

Som veľmi rada, že vám môžeme ponúknuť publikáciu z novej knižnej edície Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti s názvom Participácia. Séria publikácií vám predstaví to najlepšie z národného projektu „Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík“, podporeného z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu cez Operačný program Efektívna verejná správa.

Národný projekt začal v apríli 2017 a bol fascinujúcou trojročnou odbornou expedíciou. Jej cieľom bolo rozšírenie poznatkov o funkčnosti a nefunkčnosti participatívnych mechanizmov v každodennom živote na úrovni štátu, samosprávnych krajov, mikroregiónov, ako aj miest a obcí. Na našej ceste nás sprevádzalo viac ako dvesto expertov z prostredia mimovládnych organizácií, akademického sektora a subjektov štátnej, regionálnej a miestnej územnej samosprávy. Bola to dlhá a vzrušujúca cesta, ktorá priniesla mnoho nečakaných výziev, odborných dobrodružstiev, výskumných interakcií, ale aj osviežujúcu prácu a pobyt v teréne.

Jedným z pilierov otvoreného vládnutia je zapájanie verejnosti do tvorby verejných politík – participácia. **Zodpovednosť iniciátora a sprievodcu participatívnymi procesmi leží na pleciah verejnej správy.** Ako však vo verejnej správe očakávať pozitívny prístup k participácii, keď chýbajú odborne pripravení ľudia, relevantné informácie, vzdelávacie programy a podpora participatívnych procesov? Realizácia národného projektu ukázala, že osvojenie si nových kľúčových vedomostí, schopností a proparticipatívnych postojov je základnou výzvou pre zamestnancov verejnej správy, ale aj pre ďalších socio-ekonomických partnerov vrátane zástupcov mimovládnych organizácií a ďalších zástupcov občianskej spoločnosti.

Národný projekt na absenciu relevantných nástrojov na podporu participácie reagoval vytvorením a pilotným otestovaním vzdelávacieho programu Participatívna tvorba verejných politík. Pilotné testovanie, realizované v spolupráci Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti a skúsených lektorov a autorov z Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS), bolo objavnou cestou do myslenia zamestnanca verejnej správy a nenahraditeľnou reflexiou skutočných potrieb subjektov verejnej správy. Jedným z jeho praktických výsledkov je táto učebnica participatívnej tvorby verejných politík, ktorej ambíciou je poskytnúť základné informácie pre naštartovanie vedomej a riadenej participácie verejnosti na tvorbe verejných politík a ktorá chce zabojsovať o pevné miesto v knižnici a praxi každého moderného úradníka.

**Barbara Gindlová**, odborná garantka národného projektu „Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík“

PARTICIPOVAŤ? PARTICIPOVAŤ!

# PARTICIPOVAŤ? PARTICIPOVAŤ!

## učebnica participatívnej tvorby verejných politík

Karolína Miková  
Miroslava Žilinská  
Zuzana Fialová

ISBN 978-80-89051-54-0



Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti



ÚRAD SPLNOMOCNENCA  
VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY  
PRE ROZVOJ OBČIANSKEJ SPOLOČNOSTI



Operačný program  
**Efektívna  
verejná správa**



**Európska únia**  
Európsky sociálny fond



MINISTERSTVO  
VNÚTRA  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



**PDCS**

# PARTICIPOVAŤ? PARTICIPOVAŤ!

**učebnica  
participatívnej tvorby  
verejných politík**

Karolína Miková  
Miroslava Žilinská  
Zuzana Fialová

## **PARTICIPOVAŤ? PARTICIPOVAŤ!** **učebnica participatívnej tvorby verejných politík**

Vydalo: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky/Úrad splnomocnenca vlády SR  
pre rozvoj občianskej spoločnosti

Autori textov: Karolína Miková, Miroslava Žilinská, Zuzana Fialová

Text o participatívnom rozpočte: Alexandra Hrabínová

Jazyková korektúra: Ivana Gibová

Obálka a grafický dizajn: Zuzana Chmelová

Bratislava 2020

Publikácia je súčasťou národného projektu Podpora partnerstva  
a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík,  
ktorý je podporený z Európskeho sociálneho fondu prostredníctvom  
operačného programu Efektívna verejná správa.

ISBN 978-80-89051-54-0

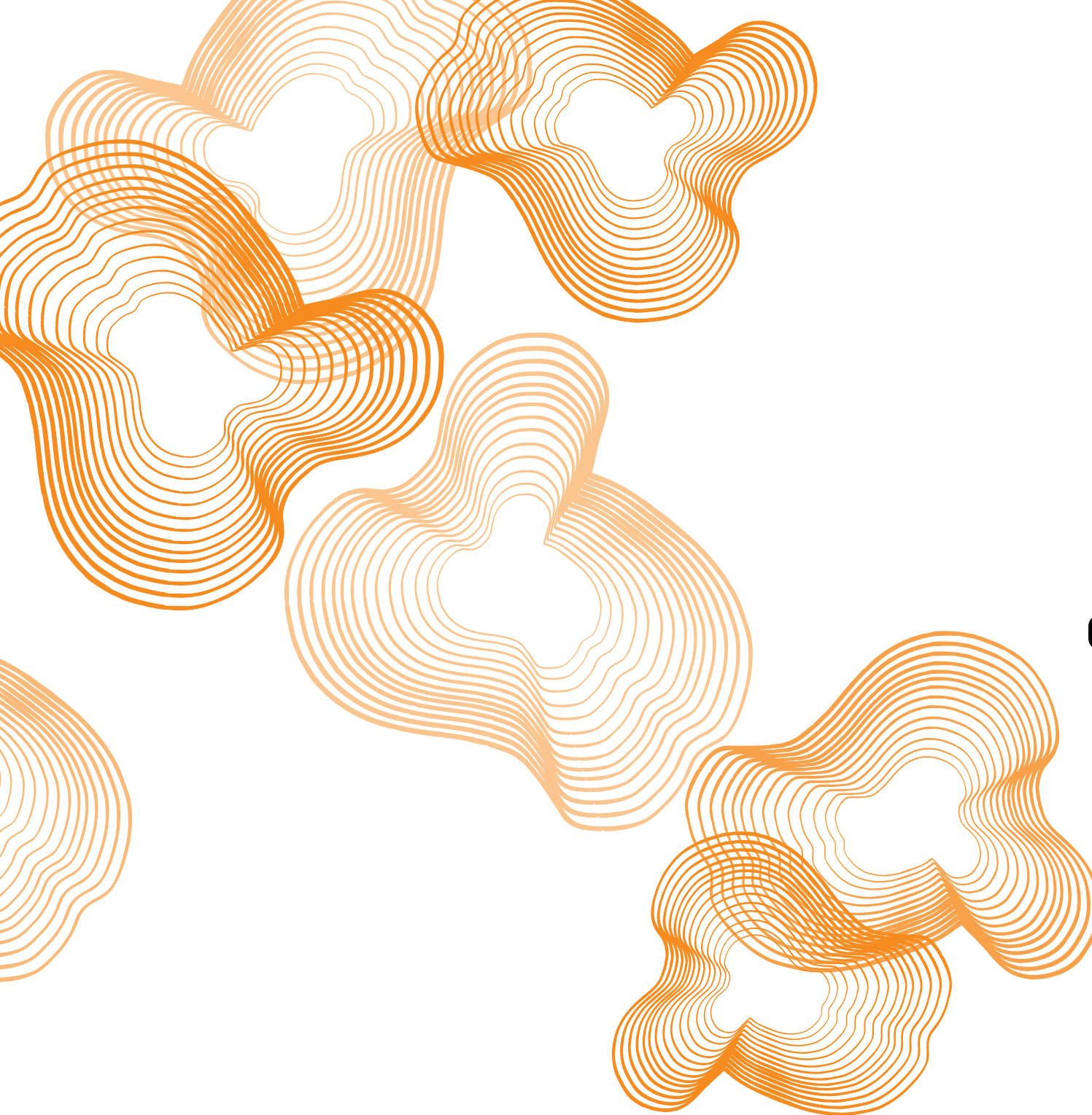


Tento piktogram vám ukáže, kde je text prelinkovaný.

Zdieľaním a šírením informácií z tejto publikácie podporíte participatívnu  
tvorbu verejných politík a rozvoj občianskej spoločnosti. Ďakujeme.



Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti



**PRE VŠETKÝCH, KTORÍ  
CHCÚ ZAČAŤ A STÁLE VÁHAJÚ  
A/ALEBO NEVEDIA AKO**

„Nielen občan dospieva, ale aj štát.  
Štát vie, že musí spolupracovať  
a keď chce niečo v tejto krajine urobiť  
a zmeniť, musí participovať.“

**Martin Giertl**, splnomocnenec vlády SR  
pre rozvoj občianskej spoločnosti

Všetky informácie,  
ktoré sústredil národný  
projekt o budovaní  
kapacít a vzdelávaní pre  
participáciu nájdete na:



## ÚSV SR ROS

---

Splnomocnenec vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti má postavenie poradného orgánu vlády Slovenskej republiky. Prostredníctvom akčných plánov, schvaľovaných uzneseniami vlády SR, splnomocnenec manažuje dve základné agendy – „Iniciatíva pre otvorené vládnutie“ a „Koncepcia rozvoja občianskej spoločnosti na Slovensku“.

Úrad splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre rozvoj občianskej spoločnosti prispieva k lepšiemu porozumeniu významu občianskej spoločnosti a činnosti mimovládnych neziskových organizácií. Cieľom úradu je budovať a podporovať transparentnosť a partnerstvo medzi verejnou správou, občanmi a mimovládnymi neziskovými organizáciami. Jeho základnou aktivitou je participatívna tvorba verejných politík, ktorá sa zameriava na posilnenie aktérov občianskej spoločnosti a mimovládnych neziskových organizácií. Úrad v spolupráci s ministerstvami a ostatnými ústrednými orgánmi štátnej správy, samosprávou a občianskou spoločnosťou reaguje na aktuálne výzvy a prináša nástroje, ktoré podporujú a posilňujú princípy otvoreného vládnutia.

## **PDCS**

---

Partners for Democratic Change Slovakia je občianske združenie, ktoré sa takmer 30 rokov venuje podpore pozitívnych spoločenských zmien na Slovensku, ale aj vo svete. PDCS je symbolom kvalitného zážitkového učenia – tréningov, kde ľudia zažijú zmenu a prinesú si z nich poznanie. Tréningami PDCS prešli desaťtisíce ľudí zo Slovenska aj z celého sveta. Združenie prináša nové pohľady na témy, ktoré hýbu spoločnosťou, pomáha ľuďom s rôznymi názormi diskutovať a počúvať sa navzájom. Vzdeláva v oblasti konfliktov a rozvoja, vedie komunitné stretnutia aj procesy participatívneho rozhodovania. Pôsobí v troch hlavných oblastiach: práca s konfliktom, podpora participatívneho rozhodovania a globálne a občianske vzdelávanie.



# OBSAH

---

## PARTICIPOVAŤ: KEDY A PREČO?

- 1.1. Malý slovník pojmov, s ktorým pracujeme // 19
- 1.2. Prečo hovoríme o zapájaní verejnosti // 20
- 1.3. Participatívne ÁNO alebo NIE? // 21
- 1.4. Prínosy, nároky a výzvy participatívneho procesu // 22
- 1.5. Kedy participovať? // 24
- 1.6. Kedy neparticipovať? // 26
- 1.7. Sedem podmienok úspechu participatívneho procesu // 28

## PARTICIPOVAŤ: KTO A AKO RIADI PARTICIPATÍVNE PROCESY?

- 2.1. Personálne nároky participatívnych procesov // 36
- 2.2. Návrh participatívneho procesu // 37
- 2.3. Ako vybrať externého manažéra participácie?  
Obsahové zadanie do výzvy na predkladanie ponúk // 49
- 2.4. Správa z participatívneho procesu // 55

## PARTICIPOVAŤ: S KÝM?

- 3.1. Prečo je dôležitá analýza zainteresovaných aktérov  
– stakeholderov? // 67
- 3.2. Úroveň stakeholderov – nie je stakeholder ako stakeholder // 67
- 3.3. Ako správne identifikovať stakeholderov? // 70
- 3.4. Analýza záujmov stakeholderov // 71

## PARTICIPOVAŤ: NA AKEJ ÚROVNI?

- 4.1. Scenár 1: Verejnosť je informovaná o tvorbe politiky // 79
- 4.2. Scenár 2: Verejnosť sa zúčastňuje na diskusii  
o alternatívach verejnej politiky // 80
- 4.3. Scenár 3: Verejnosť sa zúčastňuje na rozhodovaní  
o tvorbe verejnej politiky // 81
- 4.4. Scenár 4: Verejnosť sa podieľa na dosahovaní dohody o prioritách  
verejnej politiky, ako aj na realizácii verejnej politiky // 82

## PARTICIPOVAŤ: AKO REALIZOVAŤ PARTICIPATÍVNY PROCES?

- 5.1. Realizácia participatívneho procesu podľa Scenáru 1 // 90
- 5.2. Realizácia participatívneho procesu podľa Scenáru 2 // 97
- 5.3. Realizácia participatívneho procesu podľa Scenáru 3 // 105
- 5.4. Realizácia participatívneho procesu podľa Scenáru 4 // 114

## PARTICIPOVAŤ: PRE POKROČILÝCH

- 6.1. Komunitný samit // 137
- 6.2. Technológiou podporované stretnutie veľkej skupiny // 138
- 6.3. Konsenzuálne konferencie // 140
- 6.4. Plánovacie bunky // 144
- 6.5. Kaviareň svet – World café // 146
- 6.6. Otvorený priestor // 147
- 6.7. Študijné krúžky // 149
- 6.8. Súťaže a iné verejné podujatia // 151
- 6.9. Komunitné sieťovanie // 152
- 6.10. Workshop participatívneho dizajnovania // 154
- 6.11. Participatívny rozpočet // 157

Zoznam zdrojov a použitej literatúry // 163

0 expertoch // 166

0 národnom projekte Participácia // 173

Toto nie je koniec, je to len začiatok... // 175

# Ako, načo a pre koho vznikla táto učebnica?

---

V rukách držíte prvú „učebnicu“ participatívnej tvorby verejných politík. Je výsledkom analytickej činnosti, mapovania potrieb verejnej správy, lektorských skúseností a empirického poznania získaného vyhodnotením pilotného testovania vzdelávacieho programu Participatívna tvorba verejných politík, ktorý realizoval expertný tím národného projektu Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík.

Participácia, teda zapájanie verejnosti do tvorby verejných politík, je jedným z pilierov otvoreného vládnutia. Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti, ktorý národný projekt realizoval, využil jedinečnú šancu nahliadať na participáciu zo všetkých strán a rôznych uhlov. Vyskumníci a výskumníčky priamo v teréne zbierali údaje a postoje úradov, inštitúcií, ale aj ľudí v nich, zisťovali ochotu či neochotu pre zapájanie verejnosti, odhaľovali prekážky, pomenovávali kroky, ktoré je potrebné urobiť pre rozšírenie zapájania verejnosti do tvorby verejných politík.

Užitočnou aktivitou bolo testovanie vzdelávacieho programu, ktorý mal úradníkom na všetkých úrovniach verejnej správy – štátnej správy, regionálnej územnej samosprávy, ako aj predstaviteľom miest a obcí – priniesť teoretické informácie aj nácvik praktických zručností ako vedome a efektívne zapájať verejnosť do rozhodovania a tvorby verejných politík. Testovanie prinieslo tri základné poznatky – participácia je v prostredí verejnej správy stále skôr neznámou, zamestnanci verejnej správy sú ale otvorení a ochotní učiť sa, no potrebujú vhodné nástroje podpory.

Základnou podporou je samozrejme proparticipatívna kultúra inštitúcie, ktorá pozná a uvedomuje si benefity zapájania verejnosti do tvorby verejných politík, ktorými sú zvyšovanie transparentnosti politického procesu a efektivity prijatého rozhodnutia. Postoj inštitúcie voči participácii je zdrojom postojov a motivácie jej zamestnancov. Ak ste súčasťou takejto inštitúcie, blahoželáme! Základný predpoklad – teda PREČO participovať – je splnený. Seriózne etablovanie zapájania verejnosti do prostredia verejnej správy tak, aby sa stalo neoddeliteľnou súčasťou jej ekosystému, však potrebuje pracovníkov vyzbrojených aj potrebnými vedomosťami, aby vedeli ČO majú robiť a zručnosťami, aby vedeli AKO to majú robiť. A v tom môže pomôcť národný projekt, ktorý ponúka novovytvorený vzdelávací program a túto učebnicu.



**Je možné ľudí naučiť participovať?** V zmysle získania vedomostí o participatívnych procesoch, metódach, stupňoch zapájania verejnosti a zručností potrebných pre riadenie participatívnych procesov určite áno, inak by táto učebnica nevznikla. Jej ambíciou je sprostredkovať sumár základných poznatkov o participácii, ktoré dlhodobo fungujú v zahraničí, ale prináša aj príklady zo slovenských participatívnych procesov a má dopomôcť k spusteniu konkrétnych procesov zapájania verejnosti na rôznych úradoch verejnej správy. Učebnica prináša informácie vďaka ktorým môžete porozumieť pojmu participácia a chápať prínosy a benefity participácie v praxi verejnej správy, správne identifikovať aktérov a definovať úlohy a mieru zapojenia účastníkov procesu, nadizajnovávať scenár participatívneho procesu tvorby verejnej politiky, vybrať vhodné metódy zapájania verejnosti, efektívne používať materiál Pravidlá zapájania verejnosti do tvorby verejných politík, riadiť participatívne procesy či monitorovať a vyhodnocovať participatívny proces.

**Naučiť SA participovať** je ale vyšším levelom interakcie medzi štátom a občanom. Nejde v ňom len o striktné dodržiavanie pravidiel, harmonogramov, procesov a návodov, ale o porozumenie duchu participácie. Tým je flexibilné, kreatívne, zodpovedné a hlavne spoločné hľadanie riešení pri nastavovaní verejných politík, ktoré budú ovplyvňovať životy nás všetkých. Správne tušíte, že po našej historickej ne-skúsenosti s participáciou, táto cesta nebude ani rýchla, ani priamočiara, čo potvrdil aj národný projekt. **Jeho najzásadnejším záverom je, že proces zavádzania princípu partnerstva, spolupráce a participácie do praxe verejnej správy je postupný – evolučný proces,** postavený na vzájomnom učení, zavádzaní inovatívnych opatrení do praxe verejnej správy, vyhodnocovaní a priebežnom zapracovávaní dobrých aj zlých skúseností z praxe do procesov zapájania verejnosti do tvorby politík.

**Naučiť SA participovať musíme všetci, aj štát, aj občianska verejnosť.** Všetci potrebujeme poznať procesy a možnosti participácie, aby sme vedeli úspešne participovať. Prirodzené očakávania však máme najmä od štátu, od verejnej správy, ktorej predstavitelia by mali byť lídrami participácie, lebo oni nesú hlavnú zodpovednosť za procesy tvorby verejných politík, od nich sa očakáva, že budú občanov aktívne zapájať a sprevádzať pri tvorení a nastavovaní pravidiel verejných politík. Preto je táto učebnica určená najmä „úradníkom“ na každej úrovni verejnej správy – od ústredných orgánov štátnej správy, cez samosprávne kraje, po mestá a obce.

Nech je vám táto učebnica spoľahlivým sprievodcom a pomocníkom pri vašich pokusoch a procesoch zapájania verejnosti. Želáme vám veľa rozvahy, aby ste vedeli zvoliť tie najvhodnejšie postupy, veľa odvahy, aby

ste sa vedeli vysporiadať s omylmi, ktoré na svojej ceste pravdaže spravíte, veľa trpezlivosti, lebo spoločné rozhodovanie znamená rozhodovanie oveľa väčšieho počtu ľudí, než na aký ste boli zvyknutí a veľa kreativity, ktorá je esenciálnou ingredienciou pri spoločnej tvorbe verejných politík s „vašími“ obyvateľmi a občanmi.

---

Učebnica PARTICIPOVAŤ? PARTICIPOVAŤ! nebude vašou jedinou pomôckou. Knižná edícia Úradu splnomocnenca vlády pre rozvoj občianskej spoločnosti s príznačným názvom Participácia ponúka užitočný mix výstupov národného projektu – od analytických materiálov a štúdií, cez návody a metodiky, až po konkrétne príklady participatívnych procesov – v podobe publikácií, ktoré sa venujú všetkým oblastiam a rovinám participácie a na ktoré nájdete odkazy v tejto učebnici, vždy pri téme, ktorá bude s daným výstupom súvisieť.

A large, bold white number '1' is positioned on the left side of the slide. The background is a solid orange color with a decorative pattern of thin, wavy, concentric lines in a slightly darker shade of orange, creating a ripple effect across the page.

1

Participovať:  
kedy a prečo?

---

# Čo musíme vedieť a zvážiť PRED participáciou verejnosti na tvorbe verejných politík

V tejto kapitole získate základný prehľad o:

- základných pojmov v participácii,
- dôvodoch, prečo vôbec uvažovať o participácii (a ako ju aj zdôvodňovať nadriadeným),
- spôsobe, ako si vybrať najvhodnejší spôsob zapájania verejnosti,
- celkovom postupe tvorby verejnej politiky so zapojením zainteresovaných aktérov,
- príkladoch dobrej praxe.

Manuál je doplnením a úvodom k materiálu „Pravidlá zapájania verejnosti do tvorby verejných politík“, ktorý bol schválený uznesením vlády SR č. 50 z roku 2012, úloha C. 17.: Pravidlá zapájania verejnosti do tvorby vybraných politík.

Obsahuje krátke zhrnutia, praktické tipy a odporúčania k implementácii jednotlivých možností zapájania verejnosti do tvorby verejných politík.



Ak chcete poznať pojmy, s ktorými sa v participatívnom procese stretnete, pozrite si aj **Slovník participácie**, ktorý má v knižnej edícii Participácia výnimočné postavenie, a nielen preto, že na Slovensku vychádza po prvýkrát. Jednou z významných zistení a úloh expertných tímov národného projektu bola potreba reagovať na absenciu základnej terminológie pre oblasť participácie. A práve národný projekt ponúkol možnosť definovať, vysvetliť, utriediť a vniesť do slovenčiny pojmy, s ktorými pri zapájaní verejnosti pracujeme. Publikácia vás bezpečne prevedie spleťmi terminologickými nástrahami participácie.

## 1.1. MALÝ SLOVNÍK POJMOV, S KTORÝMI PRACUJEME

### 1.1.1. Participácia

Participáciou vo vzťahu k tvorbe verejnej politiky rozumieme organizovaný a metodický proces, na ktorom sa zúčastňujú zástupcovia verejnej správy a rozličných sociálnych skupín (zainteresovaní aktéri) s cieľom iniciovať diskurz a kooperatívny konzultačný proces, zameraný na prijatie kolektívne záväzných rozhodnutí – verejných politík. Pod diskurzom rozumieme interaktívne procesy deliberácie medzi občanmi, resp. organizáciami a predstaviteľmi verejnej správy s cieľom zmysluplne prispieť k tvorbe politických rozhodnutí, a to transparentným a zodpovedným spôsobom. Dopĺňa politickú participáciu občanov (napr. účasť na voľbách), ako aj autonómnu participáciu občanov, iniciovanú a ukotvenú v občianskej spoločnosti (podľa Plichtová, Šestáková, 2020).

### 1.1.2. Verejná politika

Verejná politika predstavuje sériu verejných rozhodnutí v nejakej konkrétnej oblasti (napr. vzdelávanie detí v rámci povinnej školskej dochádzky, starostlivosť o sociálne odkázané skupiny, zahraničná politika štátu), ktoré robí výkonná moc štátu (vláda, ústredné orgány štátnej správy, samosprávy). Pri tvorbe verejnej politiky sa výkonná moc rozhoduje o tom, čomu sa bude venovať, ale aj čomu sa venovať nebude (napr. podpore malého a stredného podnikania, starostlivosti o odkázané skupiny, zahraničným hrozbám a hybridnej vojne, prevencii extrémizmu a radikalizácie), aké priority bude mať (napr. podpora veľkých zamestnávateľov, výstavba diaľnic, podpora menej rozvinutých regiónov) a aké prostriedky (štátne dotácie, štrukturálne fondy, daňové bonusy atď.) na dosiahnutie svojich zámerov použije.

### 1.1.3. Verejné rozhodovanie

Verejné rozhodovanie je rozhodovanie s verejnými dôsledkami; dôsledky takéhoto rozhodnutia ovplyvnia širšiu verejnosť. Do verejného rozhodovania patria aj všetky rozhodnutia o použití verejných prostriedkov (z daní a poplatkov od občanov) (Miková a Bianchi, 2000).

## 1.1.4. Kto je to „verejnosť“?

Pod verejnosťou v tomto prípade rozumieme dve základné skupiny, a to:

- zainteresovaných aktérov (používa sa aj pojem **stakeholderi**, niekedy sa tiež používa nie úplne totožný pojem odborná verejnosť),
- občania, t. j. laická verejnosť.

### 1.1.4.1. Stakeholderi – zainteresovaní aktéri

Medzi zainteresovaných aktérov patrí každá inštitúcia, organizácia, skupina alebo jednotlivец, ktorí si vo vzťahu k prijímaniu nových verejných politík môžu niečo nárokovať; majú právo spolurozhodovať o zdrojoch, využívajú alebo poskytujú služby, alebo sú priamo ovplyvnení činnosťami v rámci implementácie verejnej politiky (upravené Bryson, 1988). Vo vzťahu k rozhodovaniu rozoznávame **tri základné kategórie stakeholdrov** (Potapchuk, 1991):

- tí, ktorí sú formálne zodpovední za rozhodnutie,
- tí, ktorí rozhodnutím budú ovplyvnení alebo majú nejaký záujem na rozhodnutí,
- tí, ktorí nejakým spôsobom môžu znemožniť alebo ovplyvniť realizáciu rozhodnutia.

## 1.2. PREČO HOVORÍME O ZAPÁJANÍ VEREJNOSTI?

Potreba participácie občanov, teda zapájania verejnosti do tvorby verejných politík, sa dostáva stále viac do popredia. O možnosť participácie sa hlási odborná verejnosť, rôzne záujmové združenia, mimovládne organizácie či aktívni občania a občianky, no jej význam rastie aj v očiach štátnych a verejných inštitúcií, ktoré chcú robiť kvalitnejšie verejné rozhodnutia za účasti občanov.

### 1.2.1. ÁNO pre participáciu (OECD, 2001)

- Vďaka participácii verejnosti vznikajú lepšie verejné rozhodnutia a lepšie verejné politiky.
- Pri rozhodovaní o verejných politikách máme vďaka participácii väčší rozsah a lepšiu kvalitu vstupných informácií, následkom čoho rastie šanca, že prijatá politika bude lepšie akceptovaná a následne realizovateľná.
- Participácia posilňuje dôveru občanov v štátnu a verejnú správu; rúca mylnú predstavu obyvateľov, že na ich názore aj tak nezáleží.

- Participácia verejnosti posilňuje demokraciu, vzťahy verejnosti a vlády a podporuje aktívne občianstvo. Vďaka participácii kultivujeme spoločnosť, učíme sa lepšie porozumieť demokratickým procesom.

## 1.3. PARTICIPATÍVNE ÁNO ALEBO NIE? ROZHODUJEME SA O ZAPOJENÍ VEREJNOSTI

Participáciu, čiže aktívne zapájanie verejnosti pri tvorbe verejných politík, možno vnímať ako ukážku demokracie v praxi. Pokiaľ sa rozhodneme ísť cestou participácie v našej inštitúcii, vysielame tým spoločnosti signál, že:

- **Veríme a chceme presadzovať hodnoty demokracie v praxi.**
- **Považujeme názory verejnosti za dôležité a relevantné.**
- **Nebojíme sa otvorene komunikovať s verejnosťou, a to aj v prípade, že máme odlišné názory na problematiku.**
- **Závazok slúžiť občanom berieme vážne.**

Participácia tak predstavuje nielen prax pri tvorbe verejných politík, ale participatívnym prístupom sa inštitúcia hlási k hodnotám demokracie. Neznamená to však, že na každú verejnú politiku aplikujeme jednotnú mustru participácie. Hodnotu demokracie preukazujeme predovšetkým tým, že hľadáme rôzne vhodné cesty participácie verejnosti. Rozhodnutie, či, kedy a ako zapojiť verejnosť, je dôležité vždy dôkladne zvážiť.



Viac dôvodov prečo participovať vám odhalí publikácia **Plytčiny a hlbociny participácie – jedenásť rozhovorov na tému zapájania verejnosti**. Publikácia ponúka jedenásť neopakovateľných rozhovorov. Práve formát rozhovoru ponúkol priestor pre otvorený dialóg expertov, ktorí sa vracajú zo svojich výprav za hlbším poznaním o participácii.



## 1.4. PRÍNOSY, NÁROKY A VÝZVY PARTICIPATÍVNEHO PROCESU

Naše rozhodnutie o tom, či zapojíme verejnosť do tvorby verejnej politiky, závisí aj od pochopenia a uváženia prínosov, ale aj nárokov participatívneho procesu. Prínosy a nároky participatívneho procesu je potrebné vždy vziať do úvahy ešte pred samotným rozhodnutím, či ideme cestou participatívnej tvorby verejnej politiky. Tú sú príklady otázok, ktoré si musíme klásť, aby sme lepšie odhadli prínosy, nároky a výzvy participatívneho procesu (Tabuľka 1).

Tabuľka 1: Ako analyzovať prínosy, nároky a výzvy participatívneho procesu

Prínosy participatívneho procesu	Otázky, ktoré nám pomôžu
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zvyšiť informovanosť verejnosti.</b> Vďaka participácii sa verejnosť dozvie viac informácií o pripravovanej verejnej politike a súčasne má možnosť lepšie porozumieť procesu tvorby verejnej politiky, t. j. tomu, ako výkonná moc prijíma rozhodnutia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Má verejnosť o téme pripravovanej verejnej politiky pravdivé a presné informácie?</li> <li>Odkiaľ sa verejnosť dozvedá o zámeroch úradu pri tomto rozhodovaní?</li> <li>Čo získame, ak verejnosť budeme informovať priamo my?</li> <li>Čo stratíme, ak informovanie verejnosti prenecháme niekomu inému?</li> <li>Aké informácie dostane verejnosť o pripravovanej politike, ak to necháme na iných aktérov?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pozitívne ovplyvniť kvalitu verejných politík.</b> Dobre realizovaná participácia umožňuje získať kvalitné vstupy, ktoré umožnia prijať také verejné rozhodnutie, ktoré naplňa potreby každodennej praxe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznáme dôležitých hráčov a ich názory v téme verejnej politiky?</li> <li>Máme dostatočne pestré vstupy o potrebách/názoroch/preferenciách verejnosti (vo vzťahu k prijímanej politike)?</li> <li>Existujú skupiny, ktorých zapojenie by zlepšilo kvalitu politiky?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zvyšiť šancu, že prijatá verejná politika bude verejnosťou akceptovaná.</b> Aktéri, ak nemajú šancu o rozhodnutí vedieť a diskutovať v predstihu, reagujú kritikou. Ak ich od začiatku zapojíme, zvyšuje sa pravdepodobnosť akceptácie, prípadne pozitívnych reakcií. To platí aj o konfliktných témach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je možné predpokladať, že verejnosť sa bude chcieť k téme vyjadriť?</li> <li>Môže otvorenie témy priniesť v spoločnosti nejaké obavy, príp. odpor?</li> <li>Ako pristupuje k téme verejnej politiky verejnosť?</li> <li>Je téma politiky pre verejnosť konfliktná? Polarizuje téma spoločnosť?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zabezpečiť si dobrú pôdu pre následnú implementáciu verejnej politiky.</b> Participácia vopred pripravuje dotknutých aktérov na implementáciu politiky. Ak aktérov zapojíme do spolurozhodovania, zvyšujeme ich ochotu spolupodieľať sa na implementácii. Participácia je nevyhnutná, ak nemáme dostatok kompetencií a zdrojov na jej implementáciu. Ak sme od aktérov pri implementácii závislí, musíme s nimi spolurozhodovať o smerovaní politiky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koho sa prijatá politika dotkne a aký to bude mať vplyv na následnú „hladkosť“ implementácie?</li> <li>Závisí implementácia politiky od iných aktérov?</li> <li>Závisí implementácia politiky od aktérov, ktorých neriadime?</li> <li>Aký prínos môže mať zapojenie aktérov pre následnú implementáciu politiky?</li> <li>Aké škody nám hrozia, ak niektorých aktérov nezapojíme?</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zvyšovať dôveru vo verejné inštitúcie a v demokratické procesy.</b><br/>Vďaka participácii získavame dôveru občanov v to, že tvorba politik prebieha transparentne a v záujme verejnosti.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ako vníma verejnosť činnosť inštitúcie?</li> <li>Sú nejaké hlasy, ktoré ju napádajú (a prečo)?</li> <li>Je inštitúcia a tvorba politik zrozumiteľná a transparentná pre verejnosť?</li> <li>Čo sa stane s imidžom našej inštitúcie, ak verejnosť zapojíme?</li> <li>Čo sa stane s imidžom našej inštitúcie, ak verejnosť nezapojíme?</li> </ul> |
|--|--|

Nároky a výzvy participatívneho procesu	Otázky, ktoré nám pomôžu
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zvyšujú sa nároky na ľudské kapacity a expertov.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokáže inštitúcia vyčleniť adekvátne ľudské kapacity na participáciu?</li> <li>Disponuje inštitúcia vedomosťami a zručnosťami pre participáciu, alebo bude najímať externých expertov?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Na participatívny proces je potrebné vyčleniť adekvátny rozpočet a materiálne zdroje.</b> Každý participatívny proces niečo stojí, pričom mnoho organizácií s touto položkou nepočíta pri tvorbe rozpočtu. Realizovať participáciu bez adekvátnych zdrojov väčšinou nie je možné.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ráta rozpočet inštitúcie s participatívnym procesom?</li> <li>Je možné získať finančné a materiálne zdroje potrebné pre participatívny proces?</li> <li>Je možné nedostatok finančných prostriedkov nejako kompenzovať?</li> <li>Existujú iné/lacnejšie možnosti participácie?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rastú časové nároky na prípravu verejnej politiky.</b> Participáciu nemožno uponáhľať alebo urobiť iba „naoko“. Pokiaľ máme skutočný záujem o zapojenie verejnosti, musí byť na to vyčlenený dostatočný čas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokedy je potrebné prijať verejnú politiku? Je termín fixný?</li> <li>S akým časom pre participáciu možno počítať?</li> <li>Ovplyvňuje prijatie politiky iné politiky, ktoré musia byť prijaté v krátkom čase?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Musíme byť komunikačne pripravení.</b> Participácia prináša zákonite záujem o tému: inštitúcia musí viac komunikovať s verejnosťou, zabezpečiť webstránku, kontaktnú osobu či manažéra pre komunikáciu. Chýbať by nemal ani scenár pre krízovú komunikáciu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je možné počítať s podporou komunikačného oddelenia?</li> <li>Máme k dispozícii IT oddelenie, ktoré nám môže pomôcť?</li> <li>Má komunikačné oddelenie dostatočné kapacity, alebo bude nutné ho posilniť?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zvyšujú sa nároky na koordináciu v rámci inštitúcie.</b> Participácia sa dotkne viacerých oddelení a ľudí v inštitúcii. Je potrebné, aby niekto dotknuté strany koordinoval, zabezpečil informovanosť a koordináciu v rámci inštitúcie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozumie inštitúcia potrebe participácie? Ako k nej pristupujú jednotlivé oddelenia, s ktorými budeme spolupracovať?</li> <li>Existuje v rámci inštitúcie systém komunikácie, ktorý môžeme využiť?</li> <li>Kto bude zodpovedný za koordináciu a zabezpečenie informovanosti v rámci inštitúcie?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Realizácia participatívneho procesu nemusí priniesť spokojnosť všetkých strán.</b> Napriek výhodám participácie je potrebné rátať aj s nespokojnosťou – či už zo strany zapojenej verejnosti, alebo niektorých predstaviteľov štátu, iných inštitúcií, či dokonca tej našej vlastnej. Musíme mať od participácie realistické očakávania. Jedným z nich je skutočnosť, že nikdy nebudú spokojní úplne všetci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kto môže voči participácii vystúpiť zo strany verejnosti, inštitúcie či iných štátnych inštitúcií?</li> <li>Ako vieme pracovať s odporom?</li> <li>Ako sa vieme pripraviť na prípadné protesty a nespokojnosť s participáciou?</li> </ul>



## 1.5. KEDY PARTICIPOVAŤ?

Existuje veľa pádných dôvodov pre participáciu verejnosti. Prostredníctvom pomocnej Tabuľky 2 si môžete zmapovať v rámci vašej inštitúcie, koľko argumentov vo vašom prípade hovorí za participáciu.

Výpočet pomocných otázok nie je konečný. Predstavuje minimum, ktoré by si mala inštitúcia zodpovedať, aby získala lepší prehľad o tom, či vytvárať verejnú politiku za účasti verejnosti.

Tabuľka 2: **Mapujeme dôvody pre zapojenie verejnosti**  
(inšpirované podľa Creightona, 2005)

Dôvody pre zapojenie	Otázky, ktoré nám môžu pomôcť	Zdôvodnenie
<b>Záujem verejnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zasiahne prijatá politika významne verejnosť či nejaké časti bytateľstva?</li> <li>Ovplyvní politika niektoré skupiny viac ako iné?</li> <li>Zaujíma sa verejnosť o tému, ktorej sa verejná politika dotýka?</li> <li>Ide o novú verejnú politiku, prípadne novú tému?</li> </ul>	<p>Čím väčší je záujem verejnosti, tým väčšia je šanca, že existujú skupiny, ktoré sa budú zapojenia dožadovať. Pokiaľ nebudú zapojení do dialógu, môžu začať vytvárať odpor voči prijatej politike, príp. ju kritizovať.</p> <p>V prípade vyššieho záujmu verejnosti je dobré reagovať nielen umožnením diskusie, ale niekedy aj možnosťou spolurozhodovať o verejnej politike.</p> <p>Pri zvažovaní, koho zapojiť, je dôležité zvážiť účasť aj tých, ktorí účasť momentálne nevyžadujú, ale rozhodnutie ich ovplyvní viac ako iných – to sa týka všetkých rozhodnutí o trasovaní diaľnic, umiestnení elektrární (najmä jadrových), zatváraní baní atď.</p> <p>Nové témy môžu vyvolať otázky občanov – chcú vedieť, ako verejná politika do ich života zasiahne. V prípade novej témy a politiky máme možnosť od začiatku tému „rámčovať“ a tým ovplyvňovať, ako ju verejnosť vníma.</p>
<b>Komplexnosť témy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existujú rôznorodé názorové a odborné prúdy o téme, ktorou sa verejná politika zaoberá?</li> </ul>	<p>Čím je problematika, ktorou sa verejná politika zaoberá, komplexnejšia a čím viac rôznych prístupov a priorít rôznych aktérov v nej existuje, tým väčšia je potreba zapojiť zainteresovaných aktérov. Kladieme pri tom dôraz na názor expertov a odborných inštitúcií. V takých situáciách odporúčame postupovať náročnejšími scenármi participácie (podľa Scenáru 3 alebo 4, pozri str. 66).</p>

<b>Kontroverznosť témy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polarizuje téma verejnej politiky zainteresovaných aktérov a verejnosť?</li> <li>Dotýka sa téma verejnej politiky existujúceho spoločenského konfliktu?</li> <li>Vyžaduje rozhodovanie podstatné kompromisy alebo zvažovanie hodnôt?</li> </ul>	<p>Pokiaľ téma verejnej politiky prináša kontroverziu a konflikt, participácia býva nevyhnutnosťou. Niekedy sa inštitúcia mylne domnieva, že participáciou a diskusiou „prileje olej do ohňa“ a výsledkom budú rozhadávané názorové skupiny. Toto riziko je reálne a musíme ho zohľadniť, no nemal by to byť dôvod na prijímanie rozhodnutia bez participácie. Obídienie verejnosti môže totiž priniesť oveľa väčší odpor. Je dôležité, aby sme na proces vyčlenili dostatočný čas a netlačili na prijatie rozhodnutia v čase, keď je polarizácia najvyššia. V tomto prípade ambíciou participatívneho procesu nie je nevyhnutne smerovanie k spoločnej dohode, ale k vyjasneniu argumentov a zvyšovanie porozumenia argumentácii druhej strany (t. j. Scenár 3, niekedy Scenár 4, pozri str. 66).</p>
<b>Záber politiky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotkne sa prijaté rozhodnutie veľkej časti verejnosti alebo aktérov?</li> <li>Bude mať rozhodnutie vplyv na súčasné zákonné nároky?</li> </ul>	<p>Čím väčšej skupiny obyvateľstva sa prijaté rozhodnutie dotkne, tým skôr by sme mali nad participáciou uvažovať. Príkladom sú napríklad zmeny na úrovni školstva, ktoré sa dotýkajú veľkej časti obyvateľstva a rôznych ďalších aktérov.</p> <p>Pri zvažovaní, koho zapojiť, je dôležité zvážiť účasť aj tých, ktorí účasť momentálne nevyžadujú, ale rozhodnutie sa bude dotýkať ich záujmov/nárokov/prípadne práv.</p>
<b>Nutnosť zapojenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vzťahuje sa na toto rozhodovanie legislatíva, ktorá vyžaduje participáciu zainteresovaných aktérov a/alebo verejnosti?</li> <li>Existujú medzinárodné dohovory, ktoré nariaďujú alebo odporúčajú participáciu pri tvorbe tejto politiky?</li> </ul>	<p>Ak existuje národná legislatíva a medzinárodné dokumenty, dohovory, ktoré vyžadujú alebo odporúčajú participáciu verejnosti, verejnosť by sme mali určite zapojiť.</p>
<b>Potreba akceptácie politiky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potrebujeme dosiahnuť akceptáciu prijatej politiky širokým spektrom aktérov a verejnosti?</li> </ul>	<p>Z rôznych dôvodov (aj v nadväznosti na vyššie menované) môže byť v našom záujme, aby prijatá politika bola vo veľkom akceptovaná či pozitívne prijatá.</p>



Rámik 1: Príklad z praxe: Pandémia COVID-19 na Slovensku – ako nezapojenie niektorých kľúčových aktérov môže ohroziť život

Na jar 2020 Slovensko a svet bojovali s pandémiou nového koronavírusu ochorenia COVID-19. Slovensko sa mohlo dlho chváliť dobrými výsledkami vďaka opatreniam, ktoré prijala vláda. Počas posledného aprílového týždňa však začali prichádzať správy o výskyte nového koronavírusu v peziňskom domove sociálnych služieb (DSS). Takéto zariadenie, hoci jeho klientmi boli práve tí najzraniteľnejší, čo sa týka riadenia nespadá pod Ministerstvo zdravotníctva SR a sociálne služby už dlhšie avizovali, že nemajú ľudské ani materiálne prostriedky na ochranu svojich klientov.

Napriek tomu predsedníčka Asociácie poskytovateľov sociálnych služieb po vypuknutí epidémie povedala, že za epidémiu v DSS nesie zodpovednosť minister zdravotníctva. Asociácia totiž vyzývala MZ SR už koncom marca, aby spustilo plošné testovanie zamestnancov domovov sociálnych služieb. To sa nestalo a po Veľkej noci prišli prvé obeť práve z jednej z DSS.

Koronakríza predstavovala bez pochyb veľkú skúšku pripravenosti vlády koordinovať odborníkov a kľúčových hráčov. Pri každom rozhodnutí musela vláda zvažovať rýchlosť reakcie. V čase krízy je nutný promptný dialóg s dôsledne identifikovanými kľúčovými aktérmi. Zostavenie poradného zboru (krízového štábu) z dostatočne rôznorodých kľúčových aktérov je aj v prípade krízovej situácie hlavnou úlohou tých, ktorí sú za rozhodnutie zodpovední. V tomto prípade medzi poradcami chýbali práve praktici so skúsenosťou s poskytovaním sociálnych služieb najzraniteľnejšej skupine – seniorom.

## 1.6. KEDY NEPARTICIPOVAŤ?

Existujú dôvody, pre ktoré je lepšie do tvorby vybranej politiky verejnosť nezapájať. Prostredníctvom Tabuľky 3 si môžete zmapovať v rámci vašej inštitúcie, či existujú dôvody, prečo sa rozhodnúť v danom prípade participácii vyhnúť.

Tabuľka 3: Mapujeme dôvody, prečo participáciu občanov nerobiť

Dôvody proti participácii	Otázky, ktoré nám môžu pomôcť	Zdôvodnenie
<b>Silná vnútorná opozícia voči participácii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existuje politický alebo technický záväzok inštitúcie pre špecifické znenie verejnej politiky?</li> <li>Vyskytujú sa v inštitúcii interní kľúčoví hráči, ktorí sú proti participácii?</li> <li>Môže silná opozícia zo strany interných aktérov spomaliť, príp. zmať participatívny proces?</li> </ul>	<p>Politickí aktéri v rámci inštitúcie môžu svoju nevdôľu voči participatívne procesu zdôvodňovať existujúcim politickým alebo technickým záväzkom pre špecifické znenie verejnej politiky – napr. tým, čo voličom sľúbili v programovom vyhlásení vlády a nechcú to ohroziť zapojením aktérov s iným názorom do spolourozhodovania či diskusie. Ak existuje silná opozícia zo strany interných kľúčových aktérov voči participatívne procesu, musíme zvážiť, či takýto proces spúšťať. Práve interní aktéri totiž môžu celý začatý proces bojkotovať a celkom zmať. Prvým krokom v takom prípade by malo byť získanie dostatočného počtu kľúčových aktérov, ktorí sa postavia na stranu participatívneho procesu.</p>
<b>Urgentnosť rozhodnutia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Máme dostatok času na zapojenie verejnosti (od úvodnej prípravy až po finálne rozhodnutie)?</li> <li>Je možné potrebnú úroveň participácie dosiahnuť vo vymedzenom čase?</li> <li>Existuje aj rezervný čas v prípade, že sa čas participatívneho procesu predĺži?</li> </ul>	<p>Ak existuje nejaký tlak na rýchlosť rozhodnutia (nejaké nariadenia, nutnosť rýchleho opatrenia, tlak z EÚ a pod.), musíme zvážiť, či je možné začať plnohodnotný participatívny proces. Narýchlo robené procesy, ktoré prebiehajú skôr pro forma, zožnú vlnu kritiky a prinesú viac škody ako úžitku. Verejnosť potrebuje byť o politike informovaná, no nie vždy je časovo možné zapojiť verejnosť aj do diskusie a rozhodovania. Niekedy je však potrebné zapojiť do diskusie minimálne vybraných kľúčových aktérov, obzvlášť pokiaľ ide o vážnu situáciu. Príklad nájdete v Rámiku 1.</p>
<b>Objektívna nemožnosť participácie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existuje v súčasnosti objektívne obmedzenie pre prístupnosť informácií nutných pre rozhodovanie?</li> <li>Viaže vašu inštitúciu aktuálne špecifická podoba politiky, ktorá neumožňuje participáciu?</li> </ul>	<p>Ak existujú objektívne prekážky v participácii verejnosti, je prirodzené, že sa cestou participácie nevyberieme. Takými situáciami môžu byť aj prípady možného konfliktu záujmov – v takom prípade je však dôležité zvážiť, či je možné napriek tomu participatívny proces realizovať a urobiť kroky, ktoré možný konflikt záujmov minimalizujú. <b>Príkladom môže byť odporúčanie pre implementáciu Európskeho štrukturálneho fondu</b>, ktoré motivujú jednotlivé riadiace orgány do participatívne tvorby výziev.</p>
<b>Absencia zdrojov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Máme k dispozícii potrebné finančné zdroje?</li> <li>Máme k dispozícii potrebné ľudské zdroje? Je možné získať potrebné zdroje na participáciu?</li> </ul>	<p>Bez vyčlenenia adekvátnych zdrojov participácia nie je možná, resp. jej podoba by mala ďaleko od participácie. Pozor, nedostatok zdrojov by sa nemal stať opakovaným argumentom pre vynechanie verejnosti z informovanosti, diskusie a rozhodovania.</p>



## 1.7. SEDEM PODMIENOK ÚSPECHU PARTICIPATÍVNEHO PROCESU

1. Dohodnite sa na osobe, ktorá bude mať na starosti neustále sledovanie procesu a jeho napĺňanie (a bude najlepšie informovaná aj o harmonograme a jednotlivých krokoch).
2. Dbajte na prípravu realistického časového plánu. Zvážte možné faktory, ktoré môžu spôsobiť zdržanie, realisticky odhadujte jednotlivé kroky realizácie.
3. Pri tvorbe návrhu vyberajte metódy predovšetkým s ohľadom na ich efektívnosť pre proces, nie cenu.
4. Buďte pripravení obhájiť cenu navrhovaného procesu. Sú nástroje, na ktorých je možné ušetriť, a sú výdavky, ktorých obmedzenie by mohlo ohroziť efektívnosť procesu.
5. Nezapadnite už počas prípravy osloviť budúcich spolupracovníkov a overiť ich časové možnosti (napríklad facilitátorov, grafikov a pod.).
6. Súčasťou návrhu procesu môže byť pomenovanie alternatív a príprava krízových scenárov (v prípade, že očakávate v procese úskalia).
7. Súčasťou návrhu by malo byť aj overovanie a získavanie spätnej väzby o účinku informovania.



Dôležité je aj vyhodnocovanie participatívnych procesov. Aj o tom by ste mali vedieť niečo ešte pred začiatkom participácie. **Ako merať kvalitu participatívnych procesov** je publikácia, ktorá reaguje na absenciu univerzálnej metódy hodnotenia participatívnych procesov. Hodnotenie participatívnych procesov je však žiaduce z dôvodov finančných (že sa verejné zdroje používajú zmysluplne), z praktických (ako prostriedok identifikácie chýb a poučenia sa z nich), z etických (za účelom posúdenia miery reprezentatívnosti, inklúzie a spravodlivosti) a z výskumných (prehĺbiť poznanie o tom, čo sa vlastne deje v participatívnych procesoch).



Ak pre svoju konkrétnu situáciu potrebujete iné typy otázok, siahnite po príklade dobrej praxe z Rakúska: **Rakúske štandardy účasti verejnosti – odporúčania pre dobrú prax**. Každý participatívny proces je originálny, naprogramovaný na potreby témy a cieľových skupín, preto pri zapájaní verejnosti nie je možné postupovať šablónovito, tým by sa esencia participácie – kreatívneho hľadania možností ako dosahovať dlhodobu uspokojivú riešenia – úplne vytratila. Preto je pri aplikácii participatívnych postupov vhodné učenie sa praxou, čo práve rakúska skúsenosť ponúka.







**Participovat:  
kto a ako riadi  
participatívne  
procesy?**

---

## Personálne, časové a administratívne nároky na participatívny proces

### 2.1. PERSONÁLNE NÁROKY PARTICIPATÍVNYCH PROCESOV

Aby participácia priniesla želateľné benefity (a minimalizovala niektoré riziká), je potrebné, aby bola realizovaná odborne a profesionálne. Nezaobídeme sa preto bez odborníkov, ktorými buď disponujeme v rámci inštitúcie, alebo si ich externe najmeme.

- **Manažér participácie** – pripravuje dizajn procesu: pomáha pri mapovaní zainteresovaných aktérov, navrhuje formát participácie a metódy zapájania, spracováva výstupy. Väčšinou si inštitúcie najímajú externistu.
- **Koordinátor procesu** – je zodpovedný za riadenie a koordináciu všetkých aktivít v rámci participatívneho procesu: komunikuje a koordinuje v rámci a navonok inštitúcie. Kľúčová je úzka spolupráca s odborníkom na participáciu a väčšinou je možné túto pozíciu zabezpečiť v rámci existujúceho personálu.
- **Facilitátor/facilitátori stretnutí** – je zodpovedný za profesionálne vedenie stretnutí v rámci participácie. Mal by zabezpečovať neustrannosť a viesť stretnutie v súlade s navrhovaným procesom a jeho cieľmi. Pokiaľ je pozícia zabezpečená externou osobou, je ľahšie obhájiť jej nezainteresovanosť, než keď sa rozhodneme využiť facilitátora z radov pracovníkov organizácie.
- **Odborník na komunikáciu** – väčšinou je možné zabezpečiť ho v rámci existujúceho personálu inštitúcie. Odborník na komunikáciu musí rozumieť participatívne procesu a byť pravidelne informovaný o napĺňaní procesu.
- **Zapisovatelia** – osoby zodpovedné za tvorbu zápisov zo stretnutí a spracovanie základných výstupov pre koordinátora a odborníka na participáciu. Prax ukazuje, že zápisy bývajú neadekvátne (buď ide o doslovné prepisy stretnutí, alebo o nedostatočný zápis). Pozíciu je možné zabezpečiť z interných kapacít po adekvátnom preškolení.
- **Logistická podpora stretnutí** – pomáha koordinátorovi s logistikou – zabezpečením priestorov, materiálu, občerstvenia, pozvaním a evidenciou zúčastnených a pod. Väčšinou je možné túto funkciu zabezpečiť v rámci existujúceho tímu.

## 2.2. NÁVRH PARTICIPATÍVNEHO PROCESU

### 2.2.1. Kto má pripraviť návrh participatívneho procesu?

Základné možnosti:

- zodpovedný úradník, kompetentný v obsahu pripravovanej verejnej politiky a skúsený v navrhovaní participatívneho procesu,
- externý konzultant participatívneho procesu po sérii stretnutí s predstaviteľmi úradu, ktorí sú zodpovední za prípravu verejnej politiky,
- dodávateľ ako súčasť ponuky,
- dodávateľ po získaní kontraktu a následných stretnutiach s predstaviteľmi úradu, ktorí sú zodpovední za prípravu verejnej politiky.

Odporúčame, aby prvý návrh participatívneho procesu bol súčasťou zadania pre dodávateľa, t. j. aby aspoň základná predstava procesu (cieľ procesu, rozsah zapojených aktérov, časový a finančný rámec) bola súčasťou zadania do Výzvy na predkladanie ponúk na vedenie participatívneho procesu.

Detailný návrh participatívneho procesu by mal vzniknúť ešte pred spustením aktivít v rámci procesu a v prípade, ak proces realizuje dodávateľ, jeho predbežný návrh by mal byť súčasťou ponuky.

Ťažko na cvičisku, ľahko na bojisku. Príprava na participáciu je dôležitá. Pomôžte si aj touto publikáciou. **Analytický rámec pre plánovanie a hodnotenie projektov verejnej participácie** je publikácia, ktorá odpovedá na otázku: Ako na to? Ako vôbec začať participatívny proces? Predstavuje moderný, otvorený a kreatívny prístup ako robiť participatívne procesy, pretože odmieta participatívny proces uväzniť v konkrétnom vzorci, ale podporuje tvorivosť. Manuál je teda myslený ako mapa otázok a alternatív, o ktorých treba premýšľať a ktoré treba zvážiť pri plánovaní a realizácii verejnej participácie.





## OPIS PRACOVNÝCH ČINNOSTÍ MANAŽÉRA /KOORDINÁTORA PARTICIPÁCIE

**Opis činnosti:** zodpovedá za odborné činnosti spojené s plánovaním, riadením, monitorovaním a vyhodnocovaním participatívneho procesu tvorby verejnej politiky. Je zodpovedný za koordináciu účastníkov procesu smerom dovnútra organizácie/inštitúcie, ako aj navonok smerom k zapojeniu verejnosti (zainteresovaným stranám/skupinám, ako aj k ďalším aktérom). Spolu podieľa sa na tvorbe dizajnu – participatívneho scenára tvorby verejnej politiky. Plánuje úroveň zapojenia verejnosti, výber aktérov, spôsoby informovania a komunikácie s verejnosťou, ako aj navrhuje a určuje metódy zapojenia verejnosti. Spolu podieľa sa na všetkých prípravných prácach spojených so spustením a realizáciou participatívneho procesu, jeho monitoringom a vyhodnotením. Koordinuje a komunikuje so zapojenými aktérmi. Spracováva zápisy z pracovných stretnutí, okrúhlych stolov, konsenzuálnych panelov, verejných stretnutí, zvažovaní, deliberačných fór a iných formátov, ktoré aktívne zapájajú verejnosť. Vede, moderuje a organizuje podujatia zamerané na zapojenie verejnosti. Aktívne sa podieľa na pravidelnej externej komunikácii projektových aktivít a komunikačnej kampani k činnostiam, priebehu, výsledkom a vyhodnotenie participatívneho procesu, informačno-komunikačných aktivít zameraných na zapojenie odbornej a laickej verejnosti, občanov a zvyšovanie participatívneho potenciálu aktérov. Výsledkom práce je participatívne zrealizovaná verejná politika.

### Detailný popis pracovných činností koordinátora participácie podľa fáz participatívneho procesu:

- príprava participatívneho procesu,
- realizácia participatívneho procesu,
- monitoring a hodnotenie participatívneho procesu.

#### ■ Príprava participatívneho procesu

- definovať ciele participatívneho procesu, ujasniť si otázky, ktoré budú a nebudú predmetom procesu; čo inštitúcia verejnej správy (VS) prostredníctvom participatívneho procesu chce dosiahnuť (jasné ciele),
- definovať aké možnosti ovplyvňovania ponúka subjekt VS verejnosti a určiť, ako záväzné budú výsledky participatívneho procesu,
- nastaviť úroveň participácie tak, aby vo verejnosti nenastali prehnaté očakávania od participatívneho procesu, jasne pomenovať ako intenzívne chcete zapájať verejnosť (informovanie, konzultovanie, spolupráca),

- jasne zdefinovať, kto prijíma konečné rozhodnutie v danej téme a akú rolu zohráva participatívny proces v procese prijímania finálneho rozhodnutia,
- definovať cieľové skupiny participatívneho procesu – ako zahrnúť celé spektrum záujmov vyváženým spôsobom, zdefinovať aktérov a jasne identifikovať, akú verejnosť zapojiť (organizovanú verejnosť, širokú verejnosť),
- zohľadniť vo výbere účastníkov/aktérov aspekty férového (napríklad rodového začleňovania, začleňovania osôb so zdravotným postihnutím, iné znevýhodnené skupiny),
- vybrať vo vzťahu k zadanému cieľu vhodné a zrozumiteľné metódy pre participatívny proces (internetový prieskum, pripomienkové konanie, okrúhly stôl, verejný odpočet, verejné vypočutie),
- vybrať adekvátne metódy pre zapájanie verejnosti, aby boli prístupné všetkým dotknutým a zainteresovaným, prípadne určiť vhodnú kombináciu metód tak, aby bola participácia prístupná všetkým,
- zabezpečiť odborného sprievodcu procesmi, ktorý zodpovedá za organizovanie a moderovanie participatívnych procesov,
- určiť, kedy bude verejnosť na participáciu oslovená,
- navrhovať a dizajnoviť participatívny scenár a časový harmonogram participatívneho procesu,
- vykonávať rešeršné práce – reflexie a dokumentáciu skúseností z iných participatívnych procesov,
- stanoviť lehoty a prispôbiť ich časovým podmienkam pre prijatie finálneho rozhodnutia,
- spracovať pre účastníkov dobre vyvážené informačné podklady k predmetu/ obsahovej časti participatívneho procesu,
- sumarizovať najdôležitejšie informácie z pohľadu účastníkov do prehľadného a stručného sumáru.

#### ■ Realizácia participatívneho procesu

##### → Úroveň: informatívna úroveň participácie – informácie

- vyvážene informovať aktérov a účastníkov participatívneho procesu a informovať záujmovú organizovanú verejnosť,
- spracovať informácie špecificky pre konkrétne cieľové skupiny,
- predstaviť komplexne vecné súvislosti a problémy čo najzrozumiteľnejšie (tak jednoducho ako je to len možné a tak komplexne ako je to nevyhnutné),
- zostaviť a aktualizovať adresár zapojených aktérov a účastníkov participatívneho procesu,
- zabezpečiť bezbariérový prístup k informáciám, poskytovať dodatočné informačné zdroje k téme (štúdie, internetové odkazy, mediálne správy, podujatia),

- zabezpečiť a koordinovať účasť expertov a pokrývať expertné názory k téme v najširšej možnej šírke,
- zverejňovať a odôvodňovať prijaté rozhodnutia.
- **Úroveň: konzultačná úroveň participácie – zisťovanie názorov**
- pripraviť, koordinovať a realizovať konzultačný proces s vybranými cieľovými skupinami tak, aby mali priestor na dostatočnú prípravu,
- pripravovať konzultačné podklady pre zúčastnených (vrátane stručnej a všeobecne zrozumiteľnej sumarizácie témy a participatívneho procesu, ktorá umožní verejnosti rozhodnúť sa, či sa zapojí alebo nie, ako aj cieľov konzultačného procesu),
- zrozumiteľne predstaviť a prezentovať už prijaté rozhodnutia (fixné body) a témy konzultačného procesu,
- vysvetliť pozadie a dôvody konzultácií; teda prečo existuje potreba konzultovať politiky, plány, programy a právne normy,
- vysvetliť, aký dopad by mali politiky, plány, programy a právne normy, ak nebudú pripravené/spracované,
- spracovať zoznam osôb, agentúr a organizácií, s ktorými inštitúcia konzultuje, odôvodniť ich výber, aktualizovať zoznam osôb a subjektov, ktoré by ku konzultáciám mali byť prizvané,
- spracovať konkrétne otázky k návrhu alebo k téme, na ktoré je potrebné poznať názor verejnosti,
- zadefinovať spôsob zaslania pripomienok (poštou, e-mailom, internetovou stránkou, faxom, telefonicky, alebo aj osobne),
- otvoriť a prevádzkovať kontaktný bod, ktorý sa témou alebo návrhom vecne zaoberá,
- stanoviť lehotu na odovzdanie pripomienok ku konzultačnému procesu,
- vysvetliť a spracovať postup po konzultačnej fáze, spracovať a zverejňovať doručené pripomienky a správu o konzultačnom procese,
- spracovať vyzvanie na zasielanie pripomienok a následne kontaktovať a koordinovať zapojenú verejnosť,
- zasielať potvrdenia o prijatí pripomienok/stanoviska,
- zverejňovať doručené stanoviská a pripomienky,
- oboznamovať a zapracovávať stanoviská a pripomienky,
- zohľadňovať kľúčové posolstvá zo zaslaných stanoviská a pripomienok,
- v spolupráci s odbornými expertmi posúdiť všetky rôznorodé argumenty predložené v stanoviskách/pripomienkach, vyhodnotiť ich a následne zakomponovať do prípravných podkladových materiálov k politike,
- informovať o rozhodnutí,

- pripraviť a spracovávať správy, ktoré dokumentujú konzultačný proces,
- sumarizovať stanoviská/pripomienky, ktoré boli doručené a vytvoriť dostupné miesto pre verejnosť, kde je možné prezrieť všetky stanoviská a pripomienky,
- zabezpečiť prerokovanie správy s tými, ktorí nesú zodpovednosť za politické rozhodnutia,
- zverejniť správu o konzultačnom procese.
- **Úroveň: spolupracujúca participácia – spolutvorba**
- definovať a dizajnováť metódy a štruktúru participácie, na konkrétnu úlohu, cieľové skupiny, rozpočet a časový rámec,
- plánovať a zabezpečiť požadovaných interných zdrojov (personál: čas a kvalifikácia, materiál),
- oceniť dobrovoľnícku prácu a vložené odborné znalosti účastníkov,
- riadiť a viesť procesy rozhodovania (napríklad rozhodnutia väčšiny, rozhodnutia o konsenzu atď.),
- viesť a moderovať stretnutia (ak nie je oslovený externý facilitátor),
- tvoriť procesné postupy s členmi pracovnej skupiny napríklad vo vzťahu k rešpektujúcemu zaobchádzaniu, rozdeľovaniu úloh, dôvernosti, zastupovaniu skupiny navonok, zabezpečovaniu výsledkov v priebehu procesu, záverečnej správy, predloženiu výsledkov na finálne rozhodnutie,
- zabezpečiť informovanosť širokú verejnosť o procese participácie, o jej výsledku a konečnom rozhodnutí,
- zdokumentovať, ako participácia ovplyvnila konečné rozhodnutie o politike, pláne, programe alebo právnom akte,
- spracovať odôvodnenia, ak neboli zohľadnené všetky výsledky participácie.
- **Monitoring a hodnotenie participatívneho procesu**
- dokumentovať, ktoré opatrenia politiky, plánu, programu alebo právneho aktu už boli implementované a ktoré ešte stále prebiehajú (monitorovanie implementácie),
- zdokumentovať skúsenosti s procesom participácie ako podklad pre spoločné zvažovanie o budúcich participatívnych postupoch a procesoch (v prípade rozsiahlych participatívnych procesov, prípadne aj v prípade následného hodnotenia nezávislým orgánom) a zdieľanie dokumentácie,
- overovať plnenia zadefinovaných cieľov participatívnych procesov,
- merať a zdokumentovať prínosy participácie v zmysle metodického usmerenia,
- zapojiť do monitorovania a hodnotenia verejnosť prostredníctvom monitorovacej skupiny.

## 2.2.2. Čo má obsahovať návrh participatívneho procesu?

Návrh participatívneho procesu by mal obsahovať nasledujúce časti:

- **cieľ participatívneho procesu,**
- **výstupy procesu,**
- **návrh krokov/postupu,**
- **časový rámec,**
- **požiadavky na externú pomoc (v prípade, ak je súčasťou zadania do výzvy na externého dodávateľa),**
- **rámcový rozpočet.**

## 2.2.3. Čo majú obsahovať jednotlivé časti návrhu participatívneho procesu?

### 2.2.3.1. Cieľ participatívneho procesu

- **Koho chceme zapojiť?** (Např. expertov z rôznych rezortov a inštitúcií, zainteresovaných aktérov z podnikateľského i neziskového prostredia, mladých ľudí verejne sa angažujúcich v téme – prostredníctvom občianskych iniciatív, neziskových organizácií a školských rád –, verejnosť)
- **Čo od zapojených aktérov chceme?** (Informovať ich, získať podnety, zapojiť do diskusie, získať pripomienky, pripraviť návrh odporúčaní, pripraviť návrh politiky do medzirezortného pripomienkovania...) V tejto časti je užitočné pomenovať, kto bude rozhodovať o výslednej podobe verejnej politiky (na základe návrhu predloženého ministrom o výslednej podobe politiky rozhodne vláda SR, návrh, ktorý predloží minister, predtým schváli/prerokuje/ odporučí riadiaci výbor/rada vlády/...)

### 2.2.3.2. Výstupy procesu

- **Aké dokumenty, prípadne aké iné výstupy** (v akom rozsahu) zachytia priebeh a obsah názorov/podnetov/pripomienok/návrhov účastníkov participatívneho procesu?

Súčasne je užitočné v tejto časti stručne opísať formu výslednej verejnej politiky (např. výsledkom bude návrh stratégie, koncepcie a pod. na 5 rokov, s analytickou časťou, návrhom opatrení a zodpovedností a akčným plánom na

prvé dva roky). Príkladmi výstupov participatívneho procesu sú: Správa z participatívneho procesu, prezentácie, zoznamy, video/film, webová stránka.

### 2.2.3.3. Návrh krokov/postupu

- **Aké formy zapojenia konkrétnych skupín aktérov plánujeme?** (Verejné stretnutia, pracovné skupiny, regionálne stretnutia, informačné semináre, pripomienkovanie prostredníctvom webovej stránky, vytvorenie špecifickej aplikácie, mediácia medzi aktérmi s protichodnými záujmami atď.)
- **Koľko stretnutí s akým počtom účastníkov?**
- **Aká je postupnosť a logika jednotlivých fáz procesu?** (Např. zbieranie informácií a návrhov, formulovanie prvotného návrhu, pripomienkovanie a schvaľovanie návrhu pre ministra.)
- **Existuje v súčasnej situácii medzi zainteresovanými aktérmi a/alebo vo verejnosti významnejší konflikt?** Je pravdepodobné, že tento konflikt význame ovplyvní prijímanie verejnej politiky? V prípade významnejšieho konfliktu odporúčame do návrhu procesu doplniť analýzu konfliktu a následné kroky navrhovať so zohľadnením miery eskalácie konfliktu.

#### ■ Príklad: Návrh fáz/krokov a časového rámca participatívneho procesu

##### ■ Fáza 1: Príprava participatívneho procesu (3 – 4 týždne)

Mapovanie východiskovej situácie a konfliktov vo vzťahu k budúcemu využitiu verejného priestoru:

- zmapovanie zainteresovaných aktérov,
- realizácia mapovacích rozhovorov s vybranými zainteresovanými aktérmi zameraných na pochopenie východiskovej situácie,
- overenie rozhodovacích mandátov, otvorenosti kľúčových aktérov voči realizácii participatívneho procesu – např. ochotu vedenia mesta delegovať časť rozhodovania na pracovné skupiny,
- zmapovanie aktuálnych a potenciálnych konfliktov pri presadzovaní záujmov jednotlivých zainteresovaných aktérov vo vzťahu k budúcemu využitiu verejného priestoru.

Premietnutie výsledkov mapovania do úpravy plánu participatívneho procesu.

##### ■ Fáza 2: Informovanie a mapovanie názorov verejnosti (4 – 5 týždňov)

- vytvorenie webovej stránky projektu,

- realizácia ankety (online aj offline),
- mapovacie pološtruktúrované rozhovory so širším okruhom zainteresovaných aktérov zamerané na zistenie názorov a preferencií týkajúcich sa verejného priestoru,
- spracovanie a analýza výsledkov ankety a mapovacích rozhovorov.

### ■ Fáza 3: Realizácia participatívnych aktivít (8 – 10 týždňov)

- vytvorenie Koordinačnej skupiny, ktorá bude koordinovať participatívny proces, zvolávať stretnutia a pripravovať podklady na stretnutia,
- realizácia Úvodného stretnutia identifikovaných kľúčových zainteresovaných aktérov (predpokladáme jednodňové stretnutie s 50 – 70 účastníkmi),
- stretnutia jednotlivých pracovných skupín (4 – 6 pracovných skupín, 2 – 3 stretnutia). Zadaním pracovných skupín bude vypracovať podrobnejší návrh obsahu funkčných plôch, t. j. požadovaných funkcií, aktivít a činností pre jednotlivé funkčné plochy/objekty. Presnejšie zadanie vyplynie z predchádzajúcich krokov procesu,
- realizácia Koordinačného stretnutia pracovných skupín:
  - cieľom stretnutia bude prezentácia a pripomienkovanie predbežných výstupov práce pracovných skupín a ich vzájomné prepojenie. V prípade, že v rámci stretnutia narazíme na otázky, v ktorých účastníci nedokážu dosiahnuť dohodu, zorganizujeme následné menšie vyjednávacie stretnutia,
- realizácia Záverečného stretnutia identifikovaných kľúčových zainteresovaných aktérov (predpokladáme jednodňové stretnutie s 50 – 70 účastníkmi):
  - cieľom stretnutia bude prezentácia výstupov práce pracovných skupín,
  - diskusia o prioritných funkciách budúceho verejného priestoru (prípadne o prioritných funkčných plochách, voliteľných doplnkových funkciách a neprípustných funkciách).

Z každého stretnutia bude spracovaný zápis, ktorý bude rozposlaný všetkým účastníkom stretnutia.

### ■ Fáza 4: Spracovanie Správy z participatívneho procesu (2 – 3 týždne)

- spracovanie správy editorským tímom,
- pripomienkovanie správy zúčastnenými aktérmi,
- záverečná prezentácia správy (cca 3 hod. stretnutie).

## 2.2.3.4. Časový rámec

- Koľko času odhadujeme na jednotlivé fázy procesu?
- Kedy sú z hľadiska termínov pre prípravu verejnej politiky dôležité míľniky na dodanie priebežných – alebo záverečných – výstupov participatívneho procesu?

Pri plánovaní časového rámca participatívneho procesu je potrebné okrem termínov na predloženie návrhu politiky, stanovených napr. uznesením vlády, zohľadniť aj celkové načasovanie procesu v rámci kalendárneho roka. Podstatné sú najmä termíny sviatkov a prázdnin a ich obmedzujúci vplyv na účasť zainteresovaných aktérov a verejnosti. V čase školských prázdnin a v dňoch tesne pred a tesne po sviatku neodporúčame realizovať stretnutia s verejnosťou, takisto v tom čase nie je vhodné dávať termíny na posielanie pripomienok.

## 2.2.3.5. Požiadavky na externú pomoc (v prípade, ak je návrh procesu súčasťou zadania do výzvy na externého dodávateľa – pomocné otázky):

- Aké kapacity (odborné či organizačné) nám na zabezpečenie participatívneho procesu chýbajú?
- Ktoré z týchto kapacít chceme, aby poskytol externý dodávateľ?
- Ktoré z chýbajúcich kapacít si chceme, pod vedením externého experta, vybudovať vnútri inštitúcie?
- Ktoré z menej expertných kapacít môžeme zabezpečiť prijatím stážistov?

## 2.2.3.6. Rámcový rozpočet

- Koľko finančných prostriedkov máme plánovaných/môžeme vyčleniť na realizáciu participatívneho procesu?
- Koľko nami navrhnutý predbežný návrh procesu stojí pri zabezpečení dodávateľom? (Zvyčajne zisťujeme získaním troch predbežných finančných ponúk od potenciálnych dodávateľov, alebo aj porovnaním s podobnými procesmi realizovanými v minulosti.)
- Čím vieme znížiť rozpočet procesu? (Čo vieme zabezpečiť zvnútra inštitúcie, akých partnerov vieme získať, na čo vieme použiť iné zdroje inštitúcie alebo stážistov).

■ **Príklad: Návrh participatívneho procesu pripomienkovania návrhu Národných priorit implementácie Agendy 2030 pre Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu**

**Cieľom participatívneho procesu** v rámci pripomienkovania návrhu Národných priorit implementácie Agendy 2030 je:

- identifikovať a **zapojiť zainteresovaných aktérov do diskusie o národných prioritách implementácie Agendy 2030** na Slovensku,
- validovať/ podrobiť oponentúre návrh piatich národných priorit implementácie Agendy 2030 (pripravený Prognostickým ústavom SAV v decembri 2017) a **vytvoriť podklad pre rozhodovanie Rady vlády SR pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj**,
- informovať verejnosť (najmä prostredníctvom webovej stránky) o Agende 2030, navrhovaných národných prioritách, participatívnych aktivitách a možnostiach účasti verejnosti pri **implementácii a monitoringu** národných priorit Agendy 2030.

Vzhľadom na veľmi limitovaný čas na participatívny proces (tri mesiace od 2. polovice februára 2018 do 20. mája 2018) sme zvolili úroveň participácie, ktorá znamená pozvanie zainteresovaných aktérov do diskusie a výmeny argumentov vo vzťahu k zamýšľanej verejnej politike (pre bližšie informácie pozri Scenár 2 na str. 68). Zainteresovaná verejnosť v tejto úrovni participácie vstupuje do aktívnej roly a podieľa sa na formulovaní zdôvodnení pre konkrétnu podobu národných priorit Agendy 2030. Tento stupeň nepredpokladá, že verejnosť a zainteresovaní aktéri budú rozhodovať o výslednej politike. Táto rola je rezervovaná Rade vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj, v ktorej sú však reprezentovaní niektorí kľúčoví zainteresovaní aktéri (pre bližšie informácie pozri kapitolu 5. Inštitucionálny rámec v **Návrhu postupu vnútroštátnej implementácie Agendy 2030 a Štatút Rady vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj**).

**Návrh aktivít participatívneho procesu**

Na základe predbežného návrhu národných priorit Prognostického ústavu SAV:

- **Identifikovanie zainteresovaných aktérov**, a to najmä z organizácií občianskej spoločnosti, think tankov, expertných inštitúcií, akadémie, univerzít, asociácií podnikateľských subjektov, Združenia miest a obcí Slovenska (ZMOS), Únie miest Slovenska, Združenia samosprávnych krajov SK8, regionálnych subjektov, odborových zväzov. Spomedzi nich identifikovanie kľúčových aktérov a ich prizvanie do *Komory zainteresovaných aktérov*.



- Vytvorenie **Komory zainteresovaných aktérov** (podliehajúcej ako súčasť Pracovnej skupiny pre Agendu 2030 a NIP priamo Rade vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj). Zodpovednosťou komory je aktívne sledovať a prepájať participatívne aktivity prebiehajúce v tematických sekciách a v záverečnej fáze participatívneho procesu pomenovať odporúčania pre národné priority, ktoré postúpia Rade vlády pre Agendu 2030. Ku každej z piatich navrhovaných priorit zorganizujeme **dva tematické semináre**, ktoré umožnia zainteresovaným aktérom a odbornej verejnosti zoznámiť sa s predbežným návrhom Národných priorit implementácie Agendy 2030, pripomienkovať a dopĺňať ich výber, prípadne formulovať odporúčania pre ich následnú implementáciu. Minimálne polovica stretnutí prebehne mimo Bratislavy. Na každom seminári predpokladáme účasť 15 – 25 účastníkov a počas cca trojhodinovej diskusie sa účastníci budú môcť vyjadriť ako k celkovému návrhu piatich národných priorit, tak aj hlbšie k jednej vybranej téme a jej podtémam. Zo seminárov budú spracované zápisy, ktoré budú rozposlané účastníkom. Z celého procesu bude spracovaná správa, ktorá bude zverejnená na webovej stránke úradu.
- Participatívne aktivity budú podporené **verejnou kampaňou o Agende 2030 a informáciami na webovej stránke Úradu podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu**. V súčasnosti zisťujeme možnosti zapojenia verejnosti prostredníctvom webovej stránky. Plánujeme verejnosti umožniť registráciu na webovej stránke s možnosťou písomne pripomienkovať navrhnuté národné priority a prejaviť záujem o účasť na seminároch.

**Postup**

príprava (február 2018):

- **identifikovanie zainteresovaných aktérov** – vytvorenie databázy – cca 150 aktérov,
- **vytvorenie Komory zainteresovaných aktérov** – cca 30 účastníkov,
- **rozpracovanie dizajnu participatívneho procesu**.

**Participatívne aktivity**

(koniec februára – máj 2018):

- **Informačná kampaň**: šírenie informácií o Agende 2030 a participatívnom procese – odporúčame využiť MNO na informačnú kampaň na miestnej úrovni a webovú stránku s možnosťou prihlasovania sa.
- **Dialóg so zainteresovanými aktérmi** – semináre v rôznych častiach Slovenska, cca 10 stretnutí, cca 100 účastníkov (niektorí na viac ako jednom stretnutí).



- **Spracovanie výstupov participatívneho procesu** – z procesu budú spracované dva typy výstupov: 1) *Správa z participatívneho procesu* – zodpovedné PDCS, zachytenie pripomienok, návrhov a obsahu diskusie počas tematických seminárov a 2) *Odporúčania expertov na upravenie návrhu národných priorít Agendy 2030* (vychádzajúce z diskusií účastníkov seminárov, ako aj Komory zainteresovaných aktérov) – zodpovední experti a konzultantka. Obe správy budú v máji zverejnené na webe úradu.
- **Rozhodnutie o výslednej podobe Národných priorít implementácie Agendy 2030 Radou vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj** – máj 2018.
- **Informovanie verejnosti o výslednej podobe Národných priority implementácie Agendy 2030** a o použití výstupov z participatívneho procesu – máj/jún 2018.
- **Vyhodnotenie participatívneho procesu** – máj/jún 2018.



#### **Rola Komory zainteresovaných aktérov Pracovnej skupiny pre Agendu 2030 a NIP**

Zmyslom **Komory zainteresovaných aktérov** (podliehajúcej ako súčasť Pracovnej skupiny pre Agendu 2030 a NIP priamo Rade vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj) je vytvorenie mechanizmu prepojenia participatívneho procesu so zainteresovanými aktérmi a rozhodovania Rady vlády pre Agendu 2030. *Návrh postupu vnútroštátnej implementácie Agendy 2030* navrhuje inštitucionálny rámec implementácie Agendy 2030 (Rada vlády, Pracovná skupina pre Agendu 2030 a NIP, Expertné skupiny), v ktorom dominujú zástupcovia štátu. Z podstaty Agendy 2030, ako aj zo záväzku Rady vlády realizovať výber národných priorít Agendy 2030 participatívne vyplýva potreba implementácie priorít rôznorodými aktérmi v spoločnosti. Aktéri, ktorí sú súčasťou diskusie o národných prioritách a majú istý vplyv v rámci rozhodovacieho procesu, budú takýto proces vnímať ako legitímny a budú ochotní sa spolupodieľať na implementácii výsledných priorít.

Zodpovednosťou *Komory zainteresovaných aktérov* bude po prediskutovaní v rámci **Pracovnej skupiny pre Agendu 2030 a NIP**, predložiť Rade vlády pre Agendu 2030 odporúčania pre národné priority, ktoré vychádzajú z participatívneho procesu. Predpokladáme, že komoru bude tvoriť cca 30 ľudí. Budú to predstavitelia zainteresovaných aktérov, najmä: zástupcovia občianskej spoločnosti, nezávislí experti (z think tankov, expertných inštitúcií, akadémie), zástupcovia súkromného sektora (asociácií podnikateľských subjektov), asociácií samospráv (ZMOS, Únie miest, Združenia samosprávnych krajov SK8).

Komora zainteresovaných aktérov sa do konca mája 2018 (v priebehu participatívneho procesu) stretne trikrát samostatne a raz v rámci Pracovnej skupiny pre Agendu 2030 a NIP. Na rokovaní sa komora zoznámi a bude mať možnosť pripomenovať:

- Návrh participatívneho procesu.
- Návrh Národných priorít Agendy 2030.
- Výstupy z prvého a druhého kola tematických seminárov.
- Návrh odporúčaní expertov na upravenie návrhu národných priorít Agendy 2030.

Na záver participatívneho procesu po predložení *Správy z participatívneho procesu* Komora vyhodnotí participatívne aktivity. Z rokovaní budú spracované zápisy, ktoré budú rozposlané účastníkom.

## 2.3. AKO VYBRAŤ EXTERNÉHO MANAŽÉRA PARTICIPÁCIE? OBSAHOVÉ ZADANIE DO VÝZVY NA PREDKLADANIE PONÚK

### 2.3.1. Kontext verejnej politiky, ktorá má byť tvorená participatívne

V tejto časti zadávateľ poskytne základné informácie o obsahu verejnej politiky, štádiu, v ktorom sa nachádza, ako aj celkový časový harmonogram, ktorý príprava politiky musí spĺňať (napr. kedy má byť návrh politiky predložený na rokovanie vlády). Rovnako zadávateľ pomenuje základné regulačné rámce, ktoré vymedzujú záväzky súvisiace prípravou verejnej politiky, a to najčastejšie cez odkazy na relevantné zdroje. To sa týka najmä legislatívy a záväzných procesných krokov, ktoré proces tvorby politiky musí naplniť. V tejto časti zadávateľ zvyčajne pomenuje už realizované prípravné aktivity v rámci prípravy verejnej politiky, prípadne – ak ide o aktualizáciu resp. stratégie/koncepciu, ktorá nadväzuje na predchádzajúcu stratégiu/koncepciu – uvedie relevantné odkazy na znenie a spôsob prípravy predchádzajúcej stratégie/koncepcie.



## 2.3.2. Cieľ participatívneho procesu

Zadávatel' pomenuje ambíciu participatívneho procesu, t. j. čo chce zadávatel' dosiahnuť realizáciou participatívneho procesu. Odporúčame, aby sa zadávatel' pri stanovovaní cieľa procesu inšpiroval scenármi participácie pomenovanými v Pravidlách zapájania verejnosti do tvorby verejných politík (2014).

### Príklad: Formulácia cieľa

(z Výzvy na predkladanie ponúk na **Návrh a realizácia participatívneho procesu určenia národných priorít implementácie Agendy 2030**)



Celkovým cieľom navrhovaného participatívneho procesu je určiť približne päť kľúčových tém pre rozvoj SR do roku 2030, ku ktorým bude zároveň možné priradiť jednotlivé ciele Agendy 2030.

Následná presnejšia formulácia cieľov participatívneho procesu z Návrhu participatívneho procesu pripomienkovania návrhu **Národných priorít implementácie Agendy 2030**.



**Cieľom participatívneho procesu** v rámci pripomienkovania návrhu Národných priorít implementácie Agendy 2030 je:

- identifikovať a **zapojiť zainteresovaných aktérov do diskusie o národných prioritách implementácie Agendy 2030** na Slovensku,
- validovať/podrobiť oponentúre návrh piatich národných priorít implementácie Agendy 2030 (pripravený Prognostickým ústavom SAV v decembri 2017) a vytvoriť **podklad pre rozhodovanie Rady vlády SR pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj**,
- informovať verejnosť (najmä prostredníctvom webovej stránky) o Agende 2030, navrhovaných národných prioritách, participatívnych aktivitách a možnostiach účasti verejnosti pri **implementácii a monitoringu** národných priorít Agendy 2030.



Vzhľadom na veľmi limitovaný čas na participatívny proces (tri mesiace od 2. polovice februára do 20. mája 2018) sme zvolili úroveň participácie, ktorá znamená pozvanie zainteresovaných aktérov do diskusie a výmeny argumentov vo vzťahu k zamýšľanej verejnej politike (pre bližšie informácie pozri 2. úroveň participácie v Pravidlách zapájania verejnosti do tvorby verejných politík, 2014). Zainteresovaná verejnosť v tejto úrovni participácie vstupuje do aktívnej roly a podieľa sa na formulovaní zdôvodnení pre konkrétnu podobu národných priorít Agendy 2030. Tento stupeň nepredpokladá,

že verejnosť a zainteresovaní aktéri budú rozhodovať o výslednej politike. Táto rola je rezervovaná Rade vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj, v ktorej sú však reprezentovaní niektorí kľúčoví zainteresovaní aktéri (pre bližšie informácie pozri kapitolu 4. Inštitucionálny rámec v Návrhu postupu vnútroštátnej implementácie Agendy 2030 a Štatút Rady vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj).

## 2.3.3. Výstupy participatívneho procesu a spôsob ich prezentovania

Zadávatel' pomenuje, aké dokumenty, prípadne aké iné výstupy (napr. prezentácie, zoznamy, video/film, webová stránka atď.) a v akom rozsahu očakáva ako výstup participatívneho procesu. Výstupy môžu byť priebežné, resp. ku konkrétnemu termínu (napr. návrh participatívneho procesu) a záverečné (napr. správa z participatívneho procesu). V tejto časti odporúčame pomenovať aj to, ako bude zadávatel' s výstupmi ďalej pracovať, napr. ktoré výstupy budú zverejnené a ktoré nie. Je dobrou praxou, aby zápisy zo stretnutí s verejnosťou – rovnako ako záverečná správa z participatívneho procesu – boli zverejnené.

### 2.3.3.1. Typy výstupov

Návrh participatívneho procesu (pripravený na zverejnenie).

- Zápisy z jednotlivých stretnutí zainteresovaných aktérov a verejnosti (pripravené na zverejnenie).
- Záverečná Správa z participatívneho procesu (pripravená na zverejnenie).
- Databáza zainteresovaných aktérov a databáza účastníkov participatívneho procesu (neverejná, v súlade s GDPR).
- Prezentácia výsledkov participatívneho procesu pre rozhodovací orgán.

## 2.3.4. Rozsah, metodológia a dizajn participatívneho procesu

Zadanie zvyčajne špecifikuje minimálny rozsah participatívneho procesu (časový rámec, množstvo a formu zapojenia inštitúcií, expertov, zainteresovaných aktérov, občanov atď.), ale líši sa v tom, koľko flexibility poskytuje konzultantovi pri výbere metodológie. Zvyčajne je súčasťou zadania kvantifikovanie buď počtu stretnutí, alebo množstva zapojených účastníkov do istého

typu metodológie – napr. zameranej na informovanie, zisťovanie, diskusiu/deliberáciu či spolurozhodovanie (napr. zorganizovanie piatich pracovných skupín s minimálne tromi stretnutiami a cca 15 účastníkmi v každej z nich). Zadanie zvykne špecifikovať, či konzultant môže navrhnúť dodatočnú alebo alternatívnu metodológiu. V prípade, že zadanie nepomenúva konkrétnu predstavu metodológie, je zásadné, aby posudzovanie ponúk zohľadnilo hodnotenie kvality návrhu procesu (kritériá pre posúdenie kvality navrhnutého procesu a ich váha pri hodnotení).

### 2.3.5. Časový rámec a termíny odovzdania výstupov

Zadávatel' pomenuje časový rámec realizácie participatívneho procesu a v prípade, ak existujú, aj dôležité míľniky – napr. odhadovaný alebo záväzný čas vnútrorezortného a medzirezortného pripomienkovacieho konania (MPK), termín konferencie, na ktorej sa očakáva prezentácia návrhu participatívneho procesu. Tiež pomenuje termíny na odovzdanie výstupov.

### 2.3.6. Rola zadávateľa pri realizácii participatívneho procesu

Zadávatel' pomenuje rozsah a formu vlastnej účasti na realizácii participatívneho procesu. Pomenuje, čo zabezpečí vo vlastnej réžii, napr. kontaktnú osobu pre participatívny proces, priestory na realizáciu stretnutí pracovných skupín vrátane občerstvenia, spoluprácu s tlačovým odborom pri príprave článkov/videí na webovú stránku.

### 2.3.7. Finančný limit

Zadávatel' vyčíslí celkovú sumu, ktorú má na realizáciu participatívneho procesu. V tejto časti je užitočné pomenovať aj formu platby (napr. fakturácia pri dodaní jednotlivých výstupov), ako aj formu fakturovania/vykazovania (dôležité najmä pri realizácii participatívneho procesu v rámci projektu realizovaného zadávateľom). V niektorých prípadoch je k Výzve na predkladanie ponúk priložený návrh zmluvy s vybraným dodávateľom a v tom prípade stačí odkaz na tento dokument.

### 2.3.8. Požadovaná skúsenosť dodávateľa a profesionálna kvalifikácia konzultanta alebo členov konzultačného tímu

Zadávatel' má dve možnosti, a to buď zadať minimálne požiadavky na skúsenosť dodávateľa a kvalifikáciu konzultantov v časti výzvy: *Podmienky účasti*, alebo ísť komplikovanejšou cestou zadania kritérií hodnotenia ponúk aj podľa kvalifikácie a skúseností konzultanta či členov konzultačného tímu. V oboch prípadoch je možné posudzovať kvalifikáciu konzultanta pri návrhu a vedení participatívnych procesov a obsahovú kvalifikáciu v téme verejnej politiky. Profesionálnu kvalifikáciu doloží konzultant profesionálnym životopisom a zoznamom referencií/kontraktov podobného typu.

**Príklad: Výzva na predkladanie ponúk „Návrh a realizácia participatívneho procesu určenia národných priorít implementácie Agendy 2030“, časť: Podmienky účasti**

Uchádzač predloží minimálne jednu praktickú skúsenosť s tvorbou a realizáciou participatívneho procesu v obdobnom rozsahu, aký je popísaný v bode č. 7 tejto výzvy. Požadovaná úroveň štandardov sa preukazuje zoznamom poskytnutých služieb za predchádzajúce tri roky od vyhlásenia verejného obstarávania s uvedením cien, lehôt dodania a odberateľov. Minimálna úroveň požadovaného zoznamu poskytnutých služieb musí byť v súhrnnej hodnote minimálne 25000 eur bez DPH a uchádzač môže túto hodnotu doložiť jednou zmluvou alebo kombináciou viacerých zmlúv.

Odôvodnenie požiadaviek viažucich sa k podmienkam účasti: Požiadavka vyplýva zo zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní (§ 34 ods. 1 písm. a).

### 2.3.9. Spôsob výberu dodávateľa

Najčastejšie je jediným kritériom výberu dodávateľa najnižšia cena, avšak tá neumožňuje zohľadniť rozdiely v kvalite návrhu procesu a kompetencie konzultantov. Možnými kritériami posudzovania sú:

- predchádzajúca skúsenosť konzultantov zabezpečujúcich participatívny proces s témou verejnej politiky (resp. vzdelanie v téme verejnej politiky),
- pozitívne referencie na vedenie participatívnych procesov pri tvorbe verejných politík,
- v špecifických prípadoch aj skúsenosť s riešením konfliktov,
- realistický a kvalitný proces – návrh rôznorodých participatívnych aktivít pre rôznych aktérov (napr. premyslený spôsob zapojenia vylúčených skupín alebo skupín so sťaženým prístupom).

V takom prípade tabuľka posudzovania naplnenia kritérií môže vyzeráť napríklad takto:

Kritérium	Váha kritéria	Hodnotenie dodávateľa
Demonštrované porozumenie téme verejnej politiky	10%	
Pozitívne referencie k vedeniu participatívneho procesu	10%	
Návrh procesu zodpovedajúci požiadavkám zadávateľa	40%	
Cena	40%	
Spolu	100%	

V prípade, ak súčasťou výzvy nebol návrh participatívneho procesu a každý dodávateľ predkladá vlastný návrh, je možné ako súčasť výberového procesu zaradiť aj vypočutie dodávateľov zamerané na návrh participatívneho procesu a overenie požadovaných kompetencií.

Odporúčame, aby súčasťou výberu dodávateľa bolo aj pomenovanie **konfliktu záujmov**. Konflikt záujmov je možný na dvoch úrovniach:

- konzultant, ktorý sa podieľal na predbežnom návrhu participatívneho procesu, ktorý je súčasťou zadania, by mal byť vylúčený z výberu,
- konzultant, ktorý súčasne prezentuje identifikovateľnú obsahovú pozíciu vo vzťahu k výslednej verejnej politike (presadzuje isté obsahové smerovanie verejnej politiky) a patrí medzi zainteresovaných aktérov, by mal byť vylúčený z výberu.

### 2.3.10. Časté chyby pri obstarávaní participatívneho procesu

■ **Zadanie je zamerané na prípravu verejnej politiky (prípravu návrhu stratégie či koncepcie), nie na realizáciu participatívneho procesu.**

V prípade, ak je zadanie zamerané na prípravu stratégie, nemá explicitne definované požiadavky na participatívny proces a jediným kritériom posúdenia ponúk je cena, je vysoko pravdepodobné, že dodávatelia navrhnu minimalistický (prípadne žiadny) participatívny proces a prípravu stratégie zveria do rúk expertom.

■ **Súčasťou zadania je nekompetentne navrhnutý proces.**

V takomto prípade má záujemca o vedenie procesu dilemu, ako pripraviť ponuku do výberového procesu. V prípade, ak ju nepripraví podľa zadania, ale podľa vlastnej odbornosti a skúsenosti, zvyčajne riskuje nesplnenie požiadaviek výzvy, prípadne príliš vysokú cenu. V prípade minimálnej predchádzajúcej skúsenosti objednávateľa s participatívnym procesom je vhodnejšie nechať návrh procesu na možných záujemcov a nastaviť kritériá na posúdenie kvality ponuky.

■ **Príliš všeobecné zadanie bez kritérií posudzovania kvality ponuky.**

Riešenie je rovnaké ako v predchádzajúcom prípade.

#### Príklad výzvy na predkladanie ponúk

Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja mestskej časti Bratislava – Karlova Ves na roky 2016 – 2023. [https://www.karlovaves.sk/wp-content/uploads/Vyzva\\_-PHSR\\_MUKV\\_03-02-2016.pdf](https://www.karlovaves.sk/wp-content/uploads/Vyzva_-PHSR_MUKV_03-02-2016.pdf)



## 2.4. SPRÁVA Z PARTICIPATÍVNEHO PROCESU

Správa z participatívneho procesu slúži nielen zadávateľovi pre prípravu verejnej politiky, ale aj zainteresovaným aktérom a verejnosti na získanie kompletného pohľadu na potreby a odporúčania zozbierané v participatívnom procese.

### 2.4.1. Prečo pripraviť správu z participatívneho procesu?

- umožňuje účastníkom procesu overiť si, nakoľko ich návrhy/pripomienky/názory boli počuté a nakoľko im bolo porozumené, a to aj tie, ktoré neboli zapracované do výslednej podoby verejnej politiky (princíp zúčtovateľnosti),

- umožňuje komukoľvek (v prípade, že je správa zverejnená) aj dodatočne získať komplexnú informáciu o participatívnom procese (princíp transparentnosti),
- poskytuje podklady pre šírenie povedomia o realizovaných participatívnych procesoch a učenie sa z nich,
- zverejňovanie správy z participatívneho procesu umožňuje postupné zvyšovanie kvality participatívnych procesov,
- poskytuje podklad pre evaluáciu participatívneho procesu.

## 2.4.2. Typy správ z participatívneho procesu

Keďže výsledný dokument má cieľové skupiny s dosť odlišnými potrebami, je možné správu z procesu pripraviť viacerými spôsobmi.

### 2.4.2.1. Verejná správa z participatívneho procesu

Verejná správa z participatívneho procesu obsahuje zosumarizované návrhy a pripomienky zo stretnutí, zosumarizované výstupy z jednotlivých použitých metód zberu informácií, z písomne/elektronicky zaslaných pripomienok a pod. Viac o obsahu správy nižšie. Správu z participatívneho procesu zvyčajne pripravuje kontrahovaný odborník na participáciu (dodávateľ participatívneho procesu), pričom vychádza zo zápisov zo stretnutí, ktoré pripravili zapisovatelia s facilitátormi.

### 2.4.2.2. Verejné správy z participatívneho procesu a interné podklady pre tvorbu verejnej politiky

Verejné správy z participatívneho procesu a interné podklady pre tvorbu verejnej politiky, ktoré navyše obsahujú odporúčania s explicitnými návrhmi pre verejnú politiku, ktoré naplňajú potreby zapojených zainteresovaných aktérov. Interné podklady pre tvorbu verejnej politiky najčastejšie pripraví obsahový expert zúčastňujúci sa na participatívnom procese.

### 2.4.2.3. Prezentácia výstupov participatívneho postupu na webe inštitúcie

Alternatívou k Správe z participatívneho procesu je výstup vo forme prezentácie zverejnenej na webovom sídle inštitúcie/participatívneho procesu.

Obsah prezentácie by mal byť veľmi podobný obsahu Správy z participatívneho procesu, len namiesto zoznamu zapojených zainteresovaných aktérov postačia grafy ukazujúce rozloženie zapojených zainteresovaných aktérov podľa vybraných relevantných charakteristík (napr. zástupcovia MVO, zástupcovia akademických inštitúcií, podnikateľských subjektov, odborov, samosprávy).

## 2.4.3. Čo má obsahovať správa z participatívneho procesu?

- cieľ participatívneho procesu,
- popis realizovaného participatívneho procesu,
- sumárne informácie o účastníkoch participatívneho procesu (počet účastníkov, zastúpenie rôznych zainteresovaných skupín, v niektorých prípadoch zoznam oslovených a zapojených zainteresovaných aktérov – nie nevyhnutne menovitý, niekedy stačí označenie inštitúcie),
- sumár pripomienok/návrhov, prípadne návrhy priorit verejnej politiky alebo odporúčania formulované v rámci participatívneho procesu; v prípade výraznej zhody zainteresovaných aktérov na niektorých odporúčaníach pre verejnú politiku aj jasné odlíšenie týchto odporúčaní od návrhov jednotlivcov,
- odkazy na návrh verejnej politiky pripravenej na základe participatívneho procesu a odkaz na prijatú/schválenú verejnú politiku,
- fotografie zo stretnutí,
- v prípade, ak súčasťou procesu bol aj poradný orgán, menovitý zoznam jeho členov,
- odkazy na zápisy zo stretnutí,
- prílohy: kalendár stretnutí resp. zberu dát, popis špecifických metód použitých v rámci participatívneho procesu.

### Príklady správ z participatívneho procesu

- Správa PDCS z participatívneho procesu pripomienkovania Návrhu Národných priorit implementácie Agendy 2030, máj 2018 <https://www.vicepremier.gov.sk/wp-content/uploads/2018/10/Suhrnna-sprava-z-participativneho-procesu.pdf>
- Miková, K., Ondrušek, D., Szeghy, P.: **Správa z deliberačného fóra na tému: Aké chceme nábrežie a PKO?** PDCS, jún 2011









poznámky



Lined writing area for notes on page 62.

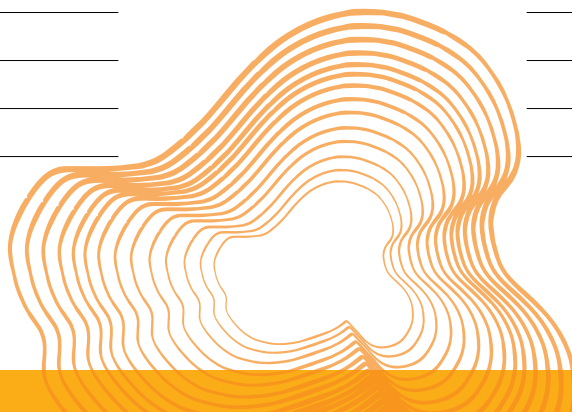
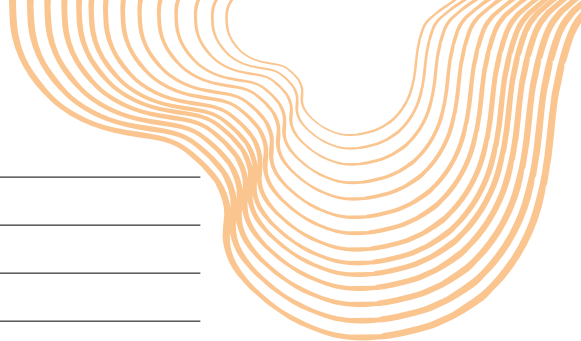
poznámky



Lined writing area for notes on page 63.

► ČO BOLO V TEJTO KAPITOLE NAJDÔ LÉŽITEJŠIE

► ČO URČITE VYSKÚŠAM ► ČO MI BOLO NEJASNÉ



A large, bold white number '3' is centered on the left side of the page. The background is a solid orange color with a pattern of thin, wavy, concentric lines in a slightly darker shade of orange, creating a ripple effect across the entire page.

3

Participovať:  
s kým?

---

## Identifikácia zainteresovaných aktérov – stakeholderov

Medzi zainteresovaných aktérov patrí každá inštitúcia, organizácia, skupina alebo jednotlivec, ktorí si vo vzťahu k prijímaniu nových verejných politík môžu niečo nárokovať; majú právo spolurozhodovať o zdrojoch, využívajú alebo poskytujú služby, alebo sú priamo ovplyvnení činnosťami v rámci implementácie verejnej politiky (upravené Bryson, 1988). Vo vzťahu k rozhodovaniu rozoznávame tri základné kategórie stakeholderov:

- tí, ktorí sú formálne zodpovední za rozhodnutie,
- tí, ktorí rozhodnutím budú ovplyvnení alebo majú nejaký záujem na rozhodnutí,
- tí, ktorí nejakým spôsobom môžu znemožniť alebo ovplyvniť realizáciu rozhodnutia (Potapchuk, 1991).

Analýza zainteresovaných aktérov je pre každý participatívny proces kľúčová, niekedy dokonca predchádza rozhodnutiu o tom, či ísť cestou participácie, príp. aký stupeň participácie verejnosti zvolíť.



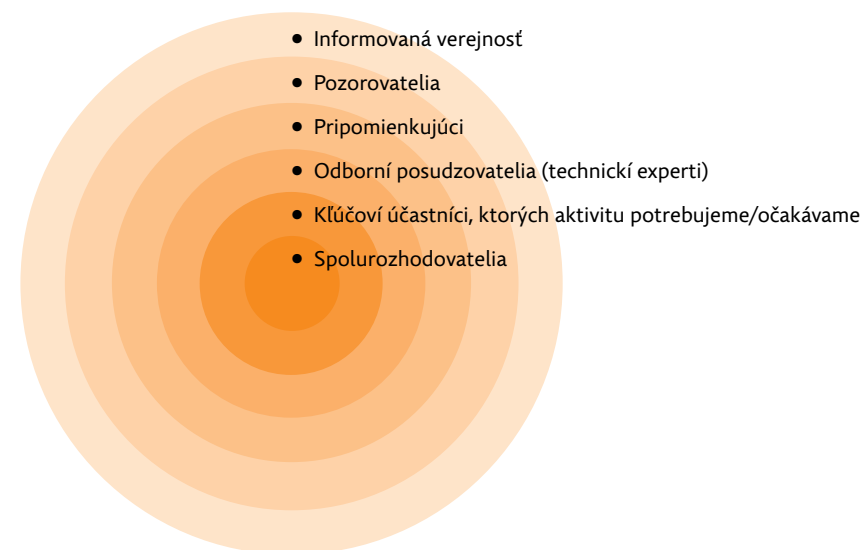
Nezabudnite na nikoho! Ako zapojiť ľudí zo zraniteľných skupín vám prezradí **Metodika zapájania zraniteľných skupín na lokálnej úrovni**. Predstavuje mechanizmus zapájania menšinových a znevýhodnených skupín do tvorby verejných politík. Verejná politika sa netvorí len na národnej úrovni – práve na úrovni miest a obcí prijímajú samosprávy množstvo opatrení a politík, ktoré majú priamy dopad na obyvateľov. Ak chcú samosprávy opatrenia realizovať pre všetkých obyvateľov, mali by sa témou participácie, teda vťahovania verejnosti do tvorby verejnej politiky, aktívne zaoberať.

## 3.1. PREČO JE DÔLEŽITÁ ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH AKTÉROV – STAKEHOLDEROV?

- Odpovedá na to, koho do procesu zapojiť.
- Pomáha nám pri návrhu participatívneho procesu.
- Umožní nám včas odhaliť potenciálne konfliktné oblasti.
- Dobře urobená analýza stakeholderov a ich adekvátne zapojenie je predpokladom pre prevenciu vzniku a eskalácie konfliktov a blokovania participatívneho procesu.

## 3.2. ÚROVEŇ STAKEHOLDEROV: NIE JE STAKEHOLDER AKO STAKEHOLDER

Nie každý identifikovaný stakeholder musí byť zapojený rovnakým spôsobom. Práve spôsob zapojenia závisí od toho, ako veľmi je stakeholder vplyvný a nakoľko sa ho téma týka. Úrovně stakeholderov by sme mohli znázorniť nasledujúcim obrázkom:



## Pomocná tabuľka pre správnu identifikáciu stakeholderov

Názov stakeholdera	Krátky opis záujmu a vplyvu na participatívny proces	Vlastné poznámky – návrhy reálnych stakeholderov
<b>Spolurozhodovatelia</b>	Najdôležitejší aktéri. Majú rozhodovaciu právomoc (daná legislatívou, prípadne organizačnou štruktúrou inštitúcie, ktorá má zodpovednosť za prípravu politiky).	
<b>Kľúčoví účastníci, ktorých aktivitu potrebujeme/očakávame</b>	Majú vysoký záujem o tému politiky. Sú odbornými kapacitami v téme politiky.	
<b>Odborní posudzovatelia (technickí experti)</b>	Viac než rozhodovaciu právomoc majú kompetenciu vyjadriť sa a odborne zhodnotiť pripravovanú politiku. Povinnosť pripomienkovať môže byť daná aj zákonnou úpravou.	
<b>Pripomienkujúci</b>	Dotknuté subjekty a ich združenia, záujmové združenia inštitúcií, ale aj jednotlivcov. Zvyčajne sa sami chcú vyjadriť.	
<b>Pozorovatelia</b>	Zaujímajú sa o proces, no samotné rozhodnutie o výzve sa ich silno nedotýka alebo na ňom nemajú záujem. Je dôležité ich priebežne informovať.	
<b>Informovaná verejnosť</b>	Ide o všeobecnú verejnosť (vrátane expertov, inštitúcií), ktorých sa síce výsledná podoba politiky dotkne, no aktuálne nemajú záujem sa vyjadrovať.	

Mali by sme si zároveň dávať pozor, aby sme identifikovali a prizvali do spolupráce aktérov rôznych záujmov, pozícií, ale aj sektorového pôsobenia:

- jednotlivci, experti v téme,
- predstavitelia štátnych, medzinárodných či vedeckých inštitúcií,
- mimovládny sektor,
- formálne a neformálne názorové zoskupenia,
- existujúce rady, platformy, komisie,
- iní.

## Príklad identifikovaných stakeholderov

Môžeme si predstaviť hypotetický príklad, že naša sekcia bola poverená prípravou strategického dokumentu v oblasti podpory a ochrany zdravia obyvateľstva SR. Keďže ide o takú kľúčovú tému, je pochopiteľné, že prijatie stratégie „od stola“ by vyvolalo vlnu nevôle a kritiky z rôznych strán. Kým by sme premýšľali nad procesom participácie, mali by sme sa venovať aj komplexnému zmapovaniu stakeholderov. Takéto analýza by nás priviedla zrejme k nasledujúcim výsledkom:

■ Medzi spolurozhodovateľov by patrili:

- Ministerstvo zdravotníctva SR (minister, štátni tajomníci, generálni riaditelia jednotlivých sekcií),
- premiér,
- iné rezorty a pod.

■ Medzi kľúčových účastníkov by patrili:

- Úrad verejného zdravotníctva,
- zdravotné poisťovne,
- zástupcovia sekcií a odborov MZ SR,
- Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou,
- Kancelária WHO na Slovensku.

■ Medzi technických expertov by sme zaradili:

- sieť zdravotníckych zariadení,
- VÚC,
- odborné komory.

■ Medzi pripomienkujúcich by patrili:

- patientske organizácie,
- univerzity a vysoké školy,
- združenia medikov,
- Rada vlády pre občanov so zdravotným znevýhodnením,
- aktívni lekári,
- široká odborná verejnosť.

■ Medzi pozorovateľmi by boli:

- médiá,
- pacienti,
- informovaná verejnosť,
- obyvateľstvo SR.

Zoznam, samozrejme, nie je vyčerpávajúci a kompletný. Môžeme však vidieť, že spektrum aktérov je široké a rôznorodé a nemožno očakávať, či dokonca vyžadovať od všetkých aktérov rovnakú mieru angažovanosti a záujmu o tému.

### 3.3. AKO SPRÁVNE IDENTIFIKOVAŤ STAKEHOLDEROV

Analýza stakeholderov prebieha na každej úrovni zapojenia verejnosti. Preto by sme si v každom scenári mali položiť otázku, kto je vlastne verejnosť, ktorá má byť informovaná a do procesu zapojená. Pomôcť nám môžu nasledujúce otázky:

- Kto má na téme záujem?
- Kto sa doteraz k téme verejne vyjadroval?
- Koho ovplyvní rozhodnutie a realizácia politiky?
- Kto môže mať vplyv na realizáciu diskusií, rozhodnutie a následnú implementáciu politiky?
- Kto sú odborníci v tejto oblasti?
- Ak v minulosti existovala diskusia o tejto téme, kto sa k nej vyjadril?
- Kto sú reprezentanti, ktorí sú prístupní konštruktívnemu vyjednávaniu a majú dôveru názorovej skupiny, ktorú zastupujú?
- Koho výsledné rozhodnutie ovplyvní?
- Kto by mohol mať záujem toto rozhodnutie nejako meniť?
- Kto môže ovplyvniť povahu rozhodnutia, príp. jeho výklad alebo jeho realizáciu?
- Sú skupiny obyvateľstva, inštitúcií, ktorých rozhodnutie nejako špecificky zasiahne?
- Sú skupiny obyvateľstva, inštitúcií, ktorých rozhodnutie významne zvýhodní/znevýhodní?

#### **Dobrá rada: Správne zacielená informačná kampaň**

Pri identifikácii stakeholderov by sme nemali ostať spokojní s výsledkom v znení „široká verejnosť“. A to ani v situáciách, keď potrebujeme časť aktérov predovšetkým informovať, no hlbšiu úroveň zapojenia neočakávame alebo nepotrebujeme. Správne zameraná informačná kampaň totiž pracuje so špecifikáciou a segmentáciou jednotlivých cieľových skupín, vďaka čomu dokáže lepšie formulovať posolstvá kampane a zvoliť správne informačné nástroje.

### 3.4. ANALÝZA ZÁUJMOV STAKEHOLDEROV

Už v rámci identifikácie stakeholderov sa môžeme pozrieť, aké sú záujmy aktérov a či v procese môže prísť k stretu záujmov týchto aktérov. Možného konfliktu by sme sa nemali báť a ani sa mu umelo vyhýbať. Skorou identifikáciou záujmov a ich možných stretov sa môžeme na situáciu lepšie pripraviť a následne ju lepšie zvládnuť.

- Pri rozmýšľaní nad záujmami aktérov nám môžu pomôcť tieto otázky:
- Čo vieme o záujmoch identifikovaných zainteresovaných aktérov?
- Aké záujmy – v súvislosti s prijímanou verejnou politikou – majú identifikovaní spolurozhodovatelia a kľúčoví účastníci?
- V čom sú tieto záujmy vzájomne súvisiace a v čom protichodné?
- Medzi kým možno predpokladať vznik koalície?
- Aká je moc a sila aktérov? Sú aktéri zastrešení jednotlivcami, organizovanými skupinami či inštitúciami?
- Aké sú potenciálne spoločné záujmy?
- Aké sú pozície jednotlivých aktérov?
- Aká je pravdepodobnosť, že medzi aktérmi vyeskaluje konflikt?
- Ako by vyzerala možná situácia dohody, príp. kompromisu?


Aby ste si boli istí, že ste informovali primeraným spôsobom naozaj všetkých: **Hlas menších** ponúka štúdie o tom, ako sa tvorili strategické dokumenty so zapájaním zraniteľných skupín na národnej, regionálnej, či lokálnej úrovni, ako aj sumár návrhov a opatrení pre ich efektívnejšie zapájanie zraniteľných skupín do tvorby verejných politik. Ľudia so zdravotným postihnutím, mládež a deti, seniori, Rómovia, LGBTI ľudia, migranti sú neoddeliteľnou súčasťou spoločnosti, napriek tomu sa na nich pri rozhodovaní o verejných politikách často zabúda.











4+

Participovať:  
na akej úrovni?

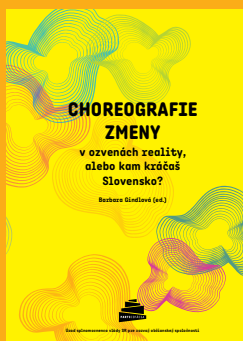
---

# Vyberáme si zo štyroch scenárov zapájania verejnosti

Podľa úrovne zapojenia verejnosti do tvorby verejných politík hovoríme o štyroch úrovniach či scenároch participácie:

1. **Informovanie verejnosti** o zámere vytvoriť/zmeniť konkrétnu politiku a o obsahu zvažovaných zmien.
2. Pozvanie občanov do diskusie a výmeny argumentov vo vzťahu k zamýšľanej politike – **konzultácie s verejnosťou**.
3. **Účasť verejnosti na rozhodovaní** (vyjednávanie zainteresovaných aktérov a dosahovanie spoločnej dohody o výslednej podobe verejnej politiky).
4. Verejnosť a zainteresovaní aktéri sa podieľajú na dosahovaní dohody o spoločných prioritách, ako aj na plánovaní postupu realizácie a následnej **implementácii verejnej politiky**.

- Môže sa stať, že nedostatočné zapojenie verejnosti do tvorby verejných politík neplynie z nezáujmu, ale skôr z nejasnosti, aké by malo byť zapojenie verejnosti intenzívne.
- Nie je možné jednotlivé scenáre aplikovať univerzálne. Pri nevhodnom stupni zapojenia totiž hrozí, že sa verejnosť vzbúri vo chvíli, keď bude mať



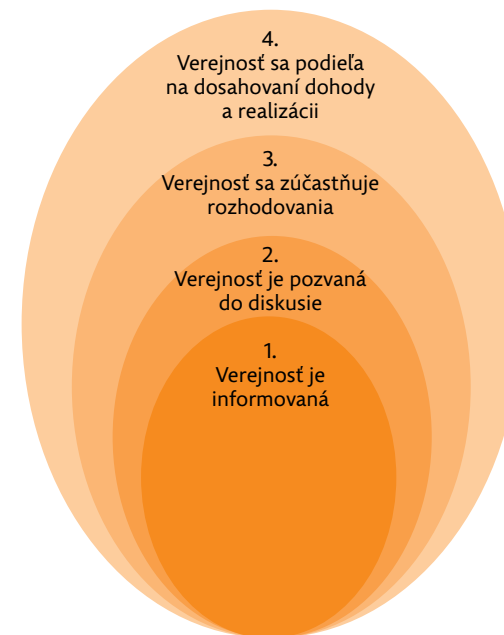
Áká je naša krajina nielen z pohľadu participácie? Prečítajte si cyklus unikátnych diskusií expertov, ktoré sme realizovali po celom Slovensku. Snahou bolo ponúknuť reflexiu doby, ktorej sme súčasťou. Publikácia **Choreografie zmeny v ozvenách reality, alebo kam kráčaš Slovensko** ponúka sumarizáciu rozhovorov, do ktorých boli zapojení experti z rôznych sfér života, pôsobiaci v oblasti sociológie, sociálnej psychológie, práva, verejnej správy, tretieho sektora, lokálnej politiky, etnografie, pedagogiky, rozvojových stratégií a sociálneho podnikania, ale aj umenia – spisovatelia, fotografi, divadelníci.

pocit, že je pri dôležitých diskusiách vynechaná alebo sa, naopak, stretne s nezáujmom a frustráciou zapojených obyvateľov, ak sa majú vyjadrovať k otázkam a témam, ku ktorým nemajú čo povedať (chýba im expertíza, témy sa ich netýkajú a pod.).

- Pri výbere scenára pre participatívnu tvorbu verejnej politiky môžeme uvažovať oddelene o úrovni participácie zmapovaných zainteresovaných aktérov a o úrovni participácie občanov.

## Stupne aktívnej role verejnosti na tvorbe verejnej politiky

- Scenár 4: Verejnosť sa podieľa na dosahovaní dohody o prioritách verejnej politiky ako aj na jej REALIZÁCI
- Scenár 3: Verejnosť sa ZÚČASTŇUJE NA ROZHODOVANÍ o verejnej politike
- Scenár 2: Verejnosť sa ZÚČASTŇUJE NA DISKUSII o alternatívach verejnej politiky
- Scenár 1: Verejnosť je INFORMOVANÁ o tvorbe verejnej politiky



## 4.1. SCENÁR 1: VEREJNOSŤ JE INFORMOVANÁ O TVORBE VEREJNEJ POLITIKY

V tomto scenári sa nepočíta s aktívnou rolou verejnosti, v podstate sa predpokladá iba jednostranné informovanie.

### 4.1.1. Checklist: Kedy použiť Scenár 1 „Verejnosť je informovaná o tvorbe verejnej politiky“?

- verejnú politiku je potrebné prijať v krátkom čase,
- téma verejnej politiky je pomerne odborná a zainteresovaných aktérov mimo našej inštitúcie nie je veľmi veľa,

- verejnosť je o téme málo informovaná – ide o novú tému a neexistuje o nej rozvinutá diskusia,
- názory expertov a odbornej verejnosti v téme verejnej politiky nie sú vo výraznom konflikte,
- vnútri inštitúcie existuje opozícia voči participatívne procesu,
- existujú záväzné rámce pre prijímanú verejnú politiku.

#### 4.1.2. Cieľ participácie podľa Scenáru 1

Verejnosť je včas a zrozumiteľne informovaná o verejnej politike. Na základe dostupných informácií má základné porozumenie v rámci problému, ktorý verejná politika rieši. Akceptuje rozhodnutie o podobe verejnej politiky a predpokladáme implementáciu politiky bez väčších komplikácií a odporu.

Je veľký rozdiel v tom, či poskytovanie informácií verejnosti je realizované ešte pred rozhodnutím, či až po ňom. Informovanie na začiatku zvažovania tvorby novej verejnej politiky (a počas procesu prijímania politiky) je postupom, ktorý umožňuje participáciu, zatiaľ čo informovanie len o výslednej podobe verejnej politiky je politickým marketingom. Preto v tomto scenári popisujeme postup informovania verejnosti v priebehu celého procesu tvorby politiky.

### 4.2. SCENÁR 2: VEREJNOSŤ SA ZÚČASTŇUJE NA DISKUSII O ALTERNATÍVACH VEREJNEJ POLITIKY

Tento scenár umožňuje aktívnu rolu verejnosti. Informovanie verejnosti je prirodzenou súčasťou aj tohto scenára, a to od začiatku celého procesu až po informovanie o využití návrhov a pripomienok stakeholderov a verejnosti v závere procesu. Diskusia o aspektoch problému a alternatívach jeho riešenia je postavená na úplnom informovaní zainteresovaných aktérov a verejnosti. Odporúčame, aby sa na diskusii zúčastňovali nielen rôznorodí zainteresovaní aktéri, ale priamo aj tvorcovia politiky. Ich účasť na diskusii umožní hlbšie porozumenie argumentácii zainteresovaných.

#### 4.2.1. Checklist: Kedy použiť Scenár 2: „Verejnosť sa zúčastňuje na diskusii o alternatívach verejnej politiky“?

- o probléme, ktorý má riešiť budúca verejná politika, existuje verejná diskusia, verejnosť sa zaujíma o možné riešenia,
- v spoločnosti sú sformované názorové skupiny,
- odborníci presadzujú odlišné prístupy k riešeniu verejného problému, možné riešenia môžu polarizovať spoločnosť,
- potreba prijať verejnú politiku nie je urgentná, ale existuje tlak na zmenu súčasného prístupu k riešenému problému,
- verejná správa disponuje kľúčovými zdrojmi potrebnými pre realizáciu politiky vlastnými inštitúciami, prostredníctvom rezortných dotačných, grantových schém, či inými mechanizmami financovania realizácie politiky (napr. Stratégia rozvoja dopravy SR),
- kľúčoví hráči vo verejnej správe vnímajú potrebu vstupov/informácií od zainteresovaných aktérov,
- v rámci verejnej inštitúcie neexistuje zásadné obmedzenie pre realizáciu participatívneho procesu (v inštitúcii nie je neprekonateľná opozícia voči procesu, so zainteresovanými aktérmi je možné zdieľať nevyhnutné informácie).

#### 4.2.2. Cieľ participácie podľa Scenáru 2

Získať informácie o spektre názorov a porozumieť argumentácii a zdôvodneniam, ktoré presadzujú stakeholderi a verejnosť, na základe ich vyhodnotenia a konzultácií s odborníkmi rozhodnúť o výslednej podobe novej politiky.

### 4.3. SCENÁR 3: VEREJNOSŤ SA ZÚČASTŇUJE NA ROZHODOVANÍ O VEREJNEJ POLITIKE

**V tomto scenári sa počíta s aktívnou rolou zainteresovaných aktérov a verejnosti. Hlavnou úlohou inštitúcie zodpovednej za prípravu verejnej politiky je riadenie vzájomného vyjednávania, hľadania dohody a koordinácie aktivít rôznorodých účastníkov. Informovanie verejnosti je prirodzenou súčasťou tohto scenára, a to od začiatku celého procesu. Diskusia o optimálnom riešení je postavená na úplnom informovaní všetkých zložiek verejnosti.**

### 4.3.1. Checklist: Kedy použiť Scenár 3: „Verejnosť sa zúčastňuje na rozhodovaní o verejnej politike“?

- o predmete budúcej politiky existuje pomerne rozvinutá verejná diskusia,
- v spoločnosti sú výrazne artikulované názorové skupiny,
- odborníci a zainteresovaní aktéri predstavujú rôzne, v niektorých prípadoch priam protichodné prístupy k verejnej politike,
- je možné identifikovať široké spektrum zainteresovaných aktérov, ktorých spolupráca je významná pri implementácii verejnej politiky,
- kľúčoví hráči vo verejnej správe vnímajú potrebu vstupov/informácií od zainteresovaných aktérov,
- v rámci verejnej inštitúcie neexistuje zásadné obmedzenie pre realizáciu participatívneho procesu (v inštitúcii nie je neprekonateľná opozícia voči procesu, so zainteresovanými aktérmi je možné zdieľať nevyhnutné informácie).

### 4.3.2. Ciele participácie podľa Scenáru 3

V tomto scenári je dôležité dosiahnuť vysoký stupeň akceptácie zamerania výslednej verejnej politiky (nielen porozumenia pre rôznorodosť názorov). Komunikácia s verejnosťou a so všetkými strategickými stakeholdermi je od počiatku vedená v takom duchu, aby bolo možné dosiahnuť pokiaľ možno maximálnu akceptáciu a v ideálnom prípade aj zhodu na tom, aké riešenia budú prijaté.

## 4.4. SCENÁR 4: VEREJNOSŤ SA PODIEĽA NA DOSAHOVANÍ DOHODY O PRIORITÁCH VEREJNEJ POLITIKY, AKO AJ NA REALIZÁCII VEREJNEJ POLITIKY

V tomto scenári sa počíta s aktívnou rolou zainteresovaných aktérov nielen pri formulácii priorít verejnej politiky, ale aj pri jej implementácii. Hlavnou úlohou inštitúcie zodpovednej za prípravu verejnej politiky je riadenie vzájomného vyjednávania, hľadania dohody a koordinácie aktivít rôznorodých účastníkov.

### 4.4.1. Checklist: Kedy použiť Scenár 4: „Verejnosť sa podieľa na dosahovaní dohody o prioritách verejnej politiky, ako aj na jej realizácii“?

- o predmete budúcej politiky existuje pomerne rozvinutá verejná diskusia,
- v spoločnosti sú výrazne artikulované názorové skupiny,
- odborníci a zainteresovaní aktéri predstavujú rôzne, v niektorých prípadoch priam protichodné prístupy k verejnej politike,
- je možné identifikovať široké spektrum zainteresovaných aktérov, ktorých spolupráca je významná pri implementácii verejnej politiky,
- verejná správa, resp. inštitúcia zodpovedná za prípravu verejnej politiky nemá dostatočné kapacity, zdroje, prípadne autoritu na realizáciu budúceho rozhodnutia,
- problém, ktorý rieši verejná politika, je komplexný a pri jeho riešení musí štát spolupracovať s rôznorodými inštitúciami, samosprávou, MNO, občianskymi iniciatívami, miestnymi komunitami a aj neformálnymi lídrami,
- v rámci verejnej inštitúcie neexistuje zásadné obmedzenie pre realizáciu participatívneho procesu (v inštitúcii nie je neprekonateľná opozícia voči procesu, so zainteresovanými aktérmi je možné zdieľať nevyhnutné informácie).

V tomto scenári sa počíta s aktívnou rolou zainteresovaných aktérov/stakeholderov a aj verejnosti a hlavnou úlohou inštitúcie zodpovednej za prípravu verejnej politiky je riadenie vzájomného vyjednávania, hľadania dohody a koordinácie aktivít rôznorodých účastníkov.

### 4.4.2. Cieľ participácie podľa Scenáru 4

V tomto scenári je dôležité dosiahnuť dohodu v rámci zamerania verejnej politiky (nielen porozumenie pre rôznorodosť názorov alebo pasívnu akceptáciu rozhodnutia štátu). Zároveň je dôležité dosiahnuť dohodu v rámci spolupráce zapojených zainteresovaných aktérov na implementácii politiky – bez ktorej by finálna verejná politika bola len ďalším dokumentom na polici, nie vykonávané rozhodnutie exekutívy.







5

Participácia:  
ako realizovať  
participatívny  
proces?

---

# Sprievodca realizáciou participatívnych procesov podľa štyroch scenárov zapájania verejnosti

## 5.1. REALIZÁCIA PARTICIPATÍVNEHO PROCESU PODĽA SCENÁRA 1 – VEREJNOSŤ JE INFORMOVANÁ O TVORBE VEREJNEJ POLITIKY

Charakteristiky tohto scenára sú zachytené v tabuľke:

Úroveň participácie	Ciele/zameranie procesu	Popis aktivít	Tradičné nástroje	Online nástroje
Informovanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvyšovanie povedomia verejnosti o obsahu/téme verejnej politiky.</li> <li>V niektorých prípadoch je cieľom aj príprava verejnosti na diskusiu o téme verejnej politiky, najmä vtedy, ak ide o komplexnejšie politiky, ktoré sa budú prijímať postupne s dlhým časovým horizontom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poskytnutie informácií verejnosti o danom probléme a o podobe navrhovanej politiky.</li> <li>V niektorých prípadoch je vhodné realizovať aj zisťovanie verejnej mienky, na základe výsledkov ktorého sa dá informačná kampaň efektívnejšie zacieliť.</li> <li>V niektorých prípadoch môže prísť na základe občianskej iniciatívy k spontannej výmene názorov s informáciami medzi verejnou správou a občanmi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informovanie vo verejných médiách (spravodajstvo, diskusie).</li> <li>Tlačová spáva.</li> <li>Brífing.</li> <li>Leták a informačný materiál.</li> <li>Verejné zhromaždenie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webová stránka.</li> <li>E-mailový občasník.</li> <li>E-mailové upozornenie na začatie procesu diskusie o špecifickej téme.</li> <li>Proaktívne elektronické zverejňovanie informácií (napr. otvorené dáta).</li> <li>Zbieranie pripomienok prostredníctvom webu.</li> </ul>

### Kroky participatívneho procesu podľa Scenáru 1:

- **1. Príprava:**
  - a. Identifikovanie zainteresovaných aktérov – stakeholderov.
  - b. Identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, ako aj argumentácií pre možné alternatívy riešenia.
  - c. Identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami.
  - d. Návrh dizajnu procesu.
- **2. Participatívne aktivity:**
  - Informačná kampaň: šírenie informácií o procese tvorby a obsahu verejnej politiky.
- **3. Rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky a formulovanie záväzkov.**
- **4. Informovanie verejnosti o výslednej politike.**
- **5. Evaluácia procesu tvorby politiky.**

#### ■ 1. Príprava

V rámci prípravy na realizovanie informačných aktivít je potrebné získať informácie v troch oblastiach:

- identifikovanie zainteresovaných aktérov,
- identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, a argumentácií pre možné alternatívy riešenia, ktoré budú predmetom informovania verejnosti,
- identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami.

Na základe týchto informácií je napokon potrebné vytvoriť dizajn informačnej kampane, ktorá v tomto scenári predstavuje hlavnú zložku participatívneho procesu.

#### → 1.a Identifikovanie zainteresovaných aktérov

O tvorbe verejnej politiky je z podstaty demokracie potrebné informovať širokú verejnosť.

Z praktického hľadiska je užitočné venovať mimoriadnu pozornosť stakeholderom. V kontexte informovania verejnosti sú dôležité dve skupiny stakeholderov:

- tí, ktorí budú rozhodnutím ovplyvnení a/alebo majú nejaký záujem na rozhodnutí,
- tí, ktorí nejakým spôsobom môžu budúce rozhodovanie a realizáciu ovplyvniť, prípadne ohroziť či znemožniť.

Týmto skupinám je potrebné v rámci informačnej kampane venovať osobitnú pozornosť, to znamená zabezpečiť, aby sa k nim potrebné informácie skutočne dostali.

### → 1.b Identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, ako aj argumentácií pre možné alternatívne riešenia

Pred spustením informačnej kampane je nevyhnutné odborne aj komunikačne pripraviť obsah, ktorý bude prezentovaný verejnosti. Cieľom informovania verejnosti je umožniť, aby si občania dokázali vytvoriť osobný názor na problematiku, v ktorej sa chystajú zásadné rozhodnutia. Keďže je kľúčové informačnou kampaňou osloviť hlavne laickú verejnosť, je nevyhnutné, aby informovanie bolo úplné a zrozumiteľné. Tému, ktorú má riešiť verejná politika, je potrebné štruktúrovať do troch oblastí:

1. tematizácia (napr. zdôvodnenie, prečo je energetika predmetom nových politík),
2. objasnenie problémov (napr. vysvetľovanie, prečo je žiaduce posilniť výrobu elektrickej energie z jadra, keďže v najbližších 50 rokoch musíme rátať so stále rastúcimi požiadavkami na elektrickú energiu)
3. argumentácia (napr., že výrobou elektriny z jadra sa šetria neobnoviteľné zdroje).



Chcete vedieť, ako realizovali participatívne procesy vaši kolegovia, či už zo štátnej správy, alebo miestnej územnej samosprávy? **Participácia: cesta mladých ľudí k politikám** je publikácia, ktorá mapuje význam a úroveň zapájania mladých, približujú postoje dnešných mladých ľudí, význam mládežníckych organizácií, neformálnych mládežníckych iniciatív, ale aj odkrývajú príčiny dezilúzie mladých ľudí z politiky, či činnosti verejnej správy. Odpovedá na otázku: Akú šancu však dostávajú mladí ľudia na participáciu?

Z komunikačného hľadiska je zase potrebné pripraviť také textové a obrazové materiály, ktoré sú zrozumiteľné každému – je potrebné ich zrozumiteľnosť otestovať na vzorke recipientov s najnižším vzdelaním, ako aj na seniorskej vzorke.

Informovanie by malo v ideálnom prípade prebiehať vo viacerých etapách, ktoré umožnia občanom porozumieť všeobecným kontextom problému, špecifickým otázkam aj výhodám jednotlivých alternatívnych riešení. Pokiaľ nie je informačná kampaň vopred komplexne pripravená, je veľké riziko, že verejnosť nesprávne spracuje informácie o verejnom probléme, ktorý rieši verejná politika – a následne môže (neodôvodnene) odmietnuť navrhované zmeny.

### → 1.c Identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami

Aj keď v tomto scenári participácie sa okrem informovania neráta so žiadnymi ďalšími aktivitami verejnosti, zodpovedná príprava zadávateľa by mala obsahovať aj analýzu záujmov zainteresovaných aktérov a názorových skupín vo verejnosti, ako aj analýzu vlastných záujmov.

Takáto analýza bude veľmi užitočná v prípade, že na základe informovania (niekedy aj bez informovania) sa ozvú predstavitelia verejnosti, MNO, ich koalície s akcentovanými argumentáciami rozporujúcimi prezentovaný záujem verejnej správy. Keď už sú protesty „na stole“, býva zväčša málo času na to, aby verejná inštitúcia dokázala podrobnejšie analyzovať motivácie protestujúcich, aby mohla vhodne reagovať.

V konfliktnej situácii, keď dve alebo viaceré strany artikulujú nezhodu, je evidentné, že majú protichodné záujmy. Je dôležité uvedomiť si, že tieto záujmy nemusia byť všetkým, o čo ide jednotlivým stranám. Kvalitná reflexia potrieb zväčša odhalí, že konfliktné strany majú aj niektoré spoločné záujmy, avšak kvôli konfliktu sú vytlačené zo zorného uhla. Aj keď sa rozchádzajú v názore na využitie jadra pri výrobe elektriny, môžu sa zhodovať v potrebe zvyšovania jej výroby. Tieto spoločné záujmy je potrebné včas identifikovať a na nich možno stavať záujem o hľadanie alternatívnych riešení a ochotu vyjednávať. Navyše každá zo zúčastnených strán môže mať ďalšie záujmy, ktoré síce nie sú v zhode, ale nie sú ani v priamom konflikte (napr. otázka importu elektrickej energie zo zahraničia, otázka dotácie pri kúpe elektromobilov a pod.) a pre riešenie predmetnej témy nie sú priamo relevantné. Pokiaľ si však neuvedomíme ich podružnosť, sme vystavení riziku, že zaberú príliš veľkú pozornosť a budú prekážkou riešenia centrálného problému.

## → 1.d Návrh dizajnu procesu

Návrh dizajnu informačnej kampane obsahuje rozhodnutia, ktoré sa týkajú využitia rôznych foriem informovania a získavanie priebežnej spätnej väzby o účinku informovania na stakeholderov a verejnosť. V podstate ide o vytvorenie časového plánu aktivít, ktorých príklady sú uvedené v posledných dvoch stĺpcoch tabuľky vyššie. Informačná kampaň môže prebiehať vo verejnoprávnych médiách a na internete. Vo vzťahu ku stakeholderom by mala obsahovať aj niektoré formy priamych stretnutí, ako sú brífingy, konferencie, prípadne verejné prerokovania. V niektorých prípadoch, na základe záujmu stakeholderov, je možné realizovať dialogické aktivity (panelové diskusie, ale aj deliberačné fóra). Tie môžu prebiehať rovnako vo verejnoprávnych médiách, na internete, prípadne priamymi (tvárou v tvár) stretnutiami. Realizáciu dialogických aktivít zvyčajne odborne zabezpečuje facilitátor.

## ■ 2. Informačná kampaň: šírenie informácií o procese tvorby a obsahu verejnej politiky

(rovnaké vo všetkých štyroch scenároch)

V tomto kroku ide o realizovanie procesu navrhnutého v predchádzajúcom kroku. Súčasťou informovania je aj zverejnenie informácií o zvolenom dizajne procesu, jeho časovom priebehu a zvolených aktivitách, ktoré sú prístupné verejnosti. Súčasťou informovania je aj sprístupnenie všetkej dostupnej dokumentácie o zamýšľanej/pripravovanej verejnej politike tak, aby bola ľahko dostupná každému občanovi – teda nie iba na vyhradených miestach, v určitom krátkom čase a pod.

## ■ 3. Rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky a formulovanie záväzkov

V tomto scenári je rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky prijímané rovnako ako v rámci bežného postupu tvorby verejnej politiky, napr. pri celoštátnych politikách prechádza procesom medzirezortného pripomienkového konania (MPK), v rámci ktorého môže verejnosť predkladať svoje pripomienky k predkladanému návrhu. Je efektívne odpovedať aj na bežné pripomienky verejnosti a zdôvodniť, či a ako boli zapracované, prípadne prečo neboli zohľadnené.

## ■ 4. Informovanie verejnosti o výslednej politike

Súčasťou dizajnu procesu by malo byť aj informovanie stakeholderov a verejnosti o výslednej podobe schválenej verejnej politiky a jej plánovanej realizácii. Na to je možné použiť rovnaké komunikačné prostriedky ako v predchádzajúcich krokoch procesu.

## ■ 5. Evaluácia procesu tvorby politiky

(rovnaké vo všetkých štyroch scenároch)

Reflexia celého procesu tvorby verejnej politiky a informačnej kampane o nej má v prvom rade slúžiť na učenie stakeholderov, a preto by mala byť evaluačná správa dostupná a prezentovaná na všetkých úrovniach inštitúcií, ktoré sa na procese zúčastnili (minimálne na intranete). Prirodzene, môže byť využitá aj na komunikáciu s vonkajším prostredím, na skvalitnenie komunikácie s verejnosťou. V budúcnosti tiež môže poslúžiť ako argumentačný nástroj pre alokáciu finančných, personálnych a inštitucionálnych zdrojov na pokrytie nákladov nevyhnutných pre participatívne procesy.

### 5.1.1. Na čo si dávať pozor?

Je veľký rozdiel v tom, či poskytovanie informácií verejnosti je realizované ešte pred rozhodnutím, alebo až po ňom. Informovanie na začiatku zvažovania tvorby novej verejnej politiky (a počas procesu prijímania politiky) je postupom, ktorý umožňuje participáciu, zatiaľ čo informovanie len o výslednej podobe verejnej politiky je politickým marketingom. Preto pri tomto scenári informujeme verejnosti v priebehu celého procesu tvorby politiky.



Chcete vedieť, ako realizovali participatívne procesy vaši kolegovia, či už zo štátnej správy, alebo miestnej územnej samosprávy? **Participácia v rozvoji environmentálnej výchovy, vzdelávania a osvetu** sa zameriava na zapájanie verejnosti v oblasti riešenia environmentálnej problematiky na úrovni regionálnej územnej samosprávy. Ponúka nový spôsob uvažovania o zodpovednosti a kompetencii samosprávnych krajov voči environmentálnym výzvam. Zdôvodňuje výber participatívnych metód, ktoré sa v procese zapájania verejnosti implementovali a ktoré sa osvedčili.



## Príklad z praxe: Agenda 2030

Koncom roka 2017 vznikla iniciatíva Úradu podpredsedu vlády SR pre informatizáciu a investície v spolupráci so splnomocnencom vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti Martinom Giertlom implementovať Agendu 2030 prostredníctvom participatívnej identifikácie národných priorit. Cieľom participatívneho procesu v rámci pripomienkovania návrhu Národných priorit implementácie Agendy 2030 bolo:

- identifikovať a zapojiť zainteresovaných aktérov do diskusie o národných prioritách implementácie Agendy 2030 na Slovensku,
- validovať/podrobiť oponentúre návrh piatich národných priorit implementácie Agendy 2030 (pripravený Prognostickým ústavom SAV v decembri 2017, Príloha 1) a vytvoriť podklad pre rozhodovanie Rady vlády SR pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj,
- informovať verejnosť (najmä prostredníctvom webovej stránky) o Agende 2030, navrhovaných národných prioritách, participatívnych aktivitách a možnostiach účasti verejnosti pri implementácii a monitoringu národných priorit Agendy 2030.

Vzhľadom na veľmi limitovaný čas na participatívny proces (tri mesiace) bola na úrovni laickej verejnosti zvolená 1. úroveň/scenár participácie (informovanie) a na úrovni zainteresovaných aktérov 2. úroveň/scenár participácie (zapojenie do diskusie a výmeny argumentov vo vzťahu k zamýšľanej verejnej politike). Rozhodovacia funkcia v tomto prípade bola rezervovaná Rade vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj, v ktorej sú však reprezentovaní niektorí kľúčoví zainteresovaní aktéri.

Východiskovým materiálom pre participatívny proces bol návrh priorit Prognostického ústavu SAV. Následne bolo identifikovaných až 250 zainteresovaných aktérov. Bola vytvorená tzv. Komora zainteresovaných aktérov (ktorá bola súčasťou Pracovnej skupiny pre Agendu 2030 a NIP (Národný investičný plán), ktorá priamo komunikovala s Radou vlády pre Agendu 2030 pre udržateľný rozvoj). Úlohou komory bolo aktívne sledovať a prepájať participatívne aktivity v jednotlivých témach. Ku každej z navrhovaných priorit totiž prebehli dva tematické semináre, ktoré slúžili na diskusiu a zber podnetov od zainteresovaných aktérov. Okrem toho paralelne prebiehala diskusia s mladými ľuďmi, ktorú organizovala luventa – Slovenský inštitút mládeže a dostupná bola aj webová stránka, ktorá o procese informovala. Za následné spracovanie výstupov bol zodpovedný expertný tím. Výsledný materiál bol v júni 2018 po rokovaní vlády SR schválený. Celú správu z procesu nájdete **online**.



## 5.2. REALIZÁCIA PARTICIPATÍVNYCH POSTUPOV PODĽA SCENÁRA 2 – VEREJNOSŤ JE POZVANÁ DO DISKUSIE O TVORBE VEREJNEJ POLITIKY

Charakteristiky tohto scenára sú zachytené v tabuľke (znovu neopakujeme aktivity z tabuľky k Scenáru 1, hoci väčšinu aktivít je potrebné realizovať aj v tomto prípade).

Úroveň participácie	Ciele/zameranie procesu	Popis	Tradičné nástroje	Online nástroje
Konzultovanie/Diskutovanie.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zvyšovanie porozumenia verejnosti o obsahu/téme verejnej politiky.</li><li>• Povzbudzovanie verejnej diskusie.</li><li>• Pomenovanie hodnôt (dôležitých v rámci verejnej témy).</li><li>• Skvalitnenie rozhodnutí.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Získavanie podnetov od špecifických skupín a/alebo verejnosti a ich spracovanie do výslednej podoby verejnej politiky.</li><li>• Získavanie odporúčaní od zainteresovaných aktérov.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ad hoc osobné konzultácie s vybranými odborníkmi príp. zainteresovanými občanmi.</li><li>• Pracovné skupiny.</li><li>• Poradné skupiny.</li><li>• Rady vlády.</li><li>• Konferencie.</li><li>• Odborné komisie.</li><li>• Workshopy.</li><li>• Verejné vypočutie.</li><li>• Diskusné fóra.</li><li>• Deliberačné fóra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elektronické petície občanov.</li><li>• Elektronické hlasovania.</li></ul>

### 5.2.1. Úlohy inštitúcie zodpovednej za prípravu verejnej politiky sú:

1. zabezpečenie informačnej kampane,
2. koordinácie aktivít zameraných na rôznorodých účastníkov,
3. riadenie diskusie o možných riešeniach a argumentoch, ktoré ich podporujú či vyvracajú.

### Kroky participatívneho procesu podľa Scenáru 2:

- **1. Príprava:**
  - 1.a Identifikovanie zainteresovaných aktérov – stakeholderov.
  - 1.b Identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, ako aj argumentácií pre možné alternatívy riešenia.
  - 1.c Identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami.
  - 1.d Návrh dizajnu procesu.



## ■ 2. Participatívne aktivity:

- 2.a Informačná kampaň: šírenie informácií o procese tvorby a obsahu verejnej politiky.
- 2.b Dialóg so zainteresovanými aktérmi a verejnosťou.
- 2.c Spracovanie výstupov participatívneho procesu (napr. správy o tom, čo k danej problematike hovoria občania).

## ■ 3. Rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky (rozhodnutie o zahrnutí výsledkov do tvorby politiky) a formulovanie záväzkov.

## ■ 4. Informovanie verejnosti o použití výstupov z participatívneho procesu.

## ■ 5. Evaluácia procesu tvorby politiky.

### ■ 1. Príprava

V rámci prípravy na diskusiu s verejnosťou (na konzultačný proces) je potrebné pripraviť sa podobne ako v predchádzajúcom scenári. Je potrebné získať informácie v troch oblastiach:

1. identifikovanie zainteresovaných aktérov vrátane kľúčových zainteresovaných,
2. identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť a argumentácií pre možné alternatívy riešenia, ktoré budú predmetom informovania verejnosti,
3. identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami.



Chcete vedieť, ako realizovali participatívne procesy vaši kolegovia, či už zo štátnej správy, alebo miestnej územnej samosprávy? **Participácia obcí pri rozvoji územných klastrov** ponúka jednu z odpovedí na extrémnu fragmentáciu Slovenska z hľadiska obecnej štruktúry. Na Slovensku majú až dve tretiny obcí nižší počet obyvateľov ako tisíc, pritom kompetencie majú rovnaké ako mestá a nedokážu plnohodnotne poskytovať základné služby. Publikácia ukazuje cestu, ako nastaviť model spolupráce obcí na úrovni klastrov, ktoré sú považované za jeden z progresívnych nástrojov rozvoja regiónov v celoeurópskom kontexte.

Na základe týchto informácií je napokon potrebné vytvoriť dizajn konzultačného procesu, ktorý v tomto scenári predstavuje hlavnú zložku participatívneho procesu.

### → 1.a Identifikovanie zainteresovaných aktérov

V tomto prípade sú stakeholderi prevažne predstavitelia rôznych inštitúcií, neziskových organizácií, formálnych aj neformálnych názorových zoskupení, alebo rôznorodí experti. Podľa toho, nakoľko môžu ovplyvniť úspešnosť implementácie konečnej politiky (prípadne aj proces jej schvaľovania), rozlíšujeme, či patria k tzv. kľúčovým stakeholderom alebo nie. V tomto scenári nie je nevyhnutné vytváranie nejakej štruktúry spomedzi identifikovaných strategických stakeholderov, avšak ak už existuje napr. rada vlády alebo poradná rada či komisia, je možné ju v rámci konzultačného procesu efektívne využiť. O tvorbe verejnej politiky je dôležité verejnosť informovať v priebehu celého procesu tvorby a realizácie a umožniť jej aktívne vyjadrenie svojich názorov.

### → 1.b Identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, ako aj argumentácií pre možné alternatívy riešenia

(rovnaké ako v Scenári 1 okrem posledného odseku)

Pred spustením konzultačného procesu je nevyhnutné odborne aj komunikatívne pripraviť obsah, ktorý bude prezentovaný verejnosti. Cieľom informačnej časti procesu je umožniť občanom, aby si dokázali vytvoriť osobný názor na problematiku, v ktorej sa chystajú zásadné rozhodnutia. Keďže je kľúčové osloviť hlavne laickú verejnosť, je nevyhnutné, aby informovanie bolo úplné a zrozumiteľné. Tému, ktorú má riešiť verejná politika, je potrebné štruktúrovať do troch oblastí:

1. tematizácia (napr. zdôvodnenie, prečo je energetika predmetom nových politik),
2. objasnenie problémov (napr. vysvetľovanie, prečo je žiaduce posilniť výrobu elektrickej energie z jadra, keďže v najbližších 50 rokoch musíme rátať so stále rastúcimi požiadavkami na elektrickú energiu)
3. argumentácia (napr., že výrobou elektriny z jadra sa šetria neobnoviteľné zdroje).

Z komunikačného hľadiska je zase potrebné pripraviť také textové a obrazové materiály, ktoré sú zrozumiteľné každému – je potrebné ich zrozumiteľnosť otestovať na vzorke recipientov s najnižším vzdelaním, ako aj na seniorskej vzorke. Informovanie by malo v ideálnom prípade prebiehať vo viacerých etapách, ktoré umožnia občanom porozumieť všeobecným kontextom problému,

špecifickým otázkam aj výhodám jednotlivých alternatívnych riešení. Pokiaľ nie je informačná kampaň vopred komplexne pripravená, je veľké riziko, že verejnosť nesprávne spracuje informácie o verejnom probléme, ktorý rieši verejná politika – a následne môže (neodôvodnene) odmietnuť navrhované zmeny.

V tomto scenári nie je nevyhnutné vopred úplne zmapovať, akým spôsobom kľúčoví stakeholderi formulujú problém (a jeho príčiny), ktorý má verejná politika riešiť. Stačí urobiť orientačné mapovanie, ktoré uľahčí prípravu diskusií. Presné sformulovanie problému bude realizované až v priebehu diskusie, napr. v rámci poradného orgánu.

### → 1.c Identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami

Keďže v tomto scenári sa ráta s priamou komunikáciou medzi verejnou správou a občanmi/občianskymi skupinami, zodpovedná príprava verejnej inštitúcie by mala obsahovať aj analýzu záujmov jednotlivých názorových skupín vo verejnosti, ako aj analýzu vlastných záujmov. Poznanie záujmov stakeholderov pred realizáciou konzultačného procesu je základnou podmienkou pre navrhnutie dostatočnej prevencie možných konfliktov medzi účastníkmi diskusných aktivít.

Analýza konfliktu je rovnaká ako v ostatných štyroch scenároch. V konfliktnej situácii, keď dve alebo viaceré strany artikulujú nezhodu, je evidentné, že majú protichodné záujmy. Je dôležité uvedomiť si, že tieto záujmy nemusia byť všetkým, o čo ide jednotlivým stranám. Kvalitná reflexia potrieb zväčša odhalí, že konfliktne strany majú aj niektoré spoločné záujmy, avšak kvôli konfliktu sú vytlačené zo zorného uhla. Aj keď sa rozchádzajú v názore na využitie jadra pri výrobe elektriny, môžu sa zhodovať v potrebe zvyšovania jej výroby. Tieto spoločné záujmy je potrebné včas identifikovať a na nich možno stavať záujem o hľadanie alternatívnych riešení a ochotu vyjednávať. Navyše každá zo zúčastnených strán môže mať ďalšie záujmy, ktoré síce nie sú v zhode, ale nie sú ani v priamom konflikte (napr. otázka importu elektrickej energie zo zahraničia, otázka dotácie pri kúpe elektromobilov a pod.) a pre riešenie predmetnej témy nie sú priamo relevantné. Pokiaľ si však neuvedomíme ich podružnosť, sme vystavení riziku, že zaberú príliš veľkú pozornosť a budú prekážkou riešenia centrálného problému.

### → 1.d Návrh dizajnu procesu

Návrh dizajnu konzultačného procesu obsahuje rozhodnutia týkajúce sa využitia rôznych foriem informovania verejnosti, verejnej diskusie a získavania podnetov od špecifických skupín zainteresovaných. Výsledný dizajn konzultačného

procesu obsahuje časový plán aktivít (príklady aktivít sú uvedené v posledných dvoch stĺpcoch tabuľky vyššie), s pomenovaným cieľom každej aktivity a obsahovou nadväznosťou medzi nimi. Súčasťou dizajnu procesu je aj rozhodnutie, kto (aké oddelenie alebo poradný orgán) bude mať celkový prehľad o procese a kto bude priebežne vyhodnocovať všetky získané podnety. Tieto podnety bude na záver potrebné spracovať do správy pre zodpovedných a verejnosť. Je dôležité, aby súčasťou konzultačného procesu boli aj informačné aktivity v podobnom rozsahu ako v Scenári 1 (informačná kampaň vo verejnoprávných médiách a na internete plus priame stretnutia, ako sú brífingy, konferencie, prípadne verejné prerokovania).

## ■ 2. Priebeh participatívnych aktivít

### → 2.a Informačná kampaň: šírenie informácií o procese tvorby a obsahu verejnej politiky

(rovnaké vo všetkých štyroch scenároch)

V tomto kroku ide o realizovanie procesu navrhnutého v predchádzajúcom kroku. Súčasťou informovania je aj zverejnenie informácií o zvolenom dizajne procesu, jeho časovom priebehu a zvolených aktivitách, ktoré sú prístupné verejnosti. Súčasťou informovania je aj sprístupnenie všetkej dostupnej dokumentácie o zamýšľanej/pripravovanej verejnej politike tak, aby bola ľahko dostupná každému občanovi – teda nie iba na vyhradených miestach, v určitom krátkom čase a pod.

Chcete vedieť, ako realizovali participatívne procesy vaši kolegovia, či už zo štátnej správy, alebo miestnej územnej samosprávy? **Svidník – mesto pre všetkých** približuje proces tvorby Stratégie inklúzie znevýhodnených skupín v meste Svidník, na ktorej spolupracovalo mesto s Centrom pre podporu etnicity a kultúry (CVEK). Nešlo pritom len o navrhovanie a testovanie mechanizmov participácie menších alebo o zapájanie „neviditeľných ľudí, žijúcich za záclonou“, ale predovšetkým o dizajnovanie stabilných základov pre evolučne náročný proces transformácie, ktorého výsledkom je súdržná spoločnosť.



### → 2.b Dialóg so zainteresovanými aktérmi a verejnou

V tomto scenári dialóg nasleduje po informačnej kampani. Aktivity v rámci dialógu sú najefektívnejšie, ak sú realizované priamymi stretnutiami tvárou v tvár, avšak môžu prebiehať aj vo verejnoprávnych médiách a na internete. Hlavným zmyslom procesu participácie v tomto scenári je umožnenie diskusie medzi zainteresovanými o ich pohľadoch na možné alternatívy riešenia zvoleného problému a dôvodoch konkrétneho prístupu. Vytvorenie priestoru na formulovanie takýchto argumentov a ich vypočutie zvyčajne zabezpečuje facilitátor. Rovnako dôležité je, aby sa tieto alternatívy a argumenty dostali k zodpovedným.

### → 2.c Spracovanie výstupov participatívneho procesu (napr. správy o tom, čo k danej problematike hovoria stakeholderi a občania)

Na záver konzultačného procesu je potrebné spracovať výstupy diskusie verejnosti, ako aj odporúčania z konzultačného procesu. Sumarizáciu toho, čo verejnosť a stakeholderi vyjadrili v dialógu, a, prirodzene, názorové vyjasnenia, ku ktorým sa v participatívnom procese dospelo, je potrebné spracovať na účely rozhodovania aj spätného informovania stakeholderov. Tento dokument je potrebné poskytnúť verejnosti rovnakými kanálmi, akými prebiehala informačná kampaň. Napriek tomu, že verejnosť sa v tomto scenári priamo nepodieľa na rozhodovaní, ktoré bude nasledovať, nie je toto spätné informovanie samoučelné. Zvyšuje totiž pravdepodobnosť konštruktívneho prijatia novej verejnej politiky, keď bude uvedená do praxe. Strategickí stakeholderi niekedy do veľkej miery dokážu uľahčiť alebo, naopak, skomplikovať jej realizáciu.

### ■ 3. Rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky (rozhodnutie o zahrnutí výsledkov do tvorby politiky) a formulovanie záväzkov

V tomto scenári je rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky prijímané rovnako ako v rámci bežného postupu tvorby verejnej politiky, napr. pri celoštátnych politikách prechádza procesom medzirezortného pripomienkového konania (MPK), v rámci ktorého môže verejnosť predkladať svoje pripomienky k predkladanému návrhu. V rámci rozhodovania však tí, ktorí o veci rozhodujú, môžu zvažovať aj argumenty a návrhy, ktoré zazneli v konzultačnom procese a nimi inšpirovaní môžu dospieť k mierne odlišnému rozhodnutiu než v prípade, ak by konzultačný proces vôbec neprebehol. Okrem priamej účasti na diskusiách sa zodpovední môžu dozvedieť o názoroch verejnosti práve zo správy spracovanej z konzultačného procesu.

### ■ 4. Informovanie verejnosti o výslednej politike

Súčasťou dizajnu procesu by malo byť aj informovanie stakeholderov a verejnosti o výslednej podobe schválenej verejnej politiky a jej plánovanej realizácii. Na to je možné použiť rovnaké komunikačné prostriedky ako v predchádzajúcich krokoch procesu. Je efektívne odpovedať aj na bežné pripomienky verejnosti a zdôvodniť, či a ako boli zapracované, prípadne prečo neboli zohľadnené. Toto informovanie verejnosti by nemalo byť iba jednorazovým aktom a malo by byť sprístupnené v rámci rôznych zdrojov (verejnoprávne médiá, tlačové konferencie, internet).

### ■ 5. Evaluácia procesu tvorby politiky

(rovnaké vo všetkých štyroch scenároch)

Reflexia celého procesu tvorby verejnej politiky a informačnej kampane o nej má v prvom rade slúžiť na učenie stakeholderov, a preto by mala byť evaluačná správa dostupná a prezentovaná na všetkých úrovniach inštitúcií, ktoré sa na procese zúčastnili (minimálne na intranete). Prirodzene, môže byť využitá aj na komunikáciu s vonkajším prostredím, na skvalitnenie komunikácie s verejnou. V budúcnosti tiež môže poslúžiť ako argumentačný nástroj pre alokáciu finančných, personálnych a inštitucionálnych zdrojov na pokrytie nákladov nevyhnutných pre participatívne procesy.



Chcete vedieť, ako realizovali participatívne procesy vaši kolegovia, či už zo štátnej správy, alebo miestnej územnej samosprávy? **Participácia a odpadové hospodárstvo** prináša sumár reálnych skúseností z realizácie participatívneho procesu – zapojenia verejnosti do riešenia tak zásadnej výzvy, akou je nakladanie s komunálnym odpadom na úrovni miestnej územnej samosprávy. Približuje participatívny proces vzniku Stratégie nakladania s komunálnym odpadom v meste Partizánske a jej cieľom je povzbudiť mestá a obce na Slovensku k participatívnej príprave environmentálnej stratégie.



## 5.2.2. Na čo si dávať pozor?

V rámci tohto scenára nestačí realizovať prieskumy verejnej mienky doplnené individuálnymi konzultáciami s vybranými zainteresovanými. Podstatné je vstúpiť do diskusie, na ktorej sa zúčastňujú ako zainteresovaní aktéri, tak aj tvorcovia verejnej politiky.

Výstupy z participatívneho procesu v tomto scenári sú obzvlášť závislé od toho, koho do procesu vyzveme. Veľkú pozornosť musíme preto venovať otázke, kto sa má na diskusii zúčastniť (pozri kapitolu Identifikácia zainteresovaných aktérov). Priestor by mali dostať rôznorodé a pestré záujmové skupiny.

### Príklad z praxe: Skúsenosti s participáciou na príprave Národného akčného plánu pre deti na roky 2013 – 2017

Pri participácii verejnosti by sme mali naozaj premýšľať o skutočných kľúčových aktéroch, ktorých sa verejná politika dotkne. Jednou z často opomínaných skupín sú deti a mladí ľudia, na ktorých by sme pri príprave tvorby verejných politík nemali zabúdať.

Dobrý príkladom je skúsenosť s participáciou na príprave Národného akčného plánu pre deti na roky 2013 – 2017. Išlo o spojenie iniciatívy Slovenského výboru pre UNICEF, ktorý bol zapojený do kvalitatívneho výskumu s názvom „Deti o svojich právach: Kvalitatívna sonda do života detí na Slovensku“ a sekretariátu Výboru pre deti a mládež, ktorý v tom čase začal s prípravou akčného plánu. Realizovaný výskum preto bolo možné použiť ako formu participácie detí a vznikli tak podklady pre pripravovaný akčný plán.

Na výskume sa zúčastnil reprezentatívny výber 19 detí, ktoré sa v rámci víkendového pobytu stali účastníkmi rôznorodých fókusových skupín, pološtruktúrovaných rozhovorov, *World café* diskusií a kreatívnych workshopov na tému detských práv v ich živote.

Táto skúsenosť poukazuje na dôležitosť spolupráce medzi štátnym a neziskovým sektorom, bez ktorého by participácia nemohla vzniknúť, keďže sekretariát Výboru pre deti a mládež, ktorý mal na starosti tvorbu plánu, na to nemal vyčlenené prostriedky. Štúdia sa tak stala podkladom pre tvorbu plánu. Samozrejme, skúsenosť s takouto participáciou detí bola nová a je možné sa z nej poučiť. Najvýznamnejším poučením ostáva, že participácia by nemala slúžiť iba ako podklad na tvorbu dokumentu, ale poslúži aj ako následná kontrola pri odpočte napĺňania ukazovateľov. Poukazuje na absenciu systematických

možností zapájania takých skupín, ako sú deti a mládež, no odhaľuje aj to, že pre participáciu je možné nachádzať kreatívne cesty.

Viac sa o participácii detí a mládeže (a iných zraniteľných skupín) dočítate v publikácii **12 prípadových štúdií participácie zraniteľných skupín** (Gallová Kriglerová, E., Lajčáková, J., Kadlečíková, J., Holka Chudžíková, A., 2020).



## 5.3. REALIZÁCIA PARTICIPATÍVNYCH POSTUPOV PODĽA SCENÁRA 3 – VEREJNOSŤ SA ZÚČASTŇUJE NA ROZHODOVANÍ O VEREJNEJ POLITIKE

Charakteristiky tohto scenára sú zachytené v tabuľke:

Úroveň participácie	Ciele/zameranie procesu	Popis aktivít	Tradičné nástroje
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dosahovanie dohody/Podieľanie sa na rozhodovaní.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zapojenie zainteresovaných a verejnosti do riešenia problému.</li><li>• Zapojenie zainteresovaných a verejnosti do rozhodovania.</li><li>• Budovanie občianskej kapacity pre implementáciu výstupov.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Získavanie a zapracovanie návrhov od zainteresovaných aktérov.</li><li>• V niektorých prípadoch dosiahnutie dohody/zhody.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vyjednávanie so záujmovými skupinami.</li><li>• Vyjednávanie o konkrétnej podobe politiky.</li><li>• Spoločné plánovanie.</li></ul>

### 5.3.1. Úlohy inštitúcie zodpovednej za prípravu verejnej politiky podľa Scenára 3:

- zabezpečenie informačnej kampane,
- riadenie diskusie,
- koordinácia aktivít rôznorodých účastníkov v argumentácii o jednotlivých možných riešeniach a pri hľadaní optimálneho riešenia, ktoré bude vyhovovať maximálnemu podielu strategických stakeholderov aj verejnosti.

## Kroky participatívneho procesu podľa Scenáru 3:

### ■ 1. Príprava:

- 1a. Identifikovanie zainteresovaných aktérov – stakeholderov.
- 1b. Identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, ako aj argumentácií pre možné alternatívy riešenia.
- 1c. Identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami.
- 1d. Návrh dizajnu procesu.

### ■ 2. Participatívne aktivity:

- 2.a Informačná kampaň: šírenie informácií o procese tvorby a obsahu verejnej politiky.
- 2.b Dialóg so zainteresovanými aktérmi a verejnosťou.
- 2.c Spracovanie výstupov participatívneho procesu (napr. správy o tom, čo k danej problematike hovoria občania).

### ■ 3. Rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky (rozhodnutie o zahrnutí výsledkov do tvorby politiky) a formulovanie záväzkov.

### ■ 4. Informovanie verejnosti o použití výstupov z participatívneho procesu.

### ■ 5. Evaluácia procesu tvorby politiky.

### ■ 1. Príprava

V rámci prípravy na zapájanie verejnosti do rozhodovania je potrebné sa pripraviť podobne ako v predchádzajúcom scenári. Je potrebné získať informácie v troch oblastiach:

- identifikovanie zainteresovaných aktérov vrátane kľúčových zainteresovaných,
- identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, a argumentácií pre možné alternatívy riešenia, ktoré budú predmetom informovania verejnosti,
- identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami.

Na základe týchto informácií je napokon potrebné vytvoriť dizajn procesu účasti verejnosti na rozhodovaní, ktorý v tomto scenári predstavuje hlavnú zložku participatívneho procesu.

### → 1.a Identifikovanie zainteresovaných aktérov

V tomto prípade budú stakeholderi buď prevažne predstavitelia rôznych názorových zoskupení (formálnych aj neformálnych), alebo rôznorodí experti. Podľa toho, nakoľko môžu ovplyvniť úspešnosť implementácie konečnej politiky (prípadne aj proces jej schvaľovania), rozlišujeme, či patria k tzv. strategickým stakeholderom alebo nie.

V tomto scenári bude s veľkou pravdepodobnosťou užitočné plánovať aj časť, v ktorej postupne príde k vytváraniu „koalícií“ príbuzných názorových zoskupení (MNO, občianske iniciatívy) a nejakej – aj keď neformálnej – štruktúry medzi identifikovanými kľúčovými stakeholdermi.

Vo fáze vytvárania optimálneho variantu riešenia za účasti predstaviteľov verejnosti je z pragmatického hľadiska nevyhnutné redukovanie absolútnej diverzity názorov na také množstvo reprezentantov, medzi ktorými je možné viesť produktívne vyjednávanie.

Štruktúra stakeholderov by teda mala postupne vznikať s tým, že medzi názorovo spríbuznenými vznikne vzťah dôvery a budú ochotné delegovať svoje očakávania a predstavy na lídrov, ktorí sa budú zúčastňovať na priamych stretnutiach.

Z podstaty participatívneho procesu však prirodzene vyplýva, že je žiaduce o celom procese tvorby a realizácie verejnej politiky informovať širokú verejnosť a umožniť aj jej aktívne vyjadrenie svojich názorov.

### → 1.b Identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, ako aj argumentácií pre možné alternatívy riešenia

(rovnaké ako v Scenári 1 okrem posledného odseku)

Pred spustením informačnej kampane je nevyhnutné odborne aj komunikačne pripraviť obsah, ktorý bude prezentovaný verejnosti. Cieľom informovania verejnosti je umožniť, aby si občania dokázali vytvoriť osobný názor na problematiku, v ktorej sa chystajú zásadné rozhodnutia. Keďže je kľúčové informačnou kampaňou osloviť hlavne laickú verejnosť, je nevyhnutné, aby informovanie bolo úplné a zrozumiteľné.

Tému, ktorú má riešiť verejná politika, je potrebné štruktúrovať do oblastí:

1. tematizácia (napr. zdôvodnenie, prečo je energetika predmetom nových politík),
2. objasnenie problémov (napr. vysvetľovanie, prečo je žiaduce posilniť výrobu elektrickej energie z jadra, keďže v najbližších 50 rokoch musíme rátať so stále rastúcimi požiadavkami na elektrickú energiu)
3. argumentácia (napr., že výrobou elektriny z jadra sa šetria neobnoviteľné zdroje).



Z komunikačného hľadiska je zase potrebné pripraviť také textové a obrazové materiály, ktoré sú zrozumiteľné každému – je potrebné ich zrozumiteľnosť otestovať na vzorke recipientov s najnižším vzdelaním, ako aj na seniorskej vzorke.

Informovanie by malo v ideálnom prípade prebiehať spoločne s diskusiou vo viacerých etapách, ktoré umožnia občanom porozumieť všeobecným kontextom problému, špecifickým otázkam aj výhodám jednotlivých alternatívnych riešení. Pokiaľ nie je konzultačný proces vopred dôsledne pripravený, je veľké riziko, že verejnosť nesprávne spracuje informácie o verejnom probléme, ktorý rieši verejná politika, a následne môže (neodôvodnene) odmietnuť navrhované zmeny.

V tomto scenári je žiaduce dopredu zmapovať to, v čom kľúčoví stakeholderi vidia problém a jeho príčiny v súvislosti s navrhovanou verejnou politikou. Takáto orientácia v názorovom spektre uľahčí a zefektívni prípravu diskusií a formulovanie spoločného rozhodnutia. Takýto prieskum môže zrealizovať externý konzultant.

#### → 1.c Identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami

(rovnaké ako v Scenári 2)

Keďže v tomto scenári sa ráta s priamou komunikáciou medzi verejnou správou a občanmi/občianskymi skupinami, zodpovedná príprava verejnej inštitúcie

by mala obsahovať aj analýzu záujmov jednotlivých názorových skupín vo verejnosti, ako aj analýzu vlastných záujmov. Poznanie záujmov stakeholderov pred realizáciou konzultačného procesu je základnou podmienkou pre navrhnutie dostatočnej prevencie možných konfliktov medzi účastníkmi diskusných aktivít.

Analýza konfliktu je rovnaká ako v ostatných štyroch scenároch. V konfliktnej situácii, keď dve alebo viaceré strany artikulujú nezhodu, je evidentné, že majú protichodné záujmy. Je dôležité uvedomiť si, že tieto záujmy nemusia byť všetkým, o čo ide jednotlivým stranám. Kvalitná reflexia potrieb zväčša odhalí, že konfliktné strany majú aj niektoré spoločné záujmy, avšak kvôli konfliktu sú vytlačené zo zorného uhla. Aj keď sa rozchádzajú v názore na využitie jadra pri výrobe elektriny, môžu sa zhodovať v potrebe zvyšovania jej výroby.

Tieto spoločné záujmy je potrebné včas identifikovať a na nich možno stavať záujem o hľadanie alternatívnych riešení a ochotu vyjednávať. Navyše každá zo zúčastnených strán môže mať ďalšie záujmy, ktoré síce nie sú v zhode, ale nie sú ani v priamom konflikte (napr. otázka importu elektrickej energie zo zahraničia, otázka dotácie pri kúpe elektromobilov a pod.) a pre riešenie predmetnej témy nie sú priamo relevantné. Pokiaľ si však neuvedomíme ich podružnosť, sme vystavení riziku, že zaberú príliš veľkú pozornosť a budú prekážkou riešenia centrálného problému.

#### → 1.d Návrh dizajnu procesu

Návrh dizajnu procesu zapájania verejnosti do rozhodovania obsahuje rozhodnutia týkajúce sa využitia rôznych foriem informovania verejnosti, verejnej diskusie a vyjednávania o konkrétnej podobe verejnej politiky. Výsledný dizajn konzultačného procesu obsahuje časový plán aktivít (príklady aktivít sú uvedené v posledných dvoch stĺpcoch tabuľky vyššie) s pomenovaným cieľom každej aktivity a obsahovou nadväznosťou medzi nimi. Súčasťou dizajnu procesu je aj rozhodnutie, kto (aké oddelenie alebo poradný orgán) bude mať celkový prehľad o procese a kto bude spracovávať výstupy z jednotlivých stretnutí, ktoré budú postupne viesť k záverečným odporúčaniam týkajúcim sa verejnej politiky. Tieto podnety bude na záver potrebné spracovať do záverečnej správy pre formálnych zodpovedných a verejnosť.

Je dôležité, aby súčasťou konzultačného procesu boli aj informačné aktivity v podobnom rozsahu ako v Scenári 1 (informačná kampaň vo verejnoprávnych médiách a na internete plus priame stretnutia, ako sú brífingy, konferencie, prípadne verejné prerokovania).



Chcete vedieť, ako realizovali participatívne procesy vaši kolegovia, či už zo štátnej správy, alebo miestnej územnej samosprávy? **Participácia a plánovanie verejných priestranstiev** sa zameriava na tému, ktorá v našich mestách a obciach rezonuje čoraz častejšie. Funkčný a bezpečný verejný priestor je významným prvkom kvality života obyvateľov a spôsob jeho tvorby priam nevyhnutne vyžaduje spoluúčasť tých, ktorí ho budú dennodenne využívať. Publikácia je určená zástupcom samosprávy, ale aj pre aktívnych občanov, ktorí cítia, že spolupráca so samosprávou predstavuje pre zlepšenie životných podmienok v ich okolí veľký potenciál.



## ■ 2. Priebeh participatívnych aktivít

V tomto kroku ide o realizovanie procesu navrhnutého v predchádzajúcom kroku.

### → 2.a Informačná kampaň: šírenie informácií o procese tvorby a obsahu verejnej politiky

(rovnaké vo všetkých štyroch scenároch)

Súčasťou informovania je aj zverejnenie informácií o zvolenom dizajne procesu, jeho časovom priebehu a zvolených aktivitách, ktoré sú prístupné verejnosti. Súčasťou informovania je aj sprístupnenie všetkej dostupnej dokumentácie o zamýšľanej/pripravovanej verejnej politike tak, aby bola ľahko dostupná každému občanovi – teda nie iba na vyhradených miestach, v určitej krátkom čase a pod.

### → 2.b Dialóg

Pre zabezpečenie úspešnosti dialógu je dôležité, aby zadávateľ vyzval kľúčových stakeholderov k dlhodobej aktívnej účasti, aby dialóg mohol byť postupne rozvíjaný a aby mohol dospieť k maximálne možnému priblíženiu sa a porozumeniu vzájomných argumentov (deliberácia), identifikovaniu spoločných záujmov a hľadaniu prijateľného riešenia.

V tomto scenári dialóg nasleduje po informačnej kampani. Na vytvorenie kampane a dialógu je nevyhnutné použiť externých konzultantov a mediálnych expertov. Informačná kampaň o predmetnej problematike môže v princípe prebiehať vo verejnoprávnych médiách a na internete, avšak v odôvodnených prípadoch môže obsahovať aj niektoré formy priamych stretnutí (konzultácie, verejné prerokovania, konferencie atď.). Aktivity v rámci dialógu môžu obdobne prebiehať vo verejnoprávnych médiách a na internete, prípadne môžu byť doplnené priamymi stretnutiami.

Hlavným zmyslom procesu participácie v tomto scenári je umožnenie dialógu medzi zainteresovanými o ich pohľadoch na možné alternatívy riešenia zvoleného problému a dôvodoch preferovania konkrétneho prístupu. Vytvorenie priestoru na formulovanie takýchto argumentov a ich vypočutie zvyčajne zabezpečuje facilitátor.

### → 2.c Spracovanie výstupov participatívneho procesu (napr. spracovanie správy o tom, čo k danej problematike hovoria občania)

Ukončenie informačnej kampane a dialógu by malo priniesť aj sumarizáciu toho, čo verejnosť a strategickí stakeholderi vyjadrili v dialógu a, prirodzene, názorové vyjasnenia, ku ktorým sa v participatívnom procese dospelo. Tento

materiál by mal byť prezentovaný verejnosti rovnakými kanálmi, v akých prebiehala informačná kampaň. Napriek tomu, že verejnosť v tomto scenári nie je konečnou inštanciou rozhodnutia, ktoré bude nasledovať, nie je toto spätné informovanie samoúčelné. Zvyšuje totiž pravdepodobnosť konštruktívneho prijatia novej verejnej politiky, keď bude uvedená do praxe. Strategickí stakeholderi niekedy do veľkej miery dokážu uľahčiť alebo, naopak, skomplikovať jej aplikáciu.

## ■ 3. Rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky (rozhodnutie o zahrnutí výsledkov do tvorby politiky) a formulovanie záväzkov

V tomto scenári je rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky prijímané rovnako ako v rámci bežného postupu tvorby verejnej politiky, napr. pri celoštátnych politikách prechádza procesom medzirezortného pripomienkového konania (MPK), v rámci ktorého môže verejnosť predkladať svoje pripomienky k predkladanému návrhu. V rámci rozhodovania však tí, ktorí o veci rozhodujú, môžu zvažovať aj argumenty a návrhy, ktoré zazneli v konzultačnom procese – a nimi inšpirovaní môžu dospieť k mierne odlišnému rozhodnutiu než v prípade, ak by konzultačný proces vôbec neprebehol. Okrem priamej účasti na diskusiách sa zodpovední môžu dozvedieť o názoroch verejnosti práve zo správy spracovanej z konzultačného procesu.

## ■ 4. Informovanie verejnosti o výslednej politike

Súčasťou dizajnu procesu by malo byť aj informovanie stakeholderov a verejnosti o výslednej podobe schválenej verejnej politiky a jej plánovanej realizácii.

Chcete vedieť, ako realizovali participatívne procesy vaši kolegovia, či už zo štátnej správy, alebo miestnej územnej samosprávy? **Doprava, mesto a ľudia – participácia v plánovaní udržateľnej mobility** sa zaoberá otázkou, ako naplánovať udržateľnú mobilitu v slovenských mestách. Mobilita, čoraz výraznejšie ovplyvňovaná nárastom osobnej automobilovej dopravy, sa stáva jedným z najpálčivejších problémov, a to nielen v mestskom prostredí, ale aj v jeho bezprostrednom okolí. Publikácia prináša príklad mesta Banská Bystrica a prezentuje správu zo zapojenia verejnosti do mapovania dopravnej situácie s využitím metodiky hodnotenia



Na to je možné použiť rovnaké komunikačné prostriedky ako v predchádzajúcich krokoch procesu. Je efektívne odpovedať aj na bežné pripomienky verejnosti a zdôvodniť, či a ako boli zapracované, prípadne prečo neboli zohľadnené. Toto informovanie verejnosti by nemalo byť iba jednorazovým aktom a malo by byť prístupné v rámci rôznych zdrojov (verejnoprávne médiá, tlačové konferencie, internet).

#### ■ 5. Evaluácia procesu tvorby politiky

(rovnaké vo všetkých štyroch scenároch)

Reflexia celého procesu tvorby verejnej politiky a informačnej kampane o nej má v prvom rade slúžiť na učenie stakeholderov, a preto by mala byť evaluácia správa dostupná a prezentovaná na všetkých úrovniach inštitúcií, ktoré sa na procese zúčastnili (minimálne na intranete). Prirodzene, môže byť využitá aj na komunikáciu s vonkajším prostredím, na skvalitnenie komunikácie s verejnosťou. V budúcnosti tiež môže poslúžiť ako argumentačný nástroj pre alokáciu finančných, personálnych a inštitucionálnych zdrojov na pokrytie nákladov nevyhnutných pre participatívne procesy.

### 5.3.2. Na čo si dávať pozor?

Je dôležité už v úvode procesu jasne pomenovať rolu jednotlivých okruhov identifikovaných zainteresovaných aktérov. Intenzita zapojenia jednotlivých okruhov zainteresovaných môže byť odlišná. V tom prípade je kľúčové, aby od začiatku bolo zrejmé, aký vplyv na konečné rozhodnutie budú mať, inak ich motivácia zapojiť sa bude veľmi nízka. Zároveň však musia zúčastnené strany pochopiť, že nie je v silách ani možnostiach participácie kompletne naplniť požiadavky všetkých zainteresovaných.

### Príklad z praxe: stratégia v oblasti kultúry

**V júli 2013 začalo Ministerstvo kultúry SR prípravu Stratégie rozvoja kultúry SR na roky 2014 – 2020. V tomto prípade sa ministerstvo rozhodlo do tvorby stratégie intenzívnejšie zapojiť kultúrne inštitúcie vo svojej zriaďovateľskej kompetencii (Scenár 3) a aktérom zo širšej kultúrnej obce umožnilo pripomienkovanie návrhov stratégie (Scenár 2).**

V rámci participatívneho procesu prebehla séria 5 workshopov, v rámci ktorých vznikol prvý návrh stratégie, a následná konferencia, na ktorej sa prediskutoval druhý návrh stratégie. V úvode procesu prebehla analýza aktuálneho stavu kultúry na Slovensku, ktorá slúžila ako podklad pre tvorbu strategických priorít. Celý proces tvorby dokumentu mala na starosti pracovná skupina, ktorá pozostávala zo zástupcov Ministerstva kultúry SR, Slovenského národného múzea, Slovenskej národnej galérie a Slovenského ľudového umeleckého kolektívu. Za projektový manažment, koordináciu a facilitáciu stretnutí boli zodpovední externí experti.

Workshopy sa konali v Bratislave, vo Zvolene a v Košiciach a mali za cieľ informovať o procese tvorby stratégie, prvom návrhu stratégie, zozbierať pripomienky a návrhy pre dokument. Zároveň slúžili na diskusiu o oblastiach, ktoré mohli priniesť prípadné nezhody.

Workshopy mali podobu verejných akcií, ktorých kapacita bola limitovaná iba priestorom. Účastníci, identifikovaní aktéri pôsobiaci v oblasti kultúry, boli oslovení priamo e-mailom. Zároveň pre potreby procesu vznikla aj stránka **[www.strategiakultury.sk](http://www.strategiakultury.sk)**. Na workshopoch sa spolu zúčastnilo 90 účastníkov (zástupcovia výskumných a akademických inštitúcií, samospráv, predstavitelia múzeí a galérií, zástupcovia mimovládnych neziskových organizácií, predstavitelia štátnych divadelných a hudobných inštitúcií a iní odborníci a odborníčky). Po zapracovaní pripomienok tak vznikol druhý návrh stratégie, ktorý bol prediskutovaný v rámci konferencie. Konferencia bola otvoreným stretnutím, na ktorom sa zúčastnilo celkom 84 ľudí.

Participatívna tvorba stratégie bola pozitívne prijatá a zapojenie zainteresovaných aktérov nepochybne prispelo k tvorbe kvalitnej stratégie pre rozvoj kultúry na Slovensku.



## 5.4. REALIZÁCIA PARTICIPATÍVNEHO PROCESU PODĽA SCENÁRA 4 – VEREJNOSŤ SA PODIEĽA NA DOSAHOVANÍ DOHODY A REALIZÁCII VEREJNEJ POLITIKY

Charakteristiky tohto scenára sú zachytené v tabuľke:

Úroveň participácie	Ciele/zameranie procesu	Popis aktivít	Tradičné nástroje
Plánovanie spoločného postupu/podieľanie sa na realizácii rozhodnutia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapojenie zainteresovaných aktérov do realizácie.</li> <li>• Znižovanie konfliktu medzi rôznymi záujmami.</li> <li>• Zlepšenie implementácie verejnej politiky.</li> <li>• Budovanie kapacity pre implementáciu verejnej politiky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváranie podmienok pre dlhodobú spoluprácu medzi zainteresovanými skupinami pri realizácii verejnej politiky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spoločné plánovanie so zdieľanou zodpovednosťou za realizáciu verejnej politiky.</li> </ul>

### 5.4.1. Úlohy inštitúcie zodpovednej za prípravu verejnej politiky podľa Scenáru 4:

Význam záväzku, ktorý na seba berie orgán, ktorý je za celý proces zodpovedný (napr. vláda, ministerstvo, samospráva), je v tomto scenári najväčší – nejde totiž iba o záväzok zrealizovať participatívny proces otvorený verejnosti, ale akceptovať to riešenie, ktoré bude vybrané v náročnom procese vzájomných konzultácií a argumentácií všetkých stakeholderov, pracovných skupín, vyjednávacích tímov a ďalších – a toto riešenie presadiť v definitívnom rozhodnutí o konkrétnej podobe novej verejnej politiky.

#### Kroky participatívneho procesu podľa Scenáru 4:

##### ■ 1. Príprava:

- 1a. Identifikovanie zainteresovaných aktérov – stakeholderov.
- 1b. Identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, ako aj argumentácií pre možné alternatívy riešenia.

- 1c. Identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami.
- 1d. Návrh dizajnu procesu.

##### ■ 2. Participatívne aktivity:

- 2.a Informačná kampaň: šírenie informácií o procese tvorby a obsahu verejnej politiky.
- 2.b Dialóg so zainteresovanými aktérmi a verejnosťou.
- 2.c Spracovanie výstupov participatívneho procesu (napr. správy o tom, čo k danej problematike hovoria občania).

##### ■ 3. Rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky (rozhodnutie o zahrnutí výsledkov do tvorby politiky) a formulovanie záväzkov.

##### ■ 4. Informovanie verejnosti o použití výstupov z participatívneho procesu.

##### ■ 5. Evaluácia procesu tvorby politiky.

##### ■ 1. Príprava

V rámci prípravy na zapájanie verejnosti do rozhodovania je potrebné sa pripraviť podobne ako v predchádzajúcom scenári. Je potrebné získať informácie v troch oblastiach:

- identifikovanie zainteresovaných aktérov vrátane kľúčových zainteresovaných,
- identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, a argumentácií pre možné alternatívy riešenia, ktoré budú predmetom informovania verejnosti,
- identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami.

Na základe týchto informácií je napokon potrebné vytvoriť dizajn procesu účasti verejnosti na rozhodovaní, ktorý v tomto scenári predstavuje hlavnú zložku participatívneho procesu.

##### → 1.a Identifikovanie zainteresovaných aktérov

Podľa témy a úrovne jej predpokladaného riešenia budú stakeholderi buď prevažne zástupcovia inštitúcií, alebo jednotlivci. Vo vzťahu k rozhodovaniu rozoznávame štyri základné kategórie stakeholderov, t. j. zainteresovaných aktérov, ktorých je potrebné do procesu zapojiť, a to:

- tí, ktorí sú formálne zodpovední za rozhodnutie,

- tí, ktorí reálne vykonávajú dôležité aktivity, aj keď nemajú formálnu zodpovednosť (zo zákona) v danej oblasti,
- tí, ktorí budú rozhodnutím ovplyvnení alebo majú nejaký záujem na rozhodnutí
- tí, ktorí nejakým spôsobom môžu budúce rozhodovanie a realizáciu ovplyvniť, prípadne ohroziť či znemožniť.

Z najviac aktívnych a kľúčových stakeholderov je dobré už na začiatku vytvoriť plánovaciu skupinu, ktorá inštitúcii zodpovednej za prípravu verejnej politiky pomôže pripraviť celý proces spoločného rozhodovania a realizovania verejnej politiky.

Dôležité je, aby účasť prijali zástupcovia inštitúcií a organizácií, ktoré disponujú zdrojmi a rozhodovacími kompetenciami v súvislosti s riešením problému. Rovnako dôležitými účastníkmi sú odborníci a praktici, ktorí majú skúsenosť s prístupmi, ktoré pomáhajú, ale aj ktoré boli vyskúšané a neprinesli očakávaný výsledok. Zvyčajne opomenutou skupinou stakeholderov sú klienti služieb, o ktorých sa v proces rozhoduje, alebo občania, ktorí budú svoje fungovanie prispôbiť novej verejnej politike. Vytvorenie procesu, ktorý efektívne zapojí všetky skupiny stakeholderov a je ešte stále realizovateľný, je najväčšou výzvou pre inštitúciu zodpovednú za prípravu verejnej politiky.

Z podstaty participatívneho procesu vyplýva, že je žiaduce o celom procese tvorby a realizácie verejnej politiky informovať širokú verejnosť.



Chcete vedieť, ako realizovali participatívne procesy vaši kolegovia, či už zo štátnej správy, alebo miestnej územnej samosprávy? **Prístupné mesto – participácia pri zvyšovaní prístupnosti mesta Nitra** približuje tému prístupnosti miest voči ľuďom so znevýhodnením. Čo je prístupné mesto? Ukazuje možnosti a cestu, ako cielene, efektívne a prakticky začať stierať rozdiely medzi občanmi a férovo vyrovnávať ich znevýhodnenia. Publikácia ponúka návod, ako so zapojením verejnosti vyrovnávať príležitosti pre všetky skupiny obyvateľov a zabezpečiť právo všetkých občanov na rovnaký prístup k informáciám, službám a inštitúciám.

### → 1.b Identifikovanie tém a problémov, ktoré má verejná politika riešiť, ako aj argumentácií pre možné alternatívy riešenia.

Pred spustením procesu spoločnej tvorby verejnej politiky je nutné zmapovať to, v čom kľúčoví/strategickí stakeholderi vidia problém (a jeho príčiny), ktorý má navrhovaná verejná politika riešiť. Súčasťou takéhoto mapovania je aj pomenovanie tém a oblastí, ktoré by v rámci tvorby verejnej politiky mali byť prediskutované a v ktorých je podľa stakeholderov potrebné nájsť spoločné porozumenie, prípadne až aktivity. Takéto mapovacie rozhovory môže realizovať externý konzultant a/alebo členovia plánovacej skupiny.

Pred spustením informačnej kampane je nevyhnutné odborne aj komunikačne pripraviť obsah, ktorý bude prezentovaný verejnosti. Cieľom informovania verejnosti je umožniť, aby si občania dokázali vytvoriť osobný názor na problematiku, v ktorej sa chystajú zásadné rozhodnutia. Keďže je kľúčové informačnou kampaňou osloviť hlavne laickú verejnosť, je nevyhnutné, aby informovanie bolo úplné a zrozumiteľné.

Tému, ktorú má riešiť verejná politika, je potrebné štruktúrovať do troch oblastí:

1. tematizácia (napr. zdôvodnenie, prečo je energetika predmetom nových politík),
2. objasnenie problémov (napr. vysvetľovanie, prečo je žiaduce posilniť výrobu elektrickej energie z jadra, keďže v najbližších 50 rokoch musíme rátať so stále rastúcimi požiadavkami na elektrickú energiu),
3. argumentácia (napr., že výrobou elektriny z jadra sa šetria neobnoviteľné zdroje).

Z komunikačného hľadiska je zase potrebné pripraviť také textové a obrazové materiály, ktoré sú zrozumiteľné každému – je potrebné ich zrozumiteľnosť otestovať na vzorke recipientov s najnižším vzdelaním, ako aj na seniorskej vzorke.

Informovanie by malo v ideálnom prípade prebiehať vo viacerých etapách, ktoré umožnia občanom porozumieť všeobecným kontextom problému, špecifickým otázkam aj výhodám jednotlivých alternatívnych riešení. Pokiaľ nie je informačná kampaň vopred komplexne pripravená, je veľké riziko, že verejnosť nesprávne spracuje informácie o problémoch a následne tendenčne vyhodnotí potrebu zmeny.

### → 1.c Identifikovanie záujmov zainteresovaných a možných konfliktov medzi týmito záujmami

Úvodné neformálne rozhovory s kľúčovými zainteresovanými slúžia na overovanie si toho, aké sú záujmy zainteresovaných v súvislosti s riešeným problémom,

získovanie toho, či existujú v diskutovaných témach vážne rozdiely, ktoré môžu vyústiť do konfliktov, a aká je ochota zainteresovaných investovať do spoločnej tvorby verejnej politiky. Zodpovedná príprava verejnej inštitúcie by mala okrem zmapovania stakeholderov obsahovať aj analýzu ich, ako aj vlastných záujmov, prípadne analýzu záujmov relevantných názorových skupín odbornej i laickej verejnosti. Takéto mapovanie slúži na odhad reakcií zainteresovaných a verejnosti počas rozhodovania, ale najmä na zostavenie legitímnej koordinačnej skupiny (alebo riadiaceho výboru), ktorej úlohou počas celého procesu bude odsúhlasovanie aktivít v rámci procesu, dosahovanie dohody o obsahu výslednej verejnej politiky a navrhovanie (obsahových) riešení konfliktov medzi záujmami konkrétnych zainteresovaných.

V konfliktnej situácii, keď dve alebo viaceré strany artikulujú nezhodu, je evidentné, že majú protichodné záujmy. Je dôležité uvedomiť si, že tieto záujmy nemusia byť všetkým, o čo ide jednotlivým stranám. Kvalitná reflexia potrieb zväčša odhalí, že konfliktne strany majú aj niektoré spoločné záujmy, avšak kvôli konfliktu sú vytlačené zo zorného uhla. Aj keď sa rozchádzajú v názore na využitie jadra pri výrobe elektriny, môžu sa zhodovať v potrebe zvyšovania jej výroby. Tieto spoločné záujmy je potrebné včas identifikovať a na nich možno stavať záujem o hľadanie alternatívnych riešení a ochotu vyjednávať. Navyše každá zo zúčastnených strán môže mať ďalšie záujmy, ktoré síce nie sú v zhode, ale nie sú ani v priamom konflikte (napr. otázka importu elektrickej energie zo zahraničia, otázka dotácie pri kúpe elektromobilov a pod.) a pre riešenie predmetnej témy nie sú priamo relevantné. Pokiaľ si však neuvedomíme ich podružnosť, sme vystavení riziku, že zaberú príliš veľkú pozornosť a budú prekážkou riešenia centrálného problému.

### → 1.d Návrh dizajnu procesu

Dizajn procesu vo väčšine prípadov navrhuje externý konzultant (procesný expert), ktorý na základe predchádzajúcich informácií navrhne najvhodnejšiu kombináciu aktivít zainteresovaných aktérov a verejnosti, ktoré budú smerovať k rozhodnutiu o verejnej politike, ako aj jej realizácii. Dizajn procesu najčastejšie kombinuje prácu koordinačnej skupiny, pracovných skupín, konferencií a informovania širokej verejnosti.

Pri rozhodnutí o podobe procesu konzultant zvažuje najmä:

- množstvo a rôznorodosť záujmov zainteresovaných subjektov,
- urgentnosť rozhodnutia a to, či zainteresovaní aktéri hovoria o potrebe dohody medzi nimi,
- existujúce alebo potenciálne konflikty medzi zainteresovanými a verejnosťou,

- v minulosti využité mechanizmy pre rozhodnutie v takejto situácii a ich úspešnosť,
- zdroje (najmä finančné a ľudské) na realizáciu procesu.

Podľa kombinácie týchto faktorov konzultant odporučí niektorý z možných dizajnov procesu (pozri nižšie).

Na základe štúdie desiatok príkladov efektívnych procesov Susan Carpenter pomenovala tri základné modely tvorby verejnej politiky za účasti zainteresovaných aktérov:

1. model koordinačnej skupiny,
2. konferenčný model,
3. model vyjednávajúcich tímov.

Modely sú zjednodušeným popisom možností kombinácie rôznych typov stretnutí a pri dizajne procesu na konkrétnu situáciu ich možno veľmi efektívne kombinovať.

### Model koordinačnej skupiny (10 – 30 ľudí)

Základný proces kombinuje prácu koordinačnej skupiny a špecifických pracovných skupín (Schéma č. 1). Najviac práce a zodpovednosti pri tvorbe verejnej politiky spočíva na koordinačnej skupine, ktorá je zložená z najaktívnejších kľúčových zainteresovaných a má zvyčajne 10 až 30 členov. Dôležité je, aby všetky záujmové skupiny, ktorých sa riešený problém dotýka, našli v koordinačnej skupine človeka, ktorému dôverujú a ktorý v ich očiach zastupuje ich záujmy.



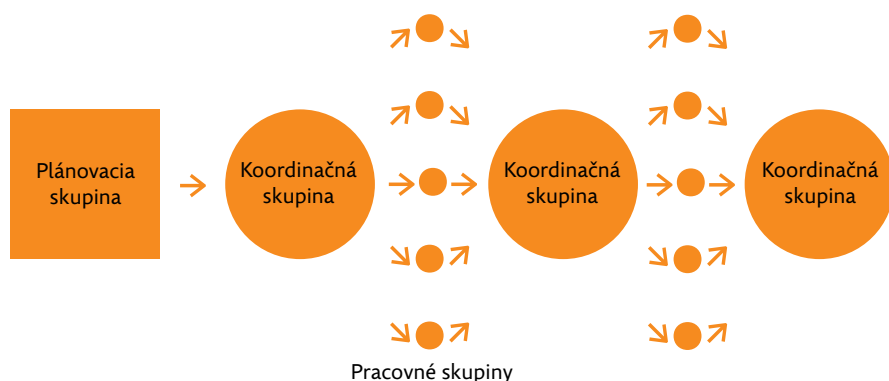
Myslíte aj na ľudí so zdravotným postihnutím, ktorí by chceli participovať na živote v meste? **Prístupné mesto** vo formáte jasná tlač je publikácia, ktorá približuje príbeh mesta Nitry, ktoré sa vydalo na cestu prístupnosti všetkým svojim obyvateľom. Knižka vznikla v spolupráci s Úniou slabozrakých a nevidiacich Slovenska a je spracovaná ako ukážka formátu písomného dokumentu, ktorý je vhodný univerzálne pre všetkých, bez ohľadu na ich zdravotné postihnutia a znevýhodnenia.





Koordináčna skupina postupne prechádza jednotlivými krokmi od analýzy súčasnej situácie cez pomenovanie strategických oblastí až po návrh konkrétnych aktivít a intervencií (konkrétny proces veľmi závisí od obsahu verejnej politiky, preto ho tu nie je možné podrobne popísať). V niektorých fázach diskusie si koordináčna skupina vytvára špecifické pracovné skupiny, ktoré jej pripravujú podklady pre analýzu špecifických aspektov problému alebo navrhujú možné alternatívy riešenia. Týmto spôsobom rieši nielen vnútri koordináčnej skupiny chýbajúcu expertízu, ale súčasne rozširuje okruh odborníkov a zainteresovaných, ktorí sú aktívne zapojení do tvorby verejnej politiky. Okrem toho koordináčna skupina zvyčajne rozhoduje o ďalšom postupe vrátane spôsobov komunikácie s rôznymi inštitúciami, záujmovými skupinami či verejnosťou.

Schéma č. 1: Model koordináčnej skupiny



Pracovné skupiny môžu slúžiť v analytickej fáze procesu na zozbieranie a analýzu informácií ku konkrétnym témam a podľa týchto tém môžu byť aj organizované, napr. pracovná skupina k sociálnym službám pre ľudí na dôchodku, pracovná skupina k službám pre zamestnané matky detí do 3 rokov, pracovná skupina k službám pre dlhodobo nezamestnaných ľudí. Čiastkové výsledky potom pracovné skupiny prezentujú koordináčnej skupine a sú často doplnené o návrhy nových otázok, na ktoré narazili pri analýze dát. Po ukončení konkrétnej fázy procesu je potom na koordináčnej skupine, či na pokračovanie využijú tie isté pracovné skupiny, alebo vytvoria nové, napríklad na základe nového tematického či geografického členenia.

Vytváranie pracovných skupín umožňuje dopĺňanie odborností potrebných či už pri návrhu alternatívnych riešení, alebo na porozumenie špecifickým

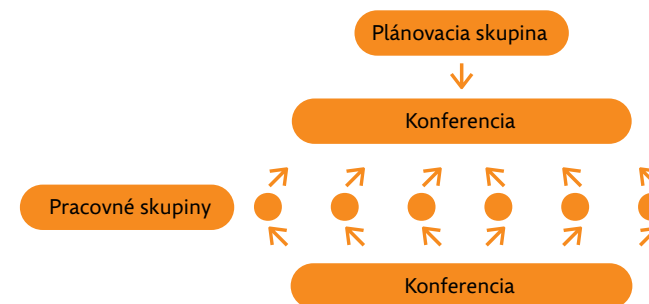
aspektov problému a súčasne nevyžaduje od úzko zameraných odborníkov či výrazne vyťaženej ľudí, aby sa zúčastňovali na celom procese.

Niekedy popri tematických skupinách vytvárame aj pracovné skupiny, ktoré fungujú počas celého procesu a majú stabilnú úlohu, ako napr. komunikáciu s verejnosťou alebo prepájanie priorít so strategickými dokumentmi na vyššej úrovni (napr. na európskej úrovni).

## Konferenčný model (50 – 200 ľudí)

Druhou možnosťou, ako organizovať proces, je kombinácia spoločných konferencií a pracovných skupín (pozri Schéma č. 2). Tento model je vhodný, ak je počet zainteresovaných, ktorých je potrebné zapojiť do riešenia problému, veľký (medzi 50 až 200 ľudí) a súčasne je na realizáciu procesu relatívne krátky čas. V takom prípade je možné sa pri príprave programu konferencie inšpirovať niektorou z metód pre veľké skupiny, ako sú napr. *Open Space* či *World café*. Proces realizovaný prostredníctvom konferencií býva zvyčajne kratší, avšak o to intenzívnejší z hľadiska prípravy a množstva úloh, ktoré je nutné zrealizovať počas niekoľkých hodín konferencie. Proces potom pokračuje počas niekoľkých týždňov medzi konferenciami prácou v pracovných skupinách, za ktoré sú najčastejšie zodpovední konkrétni stakeholderi.

Schéma č. 2: Konferenčný model



V tomto modeli plánovacia skupina po všetkých prípravných krokoch zvolá veľkú spoločnú konferenciu, ktorá môže trvať jeden až dva dni a počas ktorej skupina zainteresovaných prijme návrh postupu spoločného plánovania a zrealizuje prvú fázu procesu.

Podobne ako v predchádzajúcom prípade, konkrétny postup krokov počas konferencie závisí od problému a typu procesu. Avšak na rozdiel od modelu



koordinačnej skupiny je v prípade konferenčného modelu vhodné hneď na prvej konferencii vytvoriť zo stakeholderov pracovné skupiny. To umožní rozdelenie skupiny príliš veľkej na jednu spoločnú diskusiu do menších pracovných skupín podľa priorít účastníkov. Zloženie pracovných skupín je zvyčajne dané samovýberom účastníkov. Iniciátor procesu (alebo plánovacia skupina) môže pracovným skupinám ponúknuť koordinátorov, ktorí zabezpečia logistiku a zápisy zo stretnutí. Členovia pracovných skupín sa potom môžu plne sústrediť na obsahovú náplň ich pracovnej skupiny. Pracovné skupiny by mali mať priestor prvýkrát sa zísť a dohodnúť si ďalší postup ešte v rámci programu konferencie.

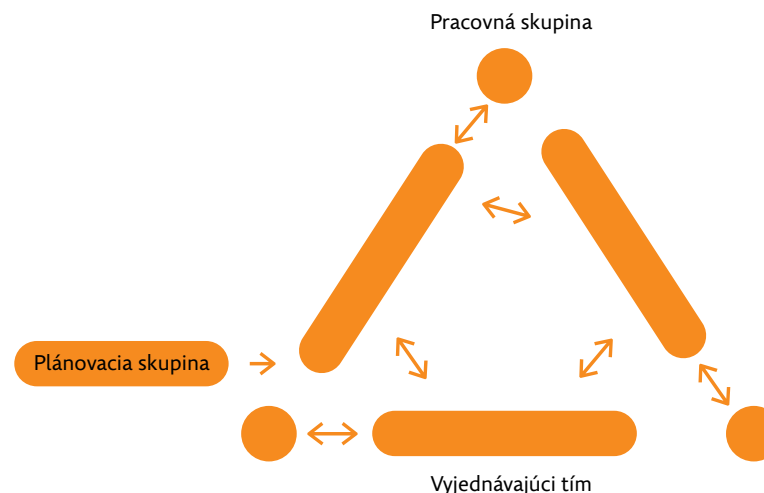
Po dohodnutom čase práce pracovných skupín (rádovo po 2 až 6 mesiacoch) nasleduje druhá spoločná konferencia, na ktorej sa prezentujú predbežné výsledky práce pracovných skupín, koordinuje sa spoločný postup v prekrývajúcich sa témach, diskutuje sa o ďalšom postupe, prípadne sa rušia alebo dopĺňajú pracovné skupiny podľa výsledkov diskusie. Fázy konferencie a následných pracovných skupín sa dva- až štyrikrát opakujú – až po dosiahnutie spoločného výsledku. Po ukončení plánovania sa konferencie môžu opakovať v ročných intervaloch s cieľom sledovať implementáciu spoločného plánu.

Typ riešenej témy ovplyvní, či zvolané konferencie sú otvorené pre každého záujemcu, alebo sa na nich môžu zúčastniť iba pozvaní zainteresovaní. V každom prípade platí, že aj širšia skupina zainteresovaných by mala byť priebežne informovaná o procese a mala by mať vytvorené „miesta vstupu“ do procesu. Môže to byť realizované aj tak, že aspoň niektorá z konferencií bude otvorená všetkým záujemcom.

## Model vyjednávajúcich tímov

Posledným modelom procesu, ktorý je možné využiť na spoločnú tvorbu verejnej politiky, je model vyjednávajúcich tímov (pozri Schéma č. 3). Je vhodný pre témy, v ktorých sa prirodzene formujú záujmové skupiny/tímy a v prípadoch, keď sú tieto tímy ochotné o svojich požiadavkách vyjednávať. Každý tím si najprv samostatne pomenuje vlastné ciele a záujmy a následne počas spoločných stretnutí funguje ako jedna strana vyjednávania. Model najlepšie funguje v prípadoch, keď je počet tímov malý (3 až 5 je primeraný počet) a keď má každý tím dobre definované a vzájomne kombinovateľné záujmy. Jednotlivé tímy potrebujú pred spoločnými stretnutiami čas na tímové diskusie a dohody o ďalšom postupe a na stretnutia s ľuďmi, prípadne organizáciami, ktoré vo vyjednávaní zastupujú. Tým potrebujú zreferovať priebeh doterajších krokov a dosiahnuté čiastkové dohody a získať oprávnenie na ďalšie kroky.

Schéma č. 3: Model vyjednávajúcich tímov



Vyjednávajúce tímy si môžu vytvárať pracovné skupiny, ktoré tímu pripravia podklady pre vyjednanie, a to buď zozbieraním potrebných informácií na argumentovanie za svoje požiadavky, alebo vypracovaním alternatívnych ponúk. Pracovné skupiny umožňujú zapájanie ďalších ľudí a odborníkov do procesu.

Typickým príkladom využitia tohto modelu je vyjednanie tripartity (odborov, zamestnávateľov a štátu).

### ■ 2. Priebeh participatívnych aktivít

#### → 2.a Informačná kampaň: šírenie informácií o procese tvorby a obsahu verejnej politiky

Informovanie prostredníctvom verejnoprávnych médií, webstránky, tlačových konferencií – zverejnenie informácií o zvolenom dizajne procesu, jeho časovom priebehu, informovanie o aktivitách, ktoré sú prístupné verejnosti. Súčasťou tohto informovania by malo byť aj sprístupnenie všetkej dostupnej dokumentácie o zamýšľanej/pripravovanej verejnej politike tak, aby bola ľahko dostupná každému občanovi – teda nie iba na vyhradených miestach, v určom krátkom čase a pod.

#### → 2.b Dialóg so zainteresovanými aktérmi a verejnosťou

Bez ohľadu na konkrétny dizajn procesu je potrebné, aby sa v úvode kľúčoví stakeholderi (napr. v rámci koordinačnej skupiny) dohodli na zameraní

procesu a spoločných pravidlách fungovania. Základným rámcom diskusie je pritom predbežná formulácia zámeru procesu, ktorú zadefinoval zadávateľ alebo plánovacia skupina. Na prvom spoločnom stretnutí je zvyčajne potrebné prediskutovať a dohodnúť ciele a výstupy procesu a odsúhlasiť návrh procesu pripravený externým konzultantom.

#### Úvodná dohoda by mala obsahovať:

- cieľ procesu a formu výstupu,
- ohraničenie oblasti, ktorej sa plánovanie bude týkať (vymedzenie tematickej oblasti, ktorá je hlavným rámcom plánovania s prípadnými súvisiacimi témami, prípadne geografické vymedzenie záujmu plánovania),
- základné rámce participatívneho procesu (predpokladaná dĺžka trvania, základný dizajn procesu, zapojené inštitúcie atď.),
- povinnosti a záväzky stakeholderov vrátane mandátu účastníkov procesu v prípade, že zastupujú inštitúciu (medzi záväzky môže patriť zdieľanie všetkých relevantných informácií súvisiacich s témou plánovania),
- preferované postupy rozhodovania (napr. snaha vo všetkých dôležitých oblastiach dosiahnuť dohodu konsenzom, v krajnom prípade prijatie rozhodnutia absolútnou väčšinou),
- „ošetrenie“ rozdielov v moci medzi jednotlivými stakeholdermi (dohodou môže byť, že každý stály člen koordinačnej skupiny má rovnaké slovo/moc v diskusii i pri prijímaní rozhodnutí koordinačnou skupinou),



Potrebujete nápady, ako zapojiť vašich obyvateľov? Publikácia **Od obyvateľa k občanovi – atlas inšpirácií, alebo ako začať budovať komunitu** ponúka otvorený receptár inšpirácií pre všetkých, ktorí by chceli niečo spraviť pre svoju komunitu, ulicu, štvrť či mesto. Publikácia prináša rozmanité postupy, kroky a aktivity na podporu súdržnosti komunity, ktorá je pre samosprávu obrovskou hodnotou a súčasne dokazuje, že od myšlienky k realizácii, od obyvateľa k občanovi, nemusí byť tak ďaleko.

- spôsob riešenia prípadných názorových či hodnotových rozdielov medzi zainteresovanými,
- postupy informovania zainteresovaných a zverejňovania/medializácie priebežných a celkových výstupov procesu.

Pre zabezpečenie úspešnosti procesu je dôležité, aby sa kľúčoví stakeholderi zaviazali k dlhodobej aktívnej účasti. To sú zvyčajne ochotní urobiť iba vtedy, ak naformulovaný cieľ zodpovedá ich prioritám a vyznieva primerane ambiciózne vo vzťahu k investovanému času a financiám.

Hlavným zmyslom procesu participácie je umožnenie dialógu medzi zainteresovanými o ich pohľadoch na možné alternatívy riešenia zvoleného problému a dôvodoch preferovania konkrétneho prístupu. Vytvorenie priestoru na formulovanie takýchto argumentov a ich vypočutie zvyčajne zabezpečuje facilitátor.

#### → 2.c Spracovanie výstupov participatívneho procesu (napr. správy tom, čo k danej problematike hovoria občania)

Už počas realizovania participatívnych aktivít je potrebné priebežné informovať verejnosť o ich výstupoch. Najčastejším priebežným výstupom sú zápisy zo stretnutí – bývajú zverejnené a konečným výstupom je spracovaná správa zo stretnutí, sumarizujúca prezentované záujmy zainteresovaných, preferované alternatívy riešenia, ich zdôvodnenie a výslednú dohodu (ak k nej došlo).

#### ■ 3. Rozhodnutie o výslednej podobe verejnej politiky (rozhodnutie o zahrnutí výsledkov do tvorby politiky) a formulovanie záväzkov

V tomto scenári je dôležité formálne potvrdenie dohody zainteresovaných procedúrou, ktorá je primeraná pre prijatie verejnej politiky, napr. uznesenie vlády, hlasovanie parlamentu o návrhu zákona. Formálne procedúry, ako napr. medzirezortné pripomienkovanie alebo pripomienky v parlamente, však ešte môžu výslednú podobu verejnej politiky pozmeniť.

#### ■ 4. Informovanie verejnosti o výslednej politike

Súčasťou dizajnu procesu by malo byť aj informovanie stakeholderov a verejnosti o výslednej podobe schválenej verejnej politiky a jej plánovanej realizácii. Na to je možné použiť rovnaké komunikačné prostriedky ako v predchádzajúcich krokoch procesu. Je efektívne odpovedať aj na bežné pripomienky verejnosti a zdôvodniť, či a ako boli zapracované, prípadne prečo neboli zohľadnené. Toto informovanie verejnosti by nemalo byť iba jednorazovým aktom a malo by byť sprístupnené v rámci rôznych zdrojov (verejnoprávne médiá, tlačové konferencie, internet).











A large, white, stylized number '6' is positioned on the left side of the page. The background is a solid orange color with a series of thin, wavy, concentric lines that create a sense of depth and movement, resembling a topographic map or a sound wave. The lines are more densely packed around the number '6' and the text on the right.

**Participovat:  
pre pokročilých**

---

## Aké ďalšie metódy môžeme v jednotlivých krokoch využiť

Na rôznych stupňoch participácie a tiež v rôznych krokoch<sup>1</sup> používame rôzne metódy práce s verejnosťou. Inak pracujeme, ak chceme účinne informovať, inak, ak potrebujeme mapovať či zbierať informácie alebo viesť dialóg, a ešte inak, ak chceme zapojiť verejnosť do rozhodovania. Nasledujúce vybrané metódy sú tie, ktoré sú vhodné na použitie aj v slovenských podmienkach a zároveň nie sú u nás až tak zavedené.

Vybrané metódy nie sú popísané vyčerpávajúco, keďže nie je cieľom tohto materiálu vyškoliť profesionálnych facilitátorov na ich použitie. Má skôr slúžiť osobám kompetentným rozhodovať o participatívnych procesoch na to, aby si rozšírili predstavu možných riešení a postupov, ktoré sa dajú a môžu realizovať. Aby sa po zvážení všetkých iných aspektov vhodnosti použitia participatívnych postupov mohli rozhodovať nielen o pomerne známych metódach, ako sú poradné pracovné skupiny, fókusové skupiny či verejné stretnutia (hoci aj tie sa dajú robiť viac alebo menej odborne a efektívne), ale rozmýšľali aj o zložitejších formátoch.

Všetky tu vybrané metódy vyžadujú spoluprácu profesionálnych facilitátorov a tiež odborníkov na dizajn participatívnych procesov. Skúsenosti zo sveta však potvrdzujú, že sa prostredníctvom nich dá dopracovať k zaujímavým výsledkom nielen pokiaľ ide o proces rozhodovania, ale aj depolarizácie spoločnosti, zvýšenia informovanosti či záujmu verejnosti o problémy verejných politík, alebo zvýšenia dôvery občanov k verejnej správe.

Väčšina nižšie popísaných metód je zameraná na zapojenie predovšetkým laickej verejnosti do plánovania verejných politík. Niektoré dokážu úspešne vziať veľké množstvo rozmanitých ľudí a zozbierať rôzne pohľady a typy skúseností. Netradičnosť týchto metód spočíva v tom, že ich nezapájame len cez informovanie a pripomienkovanie, ale na úrovni dialógu. Môžu mať tiež istý vzdelávací efekt, a to nielen smerom k verejnosti, ale aj k zainteresovaným aktérom, a teda sú schopné ovplyvniť nielen kvalitu výsledného rozhodnutia,

ale aj podobu verejného diskurzu na danú tému. Dokonca aj pri témach, ktoré v sebe obsahujú hodnotový konflikt, dobre urobená participácia dokáže zapojených ľudí urobiť citlivejšími a chápacejšími pre iné názory, než sú ich vlastné. Môže to v istých situáciách pôsobiť preventívne voči eskalácii konfliktu.

### 6.1. KOMUNITNÝ SAMIT<sup>2</sup>

Komunitný samit je niekoľkohodinový (obvykle 15 hodín) plánovací míting, na ktorom sa zúčastňuje široké spektrum zainteresovaných aktérov vo vybranej téme/oblasti. Je užitočným nástrojom v situáciách, keď je pomerne jasný želateľný stav (výsledok) v danej oblasti, avšak existujúce zdroje sú limitované, a preto je dôležité, aby boli akčné kroky čo najefektívnejšie.

#### 6.1.1. Kroky komunitného samitu

**Zabezpečenie jednotného porozumenia:** účastníci a účastníčky sú oboznámení s témou, vo veľkej miestnosti sedia za stolmi po 8 ľudí a počúvajú panelovú prezentáciu.

- **Práca v menších skupinách v špecifickej podoblasti:** v rámci samitu vznikne 5 až 6 menších skupín po 12 ľudí, ktoré v rámci témy pracujú na špecifickej podoblasti. V každej skupine nastane zdieľanie minulých skúseností viažucich sa k téme a možných budúcich riešení.
- **Pomiešanie účastníkov a účastníčok a spoznanie práce iných skupín.** (Týmto krokom končí väčšinou prvý deň.)
- **V skupinách nastáva formulovanie cieľov, akčných krokov a dohadovanie o finálnom výstupe.**
- **Ciele a akčné kroky sú prezentované vo forme posterov v miestnosti.** Všetci účastníci a účastníčky sa s nápadmi oboznámia a vyjadria svoje preferencie. Preferované výstupy by mali byť podkladom pre vznik nových projektov a programov.
- **Samit sa končí záverečnou oslavou** spojenou s pozvaním k ďalšej spolupráci a poďakovaním za prácu.

<sup>1</sup> Pozri scenáre v Pravidlá zapájania verejnosti do tvorby verejných politík. Ministerstvo vnútra SR 2014.

<sup>2</sup> V angličtine community summit.

Patrí medzi rýchle procesy strategického myslenia. Kroky strategického plánovania, ktoré zvyčajne trvajú dlho, táto metóda umožňuje realizovať v pomerne rýchlom čase s veľkou skupinou ľudí. Na stretnutí nekončíme vo všeobecnej abstraktnej rovine, ale ideme až do akčných krokov.

### 6.1.2. Kde by sa dala metóda použiť

Je vhodná pre komunitu (napr. profesnú), teda o čosi homogénnejšiu skupinu, ktorá má niečo robiť spolu. Pomáha získať autentické podnety, ale aj ochotu dotknutých účastníkov spolupracovať na realizácii spoločne pomenovaných zámerov. Napríklad ak by učitelia celého Slovenska z rôznych typov základných a stredných škôl mali spoločne navrhnuť zmeny v spôsobe a obsahu ich vzdelávania sa v kontexte navrhovanej stratégie inkluzívneho vzdelávania, tak by na to mohli využiť aj tento formát stretnutia. V tom prípade by na komunitnom samite mali byť zastúpené rôznorodé učiteľky a učitelia z celého Slovenska, ale aj riaditelia škôl, metodici, zástupcovia ministerstva, ale aj tí, ktorí vzdelávanie poskytujú (zo súkromného i neziskového sektora) a ďalší aktéri, ktorých sa vzdelávanie učiteľov priamo týka. V priebehu 2 – 3-dňového stretnutia by spoločne pomenovali nielen zmeny, ktoré treba urobiť, ale mohli by aj priamo pomenovať kroky a aktivity, na realizáciu ktorých nepotrebujú čakať na rozhodnutie „zhora“, ale na ktorých môžu nezávisle začať pracovať.

## 6.2. TECHNOLOGIOU PODPOROVANÉ STRETNUTIE VEĽKEJ SKUPINY<sup>3</sup>

Táto metóda je využiteľná tak na úrovni štátnej správy, ako aj samosprávy. Ide o špecifické prepojenie využitia technológií a osobných stretnutí s diskusiami zoči-voči, s možnosťou zapojenia tisícok ľudí v rovnakom čase (až 5000 v rámci jedného stretnutia). Využíva online hlasovanie, telekonferencie, spracovanie dát na zdieľaných platformách v reálnom čase. Veľké diskusné formáty sa dajú použiť na participáciu v nasledujúcich oblastiach:

<sup>3</sup> Pôvodný názov v angličtine *21st Century Town Meeting* je chránený ochrannou známkou neziskovej organizácie AmericaSpeaks, my sme použili voľný preklad, ktorý viac naznačuje možnosť použitia tejto metódy aj mimo komunálneho kontextu.

- **Plánovanie ekonomického a sociálneho rozvoja** – zvažovanie priorít a rôznych otázok, ktoré môžu byť sporné (napr. ekonomický rozvoj a ochrana prírody).
- **Rozpočtovanie a alokovanie zdrojov** – určovanie priorít v rozpočtovaní dáva možnosť urobiť proces transparentnejším a zrozumiteľnejším pre občanov.
- **Formulovanie verejných politik** – umožňuje dosahovať porozumenie aj mimo straníckych ideových rozkolov.

Aby takéto široké zapojenie ľudí malo zmysel, musí ísť o **skutočne závažné problémy, ktoré majú priamy dopad na občanov.**

Metóda vyžaduje rozsiahlu prípravu pred samotným podujatím, ktorá by mala trvať nie menej ako 15 týždňov. Zahŕňa formuláciu cieľov podujatia, analýzu zainteresovaných aktérov, zaručenie zapojenia rozmanitých diskutujúcich – zvlášť predstaviteľov marginalizovaných skupín, vypracovanie podkladových materiálov, prácu s médiami, organizačné a odborné zabezpečenie podujatia.

Nie je to stretnutie otvorené pre hocikoho, pozývame konkrétnych ľudí na základe konkrétnych charakteristík, ktoré chceme mať zastúpené, keďže potrebujeme dosiahnuť pestrosť názorov, zastúpenie istých typov skúseností s otázkami, o ktorých má byť diskusia.

### 6.2.1. Podujatie

- Úvod: otvorenie, dohodnutie pravidiel, vyskúšanie si elektronického online hlasovania a odpoveď na demografické otázky, aby sa všetci zorientovali, kto všetko je prítomný.
- Diskusia o hodnotách: predtým, ako sa budú venovať hlavnej téme, začína sa vyjasňovaním hodnotových priorít.
- V diskusii pri malých stolíkoch facilitovanej profesionálnym facilitátorom si účastníci a účastníčky (10 – 12 za stolom) vyjasňujú svoje názory, získavajú nové informácie a pohľady na problém.
- Pri každom stolíku je počítač s online pripojením a zapisovateľ zaznamenáva postup v skupine. Údaje zo stolíkov sú viditeľné pre Tematický tím, ktorý identifikuje spoločné priority z rôznych stolíkov a pripravuje podklad pre spätnú väzbu, prípadne hlasovanie.
- Účastníci a účastníčky hlasujú elektronicky niekoľkokrát počas stretnutia o rôznych otázkach, prioritách, nápadoch.
- Všetky údaje sú prezentované na veľkej obrazovke, aby všetci zúčastnení videli, ako sa téma vyvíja.

Na konci stretnutia Tematický tím vypracuje predbežnú správu, posledných 30 min stretnutia je venovaných zodpovedným vedúcim pracovníkom inštitúcií, ktorých sa problém týka, aby okomentovali výslednú správu. Každý účastník dostane pri odchode jej kópiu.

### 6.2.2. Kde by sa metóda dala použiť?

Túto metódu si vieme predstaviť pri zapojení občanov do tvorby Vízie Slovenska do r. 2030. Vieme si ju predstaviť ako doplnenie procesu, ktorý bol v roku 2018 realizovaný Úradom podpredsedu vlády SR pre investície (**viac tu**), a to na doplnenie expertných návrhov občianskym pohľadom na smerovanie krajiny. Znamenalo by to zorganizovať veľké stretnutie s povedzme 150 účastníkmi – občanmi, ktorí by boli vybraní na základe demografických parametrov (vek, vzdelanie, región, v ktorom žijú, muži/ženy, prípade sociálny status) a počas 1 – 2 dní by diskutovali o svojich očakávaniach i obavách zo života na Slovensku v roku 2030. Výsledná správa z tohto procesu by pravdepodobne predstavovala pomerne odlišný pohľad na budúcnosť krajiny, ako je pohľad expertný, a súčasne by umožnila tvorcom verejných politík presnejšie zacielať opatrenia, ako aj komunikáciu o nich.

## 6.3. KONSENZUÁLNE KONFERENCIE<sup>4</sup>

Je to metóda zapojenia „bežných ľudí“ do rozhovorov o verejných politikách. Nenahrádza demokratické hlasovanie a iné zákonné postupy, ale zabezpečuje stretávaciu platformu, kde je vypočutý informovaný hlas ľudí, ktorí nie sú spravidla tí najaktívnejší, čo sa ozývajú sami a radi. Laici tu formulujú otázky pre panel expertov, dostávajú odpovede a spolu sa dohadujú na spoločnom stanovisku. Výsledkom je správa, ktorá sa zverejní pre osoby zodpovedné za rozhodnutie, ale aj pre médiá a verejnosť.

Konferencia konsenzu je vhodná metóda, keď:

- politiky sú vo vývoji alebo sa prehodnocujú a je potrebný vstup od verejnosti,
- témy, ktoré zahŕňajú, sú kontroverzné, zahŕňajú technické odborné znalosti,

<sup>4</sup> V angličtine consensus conferences.

- veľa rozmanitých sociálnych skupín má obavy spojené s týmito témami,
- rozhodnutia budú významne a priamo ovplyvňovať vybrané skupiny ľudí,
- je potreba zvýšiť verejnú informovanosť o probléme,
- verejnosť prejavuje potrebu hlbšieho zapojenia do rozhodovania.

### 6.3.1. Postup

Dánsky model konferencie pozostáva z dvojfázovej procedúry, ktorá zapája 10 – 25 občanov na osem dní diskutovania v priebehu približne troch mesiacov.

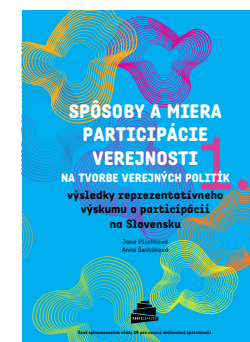
V prvej fáze sa občania stretnú na dva prípravné víkendy, aby sa dozvedeli viac o téme, procese a skupine. Počas týchto víkendov sa tiež vypracujú otázky na konferenciu a vyberú sa prezentujúci z vopred pripraveného zoznamu expertov a predstaviteľov záujmových skupín.

V druhej fáze sa uskutočňuje samotné podujatie, kde experti odpovedajú na otázky a občania si môžu ďalej vyjasňovať problematiku. Panel občanov sa pýta expertov, verejnosť tiež môže klást otázky.

Následne by mal panel občanov dospieť k dohode a vypracovať spoločné stanovisko. Proces je verejný, stanovisko či správa sú tiež verejné, dostupné pre rozhodovateľov, expertov aj laickú verejnosť.

Občiansky panel musí mať nielen prístup k odborným informáciám z rozmanitých uhlov pohľadu, ale mal by pozostávať z ľudí, ktorí sú ochotní počúvať, formulovať svoje argumenty, názory a zároveň snažiť sa pochopiť názory druhých. Ľudia, ktorí rigidne stoja pri svojom stanovisku za každú cenu, neprinášajú spravidla dobrý výsledok v tejto metóde.

Ak chcete poznať aj odborný a akademický pohľad na participáciu, nech sa páči: **Spôsoby a miera participácie I. – výsledky reprezentatívneho výskumu o participácii na Slovensku** ukazujú, že z pohľadu občanov sa vláde v roku 2018 darilo vytvárať priestor pre participáciu občanov na tvorbe verejnej politiky, ale súčasne dokumentujú, že realita zaostáva za deklarovanými cieľmi otvoreného vládnutia. Vláda nevytvorila také podmienky, ktoré by umožnili všetkým vrstvám spoločnosti ovplyvňovať politické rozhodovanie, t. j. politici si zatiaľ dostatočne neosvojili princípy a hodnoty partnerského vládnutia.



## 6.3.2. Kde by sa metóda dala použiť?

Veľmi podobný postup k tejto metóde bol v roku 2007 použitý v rámci Európskeho projektu Konzultácie s občanmi Európy. Zo slovenskej diskusie existuje krátke **video** a podrobnejší popis procesu je v príklade nižšie.

### Príklad: Konzultácie s občanmi Európy 2007<sup>5</sup>

**Konzultácie s občanmi Európy 2007** (ECC 2007) boli prvou diskusiou, ktorá umožnila účasť občanom zo všetkých dvadsiatich siedmich členských štátov Európskej únie. Hlavnou témou diskusie bola otázka: „Čo treba na to, aby sme dosiahli Európu, akú chceme?“ (Vízia občanov Slovenska o budúcnosti Európy, 2007). Dlhodobým cieľom projektu ECC 2007 bolo opätovne spojiť občanov s rozvojom Európskej Únie prostredníctvom (1) poukázania na vzťah medzi životmi občanov a budúcnosťou EÚ, (2) budovania pozitívneho emocionálneho vzťahu medzi občanmi a EÚ a medzi občanmi navzájom a (3) zvýšenia dôvery v inštitúcie EÚ a porozumenia ich významnosti pri riešení problémov, na ktorých občanom záleží.

Účastníci konzultácií boli prevažne vybraní kvótnym výberom podľa demografických kritérií. Osemmesačný projekt umožňoval diskusiu občanov prostredníctvom viacerých typov stretnutí. Proces diskusie začínal Úvodným stretnutím v Bruseli zameraným na výber troch tém na ďalšie zvažovanie, pokračoval dvoma Občianskymi porotami, ktoré otestovali pestrosť názorov občanov vo vybraných troch témach, Národnými diskusiami sa projekt rozšíril do každej z členských krajín EÚ a končil Záverečným stretnutím, opäť v Bruseli.

Na Úvodnom stretnutí dvesto účastníkov väčšinu času z dvoch dní diskutovalo v desaťčlenných medzinárodných skupinách s facilitátorom a tlmočníkom. V skupinách vznikali nápady na témy a ich prvý výber, ktorý zástupca z každej skupiny priniesol k „európskemu stolu“, kde ho verejne prezentoval. S navrhnutými témami pracoval profesionálny editorský tím, ktorý podobné témy zlučil. Výsledné prioritné témy pre národné diskusie vznikli mutli-hlasovaním všetkých dvesto účastníkov. Účastníci vybrali tri témy, na ktoré bol zameraný ďalší proces diskusie. Boli to: (1) energetika a životné prostredie: vplyv

využívania energie v Európe na životné prostredie a hospodárstvo, (2) rodina a sociálna starostlivosť: sociálne podmienky pre rodiny v Európe a (3) úloha EÚ vo svete a migrácia: úloha Európy vo svete a pri riadení imigrácie (Vízia občanov Slovenska o budúcnosti Európy, 2007).

Dve Občianske poroty (v Berlíne a Budapešti) boli zamerané na overenie možných argumentácií účastníkov vo vybraných témach. Na základe týchto podkladov bol spracovaný obsahový materiál k témam diskusie, ktorý účastníci dostali ešte pred príchodom na národné konzultácie.

Najintenzívnejšou časťou procesu boli Národné konzultácie, v ktorých občania (tridsať až dvesto účastníkov) dva dni diskutovali o vízii Európy v roku 2020.<sup>6</sup> Účastníci strávili väčšinu času v menších, tematických skupinách (do pätnásť účastníkov), v ktorých formulovali víziu Európy vo vzťahu k svojej téme. Pred hlasovaním o prioritách sa zoznámili s výsledkami ostatných skupín. Národné konzultácie boli organizované tak, aby v jednom čase prebiehali súčasne v ďalších štyroch až šiestich krajinách, a tak bolo možné medzi nimi zdieľať priebežné výsledky. Pri diskusii bola dôležitá úloha expertov, ktorí v špecifických blokoch s občanmi diskutovali o dôsledkoch ich návrhov, ako aj o rozdelení kompetencií medzi národnými vládami a EÚ. Na konzultáciách sa zúčastňovali aj politici (najmä poslanci v EP), ktorých rola počas stretnutia bola výlučne pozorovacia, prípadne na záver stretnutia prebrali záverečnú správu od občanov.

ECC 2007 vrcholilo Záverečným stretnutím v Bruseli. Počas dvoch dní jeden zástupca z každej národnej diskusie overil a podpisom potvrdil Syntetizujúcu správu zo všetkých dvadsiatich siedmich národných konzultácií, ktorú pripravil editorský tím. Na druhý deň účastníci túto správu verejne prezentovali politikom v Európskom parlamente a v Európskej komisii.

<sup>5</sup> Miková, K., Bianchi, G. (2010). Pozvaná participácia v EÚ: Komparácia troch celoeurópskych deliberačných fór. In Plichtová, J. (Ed.) Občianstvo, participácia a deliberácia na Slovensku: teória a realita. Bratislava, Veda SAV.

<sup>6</sup> Na dvadsiatich siedmich Národných konzultáciách sa spolu zúčastnilo 1507 účastníkov, z toho na slovenskej konzultácii participovalo 45 účastníkov (<http://ecc.european-citizens-consultations.eu>). Na Národných konzultáciách sa zúčastňovali iní účastníci ako na Úvodnom stretnutí v Bruseli.



## 6.4. PLÁNOVACIE BUNKY<sup>7</sup>

Metóda je – podobne ako pri konferenciách konsenzu – určená na prinesenie informovaného hlasu laickej verejnosti do procesu rozhodovania o probléme, ktorý sa ľudí bezprostredne dotýka. Jedna bunka pozostáva z 25 ľudí, ktorí pracujú ako verejní konzultanti počas približne jedného týždňa, aby priniesli riešenia k danému plánovaniu či verejnej politike. Každá bunka potrebuje facilitátorov – procesných expertov, aby pracovala efektívne. Každá bunka dostáva informácie o probléme, diskutuje a zvažuje rôzne aspekty riešenia a následne ich vyhodnocuje z hľadiska želaných a neželaných dôsledkov. Experti a zainteresovaní aktéri majú možnosť prezentovať svoje stanoviská plánovacím bunkám. Výsledok je formulovaný vo forme záverečnej správy.

### 6.4.1. Kedy je to vhodná metóda:

- ak ide o urgentný problém, na ktorého riešenie nie je veľa času,
- ak existujú na otázku rozmanité názory, ktoré prinášajú rozmanité výhody a nevýhody rôznym skupinám ľudí,
- ak téma nie je príliš polarizujúca a stále existuje množstvo alternatív, o ktorých sa dá uvažovať,

<sup>7</sup> V angličtine planning cells.



Pokračovanie výskumu pod názvom **Spôsoby a miera participácie II.** analyzuje faktory a premenné, ktoré ovplyvňujú mieru a spôsoby participácie. Na rozdiel od prvej časti analýzy, ktorá podáva prevažne deskriptívny popis výsledkov z reprezentatívneho prieskumu, cieľom druhej časti je identifikovať tie premenné, od ktorých závisí miera participácie. Výsledky takéhoto výskumu majú zásadné implikácie pre verejné inštitúcie, ktoré majú ambíciu dosiahnuť zvýšenie participácie, keďže odhaľuje a porovnáva silu vzťahu jednotlivých premenných k participácii.

/ 144

- ak všetci zúčastnení budú rovnako zasiahnutí dôsledkami daného rozhodnutia (vyhnúť sa rozporu medzi zasiahnutými skupinami a indiferentnou nezasiahnutou verejnosťou),
- ak všetci zúčastnení majú s problémom nejaký typ skúsenosti,
- ak pre všetkých zúčastnených má problém vysokú dôležitosť,
- ak zastrešujúca inštitúcia/organizácia zodpovedná za riešenie je otvorená voči pozornému zvažovaniu odporúčaní od občanov.

### Celkový program plánovacích buniek:

	Plánovacia bunka 1 (25 ľudí)	Plánovacia bunka 2 (25 ľudí)
Deň 1	Pracovné bloky 1 – 4 (max. 4 denne)	Pracovné bloky 1 – 4
Deň 2	Pracovné bloky 5 – 8	Pracovné bloky 5 – 8
Deň 3	Pracovné bloky 9 – 12	Pracovné bloky 9 – 12
Deň 4	Pracovné bloky 13 – 16	Pracovné bloky 13 – 16

Napísanie predbežnej verzie správy.

Reprezentanti každej plánovacej bunky (ak pracovali na rovnakých problémoch) sa stretnú, aby kriticky posúdili a vylepšili správu.

Finálna verzia správy je vydaná a distribuovaná.

### Denný program jednej plánovacej bunky:

	Plánovacia bunka 1 (25 ľudí)						
Deň 1	<b>Pracovný blok 1: podtéma A</b> (konkrétna úloha)						
	<table border="1"> <tr> <td>Fáza 1: Informácie v pléne</td> <td>Účastníci dostávajú informáciu o podtému A prostredníctvom správ, prezentácií, videí, prechádzok v teréne. Prezentujú experti a/alebo zainteresovaní aktéri.</td> </tr> <tr> <td>Fáza 2: Malé skupiny</td> <td>5 skupín po 5 osôb, najprv si vyjasňujú názory a postoje, potom spoločne vypracúvajú odporúčania.</td> </tr> <tr> <td>Fáza 3: Plenárna schôdza</td> <td>Výsledky práce malých skupín sa prezentujú v pléne, zaznamenávajú sa tak, aby sa všetci mohli k odporúčaniam vyjadriť použitím dohodnutej metódy.</td> </tr> </table>	Fáza 1: Informácie v pléne	Účastníci dostávajú informáciu o podtému A prostredníctvom správ, prezentácií, videí, prechádzok v teréne. Prezentujú experti a/alebo zainteresovaní aktéri.	Fáza 2: Malé skupiny	5 skupín po 5 osôb, najprv si vyjasňujú názory a postoje, potom spoločne vypracúvajú odporúčania.	Fáza 3: Plenárna schôdza	Výsledky práce malých skupín sa prezentujú v pléne, zaznamenávajú sa tak, aby sa všetci mohli k odporúčaniam vyjadriť použitím dohodnutej metódy.
Fáza 1: Informácie v pléne	Účastníci dostávajú informáciu o podtému A prostredníctvom správ, prezentácií, videí, prechádzok v teréne. Prezentujú experti a/alebo zainteresovaní aktéri.						
Fáza 2: Malé skupiny	5 skupín po 5 osôb, najprv si vyjasňujú názory a postoje, potom spoločne vypracúvajú odporúčania.						
Fáza 3: Plenárna schôdza	Výsledky práce malých skupín sa prezentujú v pléne, zaznamenávajú sa tak, aby sa všetci mohli k odporúčaniam vyjadriť použitím dohodnutej metódy.						
	Prestávka						
	<b>Pracovný blok: podtéma B</b> (konkrétna úloha)						
	Fáza 1						
	Fáza 2						
	Fáza 3						

145 /



## 6.4.2. Kde by sa metóda dala použiť?

Plánovacie bunky môžu slúžiť už aj na zapojenie stakeholderov, napríklad na rôzne typy špecifického územného plánovania na úrovni stakeholderov. Zvýšenie resiliencie miest voči klimatickým zmenám. Na takom plánovaní by sa mohli zúčastniť experti rôzneho typu – mimovládne organizácie, akademici, biznis a pod. Jednotlivé témy by mohli byť napríklad: voda, teplo, mestská zeleň, odpady, energia, doprava, vzťah mesta a krajiny atď.

## 6.5. KAVIAREŇ SVET/WORLD CAFÉ

Kaviareň svet je jednoduchá a súčasne inovatívna metóda diskusie, ktorá vytvára rámec pre konverzáciu medzi účastníkmi v malých skupinkách v rámci väčšej skupiny.

Diskusia v neformálnej a príjemnej atmosfére malých skupín umožňuje prejavenie sa inteligencie a skúseností všetkých účastníkov a súčasne zameranie diskusie smerom, ktorý je pre účastníkov najzaujímavejší a najmotivujúcejší. Podľa autorov metódy World café Juanity Brown a Davida Isaacs je prejavenie sa kolektívnej inteligencie umožnené dodržaním siedmich princípov integrovaného dizajnu stretnutia. Väčšia časť diskusie prebieha v malých, zvyčajne 4-členných skupinách, ktoré sa po cca 20-minútových blokoch menia na nové štvorice. V jednom čase všetky štvorice diskutujú o tej istej téme/otázke a postupne sa menia skupiny aj otázky. Na záver stretnutia konečné štvorice prezentujú výsledky spoločného objavovania celej skupine.

### 6.5.1. Kde by sa metóda dala použiť?

Touto metódou by sa napr. dalo diskutovať so zdravotníckymi pracovníkmi o COVID-19 epidémii, diskusia by mohla slúžiť na identifikovanie opatrení, ktoré potrebujeme zaviesť v prípade budúcej krízy. Mohli by tam byť pozvaní cca 50 pracovníci z rôznych nemocníc, čo mali červené zóny. Mohli by hovoriť tom, aká to bola pre nich skúsenosť, čo ich najviac prekvapilo, čo sa naučili a na čo musíme byť nabudúce pripravení. Bol by to materiál na prípravu na podobné krízy. Ideálne je, ak tí ľudia majú spoločnú tému, ktorá ich zaujíma, ale nemajú jednoznačne rovnaké názory.

## 6.6. OTVORENÝ PRIESTOR<sup>8</sup>

Je to účinný spôsob, ako urýchliť diskusie. Je to metodický nástroj, ktorý umožňuje samoorganizovaným skupinám akejkoľvek veľkosti riešiť komplexné problémy v krátkom čase. Cieľom stretnutia Open Space je zapojiť účastníkov do problémov, ktoré sa ich týkajú, na hlbokú a tvorivú úroveň. Program stanovujú a zodpovednosť zaň nesú samotní účastníci Open Space.

Metóda Open Space sa používa najčastejšie pri strategických diskusiách veľkých skupín, pri vytváraní vízie, pri konzultáciách so zainteresovanými odborníkmi, pri komunitnom plánovaní a pri hĺbkovom učení sa v konkrétnych problémoch.

### 6.6.1. Aký výsledok možno očakávať od stretnutia Open Space?

Každá otázka, o ktorú niekto prejaví dostatočný záujem, bude zaradená do programu.

- Každý otázke sa dostane toľko pozornosti, koľko účastníci uznajú za vhodné.
- Celý priebeh diskusie bude zachytený v zápise, ktorý je potom k dispozícii všetkým účastníkom.
- Jednotlivé otázky budú zoradené podľa ich priority a súvisiace otázky sa spoja.
- V procese Open Space sa učia všetci a ak nasledujú ďalšie kroky, zodpovednosť za následné kroky je rozdelená.

### 6.6.2. Ako prebieha stretnutie Open Space?

Stretnutie Open Space sa riadi štyrmi princípmi a zákonom dvoch nôh.

**Štyri princípy sú:**

- **Ktokoľvek prichádza, sú to tí správni ľudia.**
- **Čokoľvek sa stane, je to to jediné, čo sa mohlo stať.**
- **Kedykoľvek to začne, je to ten správny čas.**
- **Keď je koniec, je koniec – keď nie je koniec, nie je koniec.**

<sup>8</sup> V angličtine Open Space Technology, metóda vytvorená v 80. rokoch 20. storočia Harrisonom Owenom.

### Zákon dvoch nôh znie:

- Ak v niektorom okamihu zistíte, že do diskusie ničím neprispievate a nič nezískavate, presuňte sa tam, kde to neplatí.

Pomocou štyroch princípov a jedného zákona sa počas stretnutia účastníci neustále voľne presúvajú, diskutujú v malých skupinách, dochádzajú k záverom a námetom, o ktorých sa informujú medzi skupinami. Zodpovednosť za výstupy, ako aj prospech z diskusie si odnášajú všetci.

### 6.6.3. Ako vyzerá stretnutie Open Space?

V strede miestnosti určenej na stretnutie Open Space je umiestnený kruh so stoličkami, na stenách po obvode sú umiestnené symboly označujúce diskusné miesta, čelná stena slúži na informácie o vytvorenom programe. Na nástenky sa zaznamenávajú a zverejňujú výsledky jednotlivých diskusných stretnutí.

### 6.6.4. Proces riadenia stretnutia Open Space

Skupina sa stretne v kruhu a zadávateľ privíta účastníkov. Facilitátor poskytne prehľad procesu a vysvetlí ho.

- Facilitátor vyzve ľudí s témou na diskusiu, aby predstúpili do kruhu, zapísali ju na hárok papiera a oznámili tému skupine. Títo účastníci sa označujú ako „zvolávatelia“.
- Zvolávateľ umiestni svoj papier na stenu a zvolí si čas a miesto diskusie. Takto sa postupuje, až kým nie sú na programe žiadne ďalšie témy.
- Skupina sa potom rozíde a pristúpi k stene s programom, na ktorej sú uvedené rôzne témy na diskusiu. Účastníci si poznačia čas a miesto diskusií, do ktorých sa chcú zapojiť.
- Diskusné stretnutia v skupinách prebiehajú niekoľko hodín až do konca stretnutia Open Space. Každá skupina si stanoví zapisovateľa, ktorý zachytáva dôležité body a umiestňuje zápis na nástenku. Do konca stretnutia Open Space sa všetky zápisy zhrnú do jedného dokumentu.
- Po uzavretí diskusie alebo po prestávke môže skupina pristúpiť ku konvergencii – procesu, v ktorom sa k prediskutovaným otázkam vytvoria akčné plány a téma je „uzavretá“.

Skupina ukončuje stretnutie Open Space v spoločnej záverečnej diskusii. V nej účastníci zdieľajú svoje pripomienky, postrehy a ďalšie kroky vyplývajúce z procesu. Metóda je dobrá na zmapovanie, nie na vytvorenie výstupov.

### 6.6.5. Kde by sa metóda dala použiť?

Napríklad pri príprave dotačnej schémy pre kultúru nezriaďovanú štátom, keď chceme vedieť oblasti a formy kultúry, ktoré sa majú podporovať. Pozvaní by boli rôzni ľudia z rôznych odvetví, ale aj z rôzneho typu kultúrnych inštitúcií, resp. realizátori kultúrnych podujatí na rôznej úrovni inštitucionalizácie. Výsledok je zozbieraný zoznam tém na ďalšie rozpracovanie. Je to mapovací proces, ktorý zisťuje, čo tých zainteresovaných ľudí reálne zaujíma. Nástroj slúži na mapovanie, nie na tvorbu záverov.

## 6.7. ŠTUDIJNÉ KRÚŽKY<sup>9</sup>

Študijný krúžok reprezentuje formát **diskusie v malých skupinách**. Využívajú sa na iniciovanie dialógu a podporu zmien v komunite alebo v spoločnosti.

Študijné krúžky:

- pozostávajú z rôznorodých účastníkov, veľkosť skupiny 8 – 12 ľudí,
- stretávajú sa opakovane, obvykle počas 4 – 6 týždňov; akčné kroky následne trvajú niekoľko mesiacov,
- stretnutia trvajú približne 2 hodiny,
- stretnutia pomáha viesť facilitátorka, tá však nezasahuje do témy, iba pomáha organizovať diskusiu,
- každý študijný krúžok pracuje iba na jednej téme,
- môžu sa vzťahovať na úzku komunitu/susedstvo, obce a mestá, školy, až na široké oblasti národných verejných politík,
- študijné krúžky môžu zostať po vyriešení problému zachované.

Každý krúžok pokračuje v práci podľa rovnakej štruktúry sériou 3 – 5 dvojhodinových stretnutí, vedených profesionálnym facilitátorom. Na prvom stretnutí si stanovia základné pravidlá, zoznámia sa a pochopia svoj vzťah k danej téme. Na ďalších stretnutiach účastníci a účastníčky preskúmavajú tému, zvažujú riešenia a dohadujú priority pre ďalšie kroky k zmene. Vyvrcholením je spravídla väčšie podujatie, na ktorom sa diskutuje o riešeniach navrhovaných v rámci krúžkov a ustanovujú sa plány ďalších akčných krokov. Niektorí z účastníkov sa môžu stať následne aj členmi akčných tímov implementujúcich navrhované riešenia.

<sup>9</sup> V angličtine study circles.

Ak je cieľom študijných krúžkov zmena vo verejnej politike, treba zabezpečiť, aby:

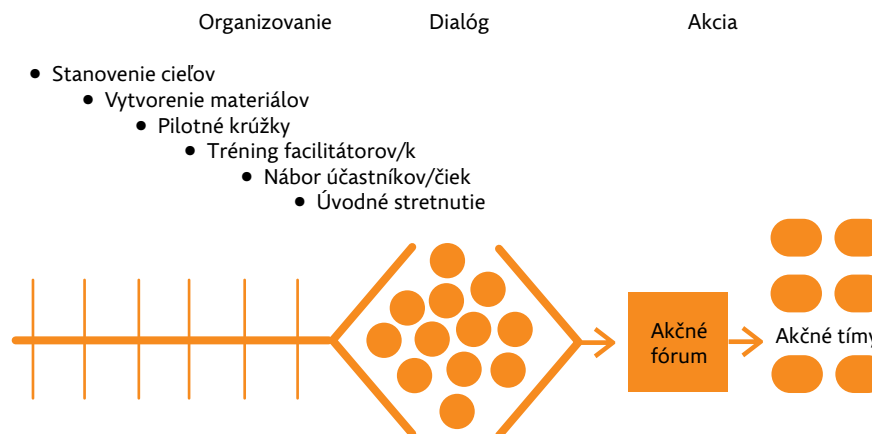
- boli zodpovední vedúci predstavitelia verejnej správy zapojení vo všetkých štádiách programu,
- úradníci a vedenie verejných inštitúcií boli zapojení do rozhovorov,
- sa hlavné myšlienky z diskusií dostali do správ pre zodpovedných vedúcich pracovníkov,
- sa vedúci predstavitelia verejných inštitúcií podieľali na ustanovovaní priorít v akčných plánoch a spolu s občanmi sa podieľali na implementácii navrhovaných zmien.

Úspešnosť takejto participácie spočíva v schopnosti zapojiť rôznorodých účastníkov aj z hľadiska pôvodu, aj vzťahu k danej téme. Takisto je dôležité zapojiť dostatočne veľké množstvo ľudí, vtedy samotný proces diskutovania zanecháva aj pozitívne výsledky na vzťahu spoločnosti napr. aj ku kontroverzným témam (napr. menšiny, migrácia a pod.). Hlavný zmysel tejto metódy je v scitlivovaní ľudí na názory, ktoré sú zásadne odlišné od toho ich.

### 6.7.1. Kde by sa metóda dala použiť?

Môžu to byť aj polarizujúce témy, napr. **integrácia migrantov, Rómov, násilie na ženách, medzigeneračné diskusie**. Môžu to byť politiky či ich implementácie, ktoré vyžadujú aj akceptáciu zo strany ľudí s rozmanitou skúsenosťou (napr. v prípade migrácie – niekto, kto sa vrátil zo zahraničia, niekto, kto je dlho na Slovensku, niekto, kto je krátko na Slovensku, niekto bez osobnej skúsenosti, ale možno má susedov či niekoho v rodine a pod.). Títo ľudia by mohli diskutovať o tom, ako by mali byť tieto opatrenia prijaté, resp. aké opatrenia by mohli byť akceptovateľné a aké nie. Výsledok takejto diskusie by mohol byť jedným zo vstupov do rozhodovacieho procesu. Inou vhodnou témou by mohlo byť, ako má štát pristupovať napríklad k **inkluzívnemu vzdelávaniu**. Zapojiť ľudí s rôznou skúsenosťou a zozbierať podnety k rôznym aspektom (žiak – učiteľ – rodič – inštitúcie), aká by mala byť škola v 21. storočí.

### Schéma študijných krúžkov



## 6.8. SÚŤAŽE A INÉ VEREJNÉ PODUJATIA

Metóda sa používa na vzbudenie záujmu verejnosti o tému a jej spopularizovanie. Obsah súťaže alebo podujatia je priamo prepojený s danou témou konkrétnej politiky, do riešenia ktorej chceme zapojiť verejnosť. Napríklad:

- súťaž esejí alebo plagátov vytvorených študentmi alebo školákmi na témy spojené s využitím obnoviteľných zdrojov energie,
- veľtrh alebo súťaž inovácií na tému zariadení šetriacich energiu,
- cena excelentnosti za komunitné plánovanie v oblasti využitia obnoviteľných zdrojov energie.

Tieto podujatia majú zvyčajne lokálny mediálny výtlak, takže majú šancu získať záujem širokej verejnosti. Záujem médií môže pomôcť aj zvýšiť záujem ľudí o ďalšie participatívne aktivity k danej téme, ktorými môžu byť:

- workshopy,
- verejné stretnutia,
- účasť v poradných skupinách a pod.

Nie je vhodné robiť súťaže či verejné podujatia bez toho, aby zodpovedné orgány ďalej pokračovali v participatívnych aktivitách na danú tému. **Môže to spôsobiť sklamanie verejnosti, že ľudia nemajú šancu reálne sa vyjadriť k danej téme.**

### 6.8.1. Kde by sa metóda dala použiť?

Je vhodná na zapojenie napr. mládeže a detí do tvorby vízií a plánovania. Príkladom môže byť súťaž pre školákov o vízii nejakého mestského či obecného voľnočasového priestoru. Iným príkladom sú eseje na tému ľudských práv či súťaže mladých v IT riešeníach nejakých sociálnych problémov. Môže sa realizovať aj formou grantov pre malé MVO, ktoré následne robia sériu podujatí v rôznych mestách. Môžu to byť aj súťaže nápadov, ako sa má implementovať verejná politika.

## 6.9. KOMUNITNÉ SIEŤOVANIE<sup>10</sup>

Komunitné sieťovanie vychádza z myšlienky menších podporných sietí, ktoré môžu v komunitách vznikáť. Tam, kde zlyhá formálny systém pomoci a podpory ľuďom nastupujú komunitné iniciatívy a ponúkajú to, čo majú (od rekreačných aktivít až po pomoc v čase prírodných katastrof). Ide o vytváranie pomerne veľkej siete v komunite (až stovky dobrovoľníkov), ktorá spolupracuje zároveň s miestnymi firmami, organizáciami či orgánmi štátnej a verejnej správy.

### 6.9.1. Vybrané princípy komunitného sieťovania

- Každý z komunity má čo ponúknuť a môže sa zapojiť.
- Dostávať a prijímať je rovnako hodnotné.
- Každý sa zaoberá tým, čo je pre neho dôležité.
- Spolupráca prináša komunite pridanú hodnotu.

### 6.9.2. Roly v komunitnom sieťovaní

- **„Sieťovači“** – tréning dobrovoľníci a príp. zamestnanci. Zastúpenie by mali mať rôznorodí ľudia z komunity, ktorí majú na starosť sieťovanie v celej svojej pestrosti: hľadajú nové zdroje (ľudské aj finančné), trénujú druhých, prepájajú, sieťujú.

<sup>10</sup> V angličtine community weaving.

- **„Dobrí susedia“** – predstavujú väčšinu zapojených z komunity. Spolupracujú s ostatnými ľuďmi z komunity, zapájajú sa a pripravujú vlastné aktivity a iniciatívy (edukačné, rekreačné, advokačné a podobne).
- **„Rodinní advokáti“** – tréning dobrovoľníci ponúkajúci pomoc na princípe „peer to peer“, sú lídrami v komunite.
- **Podporovatelia a partneri** – ďalší jednotlivci, iniciatívy, firmy, mimovládne organizácie a organizácie verejnej správy, ktoré spolupracujú v rámci komunitného sieťovania.
- **Komunitný koordinátor** – zodpovedný za koordináciu a administratívu iniciatívy.

### 6.9.3. Kroky k úspešnému komunitnému sieťovaniu

- Vytvorte identitu siete a formalizujte ju (napr. formou občianskeho združenia).
- Začnite hľadať komunitných „sieťovačov“, ktorí sú komunite oddaní.
- Vytrénujte vybraných zapojených účastníkov v práci s komunitami, ktorí budú odovzdávať skúsenosti ďalej a budú trénovať ďalších zapojených.
- Buďte transparentní – zabezpečte, aby vaše výstupy a materiály boli dostupné a ľudia boli informovaní o vašej činnosti.
- Zabezpečte si finančné zdroje – dary, sponzoring a školiace služby vám k tomu môžu dopomôcť.

### 6.9.4. Kde by sa metóda dala použiť?

Komunitné sieťovanie má význam napríklad ako podpora profesijných skupín obsahovo súvisiacich, ale nie len príslušníkov jednej profesie, ako napr. terénni sociálni pracovníci, komunitní sociálni pracovníci a sociálni pracovníci. Tam, kde sa stretávaním, komunikáciou a vzájomnou podporou dosahuje zvyšovanie kvality výkonu práce, ktorú robia. Istým typom sieťovania je aj program Koordinátori ochrany detí pred násilím. Každý koordinátor pracuje v rámci okresu a vytvára si okolo seba sieť rozmanitých profesií, ktoré vstupujú do prevencie alebo intervencie v ochrane detí (lekári, prokuratúra, polícia, školy, sociálni pracovníci, mimovládne organizácie atď.). Práve to sieťovanie rôznych profesií aj inštitúcií vytvára potrebnú koordináciu nielen na miestnej, ale aj na národnej úrovni.

## 6.9.5. Organizácie presadzujúce prístup komunitného sieťovania



<https://weavecommunity.org/>

## 6.10. WORKSHOP PARTICIPATÍVNEHO DIZAJNOVANIA<sup>11</sup>

Metóda sa používa pre potreby dizajnovania a redizajnovania organizačných procesov a štruktúry **zvnútra organizácie**. Ide o komplexný, štruktúrovaný proces, v rámci ktorého dochádza k definovaniu cieľov a požiadaviek na implementáciu zmien. Metóda takéhoto workshopu je aplikovateľná pre komunity, ktoré chcú fungovať ako organizácie, mimovládne organizácie aj verejné inštitúcie rôznych veľkostí.

Metóda vychádza z poznania, že každá organizácia má nejaký genotyp, princíp fungovania, ktorý určuje tvar a povahu organizácie. Je dobré, keď je stabilná a odolná, zabezpečuje to jej prežitie. Úspešná organizácia sa však zároveň dokáže prispôbiť.

### Princíp fungovania organizácie 1

Organizácia disponuje bohatým množstvom personálnych zdrojov, kde sú ľudia nahraditeľní. To znamená, že kompetencie a zodpovednosti nie sú uložené v konkrétnych ľuďoch, vytvára hierarchiu riadenia, kde istá úroveň riadenia má zodpovednosť a riadi úroveň pod sebou. Tento spôsob riadenia je často označovaný ako autokratický alebo byrokratický.

### Princíp fungovania organizácie 2

Organizácie nedisponuje nadbytkom ľudských zdrojov, ale „nadbytkom funkcií“. Každý človek v organizácii musí ovládať aj činnosti mimo jeho pracovnej pozície. Organizácia sa do veľkej miery spolieha na konkrétnych ľuďoch, od ktorých závisí kvalita odvedenej práce a úspešnosť organizácie. Zodpovednosti sú rozdeľované nielen vertikálne, ale aj horizontálne, riadenie charakterizuje veľká miera demokracie, ľudia sa často riadia „sami“.

Metóda workshopu vychádza zo **6 predpokladov pre produktívnu prácu:**

- autonómia v rozhodovaní,
- možnosť učiť sa,

<sup>11</sup> V angličtine participative design workshop.

- rôznorodosť,
- vzájomná podpora a rešpekt,
- zmysluplnosť – možnosť vidieť konečný produkt alebo mať pozitívny sociálny dopad,
- spoločná predstava želateľnej budúcnosti.

Organizácia, ktorá funguje podľa princípu 1, ide proti týmto predpokladom, dobré výsledky dosahuje väčšinou krátkodobo, preto sa prechod na princíp fungovania organizácie č. 2 stáva nevyhnutnosťou.

Metódu workshopu participatívneho dizajnovania využívajú organizácie vtedy, keď si uvedomia, že dobré výsledky a schopnosť prispôbiť sa meniacemu sa prostrediu závisia od spolupráce ľudí a ľudia sú práve najdôležitejší kapitál organizácie. Takáto **zmena si však žiada zmenu rolí a zodpovedností všetkých členov organizácie**.

### 6.10.1. Ako funguje workshop participatívneho dizajnovania?

Môže trvať deň, ale aj niekoľko týždňov, kým prebehne celý proces. Pri väčších organizáciách môže zmena prebiehať simultánne na viacerých sekciách.

#### ■ Otvorenie

- predstavenie účastníkov,
- predstavenie manažmentu a odborov.

#### ■ Analýza

- zoznámenie sa s výhodami a nevýhodami jednotlivých princípov fungovania organizácie,
- účastníci hodnotia sami seba (svoju sekciu/organizáciu) na základe 6 predpokladov pre produktívnu prácu,
- účastníci identifikujú zručnosti ich sekcie/organizácie,
- tvorba správy z analýzy.

#### ■ Redizajn štruktúry

- zoznámenie sa s výhodami a nevýhodami jednotlivých princípov fungovania organizácie,
- účastníci kreslia aktuálny pracovný proces a aktuálnu organizačnú štruktúru,
- účastníci navrhnu redizajn štruktúry (nie pracovného procesu),
- tvorba správy.

#### ■ Implementácia do praxe

- účastníci stanovujú komplexné a merateľné ciele,



- účastníci identifikujú vzdelávacie potreby pre potreby zmeny,
- účastníci identifikujú, čo ďalšie je potrebné na zmenu (procesy, mechanizmu, IT a pod.),
- zhodnotenie, nakoľko nový dizajn spĺňa 6 predpokladov pre produktívnu prácu.

## 6.10.2. Predpoklady úspechu zmeny

- pokiaľ zmena nenastane aj formálne, neudeje sa,
- každý musí byť so zmenou oboznámený a rozumieť jej,
- nadriadení a manažment musia byť informovaní a preškolení skôr ako proces začne,
- každý človek z organizácie sa zúčastňuje na analýze a návrhu redizajnu zmeny (pre svoju sekciu),
- organizácia by mala využiť pomoc facilitátorov, ktorí poznajú princípy workshopu a budú vedieť proces úspešne nasmerovať, pomáhať identifikovať nesprávne redizajnovanie a pod.

## 6.10.3. Kde by sa metóda dala použiť?

Napríklad keby sme chceli redizajnoviť systém sociálnej a zdravotnej starostlivosti poskytovaný v domovoch sociálnej starostlivosti (DSS). Do zabezpečovania kvalitnej sociálno-zdravotnej starostlivosti o seniorov by mali vstupovať a v súčasnosti čiastočne aj vstupujú rôzne inštitúcie z rezortov Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR a z Ministerstva zdravotníctva SR, avšak ich spolupráca a spolupodieľanie sa na starostlivosti nie sú optimálne.

Táto metóda by mohla slúžiť na vytvorenie nového inštitucionálneho rámca. Kvalitne identifikovaní kľúčoví aktéri predstavujúci systém, v ktorom DSS fungujú, by mohli na začiatku „rozbiť“ existujúcu štruktúru a počas stretnutia sa pokúsiť vytvoriť novú. Metóda sa tiež hodí na vznik nových inštitúcií, a to nie systémom „zvrchu nadol“, ale, naopak, s poznaním skúseností ľudí, ktorí v danej téme pracujú. Napríklad by tak mohol vzniknúť nový systém pre riadenie čerpania štrukturálnych fondov na Slovensku.

## 6.11. PARTICIPATÍVNY ROZPOČET

Participatívny rozpočet (PR) je jeden z najobľúbenejších nástrojov participácie, ako aj jeden z najefektívnejších demokratických nástrojov, ktorý umožňuje občanom priamo sa zapojiť do rozhodovania o prerozdelení časti verejných zdrojov, ktoré mesto, obec, alebo vyšší územný celok pre účely PR vyčlení. Otvára nový typ verejnej diskusie medzi občanmi a subjektami verejnej správy nielen o realizácii konkrétnych intervencií (navrhnutých projektoch), ktoré iniciovali občania, ale najmä o budúcej vízii a podobe mesta či územia tak, ako to vidia jeho obyvatelia. Otvára nové kanály pre komunikáciu samosprávy s občanom, ako aj pre komunikáciu občanov navzájom bez účasti samosprávy (ľudia organizujúci sami seba, vznik nových komunit). Jeho veľkou výhodou je, že prináša hmatateľné výsledky v relatívne krátkom časovom horizonte (do jedného roka). PR sa vo svete uplatňuje na lokálnej, regionálnej i národnej úrovni.

### 6.11.1. Fázy participatívneho rozpočtu

Participatívny rozpočet sa realizuje v pravidelných ročných alebo dvojročných cykloch, ktoré pozostávajú z nasledovných fáz:

- **Informačná fáza** – samospráva prostredníctvom lokálnych médií, webového sídla a sociálnych sietí realizuje kampaň s cieľom rozšíriť informácie o tom, že sa participatívny rozpočet chystá.

Jedným z využívaných participatívnych nástrojov je participatívny rozpočet. Publikácia **Participatívne mechanizmy: KTO, ČO, KEDY, AKO?** je praktickou príručkou o participatívnom rozpočtovaní a plánovaní verejných priestorov. Publikácia je návodom, ktorý má pomôcť samosprávam, ktoré dospeli k presvedčeniu, že občania by mali byť kvalitne informovaní a mali by mať možnosť spolurozhodovať o spoločných peniazoch a verejných priestoroch. Publikácia približuje teóriu, východiská a princípy nielen participatívneho rozpočtu, ale aj participácie ako takej.





- **Prípravná fáza** – začína zberom nápadov od občanov. Rozpracovanie nápadov prebieha na verejných stretnutiach, kde sa o nápadoch diskutuje a postupne sa z nich stávajú projekty. Okrem toho vytvárajú verejné stretnutia zázemie pre budovanie vzťahov medzi predkladateľmi a ich vzájomné pre-pájanie. Projekty po technickej stránke posúdia zamestnanci úradu samosprávy a s predkladateľmi dotiahnu posledné nedostatky. Hotové projekty predstavia predkladatelia na verejnej prezentácii širokej verejnosti.
- **Rozhodovacia fáza** – v participatívnom rozpočte rozhodujú o tom, ktoré projekty budú podporené, občania. Rozhodovanie o projektoch prebieha na základe hlasovania a/alebo verejného zvažovania. Verejného zvažovania sa spravidla zúčastňujú predkladatelia projektov, ktorí všetky projekty (okrem svojho) hodnotia na základe kritérií, na ktorých sa v úvode stretnutia dohodnú.
- **Realizačná fáza** – realizáciu podporených projektov zväčša zabezpečuje predkladateľ projektu, pričom samospráva mu poskytuje ucelený servis. Niekedy však úlohu zrealizovať projekt, môže na seba prebrať aj samospráva.
- **Evaluačná fáza** – cyklus participatívneho rozpočtu sa uzatvára záverečnou hodnotiacou diskusiou, v ktorej má každý účastník možnosť vysloviť svoje návrhy na zmenu procesu v budúcom ročníku.

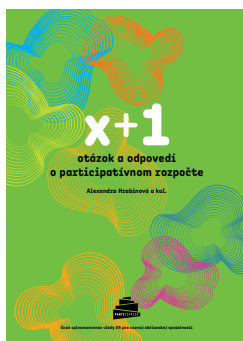
## 6.11.2. Participatívny rozpočet na Slovensku

Prvým krokom k realizácii participatívneho rozpočtu je rozhodnutie zastupiteľstva zaviesť proces participatívneho rozpočtu do života samosprávy a vyčleniť naň príslušnú sumu z mestského rozpočtu. Začiatkom roka 2020 sme evidovali 62 experimentov slovenských obcí a miest, ktoré deklarujú, že svojim občanom umožňujú spolurozhodovať o rozdelení verejných zdrojov prostredníctvom participatívneho rozpočtu. Vo viacerých prípadoch je však pochopenie participatívneho rozpočtu diskutabilné, najmä pokiaľ ide o nulovú možnosť občanov v participatívnom rozpočte rozhodovať.

### 6.11.3. Kde by sa dal nástroj použiť?

Participatívny rozpočet je vhodný nástroj, keď chceme:

- podporiť obyvateľov, aby sa zaujímali o samosprávu, v ktorej žijú a stali sa aktívnymi spoluvotormi jej súčasnosti a budúcnosti,
- naštartovať nové občianske iniciatívy a aktivity v samospráve,
- spájať alebo sceľovať rôzne skupiny obyvateľov,
- realizovať alebo revitalizovať verejné priestranstvá v súlade s predstavami jej obyvateľov,
- tvoriť kvalitné verejné politiky s ľuďmi a pre ľudí.



Skoro všetko, čo potrebujete vedieť o participatívnom rozpočte nájdete v publikácii **x+1 otázok a odpovedí o participatívnom rozpočte**. Zbierka otázok a odpovedí o participatívnom rozpočte pomáha pochopiť mechanizmus a nastaviť očakávania od participatívneho rozpočtu a nabáda k realizovaniu kvalitného a zmysluplného participatívneho procesu. Je doplnená množstvom citátov a príkladov dobrej praxe predovšetkým zo Slovenska, ale i zo zahraničia.



Chcete vedieť, ako realizovali participatívne proces učiteľia na stredných školách? **Nie je občan ako občan – metodika pre zavádzanie témy participácie do výučby** vznikla ako následok realizácie participatívnych rozpočtov na stredných školách, ktorý prebudil u študentov i pedagógov veľký záujem hlbšie poznať participáciu. Metodika prináša do tried gamifikáciu ako nový trend vo vzdelávaní. Spolu s kladením dôrazu na reflexiu a diskusiu, vysoko efektívne metódy uvedomenia si zažitého, ide o kombináciu pre skutočný a zmysluplný rozvoj občianskych hodnôt, postojov a kompetencií mladých ľudí.

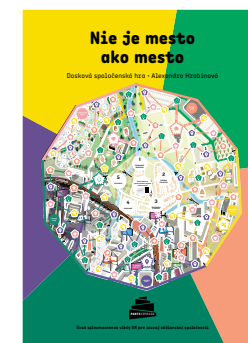
## Príklad: Participatívny rozpočet v Spišskej Belej

Príkladom výnimočného projektu podporeného z PR je vznik mládežníckeho parlamentu v Spišskej Belej. Celý príbeh PR približuje jeden z jeho iniciátorov: „Vedeli sme, že niečo také tu chýba a že parlament je cesta, ako prepájať mladých. V rámci občianskeho združenia Expression sme mali fungujúcu komunitu mladých, bola tu však aj komunita v rámci športu, kultúry či iných oblastí. Myšlienka za zriadením parlamentu bolo prepojiť každú skupinu mládeže v jednom mládežníckom parlamente. Neustále sa snažíme hľadať rôzne formy ako si mladých získať alebo ukázať im benefity toho, prečo majú v parlamente zastupovať nejakú oblasť.“ Rozbehnúť mládežnícky parlament v tak malom meste ako je Spišská Belá, kde nie je ani jedna stredná škola, je na jednej strane odvážne, na druhej strane obdivuhodné. Vznik parlamentu naštartoval ďalšiu participáciu na veľkých veciach. Nahrávajú rokovania mestského zastupiteľstva a dávajú ich na web, prepájajú dobrovoľníkov v rámci mesta. „V roku 2018 sa už pod záštitou parlamentu uskutočnilo oceňovanie dobrovoľníkov z celého mesta. Bola to prvá akcia, kde sa stretli všetky spolky. Bolo to veľmi zaujímavé pre ľudí, že zrazu sa všetci videli a spoznali.“ Mládežnícky parlament sa dnes podieľa na spracovaní koncepčných a strategických dokumentov mesta, predovšetkým na koncepcii rozvoja práce s mládežou do roku 2022. Mesto teda na mladých „presunulo“ mládežnícku verejnú politiku, pretože rozumie tomu, že na úrade by to lepšie nespravili. Mladí robia mestu službu, keďže ho do veľkej miery od riešenia tejto problematiky odľahčia, a zároveň majú obrovskú príležitosť určovať smer, akým sa bude ich život v meste najbližšie roky uberať. Tento projekt je skvelým príkladom zmysluplnej, obojstranne výhodnej a prospešnej spolupráce, ktorú mesto dokázalo podporiť „pár eurami“ z PR.

## Príklad: Participatívny rozpočet v Bratislave-Novom Meste

Iný príklad participatívneho rozpočtu v bratislavskom Novom Meste a týka sa projektu **Prevencia sociálnej izolácie**. Projekt sa od roku 2014 zameriava na pravidelný telefonický kontakt psychologičky s osamelými staršími ľuďmi, s cieľom porozprávať sa, dať im vedieť, že sa na nich nezabudlo a zistiť čo ich trápi a čo by potrebovali. Na telefonickú linku môže senior zavolať aj z vlastnej iniciatívy. Z telefonátov je vypracúvaná súhrnná správa s konkrétnymi odporúčaniami, predkladaná sociálnemu oddeleniu miestneho úradu na realizáciu. V priebehu rokov vznikalo medzi seniormi a realizátorkami projektu čoraz silnejšie puto. Pridanú hodnotu projektu vnímali aj Novomešťania, ktorí projekt z participatívneho rozpočtu podporili ešte dvakrát. Projekt v mestskej časti Bratislava-Nové Mesto funguje dodnes, pretože mestská časť sa rozhodla realizátorku projektu zamestnávať na dohodu o pracovnej činnosti.

Veríte, že je možné naučiť základné pravidlá participácie aj študentov stredných škôl prostredníctvom spoločenskej hry? **Nie je mesto ako mesto** je spoločenská hra, ktorá žiakom hrovou formou približuje, ako funguje participatívny rozpočet. Doska hry zobrazuje fiktívne mesto Participatívne, ktoré má svoje štvrte: Nudnú, Upchatú, Špinavú, Biflošskú, Ignorantskú. Hráči sa stávajú obyvateľmi mesta a preberajú časť zodpovednosti za svoje okolie. Diskutujú o problémoch a riešeniach na zlepšenie života vo svojej štvrti. Pri rozhodovaní o tom, ktoré projekty budú podporené sa však zvažujú hodnotu projektov aj s presahom na celé mesto.



## ZOZNAM ZDROJOV A POUŽITEJ LITERATÚRY

- Bryson, J. M.: A strategic planning process for public and non-profit organizations, Elsevier Ltd.,1988
- Carolyn J. Lukensmeyer, Joe Goldman, Stevenbrigham: A Town Meeting for the Twenty-First Century, In: John Gastil and Peter Levine (eds.), The Deliberative Democracy Handbook. 2005, pp. 154 – 163.
- Miková, K., Bianchi, G. (2010). Pozvaná participácia v EÚ: Komparácia troch celoeurópskych deliberačných fór. In Plichtová, J. (Ed.) Občianstvo, participácia a deliberácia na Slovensku: teória a realita. Bratislava, Veda SAV.
- Patrick L. Scully and Martha L. McCoy: Local Deliberation as the Cornerstone of Deliberative Democracy, In: John Gastil and Peter Levine (eds.), The Deliberative Democracy Handbook. 2005.
- Peggy Holman, Tom Devane, Steven Cady: The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems. Berrett-KoehlerPublishers; 2 edition2007.
- Plichtová, J., Šestáková, A. (2020) (eds.) Slovník participácie. Bratislava, Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej participácie, MV SR.
- Potapchuk, W. R.: New approaches to citizen participation: Building consent, 1991
- Stef Steyaert and Hervé Lisoir (eds): Participatory Methods Toolkit. A Practitioner's Manual. King Baudoin Foundation 2005. [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)
- <http://www.chriscorrigan.com/wiki/pmwiki.php?n=Main.WhatIsOpenSpaceTechnology>
- <https://www.ksre.k-state.edu/community/leadership/facilitation/mcfv/materials/notebook/MCF%20-%20Ch%203.pdf>
- [http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF\\_files/CRIS/PMT.pdf](http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF_files/CRIS/PMT.pdf)



Chcete vedieť, ako realizovali participatívne procesy učitelia na stredných školách? **Nie je škola ako škola – participatívne rozpočty** na školách je publikácia, ktorá predstavuje študentom a pedagógom stredných škôl pojem participácia a prezentuje jeden z jej nástrojov – participatívny rozpočet ako výbornú príležitosť zažiť participáciu na vlastnej koži. Sumarizuje skúsenosti z prvého ročníka parti rozpočtov na školách a krok za krokom prevedie záujemcov o spustenie parti rozpočtu na ich školách, ako postupovať. Pre tento účel bola vyvinutá dosková spoločenská hra Nie je mesto ako mesto.



expertocho

## Karolína Miková

---



riaditeľka PDCS, kde pôsobí od roku 1996. Spočiatku ako dobrovoľníčka, neskôr ako projektová manažérka, trénerka a facilitátorka a dnes ako riaditeľka. Vyštudovala územné plánovanie na Fakulte architektúry Slovenskej technickej univerzity v Bratislave. Absolvovala ročný študijný pobyt na Inštitúte pre verejné štúdie na Univerzite Johns Hopkins v Baltimore, USA. Absolvovala doktorandské štúdium na Katedre politológie Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave. V rokoch 2011 – 2012 pracovala ako riaditeľka Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti. Odborne sa zameriava hlavne na riešenie a prevenciu verejných konfliktov, účasť občanov na rozhodovaní o veciach verejných, rozvoj občianskej spoločnosti, deliberatívnu demokraciu, komunitný rozvoj a medzisektorovú spoluprácu. Má medzinárodnú trénerskú a konzultačnú skúsenosť, doteraz pracovala vo viac ako 35 krajinách sveta.

## Miroslava Žilinská

---



psychologička, trénerka, konzultantka a projektová manažérka PDCS od 2018. Jej srdcovými témami sú príprava budúcich trénerov a tréneriek, time management a práca so stresom a krízami (v živote, vzťahoch a v tímoch). Vyštudovala psychológiu na Univerzite Komenského v Bratislave a rodové štúdiá na Central European University. Už počas školy v roku 2009 začala pôsobiť ako terénna sociálna pracovníčka v Občianskom združení Odyseus, kde sa zameriavala na prácu s vylúčenými komunitami, predovšetkým s ľuďmi, ktorí užívajú drogy alebo pracujú v pouličnom sexbiznise. Od roku 2012 pôsobila v OZ Odyseus ako programová manažérka a podpredsedníčka združenia. Je jednou zo zakladateľiek kontaktného centra na známom obytnom dome v Bratislave – Pentagon, kde pracovala na podpore zapájania komunity pri riešení problémov tohto susedstva. Pracovala tiež ako školská psychologička, dobrovoľníčka pre prácu s deťmi a mládežou a lektorka pre terénnych sociálnych pracovníkov a pracovníčky.

## Zuzana Fialová

---



sociologička, odborníčka v oblasti riešenia konfliktov, ľudských práv, demokratickej transformácie a medzinárodného rozvoja. Pracovala pre viaceré medzinárodné organizácie (OBSE, NATO), miestne ľudskoprávne či advokačné organizácie, vzdelávacie inštitúcie a štátne orgány na Slovensku i v zahraničí. Jej kariéra výskumníčky, trénerky, a neskôr aj terénnej pracovníčky začala v roku 1992. Jej kniha *Monitorovanie ľudských práv* bola vydaná v piatich jazykoch vrátane azerbajdžanského. Pracovala vo viac ako 20 krajinách Európy a Ázie, dva roky prežila v Afganistane. Vyštudovala sociológiu na Univerzite Komenského v Bratislave (1995). PhD. štúdium absolvovala v Inštitúte politických štúdií Poľskej akadémie vied vo Varšave (1999). Od r. 1997 učí a trénuje dospelých, vytvorila vzdelávacie kurzy na mieru pre mimovládne organizácie, štátnych úradníkov, či univerzitných študentov v niekoľkých krajinách. Pracuje na projektoch súvisiacich s hodnotovými konfliktami, radikalizáciou mládeže a polarizáciou v Európe, jej osobitným záujmom sú sociálne dôsledky klimatickej zmeny.







# O NÁRODNOM PROJEKTE PARTICIPÁCIA

Všetky informácie  
o priebehu a výstupoch  
národného projektu  
nájdete na:



Národný projekt sa realizoval ako jedna komplexná aktivita, ktorej názov korešponduje s názvom predkladaného projektu: Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík. Projekt sa vydal dvoma smermi – praktickým a teoretickým:

- podaktivita 1/ praktická časť: pilotná schéma participatívnej tvorby verejných politík,
- podaktivita 2/ teoretická časť: analyticko-metodicko-legislatívna podpora zavádzania participatívnej tvorby verejných politík do praxe.

Stavbu originálnej dvojpodlažnej budovy použijeme ako metaforou realizácie projektu. Dve hlavné podaktivity predstavovali dve samostatné a pritom vzájomne prepojené poschodia toho istého domu. Na prízemí sa rozložila pilotná schéma participatívnej tvorby verejných politík, ktorá zastrešila realizáciu dvanástich pilotných projektov zapájania verejnosti do tvorby verejných politík. Predstavovala „živé laboratórium participatívnych procesov v prostredí verejnej správy“.

Analytickým tímom expertov utáboreným na prvom poschodí ponúkala priestor na realizáciu výskumných aktivít v interiéroch projektového domu, ako aj exteriéroch, vo svete mimo pilotnej schémy. Analytické expedície, prieskumy neznámych teritórií verejnej správy a metodické prvovýstupy postavené na širokom zbere a postupnom vyhodnocovaní procesov a dát reprezentovali „teoretickú časť“ projektu, zameranú na rozšírenie poznatkov o stave a možnostiach zapájania verejnosti v reálnom živote verejnej správy, ako aj na prípravu vzdelávacieho programu na podporu participácie pre zamestnancov ministerstiev, vyšších územných celkov, miest a obcí.

Dvanásť izieb na prízemí zaplnili jednotlivé pilotné projekty a príbehy participatívnej tvorby verejných politík na rôznych úrovniach verejnej správy. Každá z izieb sa stala javiskom, na ktorom sa odohrával originálny dej partnerstva a dialógu medzi mimovládnu organizáciou a subjektom verejnej správy. Spoločným menovateľom bola tvorba konkrétnej verejnej politiky so zapojením verejnosti, zavádzanie a testovanie nových prístupov a mechanizmov participácie.

Hlavnými postavami príbehu sa stali nielen spolupracujúce organizácie a ich odborní garanti, ale aj široká plejáda ďalších postáv, reprezentujúcich zainteresovaných aktérov a aktívnych občanov, ktorí spolu hľadali riešenia problémov v rôznych oblastiach: dlhodobá starostlivosť, podpora práce s mládežou, environmentálne vzdelávanie, otvorené dáta, mikroregionálny rozvoj, odpadové hospodárstvo, prístupnosť a bezbariérovosť miest, plánovanie verejných priestorov, udržateľná mobilita, zavádzanie participatívnych rozpočtov a inklúzia zraniteľných skupín.

# TOTO NIE JE KONIEC, JE TO LEN ZAČIATOK...

Úrad splnomocnenca vlády SR zodpovedá za dve základné agendy: „Iniciatívu pre otvorené vládnutie“ a „Konceptiu rozvoja občianskej spoločnosti na Slovensku“. Každá má v rozvoji občianskej spoločnosti svoje špecifické poslanie. Spoločným zadaním je vytvorenie priestoru a určenie pravidiel hry, ktoré zabezpečia zvýšenie informovanosti a dostupnosť informácií, ako aj zapojenie verejnosti do tvorby verejných politík, tak aby pre štát bola verejnosť partnerom a rovnocenným účastníkom participatívneho procesu. Obrazne povedané, aby vzniklo prvoligové ihrisko, kde sú jasné a dodržiavané pravidlá, kde má každý šancu využívať svoje schopnosti a možnosti na dosiahnutie spoločného cieľa.

Keď sa vláda SR rozhodla, že vytvorí operačný program Efektívna verejná správa, bolo logické, že sa úrad do programu prostredníctvom národného projektu, ktorého nosnou témou bola participácia, zapojil. Participáciu považujem za najdôležitejší prvok pre zefektívnenie verejnej správy. Úrad bol aktívny aj pri tvorbe operačného programu. Dali sme si za cieľ, aby národný projekt obsahoval celé Slovensko a jednotlivé úrovne verejnej správy a aby súčasne zohľadňoval spoločenskú objednávku, ktorá určila priority a témy dvanástich pilotných projektov participatívnej tvorby verejných politík.

Realizácia pilotnej schémy potvrdila jej zmysel. Veľkým prínosom bolo, že vybrané projekty zrkadlili potreby a problémy Slovenska. Ďalším pozitívom je, že boli zahrnuté všetky úrovne verejnej správy od štátu cez samosprávne kraje, mikroregióny, mestá a malé obce.

Získali sme cenné skúsenosti – dobré aj zlé, čo je nesmierne dôležité, lebo mnohokrát príklady zlej praxe nás posúvajú ďalej ako tie dobré. Najväčším benefitom bol princíp partnerstva, dialógu a spolupráce mimovládnych organizácií a subjektov verejnej správy, ktorý participáciu posunul o krok ďalej. Participácia ako prirodzený spôsob komunikácie a tvorby verejných politík bola kľúčovou esenciou pilotných projektov. Prínosom je aj to, že vieme týchto dvanásť príkladov multiplikovať na celé Slovensko. Realizácia národného projektu priniesla poznanie, že Slovensko v spolupráci verejnej správy a neziskového sektora nevyhnutne potrebuje pokračovať.

Potvrdením, že sa národnému projektu podarilo naštartovať dialóg a spoluprácu medzi verejnými inštitúciami a tretím sektorom, je, že pri príprave pokračovania národného projektu úrad zaevidoval enormný záujem subjektov štátnej správy, ale aj miestnej a regionálnej samosprávy, zapojiť sa do pokračovania projektu a otvoriť ďalšiu kapitolu zapájania verejnosti na Slovensku.

**Martin Giertl**, splnomocnenec vlády Slovenskej republiky  
pre rozvoj občianskej spoločnosti

**PARTICIPOVAŤ? PARTICIPOVAŤ!**  
**učebnica participatívnej tvorby verejných politík**

Vydalo: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky/Úrad splnomocnenca vlády SR  
pre rozvoj občianskej spoločnosti

Autori textov: Karolína Miková, Miroslava Žilinská, Zuzana Fialová

Text o participatívnom rozpočte: Alexandra Hrabínová

Jazyková korektúra: Ivana Gibová

Obálka a grafický dizajn: Zuzana Chmelová

Bratislava 2020

Publikácia je súčasťou národného projektu Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík, ktorý je podporený z Európskeho sociálneho fondu prostredníctvom operačného programu Efektívna verejná správa.

ISBN 978-80-89051-54-0



Tento piktogram vám ukáže, kde je text prelinkovaný.

Zdieľaním a šírením informácií z tejto publikácie podporíte participatívnu tvorbu verejných politík a rozvoj občianskej spoločnosti. Ďakujeme.

Všetky publikácie  
knižnej edície Participácia  
Úradu splnomocnenca vlády SR  
pre rozvoj občianskej  
spoločnosti nájdete na:

