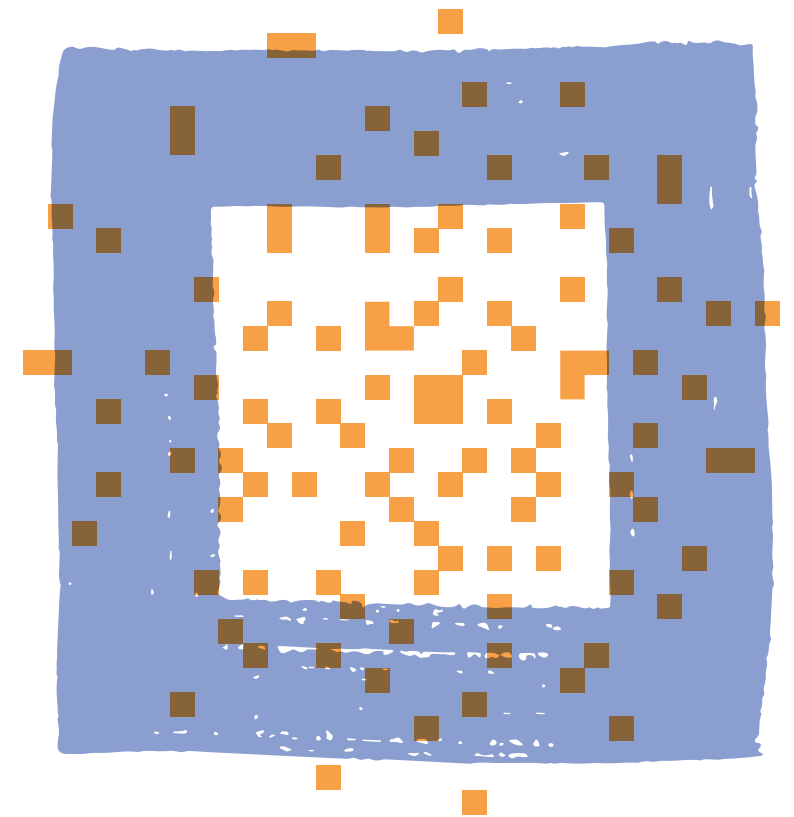


UČIACE SA INŠTITÚCIE

Ako nastaviť interné
procesy pre riadenú
participatívnu tvorbu
verejnej politiky?

Alexandra Poláková Suchalová
Michal Sedlačko



Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti

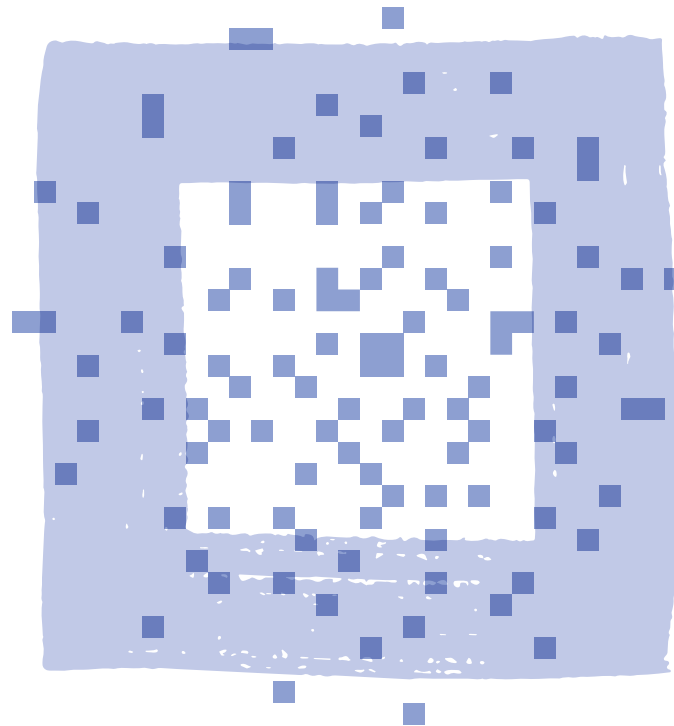
ISBN 978-80-89051-93-9



9 788089 051939



Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti



UČIACE SA INŠTITÚCIE

Ako nastaviť interné
procesy pre riadenú
participatívnu tvorbu
verejnej politiky?

Alexandra Poláková Suchalová
Michal Sedlačko

UČIACE SA INŠTITÚCIE

Ako nastaviť interné procesy pre riadenú participatívnu tvorbu verejnej politiky?

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

Text © Alexandra Poláková Suchalová, Michal Sedlačko
Zodpovedná redaktorka: Alena Petrželková
Obálka a grafický dizajn © Zuzana Chmelová

Bratislava 2023

ISBN 978-80-89051-93-9

Publikácia je súčasťou národného projektu Podpora partnerstva a dialógu
v oblasti participatívnej tvorby verejných politík II.

Tento dokument je financovaný z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu
cez OP Efektívna verejná správa.

MILÉ ČITATEĽKY,
MILÍ ČITATELIA,

dovoľte, aby sme vám predstavili **cvičebnicu participatívnej tvorby verejných politik**, ktorá je doplnkovým materiálom pre účastníčky a účastníkov programu **Učiace sa inštitúcie**. **Učiace sa inštitúcie** ako program sprevádzania zamestnancov a zamestnankýň pri tvorbe verejných politik svojím vznikom zareagovali na nedostatok poznania a odborných kapacít v prostredí ústredných orgánov štátnej správy a vytvorili cyklus 36 hodín, počas ktorých dochádza k vzájomnému učeniu sa ako tvoriť verejné politiky so zapájaním verejnosti účinne a efektívne. Od roku 2021 prebehli celkovo štyri skupiny programu Učiace sa inštitúcie a každá skupina priniesla nové potreby a s nimi aj nové obsahy a aktivity, ktoré boli postupne formulované do cvičení a ich výsledok držíte v rukách alebo vidíte na svojich obrazovkách.

Primárne je tento materiál určený účastníckam a účastníkom programu Učiace sa inštitúcie, nakoľko neobsahuje dostatok vysvetľujúcich textov, a teda nemôže nahradiť kontaktné stretnutia. Avšak, mnoho teoretických blokov, často formou úvodov k jednotlivým témam môže slúžiť ako základ pre pochopenie participatívne tvorených verejných politik aj iným záujemcom o túto problematiku. Ideálne je však, ak v čase prípravy verejnej politiky, kedy je ešte dostatok priestoru na formulovanie jej obsahu, zareagovať na výzvu Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti a prihlásiť sa do programu Učiace sa inštitúcie s konkrétnym materiálom, konkrétnou verejnou politikou a spoločne pripravovať jej tvorbu so zapojením verejnosti.

Cvičebnica je rozdelená do šiestich tém, ktoré sledujú logiku tvorby verejnej politiky so zapojením verejnosti. Nakoľko na základe skúseností predpokladáme, že stále prevažujú úradníci a úradníčky, ktorí nie sú absolventkami a absolventami vysokoškolského vzdelávania v oblasti verejnej politiky alebo verejného manažmentu, v úvodnej téme sa venujeme základným pojmom a vzťahom medzi občanom – úradníkom – politikom ako trom kľúčovým aktérom v tvorbe verejných politik. Následne prechádzame k téme participácie, kde opäť vysvetľujeme základné pojmy a vytvárame tak základ pre správne uvažovanie nad tým, kde je úloha participácie a ako uvažovať nad jej intenzitou. Tretia téma reaguje na často chýbajúce strategicko-koncepcno-projektové uvažovanie nad tvorbou verejnej politiky – teda akého si systému na seba nadväzujúcich krokov, z ktorých mnohé vytvárajú priestor pre zapojenie verejnosti a teda vytvárajú predkladateľom plastický obraz o možnej roli participácie v tvorbe verejných politik. Štvrtá a piata téma sú pre návrh ako bude vyzeráť participatívny proces kľúčové, keďže ukazujú ako formulovať cieľ participatívneho procesu a ako mapovať a analyzovať aktérov, z ktorých sa následne môžu, ale aj nemusia stať účastníci participatívnych procesov.

Posledná téma sa venuje „auditu“ vlastných kompetencií a podmienok pre participáciu v inštitúcii. Snáď by sa čitateľom mohlo zdať, že by bolo vhodné

vytvorí miesto práve tejto téme oveľa skôr v štruktúre materiálu. My sa však rozhodli ísť v zmysle pozitivizmu a motivovať naše kolegyně a našich kolegov v ústredných orgánoch štátnej správy, aby hľadali možnosti ako verejnosť do tvorby verejných politík zapájať, skôr ako sa nechať odradiť či už pocitom nedostatku vlastných kompetencií alebo kompetencií či ochoty ich inštitúcie. A aj na to sú tu Učiace sa inštitúcie a tento materiál.

A čo v cvičebnici nenájdete? To, čo vieme, že už spracované je a na kvalitnej úrovni, a to sú nástroje, formáty či metódy, prostredníctvom ktorých je možné participatívne procesy realizovať. Preto na záver ponúkame zoznam zdrojov, ktoré sú inšpiratívne a použiteľné aj v slovenských podmienkach.

OBSAH

VAŠE OČAKÁVANIA // 10

TÉMA 1: ÚVOD DO VEREJNEJ POLITIKY // 12

Úloha 1.1 ZÁUJMY A VOĽBY OBČAN AKO ÚSTREDNÁ POSTAVA VEREJNEJ POLITIKY (ROLOVÁ HRA // 13

Úloha 1.2 POJEM VEREJNÁ POLITIKA VO VYJADRENÍACH POLITIKOV // 19

TÉMA 2: TYPY PARTICIPÁCIE A JEJ INTENZITA // 22

Úloha 2.1 INTENZITA PARTICIPÁCIE // 26

TÉMA 3: PARTICIPÁCIA AKO SÚČASŤ PROCESU TVORBY VEREJNÝCH POLITÍK // 32

Úloha 3.1 VEREJNÁ POLITIKA AKO SÚČASŤ PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA // 34

Úloha 3.2 SPOLOČENSKO-POLITICKÝ KONTEXT VEREJNEJ POLITIKY // 41

TÉMA 4 CIELE A DÔVODY ZAPÁJANIA VEREJNOSTI DO PRÍPRAVY A TVORBY MATERIÁLU // 44

Úloha 4.1 DÔVODY PRE ZAPÁJANIE VEREJNOSTI // 47

Úloha 4.2 POLITICKO-SPOLOČENSKÝ KONTEXT A CIELE PARTICIPATÍVNEHO PROCESU // 50

TÉMA 5 AKTÉRI A ÚČASTNÍCI RIADENEJ PARTICIPÁCIE // 52

AKO SA Z AKTÉROV STÁVAJÚ ÚČASTNÍCI? // 55

Úloha 5.1 MAPOVANIE SPOLOČENSKÝCH ZÁUJMOV – AKTÉROV // 56

Úloha 5.2 SPÔSOBY IDENTIFIKOVANIA A MAPOVANIA AKTÉROV // 58

Úloha 5.3 TRIEDENIE AKTÉROV // 60

Úloha 5.4 INTENZITA ZAPOJENIA VYBRANÝCH ÚČASTNÍKOV // 65

TÉMA 6: MANDÁT A ROLA KOORDINÁTORA A VÝCHODISKOVÉ PODMIENKY PARTICIPATÍVNEHO PROCESU // 66

Úloha 6.1 SEBAHODNOTENIE KOMPETENCIÍ KOORDINÁTORIEK A KOORDINÁTOROV PARTICIPÁCIE // 67

Úloha 6.2 MAPOVANIE VÝCHODISKOVÝCH PODMIENOK // 70

METÓDY A NÁSTROJE ZAPÁJANIA ÚČASTNÍČOK A ÚČASTNÍKOV DO PARTICIPATÍVNYCH PROCESOV // 74

OBSAH TABULIEK, SCHÉM A RÁMČEKOV

Rámček 1 Typy participácie // 24

Rámček 2 Intenzita zapojenia verejnosti // 26

Rámček 3 Dôvody zapojenia // 46

Schéma 1 Vysvetlenia pojmu verejná politika // 19

Schéma 2 Model vplyvu a záujmu // 61

Schéma 3 Cibuľový model // 63

Tabuľka 1 Interpretácie pojmu verejná politika // 20

Tabuľka 2 Typy zapájania a intenzita zapájania verejnosti // 28

Tabuľka 3 Fázy tvorby strategického materiálu // 34

Tabuľka 4 Fázy prípravy strategického materiálu s vyznačením tých, ktoré je možné realizovať participatívne // 36

Tabuľka 5 Fázy tvorby strategického materiálu prázdna šablóna // 38

Tabuľka 6 Dôvody zapojenia verejnosti // 40

Tabuľka 7 Spoločensko-politický kontext verejnej politiky // 42

Tabuľka 8 Dôvody a ciele participatívneho procesu // 47

Tabuľka 9 Ciele participatívneho procesu // 48

Tabuľka 10 Cieľ a kontexte verejnej politiky a participatívneho procesu // 51

Tabuľka 11 Typy spoločenských záujmov // 56

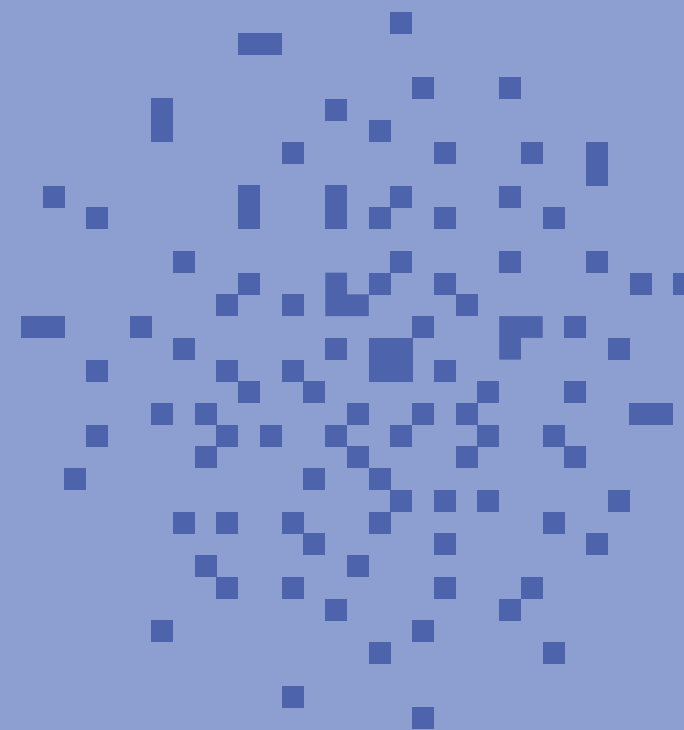
Tabuľka 12 Mapa aktérov participatívneho procesu // 58

Tabuľka 13 Spôsoby identifikovania aktérov // 59

Tabuľka 14 Intenzita zapojenia účastníkov do participatívneho procesu // 65

Tabuľka 15 Kompetencie koordinátoriek a koordinátorov participatívnych procesov // 68

Tabuľka 16 Mapovanie východiskových podmienok v inštitúcii // 70



VAŠE OČAKÁVANIA – KRÁTKA SEBADIAGNOSTIKA NA TÉMU PARTICIPÁCIA A VY

1. Čo očakávate od programu Učiace sa inštitúcie? Kam má posunúť Vás osobne? Čo si želáte získať? Kde máte medzery, ktoré chcete vyplniť?

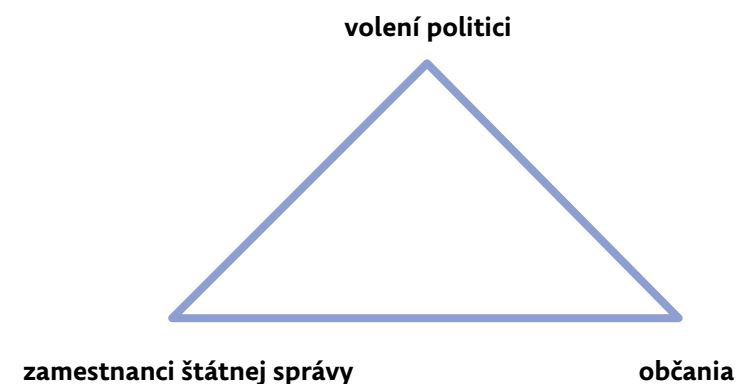
2. Stretli ste sa vo Vašej inštitúcii s tvorbou verejných politík (materiálov) so zapojením verejnosti (participáciou)? Ak áno, o aké procesy alebo úlohy išlo a akú rolu v nich hrala participácia? Ak nie, poznáte dôvody, prečo vaša organizácia zapájanie verejnosti nerealizuje?

3. V ktorých oblastiach (úlohách, procesoch) sa môže na základe Vašej účasti v tomto programe (a zručností, ktoré nadobudnete) Vaša inštitúcia zlepšiť? Aké máte možnosti iniciovať vo Vašej inštitúcii zmeny?

4. Akú skúsenosť alebo odbornosť viete ponúknuť ostatným účastníkom a účastníckam? Čo by sa od Vás mohol naučiť niekto iný?

Téma 1: ÚVOD DO VEREJNEJ POLITIKY

Prvá téma uvádza do obsahu celého pracovno-konzultačného cyklu Učiaci sa inštitúcie. Jej cieľom je ozrejmiť základné pojmy v oblasti tvorby verejných politík, aby následne nedochádzalo k ich nesprávnemu pochopeniu či výkladu. Zároveň je na úvod vhodné upriamiť pozornosť na uvažovanie o vzťahoch medzi volenými politikmi, zamestnancami štátnej správy (úradníkmi a úradníkmi) a občanmi – teda tromi základnými aktérmi v tvorbe verejných politík a ich rozdielnymi funkciami a úlohami v nej. Prostriedkom na pochopenie je v úlohe 1.1 väzba medzi programom politických strán a výkonom štátnej správy a individuálnymi potrebami v životoch rôznych občanov. Úloha by tiež mala otvárať diskusie ohľadne definície politiky ako aj silných a slabých stránok zastupiteľskej demokracie.



ÚLOHA 1.1 ZÁUJMY A VOĽBY

OBČAN AKO ÚSTREDNÁ POSTAVA VEREJNEJ
POLITIKY (ROLOVÁ HRA)



Čo sa naučíte?

Posilniť schopnosť uvedomenia si rôznorodosti potrieb, ktoré vyplývajú z rôznorodosti demografických skupín v spoločnosti a ich očakávaní od politikov v kontexte politických programov, ktoré vo voľbách ponúkajú.



Zadanie:

Blížia sa voľby do NR SR (prípadne mestského/miestneho zastupiteľstva). V tabuľke nižšie je opísaných niekoľko rolí – občanov/občianok a ich životných situácií. Účastníci sú rozdelení do malých skupín (2 až 4 členovia), každá skupina má pridelenú jednu rolu.

V skupine z pohľadu vašej roly:

A) Naformulujte vaše záujmy a očakávania od politikov a političiek zodpovedaním na otázky:

- Čo potrebujete od politiky?
- Ako má zasahovať do vášho života, resp. ako vám môže pomôcť?
- Aký typ informácií o politike potrebujete a ako vám majú byť komunikované?

B) Diskutujte o tom, ktorá z politických strán vám z pohľadu vašej roly najviac vyhovuje zodpovedaním na otázky:

- Ktorú zo štyroch nižšie predstavených politických strán by sa vám zdalo najzmysluplnejšie voliť?
- Prečo?
- Za akých okolností si viete predstaviť voliť aj iné strany?

Simona <ul style="list-style-type: none">• 30 r., mzdárka a účtovníčka• matka samoživiteľka• zdravotná sestra• syn Samko je dieťaťom so špeciálnymi potrebami• chcela by s kamarátkami častejšie chodiť do divadla	Laco <ul style="list-style-type: none">• 27 r., otec viacdetej rodiny na hranici hmotnej núdze• žije v malej obci• katolík, často sa zapája do aktivít miestnej farnosti• obáva sa, že nezaistí svojim deťom možnosť štúdia na vysokej škole	Diana <ul style="list-style-type: none">• 26 r., čerstvá absolventka vysokej školy, smer učiteľstvo (1. a 2. stupeň ZŠ)• má vlastný podcast a rada fotografuje• svojim rodičom ešte nepredstavila svoju priateľku• veľa jej známych žije v zahraničí
Ivo <ul style="list-style-type: none">• 77 r., osamelo žijúci dôchodca v okrese meste• syn žije v zahraničí, s dcérou sa nestýka• rusínsky pôvod• privyrába si ako vrátnik na stredoškolských internátoch	Viktor <ul style="list-style-type: none">• 39 r., projektový manažér v nadnárodnej korporácii• pred rokom sa mu narodilo druhé dieťa, dcéra Elena• spláca hypotéku na trojizbový byt v Bratislave• jeho manželke diagnostikovali závažné ochorenie	Drahoš <ul style="list-style-type: none">• 23 r., pred niekoľkými rokmi úspešne ukončil obchodnú akadémiu• odvtedy sa živí príležitostnými manuálnymi prácami• posieľa časť príjmu rodičom• rád behá a rybári• Róm
Pavol <ul style="list-style-type: none">• 30 r., IT-špecialista s vysoko nadpriemernými príjmami• slobodný, bezdetný• žije v podnájme• investuje do kryptomien• jazdí na horskom bicykli, rád cestuje	Kveta <ul style="list-style-type: none">• 36 r., kuriérka a taxikárka• rozvedená, bezdetná• žije v podnájme s kamarátkou, ktorá sa zakrátko bude sťahovať k priateľovi• pretrvávajúce závraty a dýchacie ťažkosti po prekonaní COVID-19	Richard <ul style="list-style-type: none">• 33 r., hudobník a SZČO• býva v podnájme v Bratislave• s partnerom by si chceli nájsť vlastné bývanie a založiť rodinu• hrá v ochotníckom divadle a dáva súkromné hodiny klavíra „na čierno“
Jana <ul style="list-style-type: none">• 18 r., čerstvá maturantka a prvovolička• skončila kvalitné gymnázium v Bratislave• je prijatá na Stanfordovu univerzitu v Kalifornii• bojí sa, že jej bude chýbať rodina, ale na Slovensku študovať nechce	Darina <ul style="list-style-type: none">• 36 r., vysokoškolsky vzdelaná analytička na MPSVaR• so svojim snúbencom plánujú založiť rodinu, obaja bývajú v podnájme v Bratislave• slabozraká• vrátiť do rodnej Levoče sa nechce	<ul style="list-style-type: none">• (opíšte seba)

A) Strana Spravodliví ľudia

V predvolebnom programe zdôrazňuje nasledujúce body:

1. Právny štát: zákony musia platiť pre všetkých rovnako.
2. Nulová tolerancia podvodov a korupcie: bojujeme proti byrokracii, sme za efektívny, moderný štát, priateľský k občanom.
3. Podpora rodiny, ktorá je základom spoločnosti a budúcnosťou krajiny.
4. Ochrana slobody svedomia, prejavu a vyjadrovania, vrátane výhrady vo svedomí.
5. Podpora zodpovedného hospodárenia, spravodlivé dane, jednoduchšie podnikanie.
6. Prozápadná orientácia: chceme užitočnú EÚ a funkčné NATO.

B) Strana Zodpovedné Slovensko

Jej program stojí na nasledujúcich hodnotách:

1. Štát musí podporovať ľudí, ktorí sú aktívni, poctivo pracujú a platia dane, starajú sa o seba, svoje rodiny a deti. Práve oni sú hlavným motorom rastu ekonomiky a životnej úrovne.
2. Jednotlivec sa nemá spoliehať na politikov, ale na seba a svoju rodinu. Základom spoločnosti nie je štát, ale človek a jeho rodina. Preto im štát musí poskytnúť primeranú podporu a ochranu.
3. Podpora a ochrana však neznamená, že štát si bude občanov kupovať. Už dnes vidíme, že súčasný model sociálneho štátu je neudržateľný. Pracujúcim ľuďom a podnikateľom berie stále viac peňazí, len aby mohol rozdávať. Pritom nie je schopný rozlíšiť tých, ktorí pomoc skutočne potrebujú, od tých, ktorí sa len vezú a systém zneužívajú, vrátane utečencov pochádzajúcich z odlišných kultúr.

C) Strana Nové práva a hodnoty

Jej program stojí na nasledujúcich pilieroch:

1. Zdravá príroda: zvýšime potravinovú sebestačnosť Slovenska; scelíme parcely a ochránime záujmy malých a stredných farmárov pred oligarchami; obmedzíme vývoz dreva do zahraničia

2. Zdravá ekonomika: podporíme vznik regionálnych firiem v spracovateľskom priemysle; rozdelíme investičné stimuly tak, aby z nich mali výhody malí a strední podnikatelia a nie „kšeftári“ a sprostredkovatelia; odštartujeme programy zamestnanosti pre sociálne slabšie vrstvy
3. Zdravá spoločnosť: poskytneme stimuly pre návrat občanov pracujúcich v zahraničí; posilníme antidiskriminačné zákony; zrýchlime súdne rozhodnutia; vytvoríme nové ministerstvo pre ľudské práva, občiansku spoločnosť a obranu demokracie

D) Strana Ochrana pre všetkých

Jej program stojí na nasledujúcich pilieroch:

1. Zdravotníctvo: Zrušiť poplatky u lekára. Zabezpečiť lepšiu ochranu a kontrolu pacientov, ale aj dostupnosť kvalitných a bezpečných liekov najmä pre dôchodcov. Presne definovať úkony, na aké majú pacienti bezplatný nárok, ale aj maximálne čakacie lehoty a minimálnu geografickú dostupnosť.
2. Sociálna oblasť: Zaviesť trinásť dôchodok. Zachovať pre dôchodcov cestovanie zadarmo. Podporiť mladé rodiny. Obmedziť rast cien nájomného bývania. Zabezpečiť, aby štúdium nebolo len pre bohatších.
3. Hospodárstvo: Previesť strategický priemysel do štátneho vlastníctva. Zabezpečiť dôstojnú minimálnu mzdu. Rozvíjať vidiek. Posilniť rolu odborov na pracoviskách.

ÚLOHA 1.2 POJEM VEREJNÁ POLITIKA VO VYJADRENÍACH POLITIKOV



Čo sa naučíte?

Aplikovať rôzne interpretácie pojmu verejná politika a uvedomiť si jeho interpretačnú šírku.

Pod pojmom verejná politika môžeme zahrnúť týchto 5 interpretácií:¹

Schéma 1 Vysvetlenia pojmu verejná politika

verejná politika ako dokument (zákon, vyhláška, nariadenie, metodologické usmernenie, **1**

verejná politika ako špecifická oblasť spravovania spoločnosti (napr. hospodárska politika); toto spravovanie obsahuje rôzne pravidelné aj príležitostné úlohy, ako napr. zber dát **2**

verejná politika ako obvyklá, pravidelná agenda úradníčok a úradníkov **3**

verejná politika ako proces spolupráce a/alebo vyjednávania medzi rôznymi aktérmi, ktorého výstupom je návrh konkrétnych opatrení **4**

verejná politika ako konkrétne rozhodnutie vládnucich politikov **5**



Zadanie:

Priradte nasledujúce činnosti politikov, ktoré sú súčasťou spravovania a riadenia štátu a pochádzajú z vyjadrení politikov, k jednotlivým interpretáciám pojmu verejná politika (prípadne argumentujte, prečo nie sú verejnou politikou).

¹ Viac o tom ako je možné chápať pojem verejná politika v Slovenskom kontexte si môžete prečítať v Manuáli pre tvorbu verejnej politiky (s. 11-22). Dostupné na: <https://www.governance.sk/wp-content/uploads/2016/10/Manual.pdf>

Tabuľka 1 Interpretácie pojmu verejná politika

Činnosti, ktoré sú súčasťou spravovania a riadenia štátu	Interpretácie pojmu verejná politika (vyberte čísla od 1 – 5)
<p>Pravidelné stretnutia ministra hospodárstva s veľvyslancami SR a s vedením veľkých podnikov „Pravidelne komunikujem s našimi veľvyslancami v Ukrajine aj v Rusku. Som v kontakte s vedením U. S. Steel, tak doteraz všetko prebieha štandardne.“ (R. Sulík)</p>	
<p>Uskutočnenie výberového konania na riaditeľa štátnej príspevkovej organizácie „...chceli sme spustiť výberové konanie na generálneho riaditeľa Lúčnice. Tento proces sa stal mediálne tak nepríjemný, že samotní členovia výberových komisií (...) sa báli, že kohokoľvek by vybrali, všetko by bolo mediálne zmetené.“ (Ľ. Laššáková)</p>	
<p>Vyčlenenie vakcín pre vybrané profesijné skupiny pri pandémii SARS COVID-19 „Využijeme nové dávky vakcín na to, aby sme zaočkovali učiteľov na prvom stupni, ale aj učiteľov materských škôl, a do 2 týždňov by sme mali mať zaočkovaných 20 000 učiteľov.“ (V. Remišová)</p>	
<p>Nastavenie pravidiel voľby a odvolávania prezidenta Policajného zboru SR „...dnes napríklad diskutujeme o voľbe nového policajného prezidenta, ktorého na jednej strane môže schváliť 1/2 branno-bezpečnostného výboru, ale na jeho odvolanie budú potrebné 3/5.“ (A. Kiska)</p>	
<p>Schválenie hospodárskej pomoci pre vybrané sektory postihnuté pandémiou SARS COVID-19 „My sme teraz pred pár mesiacmi schválili ďalšiu pomoc cestovnému ruchu, kde spadajú rôzne prevádzky v cestnom ruchu, ktoré sú zasiahnuté pandémiou.“ (E. Heger)</p>	
<p>Presadzovanie bodu (tu konkrétne reformy súdництва) z programového vyhlásenia vlády ministrom alebo ministerkou napriek nedostatočnej podpore premiéra a zvyšku vlády – ale aj samotné programové vyhlásenie vlády „Nedá (sa) zavetovať niečo, čo je v PVV (programové vyhlásenie vlády), tzn. Nedá sa z tohto pohľadu zavetovať reforma justície. Keďže tak, ako je pripravená, je v dôslednom súlade s PVV.“ (M. Kolíková)</p>	

<p>Plánovanie programových finančných prostriedkov z európskych fondov na jednotlivé roky (programové obdobia) a priority – ale aj samotný programový dokument (Plán obnovy) „Na tento rok napríklad, v roku 2022, máme vyčlenených z výziev Plánu obnovy 1,3 miliardy.“ (E. Heger)</p>	
<p>Presadzovanie viacerých čiastkových opatrení (týkajúcich sa najmä kariérnych podmienok profesií a inštitúcií vo vybranom sektore) v jednej z prioritných oblastí volebného programu politickej strany „Jedným z takých zásadných pilierov nášho programu bola očista justície (...) prináša novely zákonov, je to voľba ústavných sudcov, voľba generálneho prokurátora, kde sme podali aj poslanecký návrh.“ (A. Letanovská)</p>	

Téma 2: TYPY PARTICIPÁCIE A JEJ INTENZITA



Čo sa naučíte?

Cieľom tejto témy je jednoznačne popísať aké rôzne typy participácie existujú v spoločnosti a v spravovaní štátu a rozlišovať medzi nimi.

Táto téma zavádza pojem participácia a jej rôznych typy a podoby. Participácia môže nadobúdať podoby od aktívnej účasti občanov na živote spoločnosti až po zapájanie jednotlivcov a rôzne záujmové skupiny do rozhodovania štátu a jeho inštitúcií a organizácií. V zásade je možné hovoriť o dvoch základných typoch participácie a to je:

- participácia zdola nahor – občianska/aktivistická participácia
- participácia zhora nadol – riadená participácia

Práve na tú druhú – teda riadenú participáciu je stredobodom záujmu Učiacich sa inštitúcií, nakoľko ide práve o zapájanie verejnosti, ktoré vzniká zo záujmu a/alebo potreby ústredných orgánov štátnej správy. Teória a prax participácie sa dotýka samotných stavebných kameňov demokracie a vznikajú pri nej veľmi špecializované otázky, ku ktorým sa postupne dostaneme. V rámci-ku č. 1 sú vysvetlené podrobnejšie aj iné typy participácie.

Rámček 1 Typy participácie

Spoločenská participácia všeobecne zahŕňa akúkoľvek účasť verejnosti (t. j. občanov a ich organizovaných záujmov) na fungovaní života spoločnosti. Tento pojem je najširším poňatím participácie, a je preto strešným pojmom pre občiansku, politickú aj riadenú participáciu.

Občianska participácia sú konkrétne aktivity občanov (jednotlivcov aj organizovaných skupín) zamerané na zlepšovanie konkrétnych oblastí (miestneho) života spoločnosti (a v porovnaní s politickou participáciou nie priamo na prerozdelenie verejných statkov alebo moci). Často má aktivistický charakter, ako napr. spoločné brigády na vyčistenie a skrášlenie verejného priestoru, usporiadanie susedskej burzy, členstvo v miestnom športovom zväze či organizovanie bálu zväzu dobrovoľných požiarnikov a pod. Prostredníctvom občianskej participácie môžu byť udržiavané a zveľaďované verejné statky napr. rybársky zväz spravuje rybníky, ochrannárske združenie monitoruje stav chránených druhov alebo klub chovateľov spravuje štandardy a plemenné črty národného psieho plemena. Občianska participácia nie je súčasťou rozhodovania výkonnej alebo legislatívnej moci a len zriedkavo vytvára také orgány, ktoré by mohli byť schopné účinne, transparentne a zúčtovateľne zastupovať svoje záujmy pri tvorbe verejných politík na národnej úrovni. Aj preto občianska participácia vytvára prevažne slabo organizované spoločenské záujmy (tieto sú opísané v tabuľke č. 11, s. 39). Výnimkou sú odbory, cirkvi, profesijné komory a iné silno organizované spoločenské záujmy, ktoré nie sú priamo vytvárané trhom alebo štátom (aj keď pre ne štát môže poskytovať právny rámec), a ktoré poskytujú svojim členom, ale často aj širšej spoločnosti nejaké benefity (a možnosti zapojenia).

Politická participácia (pozor, nie je to participácia politikov) je účasť na aktivitách, ktorých cieľom je ovplyvniť prerozdelenie toho, čo je „verejné“ (ako napr. verejné finančné prostriedky, verejný priestor, verejné funkcie a pod.), resp. ovplyvniť rozdelenie moci v spoločnosti. Garantovanie širokých možností politickej participácie je nevyhnutnou súčasťou moderného chápania demokracie. Medzi aktivity umožňujúce politickú participáciu patria na jednej strane voľby do zákonodarných orgánov štátu a iných orgánov verejnej moci, ale aj možnosti priameho výkonu správy, možnosť zastávať verejnú funkciu, možnosť využiť slobodný prístup k informáciám a pod. Tieto predstavujú základné mechanizmy účasti občana na politickej moci, zakotvené v zákonodarstve. Zabezpečujú principiálnu kontrolu verejnej moci zo strany verejnosti a zúčtovateľnosť moci, avšak nemajú vymedzený vplyv na konkrétne rozhodnutia verejných orgánov.

Ďalšie aktivity vytvárajúce možnosti politickej participácie vychádzajú zo strany verejnosti (vrátane politických kandidátov/strán). Patria medzi ne napr. verejné zhromaždenia (demonštrácia, protest), petície alebo tvorba obsahu na sociálnych sieťach, či dokonca občianska neposlušnosť, nátlak a iné konanie s politickým cieľom prekračujúce rámec právne prípustných možností (blokovanie premávky). Takéto aktivity môžu mať vplyv na práve prijímané rozhodnutie politických orgánov, napr. môže zástupcu protestujúcich občanov predseda NRSR pozvať predniesť svoje požiadavky na pôde parlamentu.

Ale kľúčovým rozdielom oproti riadenej participácii je, že verejná moc nevytvára pri danom rozhodovaní pre práve týchto účastníkov žiadne špecifické práva, nemusí ich požiadavky brať do úvahy, či im za prijaté rozhodnutie skladať účty nad rámec obvyklých mechanizmov ako napr. zverejnenie zápisu zo schôdze. (Petícia je špecifickým prípadom, keďže sa jej obsahom NRSR musí zaoberať, ale účastníkom petície to nezakladá žiadne špecifické práva. Petícia navyše nie je iniciovaná verejnými orgánmi s cieľom vytvoriť priestor na ovplyvnenie prijímaného rozhodnutia.) Kým riadená participácia vytvára zo strany verejných orgánov jasne definovaný priestor na vplyv verejnosti na rozhodovaní, aktivity v zmysle politickej participácie sú obvykle pokusom zo strany verejnosti si (využívaním zákonom zaručených možností) nejaký, resp. ešte vyšší, vplyv vymôcť.

Riadená participácia je cielený, zúčtovateľný a transparentne komunikovaný proces zapájania verejnosti do prípravy a tvorby materiálov, ktorý je iniciovaný a ktorého je vlastníkom ústredný orgán štátnej správy. (V anglickom jazyku sa práve pojmom public participation, v zmysle účasti na rozhodovaní verejných inštitúcií, často označuje riadená participácia.) Riadenou participáciou nie je len informovanie (pasívne zapájanie), ktoré je síce nevyhnutným predpokladom zapájania verejnosti a zabezpečuje transparentnosť a zúčtovateľnosť procesu, nevytvára však možnosti vplyvu verejnosti na obsah pripravovanej verejnej politiky. Za riadenú participáciu nie je možné považovať len medzirezortné pripomienkové konanie a následné rozporové konania v špecifických prípadoch, keďže tieto prichádzajú príliš neskoro v procese tvorby verejnej politiky. Konzultácie s podnikateľskými subjektmi pred predbežným pripomienkovým konaním nesú najviac znakov riadenej participácie² v súčasnosti platnej legislatíve, keďže umožňujú vplyv na výslednú podobu materiálu ešte pred medzirezortným pripomienkovým konaním resp. je odporúčané, aby boli realizované v počiatočnom štádiu prípravy materiálu pred paragrafovým znením. Zároveň je vyhodnotenie konzultácií s podnikateľskými subjektmi súčasťou analýzy vplyvov na podnikateľské prostredie ako povinná súčasť sprievodnej dokumentácie k predkladaniu materiálov na rokovanie vlády a malo by obsahovať informácie o konzultácií, forme a dĺžke konzultácií, diskutovaných témach, návrhoch konzultovaných strán a výsledku konzultácií. Podnikateľský sektor je súčasťou širokej interpretácie pojmu verejnosť, avšak v prípade materiálov, ktoré majú vplyv nielen na podnikateľský sektor je rozhodnutie o zapojení výlučne v kompetencii predkladateľa a neexistuje povinnosť zapojenie realizovať ani dokumentovať minimálne v takej miere, v akej je to povinné pre cieľovú skupinu podnikateľov a ich zastupiteľské organizácie. Preto nie je možné považovať konzultácie s podnikateľským sektorom za riadenú participáciu resp. je to možné len v tých prípadoch, kedy je podnikateľský sektor jedinou cieľovou skupinou predkladaného materiálu.

„Dekoratívna“ participácia je odvrátenou tvárou participácie, kedy je zapájanie verejnosti len formálnym procesom, kedy neexistuje reálny záujem o autentickú participáciu a predkladateľ sa takto vopred rozhodol. Ide o veľmi nebezpečný prístup a zneužívanie participácie na politické účely, čo môže viesť k prehlbovaniu frustrácie a nedôvery v inštitúcie verejnej správy.

² V zmysle Jednotnej metodiky na posudzovanie vybraných vplyvov (<https://www.mhsr.sk/uplo-ads/files/8QpU0onf.pdf?csrt=8181410399967130190>)

ÚLOHA 2.1 INTENZITA PARTICIPÁCIE



Čo sa naučíte?

Vnímať participáciu na škále vplyvu na výslednú podobu materiálu, čo zároveň ukazuje možnosti pre predkladateľa materiálu nakoľko vytvorí priestor pre zapojenie verejnosti a v akej miere – intenzite.

Pri riadenej participácii má zmysel hovoriť o intenzite (stupňoch) zapojenia. Pod intenzitou zapojenia sa rozumie garantovaná miera vplyvu zástupcov verejnosti na výslednú podobu verejnej politiky, vrátane zúčtovateľnosti predkladateľa)voči nim, ako aj práva a povinnosti im priznané v procese tvorby verejnej politiky.



Zadanie:

V skupinách diskutujte:

A) O aký typ participácie ide v jednotlivých situáciách – občiansku, politickú alebo riadenú participáciu? (druhý stĺpec tabuľky.) Môžete identifikovať aj viac typov participácie v rámci jednej situácie.

B) Ak ide o riadenú participáciu, aká je intenzita zapojenia? (tretí stĺpec tabuľky.)

Rámček 2 Intenzita zapojenia verejnosti

názov stupňa zapojenia	vysvetlenie
diskusia	Prediskutovania a/alebo zber stanovísk zo strany verejnosti avšak bez toho, aby boli tieto stanoviská pre predkladateľa záväzné. Rozhodnutie o tom, ktoré zoberie do úvahy je v plnej miere v kompetencii predkladateľa a nie je možné voči tomuto namietat' resp. požadovať vysvetlenie zo strany verejnosti.
spoluvorba	Zástupcom verejnosti (tým, ktorým predkladateľ zapojenie umožní a ich výber zdôvodní) je garantovaná možnosť priamo vplývať na výslednú podobu verejnej politiky, pričom formulovanie konečného znenie materiálu je vytvárané spoločne. Na realizovanie tejto intenzity zapojenia je potrebné zapájať verejnosť dostatočne včas, napr. vo fázach ako je stanovenie strategického smerovania, priorít alebo variantov strategických cieľov alebo identifikovanie a výber variantných opatrení. Spoluvorba môže mať podobu pracovnej skupiny, kde sa spoločne formuluje časť materiálu alebo aj tvorbou materiálu na zdieľaných platformách, kde všetci vzájomne vidia návrhy a komentáre k materiálu a môžu na ne reagovať.
spolurozhodovanie (čiastkové rozhodovanie)	Čiastočne k spolurozhodovaniu dochádza aj pri spoluvorbe, ak predkladateľ považuje účastníkov a z hľadiska rozhodovacej právomoci o finálnej podobe verejnej politiky pred pripomienkovaním na rovnocennej úrovni t. j. takáto intenzita zapojenia môže byť vhodná pre kľúčových partnerov z neštátneho prostredia t. j. silno organizované záujmy so silným hlasom, ktoré by mali vedieť preukázať svoju oprávnenosť zastupovať konkrétne záujmy. Obvykle zahŕňa aj nejaký spôsob transparentného riešenia konfliktov medzi stanoviskami účastníkov (napr. hlasovaním alebo deliberáciou). Zároveň zaväzuje predkladateľa rešpektovať výsledky zapojenia verejnosti v plnej miere a čo najvernejšie (najdôslednejšie) ich zapracovať do návrhu verejnej politiky.

Tabuľka 2 Typy zapájania verejnosti

Situácia	Typ participácie: <ul style="list-style-type: none"> ● občianska ● politická ● riadená 	Intenzita zapojenia (ak ide o riadenú participáciu) <ul style="list-style-type: none"> ● diskusia ● spolupráca ● spolurozhodovanie
<p>V Nemecku aj vo Fínsku protestovali v piatok klimatickí aktivisti proti uhoľnej elektrárni Datteln IV., ktorú nedávno uviedli do prevádzky v spolokovej krajine Severné Porýnie-Vestfálsko na západe Nemecka. Zhruba 40 aktivistov z hnutia Extinction Rebellion (Vzbura proti vyhynutiu) na protest dočasne zablokovalo ulicu pred fínskym parlamentom v metropole Helsinki. Miestna polícia neskôr informovala, že premávka protestom narušená nebola.</p>		
<p>V piatok 10. júna 2022 sa uskutočnilo stretnutie ministerky regionálneho rozvoja a podpredsedníčky vlády SR V. Remišovej so Združením miest a obcí Slovenska (ZMOS). ZMOS zastupovali člen odbornej Sekcie inovácií, regionálneho rozvoja a cestovného ruchu Rady ZMOS a primátor mesta Vrútky, ktorý je aj vyjednávačom Komory miest vo vzťahu k eurofondom, a odborná expertka Kancelárie ZMOS. Stretnutie sa venovalo Programu Slovensko 2021 – 2027.</p>		
<p>Novela zákona 363/2011 o rozsahu a podmienkach úhrady liekov, zdravotníckych pomôcok a dietetických potravín na základe verejného zdravotného poistenia bola viac ako trištvrte roka pripravovaná v spolupráci s početnými odborníkmi, pacientmi a ľuďmi z praxe, vrátane zástupcov Asociácie na ochranu práv pacienta, ktorá združuje 48 organizácií venujúcich sa ľuďom s rôznymi diagnózami. Mala priniesť dlho očakávané zmeny v dostupnosti liečby, lepšiu dostupnosť inovatívnych, generických liekov a zdravotníckych pomôcok. Novela mala tiež garantovať možnosť zúčastňovať sa ako pozorovateľ na kategorizácii, teda aj na nastavovaní doplatkov zo strany pacientov.</p>		
<p>Pod vedením svojho predsedu, ministra zahraničných vecí a európskych záležitostí SR Ivana Korčoka sa na Úrade vlády SR zišla Rada vlády pre ľudské práva, národnostné menšiny a rodovú rovnosť. Stretnutie bolo reakciou na vymenovanie R. Jocha na pozíciu riaditeľa Inštitútu pre výskum práce a rodiny.</p>		
<p>Predseda vlády E. Heger dnes rokoval so zástupcami mimovládnych organizácií Slovensko Digital, Nadácia Zastavme korupciu, Transparency International Slovensko, Aliancia Fair-play, VIA IURIS, INEKO a Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť.</p>		
<p>My, dole podpísaní občania, vlastníci bytov a prevádzok a/alebo obyvatelia na Mickiewiczovej a Ul. 29. augusta, ako aj spoluobčania zo širokého okolia hlavného mesta Bratislava, ktorí využívajú Mickiewiczovu ako miesto pre bývanie, prácu či podnikanie, v zmysle petičného práva žiadame primátora a Magistrát hlavného mesta o obmedzenie tranzitnej automobilovej dopravy na Mickiewiczovej ulici, v časti od Kollárovoho námestia po Ulicu 29. augusta.</p>		

<p>Miestna organizácia Slovenský rybársky zväz Liptovský Hrádok hľadá nových aktívnych členov rybárskej stráže – nadšených ľudí pre rybársky šport z našej členskej základne, ktorí majú záujem venovať sa ochrane a kontrole našich revírov v Liptovskom Hrádku.</p>		
<p>Prípravu Konceptie vodnej politiky do roku 2030 koordinuje Riadiaci výbor zložený zo zamestnancov Sekcie vôd Ministerstva životného prostredia SR. Za účelom zapojenia kľúčových expertov do tvorby konceptie vodnej politiky bola rozhodnutím ministra bola ako nezávislý poradný orgán zriadená Pracovná skupina pre tvorbu Konceptie vodnej politiky. V Pracovnej skupine sú zastúpení zástupcovia rôznych rezortov, výskumných pracovísk, akademickej obce, podporných organizácií, zástupcovia samospráv a mimovládnych organizácií.</p>		
<p>Metropolitný inštitút Bratislavy (MIB) pripravil Princípy a štandardy pitných fontán: Manuál verejných priestorov, ktoré navrhujú, kde mali byť umiestňované pitné fontány v hlavnom meste a ako by mali vyzerieť. Cieľom je, aby fontány netvorili vo verejnom priestore vizuálny smog či pohybové bariéry. (Dokument pritom nešpecifikuje svoje cieľové publikum.)</p>		

Téma 3: PARTICIPÁCIA AKO SÚČASŤ PROCESU TVORBY VEREJNÝCH POLITÍK

Aktivity v tomto bloku pomáhajú štruktúrovať prípravu a tvorbu verejnej politiky ako proces za sebou v čase nasledujúcich čiastkových aktivít prislúchajúcim jednotlivým fázam prípravy strategického dokumentu, ktoré sú do značnej miery uplatniteľné aj pri tvorbe legislatívnych materiálov. Tieto aktivity rámcujú proces prípravy a tvorby verejnej politiky z viacerých perspektív – z hľadiska projektového riadenia, z hľadiska organizačnej štruktúry a zodpovedností za jednotlivé úlohy, ako aj z hľadiska koncepcného a na dátach a analýzach založeného prístupu k tvorbe obsahu. Zároveň tvorcom verejnej politiky pripomínajú nevyhnutnosť postupnosti základných princípov a aspektov strategického plánovania, ako napríklad že ciele je možné formulovať až po analýze súčasného stavu, prognóze budúceho vývoja a vytvorení vízie, alebo že každá verejná politika potrebuje aj systém monitorovania naplňania cieľov, ktoré si stanovila. Účasť zástupcov verejnosti je súbežná s týmto procesom: participácia je možná, ba priam žiaduca, vo viacerých fázach a aktivitách. Preto by nemala byť jednorazovým aktom, typicky v podobe pripomienkovania už prakticky hotového materiálu. (Navyše je podstatné, že participácia musí reagovať na politický kontext prijímanej verejnej politiky – a má preto svoje vlastné ciele, ktoré nie sú identické s cieľmi samotnej verejnej politiky.)

Nasledujúca tabuľka je zhrnutím všetkých siedmich základných fáz tvorby strategického materiálu Metodiky a inštitucionálneho rámca tvorby verejných stratégií MIRRI SR³ a všetkých aktivít, ktoré tento proces obsahuje. Napriek tomu, že mnoho procesov spadajúcich do širokého chápania pojmu verejná politika nebude mať výstup v podobe strategicko-koncepcného materiálu (napr. tvorba manuálov, novelizácie zákonov, tvorba vyhlášok a metodických usmernení, zavádzanie nových vnútorných procesov, vytvorenie novej pracovnej skupiny alebo výboru na účel koordinácie s externými aktérmi alebo podriadenými organizáciami atď.), považujeme túto štruktúru za veľmi užitočný východiskový rámec. (Pojem „stratégia“ pritom možno nahradiť pojmom „verejná politika“, chápanom v jeho širokom poňatí.)

³ Zdroj: Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií, Príloha 4. Dostupné na: <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/21958/1>

Tabuľka 3 Fázy tvorby strategického materiálu

Fáza 1	Fáza 2	Fáza 3	Fáza 4	Fáza 5	Fáza 6	Fáza 7
Identifikácia potreby vypracovania stratégie (=verejnej politiky)	Nastavenie projektu vypracovania stratégie (=verejnej politiky)	Analytická a prognostická časť strategického dokumentu (=verejnej politiky)	Stanovenie strategického smerovania, priorit a variantov strategických cieľov	Vlastné rozpracovanie stratégie (=verejnej politiky)	Nastavenie implementácie, financovania a vyhodnocovania stratégie (=verejnej politiky)	Schvaľovanie stratégie (=verejnej politiky)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizácia prípravy tvorby (aktivity projektového riadenia) 2. Zber dát 3. Analýza súčasného stavu a prognóza možného vývoja 4. Analýza predbežnej vízie 5. Tvorba a schválenie vstupnej správy (čiastočne aktivita projektového riadenia) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obsadenie organizačnej štruktúry 2. Vytvorenie Projektového plánu tvorby stratégie 3. Vytvorenie Plánu spolupráce a komunikácie 4. Vytvorenie Plánu riadenia rizík tvorby stratégie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikácia zdrojov dát a spracovanie primárnych analýz 2. Analýza doterajších riešení vrátane medzinárodnej praxe 3. Analýza súčasného stavu 4. Prognóza budúceho vývoja riešenej oblasti bez ďalších opatrení 5. Kompilácia analytickej časti strategického dokumentu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Overenie vízie a formulácia variantov strategických cieľov 2. Výber variantov strategických cieľov k rozpracovaniu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spracovanie cieľov stratégie 2. Nastavenie sústavy indikátorov 3. Identifikácia variantných opatrení 4. Hodnotenie a výber opatrení 5. Dopracovanie návrhu stratégie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vytvorenie hierarchickej štruktúry prác 2. Nastavenie riadiacej štruktúry implementácie stratégie 3. Nastavenie plánu riadenia zmien 4. Vytvorenie plánu riadenia rizík a určenie predpokladov úspešnej stratégie 5. Nastavenie systému monitorovania napĺňania cieľov stratégie 6. Nastavenie plánu hodnotenia stratégie 7. Zostavenie komunikačného plánu implementácie stratégie 8. Zostavenie rozpočtu implementácie stratégie 9. Zostavenie časového harmonogramu implementácie stratégie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revízia a dopracovanie 2. Interné pripomienkovanie a schválenie stratégie 3. Externé pripomienkovanie a schválenie stratégie 4. Uzavretie projektu (aktivita projektového riadenia)

ÚLOHA 3.1 VEREJNÁ POLITIKA AKO SÚČASŤ PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA



Čo sa naučíte?

Vidieť verejnú politiku, ktorú pripravujete ako proces strategického plánovania, teda zvažovať a zdôvodňovať alternatívne aktivity, obsahové a časové nadväznosti procesu prípravy, argumentovať o participácii ako o časovo súbežnom a obsahovo súvisiacom procese s procesom prípravy, identifikovať možné funkcie participácie v priebehu tvorby materiálu.



Zadanie:

A) Z aktivít v tabuľke č. 3 vyberte tie, ktoré v procese prípravy a tvorby vašej verejnej politiky považujete za vhodné realizovať. (Označte v pôvodnej tabuľke alebo vypíšte do prázdnej šablóny nižšie.) Môžete tiež využiť detailnejšie opisy postupu v spomenutej metodike.⁴ Následne spoločne diskutujte a zdôvodnite predovšetkým tie aktivity, ktoré ste vylúčili (napr. z dôvodu politickej požiadavky, časového rámca prípravy/tvorby, finančných alebo personálnych kapacít, nízkej relevantnosti pre váš typ verejnej politiky, únavy účastníkov z predchádzajúcich procesov a i.). Táto úloha je zároveň príležitosťou porovnať túto novú predstavu vytvorenú na základe strategického plánovania s predchádzajúcimi predstavami o aktivitách, ktoré boli ste plánovali realizovať v rámci tvorby materiálu.

B) Spoločne uvažujte nad tým, ktoré z aktivít v tabuľke je možné realizovať participatívne. Uvažujte nad všetkými, nielen nad tými, ktoré ste vybrali pre váš proces prípravy materiálu. Ktoré aktivity z tých, ktoré ste identifikovali je zároveň možné robiť participatívne? Vyznačte ich v tabuľke 4. Takto si postupne vytvárate základný rámec pre participatívny proces prípravy vášho materiálu.

C) V diskusii uvažujte nad každou aktivitou, ktorú ste identifikovali ako tú, ktorú je možné realizovať participatívne t. j. so zapojením verejnosti (neštátnych aktérov). Koho by ste do nej chceli zapojiť a prečo? Zapisujte do tabuľky 4. Pri uvažovaní nad výberom neštátnych aktérov vhodných na zapojenie ako aj nad dôvodmi zapojenia zatiaľ uvažujte pragmaticky príp. intuitívne, aktérom a účastníkom participatívnych procesov sa venuje téma 5.

Pozn. Výsledok úvahy autorov, o tom, ktoré kroky je možné realizovať participatívne nájdete v tabuľke č. 5, aktivity sú vyznačené zelenou farbou.

⁴ Zdroj: Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií, Príloha 4. Dostupné na: <https://www.mirri.gov.sk/sekcie/investicie/narodny-investicny-plan/vladne-materialy/metodika-a-institucionalny-ramec-tvorby-verejnych-strategii/>

Tabuľka 4 Fázy tvorby strategického materiálu – prázdna šablóna

Fáza 1	Fáza 2	Fáza 3	Fáza 4	Fáza 5	Fáza 6	Fáza 7
Identifikácia potreby vypracovania stratégie	Nastavenie projektu vypracovania stratégie	Analytická a prognostická časť strategického dokumentu	Stanovenie strategického smerovania, priorit a variantov strategických cieľov	Vlastné rozpracovanie stratégie	Nastavenie implementácie, financovania a vyhodnocovania stratégie	Schvaľovanie stratégie

Tabuľka 5 Fázy prípravy strategického materiálu s vyznačením tých, ktoré je možné realizovať participatívne

Aktivity	Fáza 1	Fáza 2	Fáza 3	Fáza 4	Fáza 5	Fáza 6	Fáza 7
		Identifikácia potreby vypracovania stratégie	Nastavenie projektu vypracovania stratégie	Analytická a prognostická časť strategického dokumentu	Stanovenie strategického smerovania, priorit a variantov strategických cieľov	Vlastné rozpracovanie stratégie	Nastavenie implementácie, financovania a vyhodnocovania stratégie
1.	Organizácia prípravy tvorby (aktivity projektového riadenia)	Obsadenie organizačnej štruktúry	Identifikácia zdrojov dát a spracovanie primárnych analýz	Overenie vízie a formulácia variantov strategických cieľov	Spracovanie cieľov stratégie	Vytvorenie hierarchickej štruktúry prác	Revízia a dopracovanie
2.	Zber dát	Vytvorenie Projektového plánu tvorby stratégie	Analýza doterajších riešení vrátane medzinárodnej praxe	Výber variantov strategických cieľov k rozpracovaniu	Nastavenie sústavy indikátorov	Nastavenie riadiacej štruktúry implementácie stratégie	Interné pripomienkovanie a schválenie stratégie
3.	Analýza súčasného stavu a prognóza možného vývoja	Vytvorenie Plánu spolupráce a komunikácie	Analýza súčasného stavu		Identifikácia variantných opatrení	Nastavenie plánu riadenia zmien	Externé pripomienkovanie a schválenie stratégie
4.	Analýza predbežnej vízie	Vytvorenie Plánu riadenia rizík tvorby stratégie	Prognóza budúceho vývoja riešenej oblasti bez ďalších opatrení		Hodnotenie a výber opatrení	Vytvorenie plánu riadenia rizík a určenie predpokladov úspešnej stratégie	Uzavretie projektu/aktivity projektového riadenia)
5.	Tvorba a schválenie vstupnej správy (čiastočne aktivita projektového riadenia)		Kompilácia analytickej časti strategického dokumentu		Dopracovanie návrhu stratégie	Nastavenie systému monitorovania napĺňania cieľov stratégie	
6.						Nastavenie plánu hodnotenia stratégie	
7.						Zostavenie komunikačného plánu implementácie stratégie	
8.						Zostavenie rozpočtu implementácie stratégie	
9.						Zostavenie časového harmonogramu implementácie stratégie	

Tabuľka 7 Spoločensko-politický kontext verejnej politiky

Je zo strany politického vedenia záujem vytvárať priestor na skutočnú účasť verejnosti?	
Existuje zo strany politického vedenia konkrétna predstava, čo by sa účasťou verejnosti malo dosiahnuť, resp. na aký účel má slúžiť? Ak áno, uveďte.	
Existuje medzi neštátnymi aktérmi, ktorí by sa procesu chceli alebo mali zúčastniť, dlhodobý konflikt? (Medzi ktorými a čoho sa týka?)	
Je verejná politika resp. niektorá jej oblasť pre predkladateľa alebo politické vedenie citlivá, lebo so sebou nesie napr. veľké reputačné riziká? (Toto môže platiť aj v prípade, ak boli nedávno medializované škandály, ktoré sa týkajú danej oblasti verejnej politiky alebo predkladateľa.)	
Ohrozilo by rozhodnutie neumožniť v procese tvorby verejnej politiky účasť verejnosti dôveryhodnosť, legitimitu/zúčtovateľnosť zo strany občanov či spoločenský imidž predkladateľa?	
Je téma verejnej politiky kontroverzná a mediálne viditeľná?	
Existujú na ňu v spoločnosti zásadne odlišné pohľady, či dokonca protichodné zdroje expertízy?	
Stretáva sa predkladateľ s dlhodobým nezáujmom aktérov, ktorých účasť by tvorbe alebo implementácii verejnej politiky prospela? Čím je tento zdanlivý nezáujem spôsobený?	
Chápete túto verejnú politiku len ako technické rozhodnutie (napr. pravidelná úprava číselných parametrov, vyjasnenie detailov implementácie, harmonizácia s legislatívou EÚ a pod.)? Chápu ju tak aj cieľové skupiny (spoločenské záujmy)?	
Rieši verejná politika problém, ktorý sa týka dlhodobo znevýhodnených skupín obyvateľstva (spoločenských záujmov)?	
Je pravdepodobné, že opatrenia verejnej politiky posilnia ekonomickú a politickú moc súčasných elít a tým zvýšia nerovnosť v spoločnosti?	
Je verejná politika obzvlášť dôležitá v zmysle budúcich rozhodnutí (napr. vynaložením veľkých investícií na špecifický typ infraštruktúry, voľbou špecifického prístupu k téme, ktorý vylučuje iné možné prístupy, premeškaním významnej príležitosti a pod.)?	
Je verejná politika rámcovým procesom, určujúcim budúce smerovanie v danej oblasti, v ktorom je tak priestor na zásadné hodnotové otázky?	
Prebehla rozsiahla participácia alebo spoločenská diskusia k bezprostredne predchádzajúcemu alebo súvisiacemu rozhodnutiu alebo dokumentu, pričom sa vtedy formulované stanoviská dajú preniesť aj do tohto rozhodnutia?	

Téma 4

CIELE A DÔVODY ZAPÁJANIA VEREJNOSTI DO PRÍPRAVY A TVORBY MATERIÁLU

Analýzy spoločensko-politického kontextu v predchádzajúcej téme je nevyhnutným predpokladom pre formulovanie cieľov participatívneho procesu tvorby verejnej politiky (ktoré ste rámcovo definovali už v predchádzajúcom zadaní). Dáva rámec pre význam, rozsah, intenzitu a v neposlednom rade aj pre rozhodnutie, či je otvorenie tvorby verejnej politiky pre neštátnych aktérov zmysluplné a realizovateľné. V jasne definovanom spoločensko-politickom kontexte je následne možné formulovať ciele zapojenia verejnosti do tvorby verejnej politiky. Základom pre formulovania cieľov zapojenia je odpoveď na otázku, prečo (za akým účelom) potrebujete zapojiť neštátnych aktérov (spoločenské záujmy a odborníkov), teda prečo bude tvorba s ich zapojením lepšia ako tvorba „od stola“ t. j. len s využitím kapacít a zdrojov predkladateľa príp. iného rezortu.

Uvažovanie o dôvodoch zapojenia niekedy môže zdôrazniť rozdiel medzi záujmami predkladateľa t. j. „čo potrebuje, aby bez väčších problémov a prieťahov dosiahol schválenie verejnej politiky (predovšetkým cielené, ale aj strategické, politické a formálne dôvody z rámčeku č. 3) a záujmami verejnosti/spoločnosti alebo jej časti t. j. „čo potrebuje verejnosť/spoločnosť alebo jej časti (spoločenské záujmy), aby sa skvalitnila verejná diskusia a demokratická kontrola, vyrovnali dlhodobé nerovnosti v danej oblasti a zvýšila dôvera zo strany občanov v štátnu moc“ (predovšetkým principiálne a morálne, ale aj politické dôvody z rámčeku č. 3). Faktom však zostáva, že participácia má prinášať zmeny vo vnímaní prístupu k tvorbe verejných politík. Potreby verejnosti resp. cieľových skupín a najmä zraniteľných skupín alebo dlhodoboprehliadaných záujmov by mali byť zohľadnené a mali by mať minimálne rovnakú, ak nie vyššiu, váhu pri príprave a tvorbe verejných politík. To je však často veľmi náročné najmä vzhľadom na dlhodobý trend pri tvorbe verejných politík na Slovensku, ktoré sú obvykle tvorené v časovom, finančnom a personálnom strese a/alebo pri nízkej ochote vychádzať z komfortných zón zaužívaných procesov.

Rámček č. 3 nižšie sumarizuje 6 typov dôvodov zapojenia verejnosti spolu s ich vysvetlením. Majú slúžiť ako inšpirácia pre predkladateľov pri uvažovaní o tom, aká škála dôvodov pre zapojenie verejnosti do tvorby verejných politík existuje nad rámec bežne intuitívne zaužívaných prístupov. Samozrejme, pre jednu politiku môže byť relevantných aj viac dôvodov pre zapojenie verejnosti, treba však zvažovať, ktorý má prioritu aj vzhľadom na spoločensko-politický kontext, ktorý ste analyzovali vyššie.

Rámček 3 Dôvody zapojenia

Cielový (účelový)	keď je pre tvorbu verejnej politiky prospešné aktéra zapojiť, lebo má k dispozícii také poznanie (právne, procesné, faktické, analytické, laické, poznanie vlastných potrieb...), ktorého zohľadnenie môže skvalitniť verejnú politiku
Formálny	keď je aktéra nevyhnutné zapojiť z hľadiska legislatívy alebo špecifických nariadení, formálnych požiadaviek či (aj dobrovoľných) záväzkov, aj keď je možno zmysel jeho účasti otázný
Morálny	keď je z hľadiska spoločensko-politického kontextu verejnej politiky hodnotovo správne ⁵ zapojiť aktéra, ktorý je rozhodnutím potenciálne negatívne a zásadne ovplyvnený alebo naopak verejná politika predstavuje príležitosť zásadne zlepšiť predchádzajúce znevýhodnenie a bolo by nespravodlivé nechať mu možnosť sa vyjadriť; tiež aktéra, ktorý bol doteraz často vylučovaný a aj keď je kvalita jeho účasti otázná, bolo by nespravodlivé zobrať mu túto príležitosť aj ako priestor pre zlepšovanie budúcej kvality účasti na participatívnych aktivitách.
Principiálny (normatívny, hodnotový)	keď je z hľadiska medzinárodne uznávaných demokratických princípov (ktoré sú zakotvené napr. aj v Aarhuskom dohovore) nevyhnutné, aby sa rozhodovania zúčastnil aj konkrétny dotknutý aktér (spoločenská skupina), ktorý je rozhodnutím potenciálne priamo ovplyvnený, keď je zapojenie aktéra potrebné na dosiahnutie reprezentatívnosti
Politický	keď je zmysluplné zapojiť aktéra, ktorého účasť dáva výslednému rozhodnutiu vyššiu legitimitu a politickú váhu, resp. ktorého účasť je dôležitá na „posvätenie“ dokumentu (ale pozor, z vašej strany vzniká riziko symbolického, ba až manipulatívneho zapojenia účastníka!)
Strategický	keď je zmysluplné zapojiť aktéra, lebo jeho súčinnosť je potrebná pri neskoršej úspešnej implementácii, jeho zapojenie zabráni vzniku neskorších problémov/konfliktov, alebo jeho zapojenie vyváži v procese vplyv iného aktéra (pozor: ak aktéra potrebujete len informovať, nie je možno užitočné zapájať ho do samotného procesu rozhodovania)

⁵ Dá sa argumentovať, že aj morálny dôvod má hodnotový základ a nie je odlišný od principiálneho dôvodu. Rozdiel spočíva predovšetkým v tom, že princípy demokratickej účasti verejnosti na rozhodovaní a výkone verejnej moci sú kodifikované v medzinárodných dohodách a chartách a zaručujú všeobecný minimálny štandard práv. Naproti tomu morálne hodnoty spravodlivosti v zmysle naprávania historických nerovností, solidarity alebo budovania schopností (nielen možností) pre aktívne občianstvo často idú nad rámec minimálneho štandardu smerom k vyrovňovaniu „hracieho poľa“ a musia byť interpretované v lokálnom spoločensko-politickom kontexte a konštelácií síl. Morálny dôvod je preto ľahšie sponchybniteľný alebo napadnuteľný ako ideologický, „neštátnický“, bez právneho základu, deformujúci politickú súťaž a podobne.

ÚLOHA 4.1 DÔVODY PRE ZAPÁJANIE VEREJNOSTI



Čo sa naučíte?

Rozlišovať rôzne dôvody pre zapájanie verejnosti, aby predkladateľ nestagnoval v zaužívaných stereotypoch uvažovania, ale naopak využíval potenciál, ktorý participácia prináša.



Zadanie:

V nasledujúcich definovaných cieľoch participatívnych procesov uveďte, aké typy dôvodov mohol mať predkladateľ pre zapojenie verejnosti. Pravdepodobne bude viac typov dôvodov vhodných pre jeden cieľ. V diskusií vám môže pomôcť aj tabuľka č. 8, ktorá prepája všeobecnejšie formulované ciele participatívnych procesoch s dôvodmi pre participáciu.

Tabuľka 8 Dôvody a ciele participatívneho procesu

Dôvody a ciele participatívneho procesu	Typ dôvodu zapojenia (cieľový, formálny, morálny, principiálny, politický, strategický)
Získať spätnú väzbu k súčasnému zneniu zákona a námetov na doplnenie/zmeny v zákone o ťažobnom odpade v podobe paragrafových znení a hotových textácií.	
Vzájomné pochopenie a akceptácia zástupcov ÚOŠS a MNO pri nastavení finančných mechanizmov pre jednotlivé služby vo verejnom záujme.	
Dosiahnuť zmenu vnímania vzťahu medzi rôznymi poskytovateľmi služieb vo verejnom záujme (verejnými/neverejnými) od konkurencie k partnerstvu.	
Dosiahnuť reprezentatívne zastúpenie pre jednotlivé sektory kultúry a kreatívneho priemyslu (KKP) v rámci platformy KKP, tak aby sa mohli podieľať na tvorbe budúcich strategických materiálov Ministerstva kultúry SR.	
Predchádzať zlyhaniu implementácie materiálu, tak ako sa to stalo pri pôvodnom znení, kedy bol materiál Pravidlá zapájania využívaný len minimálne vzhľadom na jeho komplikovanú použiteľnosť v praxi úradníkov v ÚOŠS.	
Zefektívnenie chodu úradu a lepšieho využitia kapacity prostredníctvom zníženia objemu správnych konaní, nakoľko regulované subjekty budú rozumieť, prečo majú plniť povinnosti vyplývajúce zo zákona o kybernetickej bezpečnosti.	

Tabuľka 9 Ciele participatívneho procesu

dôvod zapojenia ciele participatívneho procesu	cielený	formálny	morálny	politický	princiálny	strategický
zapojiť takých aktérov, ktorí v predchádzajúcich tematicky príbuzných procesoch dlhodobo absentovali, a tak zvýšiť reprezentatívnosť alebo vyvážiť zapojené záujmy						
získať skúsenosť a perspektívu dotknutých aktérov (spoločenských záujmov) pre lepšie pochopenie súčasného stavu						
založiť víziu na princípoch, ktorým predchádzala zásadná hodnotová diskusia medzi rôznymi aktérmi (spoločenskými záujmami)						
dosiahnuť kompromis medzi rôznymi spoločenskými záujmami pri formulovaní cieľov a opatrení						
zabezpečiť politickú priechodnosť verejnej politiky (a predísť rozporovým konaniam)						
zabezpečiť implementovateľnosť verejnej politiky						
umožniť občanom (spoločenským záujmom) demokratickú kontrolu nad procesom tvorby verejnej politiky						
splniť legislatívne a iné formálne požiadavky						
získať informácie potrebné pre také nastavenie cieľov a opatrení, aby lepšie vyhovovali cieľovým skupinám (POZOR: Potreba získavania informácií/dát nemusí byť dôvod na participáciu. Rozoslanie dotazníka, ktorého cieľom je prieskum technických či socioekonomických parametrov, NIE JE zapojením verejnosti do tvorby verejnej politiky – a navyše je získavanie dát nevyhnutnou súčasťou dobrého procesu prípravy a tvorby verejnej politiky.)						
zaručiť odbornú úroveň dokumentu (POZOR: Potreba zapojenia externých odborníkov nemusí byť dôvod na participáciu. Prizvanie si do procesu akademikov či analytikov, ktorí skvalitnia analýzu súčasného stavu, prinesú poznatky o zahraničných riešeniach, či namodelujú potenciálne vplyvy navrhovaných opatrení, NIE JE zapojením verejnosti do tvorby verejnej politiky. Navyše je zapojenie odborníkov nevyhnutnou súčasťou dobrého procesu prípravy a tvorby verejnej politiky.)						
informovať verejnosť, zvýšiť povedomie/záujem o tému verejnej politiky (POZOR: Potreba osvetlenia a zvyšovania povedomia nemusí byť dôvod na participáciu. Informovanie o pripravovanej verejnej politike NIE JE zapojením verejnosti do jej tvorby – a navyše je informovanie verejnosti nevyhnutnou súčasťou dobrého procesu prípravy a tvorby verejnej politiky. Za potrebu osvetlenia sa niekedy tiež skrýva zámer ovplyvňovať verejnú mienku, pričom takáto manipulácia zo strany predkladateľa je nielen normatívne neprípustná, ale nesie so sebou veľké reputačné riziká.)						

ÚLOHA 4.2 POLITICKO-SPOLOČENSKÝ KONTEXT A CIELE PARTICIPATÍVNEHO PROCESU



Čo sa naučíte?

Uvažovať v logike tvorby návrhu participatívneho procesu ako projektu a vypracovať jeho prvé časti, ktoré sú nevyhnutným predpokladom pre ďalšie rozhodnutia o podobe participatívneho procesu.



Zadanie:

V nasledujúcej tabuľke sa venujte svojej verejnej politike a využite pri tom zručnosti a vedomosti, ktoré ste doteraz trénovali na príkladoch. Stručne popíšte spoločensko-politický kontext Vašej verejnej politiky a jej ciele. (Vychádzajte pritom aj z dôvodovej správy alebo legislatívneho zámeru, ak sú vypracované). Následne popíšte aj ciele participatívneho procesu vzhľadom na ciele verejnej politiky a spoločensko-politický kontext.

Ciele dôsledne zväžte – ich formulácia nesmie byť len formalitou, keďže sa od nich odvíja veľký počet následných rozhodnutí ohľadne návrhu a organizácie participatívneho procesu. (Budete mať však príležitosť ciele naďalej upravovať a precizovať.) Snažte sa počet cieľov udržať na rozumnom počte; viac ako tri ciele robia navrhovanie participatívneho procesu obťažným (a môžu naznačovať neschopnosť alebo nemožnosť určovať priority).

Tabuľka 10 Cieľ a kontext verejnej politiky a participatívneho procesu

Cieľ a kontext materiálu	Ciele participatívneho procesu

Téma 5 AKTÉRI A ÚČASTNÍCI RIADENEJ PARTICIPÁCIE

Pri riadenej participácii rozlišujeme medzi rôznymi aktérmi, resp. spoločenskými záujmami a zároveň platí, že nie každý aktér je zároveň účastník participatívneho procesu, pričom spoločenský záujem zostane reprezentovaný.

Spoločenský záujem je v rôznej miere organizovaná skupina fyzických osôb, vrátane hodnotových, názorových alebo záujmových zoskupení, demograficky, socioekonomicky alebo geograficky vymedzených častí spoločnosti a tiež právnická osoba, viaceré právnické osoby alebo skupiny, či združenia právnických osôb. Nakoľko jedným z kritérií kvalitnej participácie je aj rovnomernosť zastúpenia jednotlivých spoločenských záujmov a vyrovnanie moci medzi nimi, je potrebné rozlišovať medzi rôznou mierou ich organizovanosti, ktoré sme rozdelili do troch kategórií:

- a. silno organizovaný spoločenský záujem je v niektorom zo sektorov spoločnosti (trh, cirkvi, odbory, mimovládne organizácie, samospráva) vytvorená organizačná forma v podobe napr. platformy, zväzu, asociácie, komory, rady a pod. ktorá má vybudovanú štruktúru, zavedené procesy, stabilne funguje a má legitimitu a zúčtovateľnosť voči svojim členom. Takáto organizačná forma zastupuje hlavne, ak nie výlučne záujmy svojich členov, ktoré bývajú obvykle veľmi jasne definované. Zároveň má vytvorené a stabilizované organizačné a personálne zázemie a funkčné nástroje zúčtovateľnosti voči svojim členom ako napr. správy o činnosti, voľba zástupcov a pod. Tieto personálne a organizačné kapacity zároveň využíva na zastupovanie záujmov v procesoch tvorby politík na národnej úrovni, ktoré je možné označiť ako lobistickú činnosť a niekedy je primárnym poslaním danej organizácie, v niektorých prípadoch potvrdené postavením povinne pripomienkujúceho subjektu.
- b. slabo organizovaný spoločenský záujem je taká skupina občanov, ktorých konkrétny individuálny záujem je síce (potenciálne) spoločný, avšak nedošlo k tomu, aby bol formovaný do organizovanej podoby. Neexistuje jedna zastrešujúca organizácia alebo platforma, ktorá legitímne zastupuje podstatnú časť jednotlivcov s týmto záujmom a je voči nim zúčtovateľná, a (potenciálne) členstvo často nie je jednoznačne definované. Takáto miera organizácie charakterizuje veľkú časť občianskej spoločnosti, keď sa občania združujú na základe spoločného záujmu do často len lokálnych, neformálnych alebo dočasných organizačných foriem (klubov, zväzov, združení, skupín a pod.), ktorých primárnou funkciou nie je zastupovanie záujmov v procesoch tvorby politík (aj keď to nie je vylúčené) a často na takúto činnosť nemajú vytvorené potrebné organizačné a personálne kapacity a vnútorné procesy.
- c. náročne zapojiteľný spoločenský záujem je taká skupina občanov, ktorá napriek tomu, že môže byť schopná rozoznať a pomenovať svoje záujmy,

avšak z dôvodu priestorovej, jazykovej či sociálno-kultúrnej vzdialenosti je z praktického hľadiska len náročne zapojiteľná.

- a. spoločenský záujem bez vlastného hlasu je špecifickou skupinou náročne zapojiteľného hlasu, kedy ide o takú (potenciálnu) skupinu občanov alebo prírodných entít, ktoré nie sú schopné rozpoznať a formulovať svojho (potenciálne) spoločného záujmu a zavedenia jeho organizovanej podoby. Medzi ne patria budúce generácie, niektoré výrazne marginalizované skupiny, osoby trpiace špecifickými znevýhodneniami, ekosystémy alebo vybrané živočíšne či rastlinné druhy.

Špeciálnymi aktérmi v participatívnych procesoch sú experti resp. odborníci. Aj napriek tomu, že mnoho odborníkov môže existovať aj v kategóriách silno či slabo organizovaných záujmov, je nevyhnutné týchto rozlíšiť najmä z hľadiska ich nezáujmatosti a neutrálnosti. Neutrálni experti sú teda držiteľia nejakej formy odbornosti (expertízy), resp. odborného poznania, ktoré je prospešné pre tvorbu verejnej politiky. Najčistejšou formou odbornosti je vedecko-výskumná odbornosť, preukázateľná napr. obsahovo relevantnými publikáciami s recenzným alebo posudkovým konaním, ktoré sú (medzinárodnou) vedeckou komunitou považované za renomované (a citované). Odborníci sú preto spravidla zúčtovateľní voči vedeckej obci, orgánom akademickej samosprávy, poskytovateľom financovania ich výskumu a zamestnávateľom.

Zapojenie odborníkov je absolútne nutné a prináša pre tvorbu verejnej politiky zásadnú pridanú hodnotu. Avšak, ak sú do tvorby verejných politík zapájaní výlučne odborníci, nejde o participáciu v pravom slova zmysle. Odborníci spravidla nie sú do odborných funkcií volení a nepodliehajú priamej verejnej kontrole. Nezastupujú konkrétny spoločenský záujem, ale mali by zastupovať neutrálnu pozíciu – to znamená zastupovať aktuálne vedecké poznanie. Ako už bolo vyššie spomenuté, zmyslom zapájania verejnosti je o. i. zahrnúť do procesu všetky relevantné spoločenské záujmy a umožniť im vyjadriť svoje postoje – len tak je účasť verejnosti účinná a zmysluplná. Účelom zapájania odborníkov môže byť podpora účastníkov participatívnych procesov, kde odborníci vysvetľujú a dopĺňajú informácie za účelom zvyšovania porozumenia problematiky zo strany účastníkov. Inými slovami, namiesto toho, aby odborníci sami robili rozhodnutia, pomáhajú robiť informované rozhodnutia iným – tým, ktorým je na základe demokratických pravidiel a hodnotových zásad udelená právomoc v procese rozhodovania napr. aj verejnosť, ak je tak participatívny proces nastavený. Odborník takto môže napr. posúdiť vplyvy pripravovanej verejnej politiky, ale o tom, či je pri zistených negatívnych a pozitívnych vplyvoch verejnú politiku vhodné prijať, formálne rozhoduje v zastupiteľskej demokracii volený politik, avšak nakoľko rozhodne v súlade s záujmom verejnosti deklarovaným prostredníctvom participatívneho procesu zostáva na jeho rozhodnutí.

AKO SA Z AKTÉROV STÁVAJÚ ÚČASTNÍCI?

Aktérov, ktorí zastupujú či už silno alebo slabo organizované záujmy môže byť identifikovaných mnoho a pri verejných politikách s vplyvom na celú populáciu alebo generácie, ktoré sa ešte nenarodili, ide o milióny aktérov, ktorí by sa teoreticky mohli zapájať do tvorby tej-ktorej verejnej politiky. To však z pragmatických dôvodov nie je možné, a preto je nevyhnutné, aby jednotlivé spoločenské záujmy (vrátane organizácií) zastupovala jedna alebo malý počet osôb – účastníkov, ktorí by mali byť oprávnení spoločenský záujem zastupovať. Na oprávnené zastupovanie je nutné splniť dve podmienky – mandát a zúčtovateľnosť:

1. podmienka mandátu je splnená vtedy, ak bol účastník transparentne a v súlade s platnou legislatívou alebo pravidlami príslušnej organizácie poverený zastupovať príslušný spoločenský záujem (napríklad menovaním, voľbou, výberovým konaním, je štatutárom, predsedom predsedníctva a pod.)
2. podmienka zúčtovateľnosti je splnená vtedy, ak je účastník povinný zodpovedať sa občanom (resp. členom), ktorí spadajú do zastupovaného spoločenského záujmu (napr. formou písomných správ, ústneho reportovania na zhromaždeniach a pod.), a zároveň existuje spôsob hodnotenia kvality jeho zastupovania.

Výber účastníkov je kráľovská disciplína v navrhovaní participatívneho procesu a je potrebné jej venovať čas a pozornosť. Prvým, nevyhnutným krokom k tomu, aby bolo minimalizované riziko, že sa niektorý aktér bude cítiť vynechaný z procesu, je dôsledné mapovanie spoločenských záujmov resp. ich reprezentantov (aktérov). Z mapy potenciálnych aktérov, ktorá bude robustná, je následne vzhľadom na ciele a spoločensko-politický kontext participatívneho procesu možné robiť výber. Kritériá výberu by mali byť transparentne komunikované. Len takto je možné naplniť podstatu participáciu a zamedziť frustrácii či aktívnej snahe komplikovať presadenie verejnej politiky zo strany či už reálne alebo vnímane vynechaných aktérov.

ÚLOHA 5.1 MAPOVANIE SPOLOČENSKÝCH ZÁUJMOV – AKTÉROV



Čo sa naučíte?

Mapovať spoločenské záujmy a ich zástupcov a posudzovať oprávnenosť zastupovania.

Tabuľka 11 Typy spoločenských záujmov

Situácia	Typ spoločenského záujmu <ul style="list-style-type: none"> • silno-organizovaný • slabo-organizovaný • náročne zapojiteľný resp. bez vlastného hlasu • odborníci
Ministri členských krajín v utorok odsúhlasili oklieštenú verziu emisnej normy Euro 7, ktorá sa týka osobných aj nákladných áut. Dá sa to považovať za víťazstvo automobilového priemyslu, ktorý pôvodnú verziu Európskej komisie kritizoval. Firmy argumentovali tým, že modernizácia motorov by predražila autá v priemere o dvetisíc eur. Európska komisia v analýzach hovorila skôr o stovkách. „Podľa dnes schváleného znenia nie sú nutné mimoriadne veľké investície do technológií spaľovacích motorov, ale európsky automobilový priemysel bude pokračovať a koncentrovať svoju energiu do skutočnej dekarbonizácie, a to rozšírením ponuky elektrických vozidiel,“ komentoval hlasovanie viceprezident slovenského Zväzu automobilového priemyslu Pavol Prepiak. „Pozícia Rady Európskej únie k norme Euro 7 je katastrofou pre kvalitu ovzdušia, ktorá uprednostňuje rekordné zisky výrobcov automobilov pred zdravím ľudí,“ uviedla po hlasovaní organizácia Transport & Environment, ktorá presadzuje rýchlejšiu ekologizáciu dopravy.	
Novela zákona 363/2011 o rozsahu a podmienkach úhrady liekov, zdravotníckych pomôcok a dietetických potravín na základe verejného zdravotného poistenia bola viac ako trištvrte roka pripravovaná v spolupráci s početnými odborníkmi, pacientmi a ľuďmi z praxe, vrátane zástupcov Asociácie na ochranu práv pacienta, ktorá združuje 48 organizácií venujúcich sa ľuďom s rôznymi diagnózami. Mala priniesť dlho očakávané zmeny v dostupnosti liečby, lepšiu dostupnosť inovatívnych, generických liekov a zdravotníckych pomôcok. Novela mala tiež garantovať možnosť zúčastňovať sa ako pozorovateľ na kategorizácii, teda aj na nastavovaní doplatkov zo strany pacientov.	



Zadanie:

- A) V nasledujúcej tabuľke určte, aký typ spoločenského záujmu je v opísaných situáciách hlavným aktérom? (silno alebo slabo organizovaný, prípadne iný?)
- B) Následne uvažujte na tým, či je možné určiť kto zastupuje koho záujmy a či robí to oprávnene?
- C) Akú rolu hrajú odborníci, ak sú prítomní?

Pod vedením svojho predsedu, ministra zahraničných vecí a európskych záležitostí SR Ivana Korčoka sa na Úrade vlády SR zišla Rada vlády pre ľudské práva, národnostné menšiny a rodovú rovnosť. Stretnutie bolo reakciou na vymenovanie R. Jocha na pozíciu riaditeľa Inštitútu pre výskum práce a rodiny. Zástupcovia Rady vyjadrili nesúhlas s vymenovaním R. Jocha a požadujú zmenu spôsobu voľby riaditeľa Inštitútu pre výskum práce a rodiny, ktorý nereflektuje na požiadavky zástupcov mimovládnych neziskových organizácií, ktoré sú členmi Rady.	
My, dole podpísaní občania, vlastníci bytov a prevádzok a/alebo obyvatelia na Mickiewiczovej a Ul. 29. augusta, ako aj spoluobčania zo širokého okolia hlavného mesta Bratislava, ktorí využívajú Mickiewiczovu ako miesto pre bývanie, prácu či podnikanie, v zmysle petičného práva žiadame primátora a Magistrát hlavného mesta o obmedzenie tranzitnej automobilovej dopravy na Mickiewiczovej ulici, v časti od Kollárovoho námestia po Ulicu 29. augusta.	
Prípravu Konceptie vodnej politiky do roku 2030 koordinuje Riadiaci výbor zložený zo zamestnancov Sekcie vŕd Ministerstva životného prostredia SR. Za účelom zapojenia kľúčových expertov do tvorby konceptie vodnej politiky bola rozhodnutím ministra bola ako nezávislý poradný orgán zriadená Pracovná skupina pre tvorbu Konceptie vodnej politiky. V Pracovnej skupine sú zastúpení zástupcovia rôznych rezortov, výskumných pracovísk, akademickej obce, podporných organizácií, zástupcovia samosprávy a mimovládnych organizácií.	
V rámci príprav Konceptie prevencie a ukončovania bezdomovectva Slovenskej republiky bolo oslovených niekoľko organizácií, ktoré sa venujú ľuďom bez domova na dennej báze, monitorujú ich denné potreby a bezprostredne na ne reagujú. Zároveň však Inštitút pre výskum práce a rodiny oslovil v rámci zberu dát aj na ľudí priamo na ulici či v ubytovniach, útulkoch alebo nocľahárňach. Napriek nízkej návratnosti dotazníka, ktorý distribuovali medzi túto skupinu, dodatočné informácie získané z výskumu v teréne doplnili ako kontext bezdomovectva na Slovensku, tak aj súbor opatrení.	

ÚLOHA 5.2 SPÔSOBY IDENTIFIKOVANIA A MAPOVANIA AKTÉROV



Čo sa naučíte?

Ako vytvoriť zoznam aktérov a ako zdôvodniť voľbu spôsobov (metód, techník) identifikovania/mapovania aktérov.



Zadanie:

V skupine začnite pracovať na tvorbe mapy spoločenských záujmov – aktérov, ktorých vpisujete do nasledujúcej tabuľky č. 12, tretí stĺpec, riadkov si doplňte podľa potreby.

Rozhodnite, resp. opíšte, ktoré spôsoby identifikovania/mapovania aktérov participatívneho procesu (či už na úrovni spoločenských záujmov, organizácií alebo jednotlivcov) by ste použili, aby ste doplnili mapu v tabuľke č. 13? Zdôvodnite pri jednotlivých spôsoboch uvedených nižšie aj vaše rozhodnutie ich **nepoužiť**.

Pomôžu vám nasledujúce otázky:

- Koho sa materiálu bude najviac dotýkať? Na koho bude mať po schválení najsilnejší vplyv?
- Potrebujete získať ešte dáta?
- Potrebujete získať pochopenie zo strany niektorých aktérov?
- Potrebujeme vysvetliť, aby materiál získal podporu?

Tabuľka 12 Mapa aktérov participatívneho procesu

Sektor spoločnosti:	Podľa organizovanosti záujmov:	Konkrétny aktér (názov)	Socio-demografická skupina príp. cieľové skupiny:
<ul style="list-style-type: none"> • verejný • samospráva • akademický • mimovládny (typ MNO) • podnikateľský 	<ul style="list-style-type: none"> • občania – jednotlivci • slabo organizované záujmové skupiny • silno organizované záujmové skupiny • odborníci • záujmy, ktoré nemajú vlastný hlas 		<ul style="list-style-type: none"> • rodičia • seniori • obyvatelia so zmenenými potrebami • deti • marginalizované skupiny • ...

Tabuľka 13 Spôsoby identifikovania aktérov

Spôsoby identifikovania aktérov	Ak použitý: V akom poradí?	Ak nepoužitý: Z akých dôvodov?
Rešerš dokumentov ⁶		
Brainstorming ⁷		
Kľúčový informátor*ka ⁸		
Metóda snehovej gule ⁹		
Rozhovory, diskusie alebo workshopy s aktérmi		
Samoidentifikácia: formou (1) výzva, (2) zapojení do predchádzajúcich, tematicky príbuzných procesov		
Iné:		

⁶ Dokumenty môžu zahŕňať mapy organizačných štruktúr, registre, zoznamy členských organizácií komôr a rád, zoznamy účastníkov predchádzajúcich príbuzných procesov a ich verejných/medzirezortných pripomienkových konaní a pod.

⁷ Metóda spoločného uvažovania, ktorej princípom je, že každý návrh je prípustný a zapisuje sa, nekritizuje sa a nevylučuje. Služi na generovanie, čo možno najväčšieho spektra aktérov.

⁸ Je taký aktér, ktorý disponuje informáciami o konkrétnej organizácii/inštitúcii/komunite alebo téme, ktoré výrazne napomáhajú identifikovaniu ďalších relevantných aktérov.

⁹ Je metóda nabaľovania, kedy dochádza k rozširovaniu mapy aktérov tým, že už identifikovaní aktéri sú vyzvaní k identifikovaniu ďalších.

ÚLOHA 5.3 TRIEDENIE AKTÉROV



Čo sa naučíte?

Uvažovať nad aktérmi ako potenciálnymi účastníkmi, posudzovať a triediť ich na základe rôznych modelov.

Po tom ako je vytvorená mapa aktérov, ktorí reprezentujú jednotlivé záujmy, je potrebné zrealizovať ďalší krok a to ich triedenie. Triedenie je analytický prístup vytvárania kritérií, ktoré následne zobrazí aktérov z rôznych perspektív podľa toho, aké kritériá predkladateľ použije. Pre základné skontrolovanie, či nevynechal ani jeden zo sektorov spoločnosti je kritérium, ktoré rozdeľuje spoločnosť na sektory – verejný, samostatne sa uvádza samospráva, súkromný, neziskový resp. mimovládny a akademický sektor (experti/odborníci). Následne môže vytvárať rôzne demografické či geografické kritériá ako napr. vekové skupiny, rovnomerné zastúpenie po regiónoch či mestách a obciach, to však už potom záleží od obsahu verejnej politiky. Špeciálnou kategóriou sú zraniteľné skupiny, ktoré treba mapovať detailne, keďže práve ony môžu potrebovať veľmi špecifický prístup vo voľbe spôsobu zapojenia.



Zadanie:

A) Doplňte do stĺpcov v tabuľke č. 11, do ktorých sektorov, typov spoločenského záujmu podľa miery organizovanosti a socio-demografickej skupiny.

B) Následne triedte aktérov metódou matice vplyvu/moci a záujmu do prázdnej schémy nižšie, ktorá je zobrazená schémou 3 aj s vysvetlením ako radiť jednotlivých aktérov do kvadrantov podľa toho, aký majú záujem (negatívny/pozitívny) o danú verejnú politiku alebo vplyv (negatívny/pozitívny) na ňu, na jej presadenie. Hýbať sa môžete na škále od 0-100, aby ste orientačne vedeli identifikovať mieru ako záujmu, tak aj vplyvu.

C) Pre každého z identifikovaných aktérov z tabuľky č. 11 určte, do ktorej z nasledujúcich rolí spadá. Argumentujte, prečo je zapojenie daného aktéra alebo spoločenského záujmu práve do vami určenej roly kľúčové na zabezpečenie zúčtovateľnosti alebo reprezentatívnosti tvorby verejnej politiky.

Schéma 2 Model vplyvu a záujmu

100

<p>vyšší až vysoký vplyv /nízky až stredný záujem</p> <ul style="list-style-type: none"> • obvykle silno organizovaná verejnosť • riziko aktivizácie v prípade negatívnych dôsledkov materiálu na potreby a záujmy týchto aktérov • mapovať potreby, aktívne ponúknuť možnosť sa zapojiť – existuje riziko konfliktu, odporu až blokovania materiálu – prevencia • zapájanie ako priestor pre vysvetľovanie a hľadanie kompromisov – prevencia 	<p>vyšší až vysoký záujem /vyšší až vysoký vplyv</p> <ul style="list-style-type: none"> • kľúčoví aktéri • 2 možnosti: <ol style="list-style-type: none"> 1. vysoký záujem a vysoký vplyv v súlade s predkladateľom – silná podpora napr. pri presadzovaní 2. vysoký záujem a vysoký vplyv v protiklade s predkladateľom – silný odpor až potenciálny konflikt – riziko: blokovanie materiálu napr. v MPK <p>vyberať stratégie zapojenia resp. mediácie konfliktu resp. vyjednávania na politickej úrovni</p>
<p>nízky až stredný záujem /nízky až stredný vplyv</p> <ul style="list-style-type: none"> • obvykle široká nezainteresovaná verejnosť • postačuje informovanie s príp. ponukou zapojiť sa 	<p>vyšší až vysoký záujem /nízky až stredný vplyv</p> <ul style="list-style-type: none"> • obvykle slabo organizovaná verejnosť • riziko občianskej aktivizácie v prípade nezapojenia • potrebné mapovať potreby a diskutovať + spolutvoriť, ak to okolnosti a kontext prípravy materiálu umožňujú (vytvoriť na participáciu priestor a podmienky) • má demokratizačný a dôveru budujúci potenciál

0

100

vyšší až vysoký vplyv /nízky až stredný záujem	vyšší až vysoký záujem /vyšší až vysoký vplyv
nízky až stredný záujem /nízky až stredný vplyv	vyšší až vysoký záujem /nízky až stredný vplyv

0 100

Schéma 3 Cibuľový model¹⁰

informovaná verejnosť	v participatívnom procese je potrebné jej poskytnúť informácie
pozorovatelia	je potrebné, aby porozumeli obsahu pripravovaného dokumentu
pripomienkujúci	je potrebné od nich získať špecifické (lokálne, kontextové) informácie alebo poznanie, ktoré nemáte k dispozícii, či inú spätnú väzbu (napr. potreby a požiadavky)
odborní posudzovatelia (technickí experti)	je potrebné od nich získať odborné, údajmi a faktami podložené poznanie
klúčoví účastníci	je potrebné získať ich podporu (kvôli politickej priechodnosti alebo implementácii verejnej politiky), ich zapojenie sa formálne (legislatívne) vyžaduje a pod.
spolurozhodovatelia	je potrebné ich urobiť spoluzodpovednými za rozhodovanie, je vhodné, aby sami formulovali svoje potreby a požiadavky a pod.

Pozn. šípka naznačuje smer, ktorým klesá početnosť skupiny



Na zamyslenie:

Cibuľový model je do veľkej miery výrazom účelovej logiky zapájania verejnosti (cielený dôvod zapájania, pozri rámček č. 3), t. j. prihliada sa na to, aký úžitok daný aktér prinesie pre tvorbu verejnej politiky) a môže viesť k zapájaniu takých aktérov, ktorí nepredstavujú verejnosť v zmysle spoločenských záujmov (teda odborníkov, či iné OÚŠS).

¹⁰ Podrobne vysvetlený nájdete tu: https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/participacia/2020/publikacie/parti_ucebnica.pdf, s.67

Téma 6: MANDÁT A ROLA KOORDINÁTORA A VÝCHODISKOVÉ PODMIENKY PARTICIPATÍVNEHO PROCESU

ÚLOHA 6.1 SEBAHODNOTENIE KOMPETENCIÍ KOORDINÁTORIEK A KOORDINÁTOROV PARTICIPÁCIE



Čo sa naučíte?

Hodnotiť a vážiť čiastkové kompetencie potrebné na organizovanie participatívneho procesu, zvážiť vlastnú úroveň kompetencií a hľadať možnosti ako si ich zlepšovať.



Zadanie:

Tabuľka č. 15 nižšie obsahuje zoznam kompetencií/zručností, ktoré sú nevyhnutnými predpokladmi pre koordinátorky a koordinátorov participatívnej tvorby verejných politík. V skupine diskutujte o význame jednotlivých kompetencií:

- A) Sú všetky kompetencie pre koordinátorov rovnako dôležité/potrebné? Sú niektoré dôležitejšie ako iné?
- B) Formulovali by ste niektoré z kompetencií inak? Chýbajú vám v zozname niektoré kompetencie?

Potom úprimne ohodnoťte svoje vlastné kompetencie (t. j. v súčasnom okamihu) podľa zoznamu použijúc nasledujúcu škálu:

Ú1 – začiatočník: ešte bez znalostí a skúseností

Ú2 – mierne pokročilý: skôr znalosti ako skúsenosti, schopný realizácie návrh malých participatívnych formátov/procesov (t. j. malé počty aktérov alebo homogénni/podobní aktéri) obvykle pod odborným dohľadom (s mentorom), postačuje na intenzitu informovania

Ú3 – pokročilý: schopný samostatného návrhu a realizácie väčších formátov participatívnych procesov (aj s väčším počtom rôznorodejších aktérov), používa štandardizované stratégie a postupy, postačuje na intenzitu konzultovania

Ú4 – expert: schopný návrhu a realizácie komplexných (viacstupňových) stratégií participácie, rieši neštandardné situácie, schopný riešiť konflikty a facilitovať, schopný uskutočniť proces s intenzitou spolurozhodovania

Následne uvažujte, v ktorých kompetenciách sa chcete/potrebuje zlepšiť (posledný stĺpec tabuľky). Prečo a akými spôsobmi sa chcete zlepšiť? Kde sa chcete dané kompetencie naučiť? Ako k tomu môže prispieť cyklus Učiace sa inštitúcie?

Tabuľka 15 Kompetencie koordinátoriek a koordinátorov participatívnych procesov

Typ		Úroveň				Potrebujem sa zlepšiť?
		Ú1	Ú2	Ú3	Ú4	
(A) Odborné znalosti	teoretických a praktických aspektov participácie (princípy, úrovne, metódy...)					
	legislatívy v oblasti participácie na Slovensku					
	legislatívneho procesy na Slovensku					
	usporiadania verejnej správy na Slovensku					
	o mimovládnom sektore na Slovensku					
(B) Odborné a mäkké zručnosti	analytické schopnosti (práca s dátami)					
	schopnosť otvorene a jasne komunikovať, ústne a písomne					
	organizačné schopnosti (time manažment, multitasking)					
	koordinačné a plánovacie schopnosti					
	schopnosť nadväzovať kontakty					
	vyjednávanie a riešenie konfliktov					
	počúvanie s porozumením					
	moderovanie/facilitovanie					
	ústna prezentácia					
(C) Osobnostné predpoklady	flexibilita v uvažovaní					
	ochota učiť sa					
	schopnosť sebareflexie					
	empatia					
	kreativita					
	tímová práca					

ÚLOHA 6.2 MAPOVANIE VÝCHODISKOVÝCH PODMIENOK



Čo sa naučíte?

Analyzovať organizačné východiskové podmienky a mandát koordinátora participatívneho procesu, aktívne uchopovať mandát koordinátora a identifikovať možnosti jeho rozšírenia.



Zadanie:

Zmapujte východiskové podmienky na participatívnu tvorbu verejnej politiky vo vašej inštitúcii vo vašom špecifickom prípade. Na zmapovanie podmienok vedte rozhovory s vašimi nadriadenými, kolegami z legislatívnych útvarov a kolegami, ktorí s participatívnou tvorbou verejnej politiky majú predchádzajúce skúsenosti.

Tabuľka 16 Mapovanie východiskových podmienok v inštitúcii

Organizačné zdroje	
Je k dispozícii rozpočet na samotný proces prípravy a tvorby verejnej politiky – a teda aj na realizáciu participatívneho procesu? (Ak áno, v akej výške?)	
Je možné tento rozpočet použiť na dodatočné ľudské zdroje potrebné pri príprave a realizácii, ako napr. facilitátorov, analytikov na spracovanie dát a pod.?	
Je možné tento rozpočet použiť na odmeny obsahových odborníkov (napr. členov pracovných skupín)?	
Ktoré organizačné zložky sú do procesu prípravy a tvorby priamo zapojené? Ktoré z nich by mohli byť pri organizácii participatívneho procesu vašimi spojencami?	
Na akých skúsenostiach s participáciou (v celej inštitúcii) sa dá stavať? Boli predchádzajúce participatívne procesy prípravy a tvorby verejnej politiky zdokumentované, existujú štandardy alebo zavedené postupy?	
Aký je potenciálne najširší možný časový rámec na tvorbu (v mesiacoch)?	
Do ktorého dátumu by museli byť vypracované zadania na verejné obstarávanie?	
Je koordinácia participatívneho procesu výlučnou náplňou práce poverenej osoby? Alebo je organizácia participatívneho procesu úlohou popri inej agende?	
Koľko je (v ideálnom prípade) k dispozícii „človekomesiacov“ len na organizáciu participatívneho procesu (nad rámec obvyklých alebo nevyhnutných úloh pri tvorbe verejnej politiky)?	
Postoj vedenia k zapojeniu verejnosti	
Vníma vaše vedenie participáciu ako užitočnú, potrebnú alebo nevyhnutnú – alebo naopak ako neužitočnú, nepotrebnú či riskantnú? Líšia sa tieto postoje pri zapájaní rôznych aktérov – externých odborníkov, silno organizovaných spoločenských záujmov alebo tzv. širokej verejnosti?	
Existujú aktéri (spoločenské záujmy, organizácie, konkrétne osoby), ktorí na základe požiadaviek vedenia do procesu musia alebo naopak nesmú byť zahrnutí? (Ak áno, ktorí?)	
Je vedenie ochotné podporiť participatívnu tvorbu verejnej politiky dovnútra inštitúcie?	

ΜΕΤÓΔΥ Α ΝÁΣΤΡΟΪΕ ΖΑΡΟΪΕΝΙΑ ÚČÁSTNÍČOK Α ÚČÁSTNÍKOV DO PARTICIPATÍVNEHO PROCESU

Nástroje e-participácie

- [Webinár o využití e-nástroja consider.it](#)
- [Webinár o využití ostatných e-nástrojoch participácie](#)

Ostatné metódy participácie nájdete:

- [PARTICIPOVAŤ? PARTICIPOVAŤ! od str. 119](#)
- [Manuál participácie Metropolitného inštitútu Bratislava](#)
- [UČIACE SA REGIÓNY](#)
- [Metodika zapájania zraniteľných skupín na lokálnej úrovni](#)

UČIACE SA INŠTITÚCIE

Ako nastaviť interné procesy pre riadenú participatívnu tvorbu verejnej politiky?

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

Text © Alexandra Poláková Suchalová, Michal Sedlačko
Zodpovedná redaktorka: Alena Petrželková
Obálka a grafický dizajn © Zuzana Chmelová

Bratislava 2023

ISBN 978-80-89051-93-9

Publikácia je súčasťou národného projektu Podpora partnerstva a dialógu
v oblasti participatívnej tvorby verejných politík II.

Tento dokument je financovaný z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu
cez OP Efektívna verejná správa.



ÚRAD SPLNOMOCNENCA
VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY
PRE ROZVOJ OBČIANSKEJ SPOLOČNOSTI



MINISTERSTVO
VNÚTRA
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



Operačný program
Efektívna
verejná správa



Európska únia
Európsky sociálny fond