



METODIKA SMART GOVERNANCE

METODIKA SMART GOVERNANCE

EDICE **MMR PRO OBCE** **5**



Ministerstvo
pro místní rozvoj

T A
Č R



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

© Metodika aplikace přístupů smart governance do organizačních a řídicích struktur municipalit v České republice.

Metodika byla zpracována jako součást projektu TJ01000114 Aplikace přístupů smart governance do organizačních struktur municipalit v České republice finančně podpořeného Technologickou agenturou ČR.

Prohlášení autorů metodiky: prohlašuji, že zpracovaná metodika nezasahuje do práv jiných osob z průmyslového nebo jiného duševního vlastnictví. Prohlašuji, že souhlasím s uveřejněním metodiky na webových stránkách MMR ČR.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

Uvedená publikace je volně ke stažení v elektronické verzi na adrese: www.obcepro.cz/zakladni-dokumenty.

Podcasty na vybraná témata: [_www.youtube.com/playlist?list=PLckNHHNigmrgYOtFZVrJbRMY6hyRLZxmO](https://www.youtube.com/playlist?list=PLckNHHNigmrgYOtFZVrJbRMY6hyRLZxmO).

ÚVOD

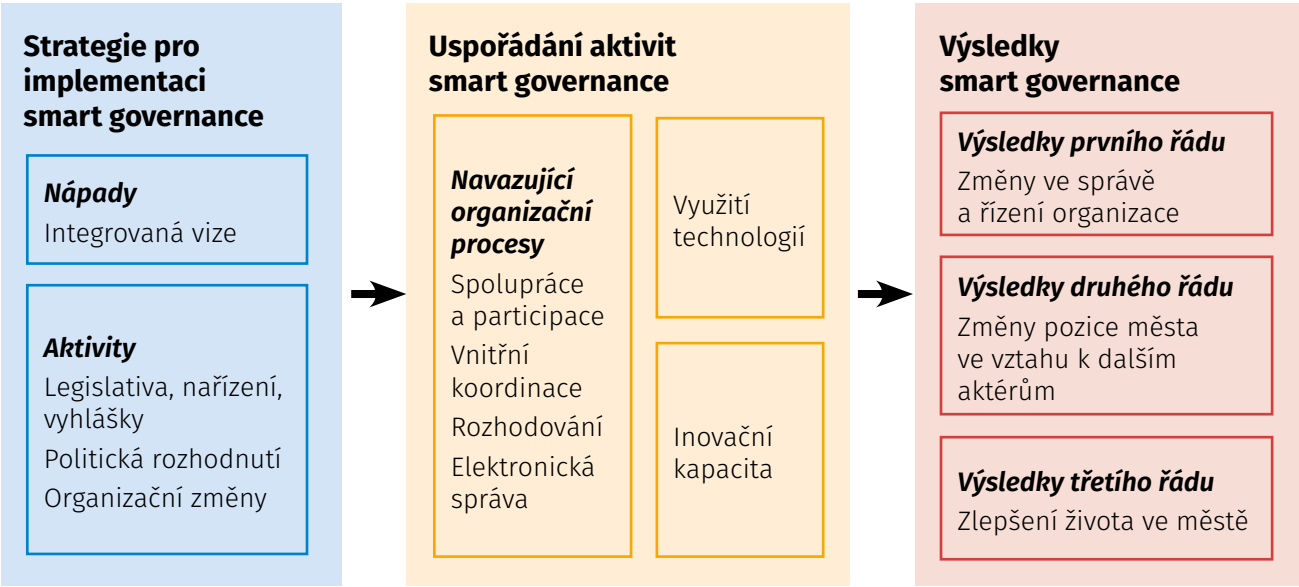
Hlavním smyslem „Metodiky aplikace přístupů smart governance do organizačních a řídicích struktur municipalit v České republice“ (dále „Metodika smart governance nebo “Metodika”. “) je nabídnout zástupcům místních samospráv jiný pohled na problematiku konceptu zavádění inovací do jejich fungování. V souvislosti s často používaným a rozšířeným pojmem smart city uvedme, že dílčí parametry smart governance jsou zásadním předpokladem pro kvalitní a udržitelné zavádění konceptu smart city. Na druhou stranu Metodika nabízí konkrétní řešení obcím i městům (a to i městům střední a menší velikosti), jež se zavádění konceptu smart city z různých důvodů aktivně neúčastní. Do rukou se Vám dostává zjednodušená komunikační verze doporučení, které je možné uplatnit ve fungování úřadu obce či města. **Kompletní znění Metodiky je k dispozici na stránkách: www.smartcities.mmr.cz.**

CO TO VLASTNĚ JE SMART GOVERNANCE?

Volným překladem do češtiny to může být chytré vládnutí, příp. chytrá správa nebo řízení. V kontextu Metodiky smart governance jsou zásadní zejména následující parametry:

- dobře nastavená organizační struktura s důrazem na využití inovací,
- kvalitní strategické řízení,
- otevřená komunikace a široká participace dalších aktérů.

Jsme přesvědčeni o tom, že k zavádění inovací do fungování místních samospráv není nutně zapotřebí rozsáhlých investičních projektů, ale je možné se pustit do poměrně jednoduchých a přitom inovativních opatření, která mohou mít pozitivní dopady na město jako instituci i celou komunitu.



Model smart governance Bolívara a Meijera.
Zdroj: BOLÍVAR, Manuel Pedro Rodríguez a Albert J. MEIJER, 2016. Smart Governance: Using a Literature Review and Empirical Analysis to Build a Research Model. Social Science Computer Review [online]. 34(6), 673–692. ISSN 15528286. Dostupné z: doi:10.1177/0894439315611088

Následující obrázek představuje zjednodušený přehled kapitol a dílčích tematických oblastí Metodiky smart governance:



Přehled kapitol a dílčích tematických oblastí Metodiky smart governance. Zdroj: Autoři.



01	Řízení lidských zdrojů municipality v kontextu smart governance	8
	Zjišťování spokojenosti a zlepšování vzájemných vztahů pracovníků	10
	Pořádání teambuildingových aktivit pro zlepšování vztahů a porozumění v pracovním kolektivu	11
	Metoda mindfulness pro snižování stresu a zvyšování osobní pohody pracovníků	11
02	Strategické plánování a řízení municipality v kontextu smart governance	12
	Participativní metody v procesu formulace strategických a koncepčních dokumentů	14
	Principy definování vize při tvorbě strategických dokumentů	16
03	Otevřená a participativně řízená municipalita	18
	Metoda participativního rozpočtování	20
	Crowdsourcing jako participativní přístup k řešení problémů rozvoje municipality	22
	Zavádění otevřených dat do správy a řízení municipality	24
04	Poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality v kontextu smart governance	26
	Uplatnění metod marketingové komunikace při poskytování veřejných služeb a zajišťování provozní agendy municipality	28
	Aktivní spolupráce s výzkumnými organizacemi při poskytování veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipality	30
	Zavádění principů cirkulární ekonomiky v rámci poskytovaných veřejných služeb a zajištění provozní agendy municipalit	32



01 **ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ MUNICIPALITY**
V KONTEXTU SMART GOVERNANCE

Spokojení, kvalifikovaní a vyrovnaní pracovníci představují základní předpoklad pro zavádění jakýchkoliv dalších inovací a změn ve fungování municipality, z toho důvodu jsou představeny konkrétní metody, jak zjišťovat míru spokojenosti i eliminovat negativní jevy (např.: přepracovanost, stres, narušené mezilidské vztahy) dopadající na pracovníky.

ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI A ZLEPŠOVÁNÍ VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ PRACOVNÍKŮ

V souvislosti s pracovní spokojeností zaměstnanců úřadu města je vhodné začít s pravidelným měřením pracovní spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníků.

Jde zejména o získání názorů pracovníků úřadu souvisejících s jejich spokojeností v zaměstnání. Jednotlivé dílčí kroky jsou především následující:

1. Vytvoření dotazníkového šetření na téma pracovní spokojenosti ve vybraných oblastech.
2. Provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci úřadu.
3. Vyhodnocení dotazníkového šetření.
4. Zapracování doporučení do strategického plánu rozvoje úřadu nebo města příp. běžných provozních opatření a přijetí opatření, která povedou ke zvýšení pracovní spokojenosti.

Samotné dotazníkové šetření je doporučeno zaměřit na následující oblasti: **obsah a povahu práce, ohodnocení a plat, osobu nadřízeného, spolupráci v organizaci, organizaci práce, pracovní podmínky, pracovní perspektivu a vzdělávání, úroveň péče o zaměstnance.** S ohledem na potřeby daného úřadu je lze doplnit o aktuální témata v oblasti inovací municipality (názor zaměstnanců na participativní projekty, na otevírání dat či využití digitálních technologií při řízení chodu municipality, apod.). Pro získání co nejvíce upřímných odpovědí od respondentů je důležité dodržet jejich anonymitu. Součástí dotazníku by měly být rovněž otevřené otázky, ve kterých mohou respondenti více rozvést příp. problémové okruhy, které je nejvíce tíží a formulovat vlastní návrhy pro jejich zlepšení.

Pro kontinuální sledování spokojenosti zaměstnanců lze doporučit opakování dotazníkového šetření jednou za 1 až 2 roky.

POŘÁDÁNÍ TEAMBUILDINGOVÝCH AKTIVIT PRO ZLEPŠOVÁNÍ VZTAHŮ A POROZUMĚNÍ V PRACOVNÍM KOLEKTIVU

Popisované opatření má směřovat ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců úřadu. Pro to, aby se této aktivity zúčastnilo co nejvíce pracovníků, je doporučeno její tematické zaměření transparentně konzultovat se všemi dotčenými zaměstnanci úřadu a vyjasnit si následující otázky:

Proč to děláme? (co je cílem) **Pro koho?** (kdo se zapojí) **Co?** (jaká bude náplň akce) **Jak?** (za pomoci jakých metod) **S kým?** (svépomoci nebo najmout organizátora).

Oblíbené jsou např. lanové překážky, outdoorové sporty, terénní strategické týmové hry, stanování, různé komunikační programy či programy na podporu důvěry. Je vhodné teambuildingové aktivity provádět alespoň jedenkrát za rok.

METODA MINDFULNESS PRO SNIŽOVÁNÍ STRESU A ZVYŠOVÁNÍ OSOBNÍ POHODY PRACOVNÍKŮ

Metoda mindfulness (do češtiny se nejčastěji překládá jako všímavost nebo také jako plné uvědomění (je schopnost záměrně věnovat pozornost tomu, co se děje v přítomném okamžiku, bez hodnocení), v další části textu jsou obě slova považována za synonyma) **představuje učení záměrné pozornosti tomu, jaké jsou věci v přítomném okamžiku bez ovlivnění hodnocením a posuzováním.** K dispozici je celá řada odborných studií, které potvrzují pozitivní přínosy mindfulness na pracovišti, proto je žádoucí vzdělávat a vést pracovníky k osvojení přístupů mindfulness. V České republice působí celá řada kvalifikovaných lektorů mindfulness. Je vhodné zaměřit se na lektory s odpovídající zkušeností a vzděláním.

Základní postupy a techniky mindfulness se zaměřují na rozvoj schopnosti vnímat sebe, své myšlenky, své tělo, to vše přijímat a zpracovávat. Pracovníci měst tak mají příležitost poznat se a vnímat se mezi sebou z odlišného úhlu pohledu, než je tomu v zaměstnání. Pokročilejší techniky mindfulness a jógové postupy poskytnou praktický návod, jak zvládat negativní dopady sedavého zaměstnání. Představí možnosti úlevy v běžném pracovním dni, která pracovníky měst nezdrží od pracovních úkolů.



02 **STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ MUNICIPALITY V KONTEXTU SMART GOVERNANCE**

Strategický a koncepční přístup k řízení města je jedním z základních předpokladů zavedení principů smart governance do praxe úřadu.

PARTICIPATIVNÍ METODY V PROCESU FORMULACE STRATEGICKÝCH A KONCEPČNÍCH DOKUMENTŮ

Všechny níže popsané aktivity mají přímou souvislost s procesem sběru dat důležitých pro popis a zhodnocení výchozího stavu, v případě strategických dokumentů často mluvíme o analytické části. Navržená doporučení mají potenciál pro aktivizaci obyvatel.

UPLATNĚNÍ POCITOVÝCH MAP PŘI ANALÝZE POTŘEB OBYVATEL MĚSTA

Pocitové mapy představují možnost, jak zapojit občany aktivně do procesu sběru dat při tvorbě strategického dokumentu. Jde svým způsobem o dílčí metodu crowd-sourcingu. Podle pocitovemapy.cz (2016) je lze definovat jako nástroj nabízející možnost aktivního zapojení obyvatel do procesu získávání informací a názorů na lokality města, ve kterých se nejčastěji pohybují.

Při zpracování pocitových map je možné položit respondentům 5-6 otázek, a to buď obecnějších anebo konkrétnějších. Odpověď na každou otázku ve formě „pocitu“ umístěného na mapu má jinou barvu.

Příklady obecných otázek:

- Kde se cítíte dobře?
- Kde jste na město hrdý?
- Kde se necítíte bezpečně?

Příklady konkrétních otázek:

- Kde máte ve městě problém s parkováním?
- Do které části města se nedostanete veřejnou dopravou?
- Kde podle Vás chybí cyklostezka?
- (vlastní zpracování podle pocitovemapy.cz 2016)

„Offline“ varianta pocitové mapy

V tomto případě je v rámci různých veřejných setkání s obyvateli města k dispozici papírová mapa, barevné špendlíky a konkrétní otázky. Respondenti pak své odpovědi vyznačují přímo do připravené mapy. Takto vytvořenou mapu je potřeba vyhodnotit a výsledky zapracovat do analýzy města jako podkladu pro návrh strategie (pocitovemapy.cz 2016).

Tvorba „offline“ verze pocitové mapy. Zdroj: pocitovemapy.cz (2016)
www.pocitovemapy.cz



Online varianta pocitové mapy:

V případě dotazování online je potřeba vytvořit speciální internetovou aplikaci s mapou města, ke které mají obyvatelé města prostřednictvím počítače příp. telefonu přístup kdykoliv. Tato varianta je technologicky i ekonomicky náročnější, na druhou stranu má větší dosah a lze předpokládat více získaných odpovědí obyvatel města (www.pocitovemapy.cz 2016).

UPLATNĚNÍ METODY „WORLD CAFE“ PRO ZHODNOCENÍ VÝCHOZÍ SITUACE I DISKUZI ANALYTICKÝCH VÝSTUPŮ

Tato metoda se vyznačuje neformálností (při skupinové práci je pouštěn hudební podkres, prostředí je útulné, apod.) **a relativně volnou strukturou** (The World Café Community Foundation 2019). **Zpracování zadaných úkolů probíhá ve skupinách, které jsou přiřazeny k několika stolům.** Účastníci u každého stolu se mohou věnovat jinému tématu nebo může být téma společné pro všechny. Úkolem skupin je vyjádřit se na papírový podklad libovolným způsobem (kreslením, slovy, apod.) k nastolené otázce. Jednotlivé skupiny si po určitém čase mění místa u stolů. Díky realizaci metody vzniknou inspirativní podněty, které lze následně promítnout do konkrétních akčních plánů města.

Příklady dobré praxe naleznete na:

http://agorace.cz/wp-content/uploads/2019/05/Norske_prikklady_dobre_praxe_-_brozura.pdf

UPLATNĚNÍ METODY „VISIONING“ PRO FORMULACI NÁVRHOVÉ ČÁSTI

Pokud chceme při tvorbě vize zapojit veřejnost, **je možné uplatnit metodu nazývanou jako Visioning, charakteristickou společným uvažováním nad budoucím vývojem dotyčné obce** (DFID 2003). Jak uvádí Návrh et al. (2016), při metodě jsou vytvořeny skupiny o cca 6 až 10 lidech, a moderátor/facilitátor pokládá otázky týkající se jejich představy o budoucnosti (např. Jak si představujete vaše sousedství za X let? Co se děje na ulici?). Jednotliví účastníci pak promítají své představy pomocí mentálních map, obrázků, schémat, foto-montáží nebo v klasické psané formě (ukázka prezentace představ prostřednictvím fotografií je znázorněna na obrázku níže).



Obrázek 2: Prezentace představ prostřednictvím fotografií.
Zdroj: Agora CE (nedatováno).

Zdroj dalších informací zde: <http://agorace.cz/publikace/>

PRINCIPY DEFINOVÁNÍ VIZE PŘI TVORBĚ STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ

Typickou součástí strategických dokumentů je vize. **Je často definována jako stav, ve kterém bychom chtěli vidět své město ve vzdálenější budoucnosti.** V podmínkách veřejné správy České republiky je vize často jednou velmi obecnou větou, v některých případech je rozvinuta do podrobnějšího popisu budoucího stavu. Vizi lze ovšem chápat také v širších souvislostech jako základ celé strategické nebo návrhové části připravovaného dokumentu.

DOPORUČENÍ PRO STANOVENÍ VIZE V SOULADU S METODIKOU SMART CITY GUIDANCE PACKAGE

1. Ujasněme si problém

V této fázi je nutné si vytyčit ty nejvýznamnější problémy, které municipalita má a které je možné adresovat prostřednictvím opatření připravované strategie. Velmi obtížné ale podstatné je už v této fázi nesoustředit se pouze na současnost nebo současné volební období, ale definovat dlouhodobé problémy. K jejich řešení je možné se přiblížit pomocí dlouhodobých, ale i střednědobých a krátkodobých řešení.

2. Zjistěme, co máme a co potřebujeme

V této fázi se snažíme zjistit a vyčíslit, jaké finanční i organizační zdroje máme k dispozici a dále kdo bude na předběžném seznamu aktérů, se kterými budeme rozvojové problémy města konzultovat.

3. S kým budu spolupracovat?

Cílem této aktivity je definovat klíčové aktéry místního rozvoje. Je třeba si uvědomit, že mezi ně patří také občané města a že spolupracovat lze také s jinými městy a obcemi. Borsboom-van Beurden et al. (2019) poskytuje grafický přehled aktérů, které bychom měli vzít v úvahu. Jejich seznam může a měl by být v budoucnu dále doplňován.

4. Zjištění a využití názorů aktérů

Jak využít zjištění, která pomocí metod participace dalších aktérů odhalíme? Tato zjištění mohou mít v rámci tvorby dokumentu a stanovení vize různý význam a mohou být stejná nebo podobná, ale také protichůdná, v závislosti na konkrétních aktérech, kteří na ně upozornili. Je proto vhodné si zjištění sumarizovat na jednom místě (Borsboom-van Beurden et al. 2019; Bryson et al. 2014). Vizuali nástroje pro mapování zjištěných informací jsou k dispozici a to také zdarma jako počítačové programy nebo aplikace a patří mezi ně například produkty **Cmap**, **Visual Understanding**.



Přehled aktérů. Zdroj: Borsboom-van Beurden et al. (2019)

ZOHLEDNIT PROBLÉMY A VÝZVY SOUČASNÉ SPOLEČNOSTI PŘI FORMULACI STRATEGICKÉ VIZE A CÍLŮ

Tvorba vize a cílů strategického dokumentu by se neměla omezovat pouze na tradiční a zažitá témata technologických inovací, ale **reagovat také na aktuální společenské problémy a výzvy**, které mají dopad na kvalitu života místní komunity. Ideálně podložené konkrétními statistickými podklady a průzkumy.

Inspirování oficiálním metodickým dokumentem Národní rámec pro plánovací politiky vydaným Ministerstvem pro bydlení, obce a místní samosprávy

(2019) ve Velké Británii můžeme doporučit zejména akcent na následující témata:

- **Podpora zdravých a spokojených komunit – duševní pohoda obyvatel, zdravý životní styl (vhodné vztáhnout také na úřad města jako instituci)**
- **Reagovat na výzvy související s klimatickými změnami, povodněmi a suchem**
- **Vytvářet kvalitní a uživatelsky přívětivý design veřejných budov a prostranství**



03 **OTEVŘENÁ A PARTICIPATIVNĚ ŘÍZENÁ**
MUNICIPALITA

Participativní a otevřené pojetí správy měst je hlavním předpokladem pro úspěšné zavedení principů konceptu smart governance do praxe. Některé z již popsanych metod (zejména World Café, Kitchen Table Conversations, Visioning nebo pocitové mapy) lze využít také při dalších aktivitách municipality vyžadující vyšší participaci veřejnosti. Další možnou metodou je **participativní rozpočtování**.

METODA PARTICIPATIVNÍHO ROZPOČTOVÁNÍ

Smyslem participativního rozpočtování je umožnit občanům města identifikovat potřeby daného regionu, spolupracovat s volenými zástupci i pracovníky úřadů měst na vypracování návrhů projektů a následně hlasovat o tom, které z nich podpořit veřejnými prostředky.

1. Příprava participativního rozpočtu

Na začátku celého procesu je nutné zvolit koordinátora a vytvořit pracovní skupinu, která bude za zavedení participačního procesu zodpovědná. Koordinátorem se může stát například uvolněný radní nebo vedoucí příp. pracovník dotyčného odboru (strategického rozvoje, apod.).

2. Informační kampaň

Cíle informační kampaně jsou následující:

- seznámení občanů s nástrojem participativního rozpočtu,
- informování občanů o pravidlech a zásadách formulovaných v 1. etapě (jak a kdy podat projekt, na co si dát pozor, s jakou částkou počítat, apod.),
- poskytnutí platformy občanům pro identifikaci jejich potřeb a společné tvoření projektů.

Tato kampaň dle možností a preferencí dané municipality může být vedena prostřednictvím elektronické komunikace (webové stránky, sociální sítě) či lokální komunikace (obecní zpravodaj, rozhlas, apod.), případně veřejného setkání.

3. Sběr projektů a jejich zhodnocení

V rámci této fáze občané prostřednictvím zvoleného způsobu (předepsaný formulář na webu, mobilní aplikace, softwarové nástroje a platformy, apod.) podávají své návrhy projektů. Úkolem pracovní skupiny je zde posouzení formální stránky projektů i jejich skutečné proveditelnosti a reálnosti.

4. Vyhodnocení projektů na základě hlasování

Ve čtvrté fázi již probíhá samotné hlasování občanů podle stanovených pravidel. Rozhodování o podpořených projektech je tak v rukou občanů města. Po ukončení hlasování pracovní skupina sečte všechny hlasy a na základě vyhodnocení zveřejnění finální seznam projektů, které se budou realizovat.

5. Realizace vítězných projektů a jejich monitoring

V závěrečné fázi dochází k samotné realizaci vítězných projektů. Před ní je ale nutné nejprve vybrat zhotovitele a získat zpětnou vazbu od zapojených občanů (např. skrze dotazníkové šetření či osobní rozhovory) za účelem zlepšení procesu v následujících ročnících. Také dochází ke sledování realizovaných projektů, za které je primárně zodpovědná samotná municipalita, sekundárně pak samotní občané jako tvůrci návrhů.

Příklad dobré praxe: PARTICIPATIVNÍ ROZPOČET V MNICHOVICÍCH

Za inspirativní příklad lze rozhodně považovat město Mnichovice, kde v roce 2019 proběhl v pořadí již třetí ročník participativního rozpočtování. V ročníku 2018/2019 se do hlasování zapojilo celkem 511 obyvatel (necelých 15 % obyvatel Mnichovic), což je vůbec největší podíl zapojených občanů na počet obyvatel v ČR v rámci participativních rozpočtů. Celý proces v Mnichovicích začíná odsouhlasením finanční částky určené na participativní rozpočet (schvaluje zastupitelstvo) a pokračuje schválením pravidel pro podávání návrhů, hlasování a další fáze participativního rozpočtování.

V Mnichovicích byl uplatněn vhodný postup celého participativního rozpočtování. Na začátku byl vybrán vhodný koordinátor, poté vznikly webové stránky participativního rozpočtu a následovala informační kampaň o dění v participativním rozpočtu směrem k občanům. (Cyrany, 2019) Jednotlivé projektové záměry občanů byly následně zveřejňovány prostřednictvím výstavy návrhů a také prezentovány na veřejném představení v informačním centru (viz obrázek níže). Další podklady k zavádění participativního rozpočtu jsou k dispozici prostřednictvím doporučených zdrojů v Knihovně na konci kapitoly v kompletní verzi metodiky na webu www.smartcities.mmr.cz.



Představení projektových záměrů občanům Mnichovic. PRO MNICHOVICE, 2019. Veřejné představení letošních projektů [online] [vid. 2019-07-09]. Dostupné z: www.participativni-rozpocet.cz/mnichovice/2019/02/22/3832/

CROWDSOURCING JAKO PARTICIPATIVNÍ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ ROZVOJE MUNICIPALITY

Crowdsourcing znamená využití online platform (mobilní aplikace, web apod.) pro vtažení veřejnosti do řešení problémů a výzev municipality.

Zavedení nástroje crowdsourcingu do fungování municipality má následující fáze:

1. Příprava crowdsourcingu

Součástí první fáze jsou aktivity, které by měly být prováděny před zahájením samotného technického řešení. Jedná se zejména o vymezení problému k řešení (například návrhy na novou podobu veřejného prostoru, upozornění na nedostatky v obci, apod.), zvolení zodpovědných osob za celý proces (starosta, místostarosta, vedoucí odboru rozvoje, případně vytvoření pracovní skupiny, apod.) a skupiny řešitelů (může se jednat o určitou část relevantní komunity nebo o všechny občany obce). Mezi přímé účastníky procesu crowdsourcingu lze tak zařadit zadavatele (crowdsourcer – reprezentovaný představiteli municipality) a skupinu řešitelů (crowd – dav, občané řešeného území).

2. Technické řešení crowdsourcingu a informování veřejnosti o spuštění crowdsourcingového projektu

Smyslem druhé fáze je odpovědět si na otázku, jak by se měl provádět crowdsourcing v dotyčném městě. Zde se municipalita musí rozhodnout, zda-li využije již stávající platformy nebo vytvoří zcela novou platformu pro crowdsourcing. **Z existujících platform je možné zmínit například projekty zaměřené na znalost dané lokality jako ZmapujTo.cz nebo LepsíMisto.cz** (včetně mobilních aplikací), které umožňují občanům upozornit na závady či nečistoty v dané obci, a ty jsou následně vyznačeny na interaktivní mapě. V Brně byla kupříkladu aplikace **ZmapujTo.cz** použita pro sběr návrhů občanů ve věci doplnění drobné infrastruktury (stojany na kola) v brněnských ulicích. Jak

dodává Žižka (2018), tak vzhledem k vyšším nárokům na znalosti a patřičnou orientaci v tvorbě a fungování online platform, lze v této fázi předpokládat spolupráci s třetí stranou (provozovatel platformy poskytující potřebné know-how).

Dílní aktivitou této fáze je realizace informační kampaně (prostřednictvím komunikačních kanálů obce jako webové stránky, sociální sítě, úřední deska, rozhlas, apod.) směřované k občanům, kteří by měli být do crowdsourcingového projektu zapojeni.

3. Otevření výzvy pro řešitele (občany municipality)

Hlavním cílem třetí fáze je zpřístupnění vybrané online platformy a sběr podnětů od občanů v řešené problematice. V některých crowdsourcingových projektech mají občané rovněž možnost hodnotit, filtrovat či komentovat ostatní vstupy (návrhy) od občanů. Výstupem fáze je seznam připomínek zapojené veřejnosti k řešenému tématu.

4. Evaluace a implementace návrhů od občanů

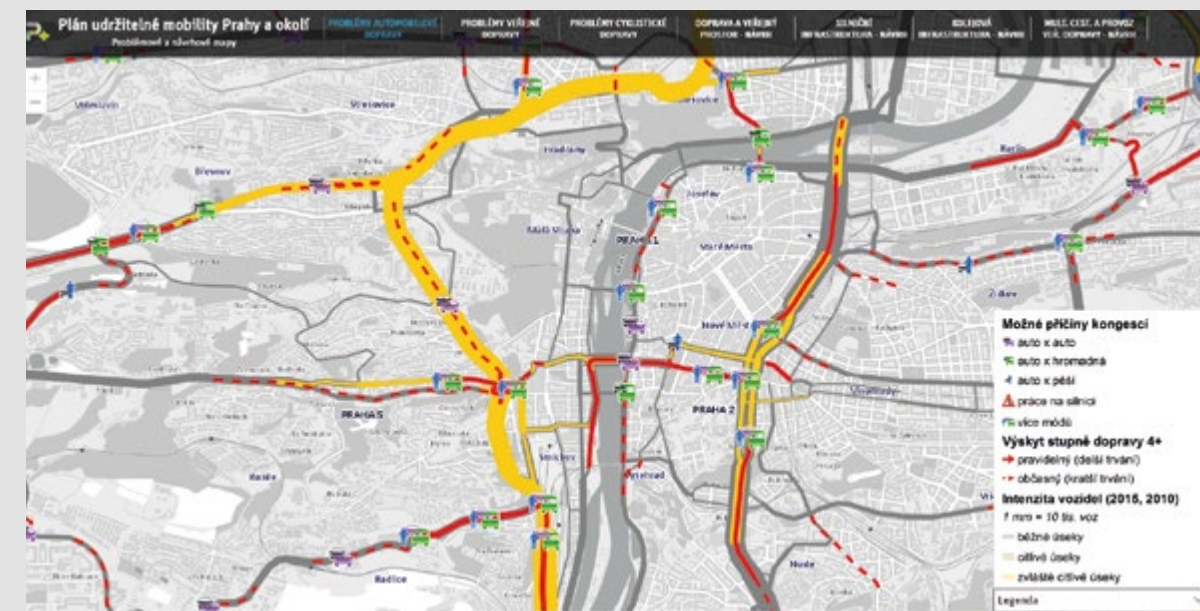
Předmětem závěrečné fáze je vyhodnotit proveditelnost získaných podnětů, a poté přijmout adekvátní opatření vedoucí k částečnému či úplnému vyřešení identifikovaného problému. Součástí vyhodnocení bývá v některých případech i udělování ceny pro nejlepší podněty od občanů za účelem zvýšení motivace pro jejich budoucí zapojení při další aktivitě crowdsourcingu. Dle Kaufmanna et al. (2011) jde v této souvislosti jak o vnější motivaci (okamžitá či zpožděná odměna, sociální odměna), tak o vnitřní motivaci (zábava, požitky, sociální interakce).

Příklad dobré praxe: ONLINE PLATFORMA POLAÐ PRAHU

Tato aktivita je součástí projektu P+ (Plán udržitelné mobility Prahy a okolí). Platforma Polad' Prahu byla vytvořena pro zapojení veřejnosti v tématu dopravy města Prahy s přesahem do Středočeského kraje.

Jedná se o on-line platformu spadající pod tzv. znalostní formu crowdsourcingu, ve kterém je úkolem davu (občanů) upozornit na problematické oblasti v rámci udržitelné mobility Prahy a okolí, zahrnující automobilovou, veřejnou a cyklistickou dopravu.

Občané prostřednictvím online platformy Polad' Prahu (www.poladprahu.cz/cs/uvod) mohli zaznamenat text o 160 znacích týkající se dotyčného typu dopravy, a rovněž měli možnost problémový úsek vyznačit graficky pomocí bodu (místo), linie (např. ulice) nebo polygonu (oblast). Dle následných analýz se celkem sešlo přes 2 800 relevantních podnětů, což poskytuje městu kvalitní podklady pro strategické řízení oblasti dopravy (Hlavní město Praha 2016).



Problémová mapa v oblasti dopravy hlavního města Prahy,
Zdroj: https://app.iprpraha.cz/apl/app/plan_udrzitelne_mobility/

ZAVÁDĚNÍ OTEVŘENÝCH DAT DO SPRÁVY A ŘÍZENÍ MUNICIPALITY

Hlavním smyslem otevřených dat ve veřejné správě je primárně zpřístupnění a zjednodušení vybraných datových sad pro veřejnost a další aktéry. Velmi trefná je definice formulovaná organizací Open Knowledge Foundation (Chlapek et al. 2012), která vnímá otevřená data jako datové soubory zveřejněné na internetu způsobem, jež neomezuje žádné uživatele při jejich použití (technicky ani legislativně), zároveň dává uživatelům možnost k jejich dalšímu šíření za podmínky uvedení autora dat a zachování stejných oprávnění i pro další uživatele. Jednou z možných cest jak nastartovat proces otevírání dat municipality je prostřednictvím tzv. **hackathonu**. Hackathon (složení slov hackování a marathon) je participativní událost krátkého trvání (většinou 2–3 dny včetně noci), kde se experti scházejí, aby vyřešili konkrétní problém či výzvu v přátelské a spravedlivé konkurenci (Kamariotou a Kitsios 2017; Trainer et al. 2016).

Další z možností je účast na celonárodní akci „**Kóduj pro Česko**“. Tato akce vytváří unikátní prostor pro danou municipality, kde mohou její zástupci prezentovat své problémy, které by potřebovaly vyřešit prostřednictvím moderních informačních technologií. Na formulovaná zadání jsou poté navrhována možná řešení od kompetentních účastníků akce. Výstupy z těchto akcí jsou k dispozici na webových stránkách.

(viz <https://kodujprocesko.osf.cz>)

Konkrétní doporučení a postupy při zveřejňování dat ve formátu „open data“

1. Příprava procesu otevření dat

Na začátku celého procesu je nezbytné politické rozhodnutí (usnesení) pro to, aby byla zajištěna publikace otevřených dat ve vybrané oblasti. Pro usnadnění zavádění otevřených dat je nutné zvolit koordinátora dat, který bude za celý proces zodpovědný. Dále je nutné určit kurátora, správce katalogu otevřených dat a IT specialistu. V navazujícím kroku je poté potřebné navržení příslušné legislativy (směrnice) v rámci úřadu a její schválení. Za přípravu směrnice je zodpovědný zvolený koordinátor. Součástí směrnice by měly rovněž být role ostatních zodpovědných osob pro správný budoucí průběh.

Zde bychom rádi podotkli, že podrobný popis pracovní náplně všech zodpovědných osob a také vzorové podoby legislativní směrnice jsou uvedeny na stránkách <https://opendata.gov.cz> Ministerstva vnitra ČR (2019).

2. Analýza preferencí občanů v otevřených datech municipality

Poptávka po datech, která by měla být otevřena, může být v každé municipality rozdílná (data se mohou týkat mnoha různých oblastí od zveřejňování smluv, veřejných zakázek, údajích o rozpočtu až po informace k městskému plánování, dopravy, turistiky či mobility).

3. Vytvoření publikačního plánu otevřených dat

Po analýze situace v oblasti otevřených dat nastává formulace publikačního plánu. Jeho sestavení je primárně v gesci koordinátora, který spolupracuje s kurátory dat. Při tvorbě plánu je již nutné určit konkrétní datové sady, které budou otevírány, podmínky jejich užití (licenci), a jaký bude časový harmonogram celého procesu.

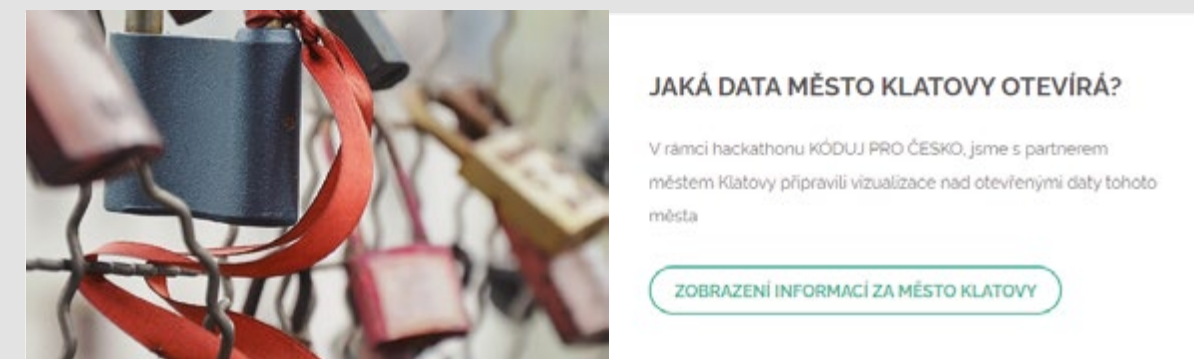
4. Zveřejnit vybraná data na internetu a otevřít je tak veřejnosti

Dalším krokem je rozhodnutí o způsobu katalogizace dat, ve kterém je doporučeno spolupracovat s IT specialistou. Ministerstvo vnitra ČR (2019) na svých stránkách k otevřeným datům uvádí, že je nutné katalogizovat data alespoň v jednom datovém katalogu (povinná je katalogizace v Národním katalogu otevřených dat veřejné správy ČR). Municipality také může data publikovat v rámci lokálního katalogu např. na svých webových stránkách.

Příklad dobré praxe: DATOVÝ PORTÁL PRO MĚSTO KLATOVY

Projekt vznikl během události „Kóduj pro Česko“, jež výstupy reagují na konkrétní zadání obcí. V tomto případě město Klatovy poskytlo soutěžnímu týmu (složeného ze studentů Střední školy zemědělské a potravinářské v Klatovech) data, která ještě nikdy předtím nebyla publikována, a umožnilo tak cestu k jejich otevření. Výstupem práce týmu je datový portál pro město Klatovy. Cílem portálu je občanům z Klatovska umožnit vidět souvislosti v datech, které

vydávají různé státní instituce a úřady. Portál prezentuje jak otevřená data za území města Klatovy, tak za území celého okresu Klatovy. Projekt úspěšně propojuje data, která mají různý původ. V neposlední řadě přináší zapojeným studentům potenciální možnosti spolupráce s městem Klatovy, která může vyústit v další zajímavé a inovativní projekty (SSZP Klatovy a Město Klatovy 2018).



Prezentace otevřených dat na portálu Opendata Klatovy. Zdroj: SSZP Klatovy a Město Klatovy (2018)

Dostupné z: <http://klatovy.maleskoly.info/index.html>

04 **POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB
A ZAJIŠŤOVÁNÍ PROVOZNÍ AGENDY**
MUNICIPALITY V KONTEXTU SMART
GOVERNANCE

Kapitola se orientuje na tři dílčí části: zásady marketingové komunikace, spolupráce s vědecko-výzkumnými organizacemi a zavádění principů cirkulární ekonomiky.

UPLATNĚNÍ METOD MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PŘI POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB A ZAJIŠŤOVÁNÍ PROVOZNÍ AGENDY MUNICIPALITY

Srozumitelná marketingová komunikace města může posílit pozitivní emoce občanů i dalších cílových skupin k městu (pozitivní vztah k městu má potenciál ovlivnit i rozhodnutí, které se týkají přestěhování nebo vystěhování občanů). Stejně tak podle zjištění autorů Metodiky představuje kvalitní marketingová komunikace účinný nástroj, jak zlep-

šit efektivitu poskytovaných veřejných služeb. Lze očekávat, že srozumitelná komunikace s občany může snížit dodatečnou administrativní zátěž pracovníků úřadů měst spojenou s nutností opakovaného vysvětlování konkrétní agendy. Přispívá také k větší transparentnosti a otevřenosti municipality.

DOPORUČENÍ PRO REALIZACI KONKRÉTNÍCH AKTIVIT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Podle příručky Be Smarter (Fletcher-Brown 2017) je před zahájením každé formy marketingové komunikace (na úrovni města půjde nejčastěji o tiskové zprávy, aktuality na webových stránkách, příspěvky na sociálních sítích, články v městském zpravodaji) na místě znát odpovědi na otázky:

- **Kdo je naše publikum** (jaká část veřejnosti)?
- **Jaké vyznává hodnoty, jaké má názory na společnost a jak to může ovlivnit vnímání** našeho sdělení?
- **Jakým komunikačním nástrojem tuto část veřejnosti nejlépe oslovíme?** (např. sociální sítě budou vhodnější pro mladší generaci a tištěné nástroje pro starší)

- **Jaký typ slov nebo použitého jazyka** bude vnímat jako nejatraktivnější a nejsrozumitelnější?
- **Co sdělení konkrétně přinese**, jaké z toho vyplývají přínosy pro veřejnost?
- **K posílení dopadu sdělení mezi cílové skupiny** ještě v souladu s příručkou Be Smarter (Fletcher-Brown 2017) uveďme následující vybraná doporučení:
 - **Používání přirovnání a metafor**, např.: „Novou občanku u nás na úřadě vyřídíte, jako když bičem mrská.“
 - **Zopakování klíčové informace** v různých částech textu alespoň třikrát
 - **Zapojení atraktivních sloganů a nadpisů**
 - **Využívání rétorických frází a obrátů** ke zdůraznění klíčového sdělení, např. „Z toho vyplývají dva klíčové body k zapamatování...“

Příklad dobré praxe: ÚŘAD MĚSTSKÉ ČÁSTI BRNO-STŘED A PŘEHLEDNÁ KOMUNIKACE PLATBY POPLATKU ZA PSA

Velmi dobrou ukázkou, jak některé z principů marketingové komunikace uplatnit v praxi místní samosprávy, představuje informační leták Úřadu Městské části Brno-Střed. Týká se platby místního poplatku za

psa. Za pozornost stojí zejména využití ilustrační grafiky a jednoduchého a srozumitelného jazyka. Je patrné, že tvůrci letáku se zamysleli nad tím, pro jaké publikum je určen.



ÚŘAD MĚSTSKÉ ČÁSTI BRNO-STŘED

B | R | N | O

STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO

MÍSTNÍ POPLATEK ZA PSA



Držitel (firma mající trvalé bydliště/sídlo v MČ Brno-střed.



Poplatek se platí ze psů starších 3 měsíců.

1) Do 15 dnů přihlaste psa staršího 3 měsíce na ÚMČ Brno-střed (Odbor ŽP, Měniňská 4 Brno, II. patro).



2) Zaplaťte poplatek dle ceníku (v případě uplatnění zákonné možnosti o snížení nebo osvobození od poplatku předložte potřebné dokumenty).



Náhled části letáku „Místní poplatek za psa“. Zdroj: Statutární město Brno (nedatováno)
Plná verze: http://brno-stred.cz/uploads/Infografiky/infografika_pes_5.verze.pdf

AKTIVNÍ SPOLUPRÁCE S VÝZKUMNÝMI ORGANIZACEMI PŘI POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB A ZAJIŠTĚNÍ PROVOZNÍ AGENDY MUNICIPALITY

Chytré municipality by měly více spolupracovat s odbornými pracovišti, vysokými školami. Na základě zjištění autorů Metodiky (závěry dotazníkového šetření i analýza strategických dokumentů) vykazují města v České republice relativně nízkou míru spolupráce s výzkumnými organizacemi resp. odbornými pracovišti vysokých škol. Podobná je situace v přijímání informací

z odborných zdrojů jako jsou například akademické články (70% respondentů dotazníkového šetření takové zdroje nevyužívá vůbec nebo jen velmi zřídka). Přitom spolupráce s výzkumnými organizacemi pro municipality nabízí příležitosti, jak získat originální a přitom odborně podložené řešení řady problémových oblastí při poskytování veřejných služeb. Nejčastěji se bude jednat o dílčí spolupráci při zadání témat absolventských prací studentů, zajištění odborných stáží nebo spolupráci na řešení konkrétních vědecko-výzkumných projektů.

SPOLUPRACOVAT S VYSOKÝMI ŠKOLAMI PŘI ZADÁNÍ A ŘEŠENÍ ABSOLVENTSKÝCH PRACÍ A STÁŽÍ STUDENTŮ

Jako nejjednodušší opatření se nabízí zavedení systému, kdy municipalita bude pravidelně (ideálně v září se zahájením akademického roku) zveřejňovat problémové okruhy k řešení v rámci absolventských (příp. semestrálních) prací studentů na webových stránkách měst a vysokých škol

z širšího regionu. Analogicky lze přistupovat k vypisování stáží pro studenty, kdy je na místě zveřejnit co nejkonkrétnější informace o dané pozici a požadavky na studenta. Účinnost celého systému může podpořit také finanční motivace pro studenty za úspěšné splnění původního zadání. Takový přístup aplikuje například město Valašské Klobouky (viz příklad dobré praxe).

Příklad dobré praxe: MĚSTO VALAŠSKÉ KLOBOUKY A MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLUPRÁCE SE STUDENTY

Valašské Klobouky v rámci architektury vlastních dotačních titulů vyhlásilo také program „Spolupráce se studenty“, v rámci kterého byla zveřejňována konkrétní témata k řešení v návaznosti na problémy města. V případě zájmů studentů orientovat svou semestrální, bakalářskou či diplomovou práci na některé z vybraných témat. Podle posledních dostupných údajů (březen, 2018) město vypsalo přes 70 takových témat z oborů od územního rozvoje, kultury, historie, sociální problematiky až po dopravní infrastrukturu.

Takto město nabízí podporu v podobě odborných konzultací od pracovníků města a příp. finanční odměnu pro konkrétní řešitele z programu „Spolupráce se studenty“.

Jako konkrétní výstup programu lze uvést návrh a technické řešení přístřešku pro kontejnery v konkrétní lokalitě města Valašské Klobouky zajištěný studentem Vysokého učení technického v Brně.



Ukázka z práce „Přístřešek pro kontejnery, návrh a technické řešení“. Zdroj: Město Valašské Klobouky (2018)

Dostupné z: http://www.valasskeklobouky.cz/vismo/fulltext.asp?hledani=1&id_org=17631&query=spolu-pr%C3%A1ce+se+studenty&submit.x=0&submit.y=0

Za dobu existence programu město spolupracovalo na konkrétních pracích mj. se studenty z Vysokého učení technického v Brně, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Masarykovy Univerzity nebo Univerzity Pa-

lackého v Olomouci. Úspěšné práce jsou zveřejňovány a využívány jako inspirace. (Vlastní zpracování na základě Město Valašské Klobouky 2018)

SPOLUPRACOVAT S VYSOKÝMI ŠKOLAMI NA ŘEŠENÍ VĚDECKO-VÝZKUMNÝCH PROJEKTŮ

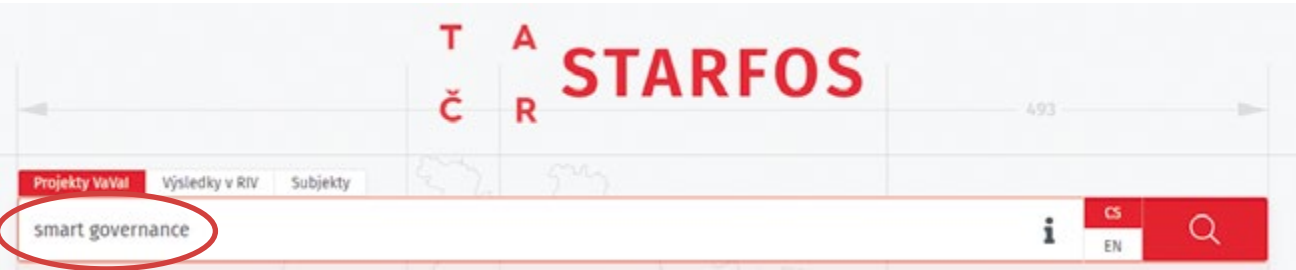
Především na veřejných vysokých školách probíhá každoročně celá řada vědecko-výzkumných projektů, které se zejména v oblasti aplikovaného výzkumu často orientují také na problémy rozvoje měst, ať už v rovině fyzického nebo institucionálního prostředí města. Podstatou doporučení je představit konkrétní postupy, jak vyhledat vědecko-výzkumné projekty s ohledem na možnou spolupráci.

Pokud nejsou municipality osloveny ke spolupráci přímo konkrétní vysokou školou, tak mohou podniknout samy aktivní kroky. První možností je **prostudovat webové stránky vysoké školy**, ať už s ohledem na její regionální

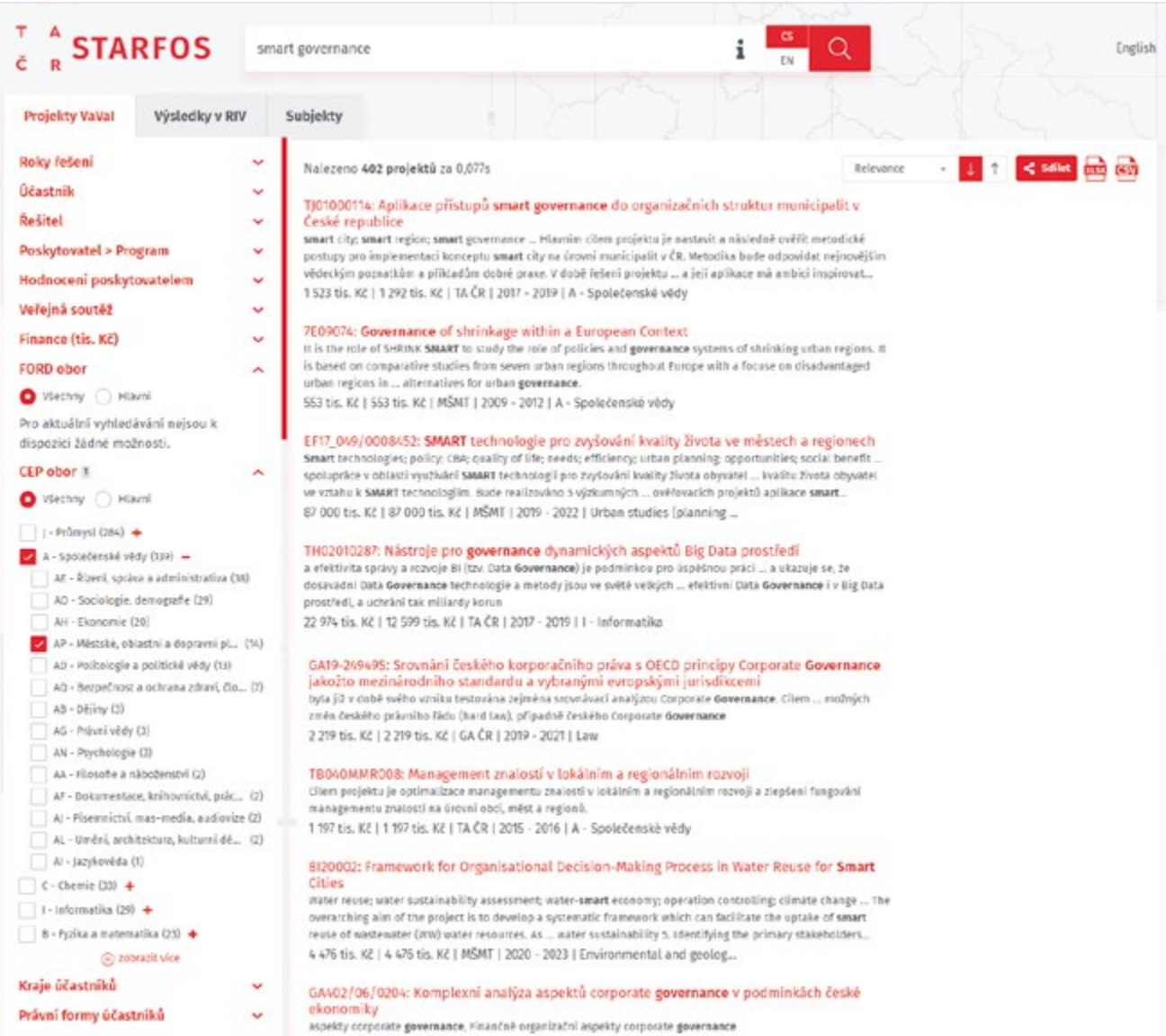
dostupnost nebo na konkrétní oborové zaměření. Zpravidla v sekci věda a výzkum jednotlivých fakult, příp. ústavů, je možné najít, **jakými tématy se daná instituce zabývá**. Vhodné je také prostudovat přehled témat disertačních prací doktorandů (u většiny vysokých škol je zveřejňován).

Další možností je **využít internetovou aplikaci Starfos** Technologické agentury ČR na adrese <https://starfos.tacr.cz/cs>, která nabízí **vyhledávač projektů a výsledků z oblasti výzkumu, experimentálního vývoje a inovací** financovaných z veřejných prostředků České republiky. Při vyhledávání je možné postupovat intuitivně zadáním klíčových slov přibližující oblast zájmu (např. smart governance, zeleň ve městech, elektronizace veřejné správy).

Dalším přístupem je pak využití celé řady filtrů, kdy je možné si zobrazit např. všechny projekty vztahující se k oblasti „Městské, oblastní a dopravní plánování“. U každého projektu je k dispozici detailnější popis vč. hlavních řešitelů projektu.



Vyhledávání na portálu STARFOS. Zdroj: Technologická agentura ČR (2019)



Využití filtrů při vyhledávání na portálu STARFOS. Zdroj: Technologická agentura ČR (2019)

ZAVÁDĚNÍ PRINCIPŮ CIRKULÁRNÍ EKONOMIKY V RÁMCI POSKYTOVANÝCH VEŘEJNÝCH SLUŽEB A ZAJIŠTĚNÍ PROVOZNÍ AGENDY MUNICIPALIT

Na rozdíl od současné ekonomiky, která je založena na principu „odpadu z výroby“ (lineární ekonomika představující model vzít-vyrobít-použít-vyhodit), je těžištěm **cirkulární ekonomiky (někdy uváděné pod názvem oběhové) zbytečně neničit zdroje** (RLI

2015). Pro jasné pochopení tohoto pojmu lze uvést definici podle nadace Ellen MacArthur Foundation (2012), která vymezuje **cirkulární ekonomiku jako ekonomický a průmyslový systém, který znovu použiteľnost výrobků a surovin a odolnost přírodních zdrojů považuje za výchozí bod, uchovávající přidanou hodnotu produktu a současně eliminující vznik odpadů.**

ZŘÍZENÍ TZV. RE-USE CENTRA PODPORUJÍCÍ CHYTRÉ ODPADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ

Základní kroky potřebné ke zřízení tzv. re-u-se centra podporující chytré odpadové hospodářství v rámci působnosti města:

1. **Určení zodpovědných osob**
2. **Realizace osvětové kampaně**
3. **Vyčlenění prostor pro centrum, vymezení věcí pro sběr a zajištění jejich následné distribuce.**

Čerpat inspiraci při koncipování tohoto projektu je možné mj. ze švédského města Göteborg, kde bylo ke sběrnému dvoru postaveno centrum opětovného využití s možností odložit použitelné věci (nábytek, textil, elektroniku, věci pro domácnost), které byly posléze vyčištěny, opraveny a nabídnuty v místním second hand obchodu (zisky z prodeje byly věnovány na rozvoj činnosti centra a dobročinné účely). Dle statistických údajů se díky vzniku centra zabránilo vzniku 360 tun odpadu, který by jinak skončil na skládce (Institut Cirkulární Ekonomiky 2017).

Příklad dobré praxe: PROJEKT RE-USE V BRNĚ

Jedná se o projekt realizovaný akciovou společností SAKO (stoprocentním vlastníkem je statutární město Brno) ve městě Brno, jehož smyslem je opětovné využití starých, ale stále funkčních věcí, které už jsou pro dotyčné občany nepotřebné. Díky projektu se prodlužuje životní cyklus konkrétních věcí (například nábytek, vybavení domácností, obrazy, mediální produkty, hračky, sportovní vybavení, knihy, časopisy, apod.), kte-

ré by jinak skončily v popelnicích a na sběrných dvorech. Tyto předměty jsou nejprve od občanů sbírány na 6 sběrných střediscích situovaných na území Brna a následně distribuovány mezi ty, pro které jsou potřebné a využitelné - nízkopříjmoví a znevýhodnění občané či například kulturní instituce, spolky nebo neziskovky (SAKO - svoz a zpracování odpadu Brno 2018).



Sběrné středisko. Zdroj: SAKO - svoz a zpracování odpadu Brno (2018)
Dostupné z: <https://www.sako.cz/pro-brnaky/cz/700/drobne-veci-do-domacnosti/>

ZDROJE

AGORA CENTRAL EUROPE, 2006. Jak přizvat občany ke spolupráci [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Participace_-_Jak_prizvat_obcany_ke_spolupraci.pdf

AGORA CENTRAL EUROPE, nedatováno. Příklady dobré praxe zapojování veřejnosti do rozhodování v Norsku [online]. [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: https://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/Norske_prikklady_dobre_praxe_-_brozura.pdf

BOLÍVAR, Manuel Pedro Rodríguez a Albert J. MEIJER, 2016. Smart Governance: Using a Literature Review and Empirical Analysis to Build a Research Model. Social Science Computer Review [online]. 34(6), 673–692. ISSN 15528286. Dostupné z: [doi:10.1177/0894439315611088](https://doi.org/10.1177/0894439315611088)

ČERNÝ, Vojtěch, 2016. Metodika tvorby participativního rozpočtu pro města v ČR [online]. Praha: Agora CE [vid. 2019-07-06]. ISBN 9788090639744. Dostupné z: https://www.participativni-rozpocet.cz/wp-content/uploads/2017/05/Methodika_Participativni_rozpocet_AGORA_CE.pdf

POCITOVEMAPY.CZ, 2016. Pocitové mapy [online] [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: <https://www.pocitovemapy.cz/>

PRO MNICHOVICE, 2019. Veřejné představení letošních projektů [online] [vid. 2019-07-09]. Dostupné z: <https://www.participativni-rozpocet.cz/mnichovice/2019/02/22/3832/>

SAKO - SVOZ A ZPRACOVÁNÍ ODPADU BRNO, 2018. Drobné věci do domácnosti [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://www.sako.cz/pro-brnaky/cz/700/drobne-veci-do-domacnosti/>

SSZP KLATOVY a MĚSTO KLATOVY, 2018. Opendata Klatovy [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <http://klatovy.maleskoly.info/index.html>

STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO, nedatováno. Místní poplatek za psa [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: http://br-no-stred.cz/uploads/Infografiky/infografika_pes_5.verze.pdf

TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR, 2019. TA ČR Starfos [online] [vid. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://starfos.tacr.cz/cs>

METODIKA SMART GOVERNANCE

EDICE **MMR PRO OBCE** 5

Vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
OBCEPRO – program rozvoje obce

Text: Řešitelský kolektiv projektu Aplikace přístupů smart governance
do organizačních struktur municipalit v České republice
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky © 2019

Zpracovatel: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Autoři: Ing. Martin Horák, Ing. Filip Kučera, Mgr. et Mgr. Eva Mrázková, Ing. Lenka Smékalová, Ph.D.

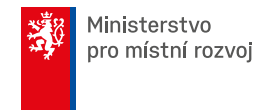
Kontakt za autorský kolektiv: Ing. Filip Kučera, fkucera@utb.cz

Grafika: Bára Augustová, bara@virtualworld.cz

Produkce: Ivana Svojtková, Ivana.Svojtкова@mmr.gov.cz, MMR ČR, odbor regionální politiky

červenec 2020

ISBN: 78-80-7538-280-1



T A
Č R

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

METODIKA **SMART GOVERNANCE**



Ministerstvo
pro místní rozvoj