



Spolufinancovaný  
Európskou úniou



PROGRAM  
SLOVENSKO



ÚRAD SPLNOMOCNENCA VLÁDY  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY  
PRE ROZVOJ OBČIANSKEJ SPOLOČNOSTI

Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti

# Participatívna tvorba dopytových výziev

Odporúčací materiál

Jakub Adámek & Hana Mravcová  
Apríl 2025

## Obsah

Úvod.....	2
Zhrnutie .....	3
<b>1. Participácia v kontexte dopytových výziev.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Rozhodovanie o participatívnej tvorbe výzvy.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Mapovanie dopytu po participácii a mapovanie aktérov .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Ako zvládnuť participáciu pri tvorbe výziev? .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Facilitácia a technické zabezpečenie .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Realizácia participácie pri tvorbe výzvy .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1 Ciele participácie.....</b>	<b>9</b>
<b>4.2 Oslovenie a komunikácia s aktérmi.....</b>	<b>10</b>
<b>4.3 Metódy a nástroje zapájania aktérov do tvorby výziev .....</b>	<b>11</b>
<b>4.3.1 Dotazník .....</b>	<b>11</b>
<b>4.3.2 Konzultačné stretnutie .....</b>	<b>15</b>
<b>4.3.3 Písomné pripomienkovanie .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3.4 Pracovná skupina.....</b>	<b>21</b>
<b>5. Schéma procesu tvorby výzvy.....</b>	<b>24</b>
<b>Prílohy .....</b>	<b>26</b>
<b>Vymedzenie pojmov .....</b>	<b>26</b>
<b>Všeobecne o participácii .....</b>	<b>27</b>
<b>Intenzita zapojenia aktérov .....</b>	<b>27</b>
<b>Ako zmapovať aktérov? .....</b>	<b>29</b>
<b>Prvotná množina aktérov .....</b>	<b>29</b>
<b>Druhotná množina aktérov .....</b>	<b>30</b>
<b>Triedenie aktérov a výber účastníkov .....</b>	<b>31</b>
<b>Všeobecne o oslovovaní.....</b>	<b>32</b>
<b>Anotácia návrhu dopytovej výzvy .....</b>	<b>33</b>
<b>Scenár podujatia .....</b>	<b>34</b>

## Úvod

Dokument "Participatívna tvorba dopytových výziev" je **odporúčacím materiálom** Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti (ďalej len ÚSVROS), ktorý nadväzuje na *Metodický dokument Riadiaceho orgánu pre Program Slovensko č. 9* pod názvom "METODICKÉ USMERNENIE K PRÍPRAVE VÝZVY". Zároveň je dokument súčasťou *Akčného plánu Pracovnej skupiny pre strategické programovanie, prípravu projektov a vzťahy s prijímateľmi* v gescii Úradu podpredsedu vlády SR pre Plán obnovy a znalostnú ekonomiku.

Materiál je určený úradníkom a úradníčkam, ktorí realizujú tvorbu dopytových výziev, ako aj všetkým zamestnancom ÚOŠS, ktorí sa chcú bližšie oboznámiť s participatívnymi procesmi v oblasti fondov EÚ. Cieľom materiálu je poskytnúť čitateľom praktické postupy a odporúčania, a tiež etablovať riadený participatívny prístup. Obsah materiálu nadväzuje na existujúce odporúčania ÚSVROS, a zároveň aktualizuje predošlé odporúčacie dokumenty k participatívnej tvorbe výziev vo fondoch EÚ.

Odporúčania, ktoré rešpektujú platnú európsku a národnú legislatívu, ako aj rámec implementácie fondov EÚ, sú aplikovateľné na súčasné programové obdobie 2021-2027. Univerzálnosť postupov však umožňuje ich použitie aj v budúcich programových obdobiach.

## Zhrnutie

### ***Participácia pri tvorbe dopytových výziev***

Riadená participácia predstavuje najvhodnejší rámec pre tvorbu dopytových výziev. Poskytovateľovi umožňuje otvoriť proces aktérom z externého prostredia na základe jasne stanoveným pravidiel a podmienok, pričom konečné rozhodnutie o podobe návrhu výzvy zostáva na zodpovednosti a rozhodnutí poskytovateľa. Dodržanie štandardov riadnej participácie zvyšuje predpoklady pre účelné nastavenie výziev a umožňuje vytvárať vzájomné vzťahy a dôveru medzi inštitúciami a verejnosťou. Viac o rámci participácie a otázkach, ktoré je potrebné si zodpovedať je dostupné v kapitolách 1., 1.1 a v prílohách na stranách 3 - 6.

### ***Mapovanie dopytu po participácii***

Zisťovanie a overovanie dopytu po participácii je dôležitou súčasťou rozhodnutia o participácii a jej následnej realizácii. Poskytovateľ má k dispozícii viacero zdrojov a nástrojov, ktoré môže využiť. Pridanou hodnotou mapovania dopytu je, že súčasne môžeme začať zostavovať mapu aktérov, ktorá slúži ako východisko pre realizáciu participácie. Viac informácií o mapovaní dopytu je dostupné v kapitole 2.

### ***Ako zvládnuť riadenú participáciu***

Pre kvalitné vedenie participácie je potrebné počítať s kapacitami (personálnymi, odbornými, časovými a pod.) a s premysleným rozvrhnutím zodpovednosti za jednotlivé činnosti. Plánovanie, predvídanie a zapojenie facilitátorov sú kľúčom k úspešnému procesu. Zároveň to umožňuje zvládnuť proces aj v prípade, že poskytovateľ nemá dennodenné skúsenosti s participáciou. Viac informácií o tom, ako zvládnuť riadený participatívny proces pozri kapitolu 3. a 3.1.

### ***Realizácia participatívneho procesu***

Participatívna tvorba dopytových výziev začína kvalitnou mapou aktérov, ktorej je potrebné venovať adekvátnu pozornosť. Zároveň realizácia participácie je nevyhnutne spojená s jasným určením cieľov procesu, triedením aktérov a výberom účastníkov, ako aj s vhodným výberom participatívnych formátov. Tieto kroky sú logicky previazané a spoločne poskytujú predpoklad pre adresne nadizajnovaný participatívny proces. Podrobnejšie informácie o týchto procesných krokoch sa dočítate v kapitolách 4. až 4.3 a v prílohách na stranách 9 - 23.

### ***Ďalšie užitočné informácie a vzory***

V snahe sprehľadniť odporúčací materiál a zohľadniť odlišnú mieru praktických skúseností s participáciou sme časť informácií umiestnili do príloh (dostupných na stranách 26 - 35). Tie sú doplnené aj o vzory podpornej dokumentácie, ako napríklad *anotácia návrhu dopytovej výzvy* či scenár podujatia. V neposlednom rade sme graficky zobrazili a do príloh umiestnili aj schému, ktorá približuje celkový proces tvorby dopytovej výzvy s vyznačenými procesnými krokmi, ktoré predchádzajú participácii (ako napr. mapovanie dopytu po participácii), ako aj krokmi, ktoré sú integrálnou súčasťou participatívnej tvorby výzvy. Veríme, že čitateľ si podľa svojej potreby nájde požadované informácie, ktoré mu pomôžu úspešnej zrealizácii participatívneho procesu. V prípade, že máte záujem o

dodatočné informácie alebo konzultáciu, obráťte sa na tím projektu Partnerstvo alebo na Participatívnu jednotku na Úrade splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kontaktovať nás môžete na [ptp.partnerstvo@minv.sk](mailto:ptp.partnerstvo@minv.sk).

## 1. Participácia v kontexte dopytových výziev

Pre účely tohto dokumentu je pojem participácia používaný v zmysle **riadenej participácie**, ktorá predstavuje *“cielený, zúčtovateľný<sup>2</sup> a transparentne komunikovaný proces zapájania verejnosti do prípravy a tvorby materiálov, ktorý je iniciovaný a ktorého je vlastníkom ústredný orgán štátnej správy”* (Suchalová a Sedlačko 2023, 25).<sup>3</sup> Kľúčovou podmienkou je **umožniť účastníkovi participatívneho procesu ovplyvniť podobu materiálu. Rozhodnutie o umožnení a rozsahu vplyvu aktérov je v plnej miere na rozhodnutí gestora tvorby materiálu.**<sup>4</sup>

Riadená participácia je rámcový pojem, ktorý poskytuje najvhodnejší rámec aj pre tvorbu dopytových výziev (ďalej len “výzvy”). Zodpovednosť za implementáciu fondov EÚ je v gescii štátnych inštitúcií a iniciátorom participatívnej tvorby dopytových výziev je poskytovateľ (RO/SO).

Participáciou v kontexte tvorby výzvy nie je:

- len informovanie (pasívne zapojenie aktérov) o návrhu výzvy a jej špecifikách,
- zapojenie gestorov procesov vo fáze prípravy výzvy a vo fáze *posudzovania výzvy* definovaných *Metodickým usmernením k príprave výzvy*,<sup>5</sup> a
- pripomienkovanie návrhu výzvy na úrovni poskytovateľa,
- *pro forma* zapojenie aktérov bez skutočnej možnosti ovplyvniť znenie výzvy.

### 1.1 Rozhodovanie o participatívnej tvorbe výzvy

Rozhodnutie poskytovateľa o participatívnej tvorbe výziev prebieha ešte pred uvedením výzvy do Harmonogramu plánovaných výziev (pozri prílohu *Proces tvorby dopytovej výzvy po jej vyhlásenie* na str. 24). Poskytovateľ sa však môže rozhodnúť vytvoriť výzvu participatívne, aj keď to v harmonograme vopred neuviedol. Pri rozhodovaní je smerodajným **mapovanie dopytu po participácii** (pozri časť *Mapovanie dopytu po participácii a mapovanie aktérov* na str. 7), **posúdenie charakteru a dopadu výzvy a znalosti problematiky opatrenia, na ktoré sa výzva orientuje.**

Otvorenie procesu tvorby výzvy prispieva k **účelnejšiemu vynaloženiu prostriedkov** a **kvalitnejšiemu nastaveniu parametrov výzvy** – umožňuje zvýšiť jej odbornú rovinu a reflektovať potreby cieľových skupín. Súčasne prispieva k zvýšeniu záujmu potenciálnych žiadateľov. Poskytovateľ pri tvorbe výziev a ich vyhlásení často naráža na časové obmedzenia vyplývajúce zo stanovených termínov v harmonogramoch plánovaných výziev, nedostatku personálnych kapacít, ako aj možnému predĺžovaniu procesov súvisiacich s riadením fondov. Je preto nevyhnutné realisticky vyhodnotiť, pri ktorých plánovaných výzvach k participácii pristúpiť.

---

<sup>2</sup> V zmysle anglického termínu *accountability*.

<sup>3</sup> Dostupné na:

[https://www.minv.sk/swift\\_data/source/rozvoj\\_obcianskej\\_spolocnosti/participacia/2024/publikacie/Ako%20nastavovat%20interne%20procesy\\_Slabikar.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/participacia/2024/publikacie/Ako%20nastavovat%20interne%20procesy_Slabikar.pdf)

<sup>4</sup> To neznamena, že rozhodnutie je definitívne počas celého procesu tvorby výzvy.

<sup>5</sup> Dostupné na: <https://eurofondy.gov.sk/dokumenty-a-publikacie/metodicke-dokumenty/metodicke-dokumenty-specificke-pre-program-slovensko/>

### K participatívnej tvorbe výziev odporúčame pristúpiť, ak:

- je potrebné zvýšiť odbornú rovinu výzvy a jej adresnosť
- poskytovateľ potrebuje získať podnety z "terénu" pre nastavenie výzvy
- je výzva zameraná na oblasť, ktorá nie je vo vecnej pôsobnosti poskytovateľa
- poskytovateľ potrebuje získať prehľad o tom, aké typy aktivít je potrebné realizovať vo vzťahu k cieľovým skupinám a cieľu opatrenia
- je zameranie výzvy relevantné pre široké spektrum aktérov a cieľové skupiny
- je výzva zameraná na tematicko-sektorovú oblasť, v ktorej sú dlhodobé dosahované nedostatočné výsledky
- výzva otvára nové témy alebo obsahuje doposiaľ nepodporované opatrenia
- obsah výzvy súvisí so široko diskutovanými alebo kontroverznými témami
- existuje požiadavka aktérov byť zapojení, napríklad:
  - poskytovateľ zistí dopyt po participácii
  - pri prerokovávaní harmonogramu plánovaných výziev v komisii pri MV P SK 2021-2027 alebo v MV P SK 2021-2027 je vyslovený dopyt po participácii
- hrozí, že výzva obmedzí časť oprávnených žiadateľov, napríklad:
  - môže podpora z výzvy diskvalifikovať možného relevantného žiadateľa z dôvodu uplatnenia nevhodnej schémy štátnej pomoci
  - hrozí, že nastavenie výzvy vylúči iných možných relevantných žiadateľov
- minulé skúsenosti poukazujú na nutnosť zapojiť aktérov do tvorby výzvy, napríklad:
  - bol v minulosti vysoký dopyt po participácii
  - bol v minulej výzve vysoký počet chýb a bolo ju potrebné revidovať
  - bol v minulosti nízky záujem o výzvu
  - sa v minulosti objavovali chyby pri implementácii projektov
  - sa zrealizovaná výzva minula účinku, implementované projekty neprinesli želanú zmenu ani zlepšenie situácie

### K participatívnej tvorbe výziev odporúčame NEpristúpiť, ak:

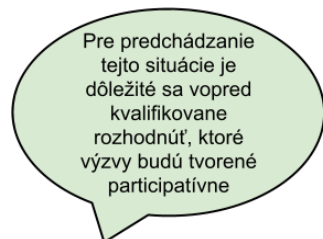
● nie je priestor na to, aby zapojení aktéri mali možnosť reálne vplývať na podobu výzvy  
*Pozor: Jednostranný tok informácií smerom k aktérom nie je participácia. Ide o informovanie a nemožno ho zamieňať s participáciou. Takéto konanie do budúcnosti negatívne ovplyvňuje záujem aktérov a znižuje dôveru v inštitúcie.*

- pri mapovaní dopytu poskytovateľ nezistí požiadavku po participácii
- participácia vzhľadom na charakter výzvy nemá význam

*Príklad: parametre a obsah výzvy sú jasne zadefinované podmienkami a pravidlami, prípadne výzva reaguje na oblasť, v rámci ktorej nie je možné prísť s inými ako definovanými riešeniami.*

- na tvorbu participatívnu výzvy nezostáva dostatok času ani personálnych kapacít

*Príklad: V krátkom čase je stanovené vyhlásenie veľkého počtu výziev a poskytovateľ nie je schopný garantovať štandard participácie pri všetkých výzvach (pozri časť Ako zvládnuť participáciu pri tvorbe výziev na str. 7).*



## 2. Mapovanie dopytu po participácii a mapovanie aktérov

Dopyt po participatívnej tvorbe výziev je ideálne zisťovať ešte pred zverejnením harmonogramu plánovaných výziev, respektíve ho priebežne overovať, nakoľko sa dopyt môže časom vyvíjať. Poskytovateľ má niekoľko možností ako ho mapovať, t. j. zistiť či má zmysel participatívny proces robiť:

- a) **vychádzať z fázy prípravy partnerskej dohody a programu** – do tvorby týchto dokumentov sa zapájali aktéri, ktorí prejavili záujem o jednotlivé oblasti a témy. Účastníci diskusií ako aj povaha ich podnetov a pripomienok v čase programovania môže naznačiť prípadnú problematickosť či citlivosť témy a tiež aktérov, ktorí ich indikovali;
- b) **komisie pri MV PSK 2021-2027** – poskytovateľ sa môže obrátiť na členov komisií a požiadať ich o súčinnosť. Členovia komisií však aj sami proaktívne signalizujú záujem aktérov zúčastniť sa tvorby výziev;
- c) **vecné sekcie a odbory (gestori tém)** – majú prehľad o tematických oblastiach zahrnutých v P SK, a tiež vytvárajú rôzne pracovné platformy zložené aj z aktérov z prostredia, na ktoré sa výzvy zameriavajú. Vedia poskytnúť aj informácie ohľadom miery záujmu o konkrétnu tematickú oblasť.
- d) záujem o účasť aktérov je možné overiť aj **prostredníctvom dotazníka**. V takom prípade je však potrebné dbať na jeho kvalitu a zrozumiteľnosť (pozri časť *Dotazník* na str. 11). Dotazník je možné šíriť aj prostredníctvom členov komisií a vecných subjektov.

Kvalitné spracovanie mapovania dopytu je možné následne využiť ako vstupnú databázu pri zostavovaní **mapy aktérov** (pozri prílohu *Ako zmapovať aktérov* na str. 29), poskytovateľ si teda v tomto kroku zároveň čiastočne spracuje mapu aktérov. Dobre zostavená mapa aktérov umožní poskytovateľovi získať prehľad o aktéroch, z ktorých následne vyberie účastníkov participatívneho procesu (pozri prílohu *Triedenie aktérov a výber účastníkov* na str. 31).

Zo zmapovaných aktérov sa automaticky nestávajú účastníci procesu.

## 3. Ako zvládnuť participáciu pri tvorbe výziev?

Akýkoľvek participatívny proces tvorby výzvy si **vyžaduje zahrnúť nasledujúce činnosti**:

1. **manažovanie procesu tvorby výzvy**
  - a. činnosť pokrýva manažér programovania, ktorý je zodpovedný za tvorbu výzvy
  - b. sleduje "eurofondovú líniu" výzvy a aktívne komunikuje s gestorom témy (z vecnej sekcie)
2. **koordináciu participatívneho procesu**
  - a. plánovanie a koordinácia aktivít spojených so zapájaním aktérov
  - b. kontaktovanie a komunikácia s aktérmi a účastníkmi
3. **prípravu a publikovanie informačných výstupov súvisiacich s výzvou**
4. **odborné zastrešenie témy (vecný subjekt)** - pokrýva gestor témy, t. j. obsahovo/vecne zodpovedná osoba z príslušného vecného subjektu rezortu (sekcie, odboru, oddelenia, atď.)
  - a. zodpovedá za vypracovanie zamerania výzvy a aktívne spolupracuje s manažérom

Pre úspešné vedenie participatívneho procesu je nevyhnutné vyčleniť adekvátne kapacity.

programovania

- b. posudzuje odbornú a vecnú úroveň vstupov účastníkov participatívneho procesu
- c. rozumie vecnej rovine výzvy a pozná politiky naviazané na zameranie výzvy

*Pozor: Nemusíme každou jednou činnosťou poveriť samostatnú osobu. Viaceré činnosti môžeme priradiť k jednej osobe. **Odporúčame však, aby manažér programovania a gestor témy výzvy nezabezpečoval aj činnosti kontaktnej osoby.***

### Koordináčny tím

Osoby zodpovedné za plnenie činností v bodoch 1-4 tvoria základ koordináčneho tímu participatívneho procesu. Koordináčny tím je **neformálne zoskupenie**, keďže jeho členovia nespádajú pod jednu organizačnú jednotku. Členovia však aktívne spolupracujú počas celého procesu a vysporadúvajú sa so vstupmi zapojených aktérov.

## 3.1 Facilitácia a technické zabezpečenie

Rolu facilitátora môže SO zabezpečiť z externého prostredia rezortu s ohľadom na povahu a zameranie výzvy.<sup>6</sup> Externá facilitácia je vhodná, nakoľko interný facilitátor nemusí vždy nestranne riadiť jednotlivé aktivity participatívnej tvorby výzvy.

### ČO JE FACILITÁCIA?

Pojem facilitácia by sa v najširšom zmysle slova dal preložiť ako *uľahčovanie*, *zľahčovanie*, alebo *procesná pomoc*. V praxi termín *facilitácia* označuje súbor techník a zručností pre prácu so skupinovú dynamiku, ktorých cieľom je uľahčenie procesu komunikácie v skupine. Zmyslom facilitácie je umožniť skupine dospieť k dohode alebo rozhodnutiu.

Nezabudnite tiež na zabezpečenie technického personálu:

- zapisovatelia
- IT personál (pre zvládanie online formátov)
- iný pomocný personál

Okrem personálnych kapacít je potrebné zabezpečiť vhodné technické zázemie. Na základe praxe odporúčame, aby si koordináčny tím zriadil vlastné **úložisko pre všetky dokumenty súvisiace s participatívnym procesom**.

<sup>6</sup> Napríklad sprostredkovateľ sa môže obrátiť na Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti. Na stránke úradu sú taktiež dostupné publikácie a metodické materiály k participatívnej tvorbe verejných politík.

## 4. Realizácia participácie pri tvorbe výzvy

### 4.1 Ciele participácie

Prvým krokom pre zrealizovanie akéhokoľvek participatívneho procesu je stanovenie jeho cieľov, t. j. dôvody pre ktoré sme sa rozhodli proces otvoriť (pre určenie cieľov pozri časť *K participatívnej tvorbe výziev odporúčame pristúpiť* na str. 6 a tabuľku nižšie).

Jasne sformulované ciele sú nevyhnutným predpokladom pre správne identifikovanie a výber aktérov (pozri prílohu *Triedenie aktérov a výber účastníkov* na str. 31). Zároveň sú smerodajné k výberu vhodných formátov zapojenia účastníkov (pozri časť *Metódy a nástroje zapájania aktérov do tvorby výziev* na str. 11).

#### Základný prehľad prepojenia cieľov participatívnej tvorby výzvy a metód

ciele	metóda/nástroj	v (možnej) kombinácii s
zvýšiť odbornú rovinu a adresnosť výzvy	písomné pripomienkovanie	konzultačné stretnutie
nastaviť/ overiť návrh zameranie výzvy podľa potrieb cieľových skupín a danej oblasti	konzultačné stretnutie	písomné pripomienkovanie
zapojiť relevantných aktérov a cieľové skupiny		
zaistiť účelnosť vynaložených zdrojov		
uspokojiť dopyt po participatívnej tvorbe výzvy		
podporiť informovanosť a záujem potenciálnych žiadateľov		
predísť možným revíziám výzvy a problémom v implementácii		
získať odborné vstupy a dáta k špecifickej a/ alebo doposiaľ nepodporovanej téme	pracovná skupina	písomné pripomienkovanie / konzultačné stretnutie
zaistiť účelnosť vynaložených zdrojov		
uspokojiť dopyt po participatívnej tvorbe výzvy		

## 4.2 Oslovenie a komunikácia s aktérmi

Oslovenie aktérov so žiadosťou o zapojenie sa do akéhokoľvek participatívneho procesu nie je len jednoduché pozvanie. Ide o kľúčový prvok tzv. **manažmentu očakávaní**. **V rámci procesu oslovenia aktéra je preto nevyhnutné otvorene a čo najzrozumiteľnejšie komunikovať podmienky, priebeh a očakávané výstupy a výsledky participácie, čím je možné nastaviť pre účastníkov participatívneho procesu realistické očakávania.**

Je potrebné zreteľne zodpovedať nasledujúce otázky:

- Ako bude participatívny proces prebiehať?
  - Čo presne od zapojenia aktérov očakávame (napr. účasť na stretnutiach/ pripomienkovanie/ vyplnenie dotazníka a pod.)?
  - Aký typ vstupu majú účastníci dodať?
  - Akú záväznosť a váhu budú mať vstupy jednotlivých aktérov na finálnu podobu výzvy?
  - Čo všetko **je možné** v pripravovanej výzve meniť?
  - Čo v pripravovanej výzve **nie je možné** meniť?
  - Aké formáty (pracovná skupina, konzultačné stretnutie, písomné pripomienkovanie) plánujeme využiť?
  - K akým zmenám výzvy môže dôjsť po ukončení participácie? Aké zmeny môžu nastať počas posudzovania výzvy u gestorov procesov a riadiaceho orgánu?
- O čom je plánovaná výzva?
  - S akými politikami a dokumentmi výzva súvisí?
  - Na akú prioritu P SK výzva nadväzuje?
  - Aký špecifický cieľ výzva plní?
  - Kto sú cieľové skupiny výzvy?
  - Kto je oprávnený žiadateľ?
  - Aká je hlavná aktivita výzvy?
  - Aké sú plánované výstupy?
  - Kedy je plánovaný dátum vyhlásenia výzvy?
  - Aké je obdobie realizácie projektov?
  - a ďalšie preddefinované parametre výzvy
- Aké sú finančné parametre plánovanej výzvy?
  - Aké sú základné podmienky poskytnutia príspevku?
  - Uplatňuje sa schéma štátnej pomoci alebo schéma *de minimis*?
  - Uplatňuje sa zjednodušené vykazovanie výdavkov?
  - Aká je predpokladaná výška nenávratného finančného príspevku?
  - Aká miera spolufinancovania zo strany žiadateľa sa predpokladá?
  - Aký spôsob platieb sa predpokladá (zálohové, refundácie, atď.)?
- Aký je harmonogram a manažment participatívnej tvorby výzvy?
  - Aký je rámcový časový harmonogram?
  - Kedy sa uskutočnia podujatia a aktivity participatívnej tvorby?
  - Dokedy a ako treba reagovať na pozvánku do participatívnej tvorby?
  - Kedy sa predpokladá koniec participatívneho procesu?
  - Čo sa bude diať po ukončení participatívneho procesu?
- Kto je za participatívny proces zodpovedný?

- Na koho je možné obrátiť sa v prípade otázok? Kto je kontaktná osoba participatívneho procesu?
- Kto zodpovedá za proces?

Pre viac informácií pozri prílohu *Všeobecne o oslovovaní* na str. 32.

**Pozor: Poskytovateľ pre zapájanie aktérov vynakladá svoje úsilie a kapacity. Rovnako to platí aj pre účastníkov, ktorí sa participatívnej tvorby výziev zúčastňujú. Pre budovanie vzájomnej dôvery a posilnenia spolupráce, je potrebné, aby zapojení aktéri boli informovaní o zmenách v procese tvorby výzvy. Napríklad, ak dôjde k pozastaveniu tvorby výzvy z dôvodu zmeny legislatívy, účastníci by mali byť informovaní.**

### 4.3 Metódy a nástroje zapájania aktérov do tvorby výziev

Pre zapájanie aktérov do tvorby politik existujú **rôzne metódy a nástroje**. Pre potreby tohto materiálu ale budeme ďalej pracovať so štyrmi nástrojmi, ktoré sú vhodne použiteľné pre ciele participatívnej tvorby výziev a to:

- dotazníkom,
- konzultačným stretnutím,
- písomným pripomienkovaním,
- pracovnou skupinou.

Tieto štyri nástroje je možné vzájomne kombinovať a dopĺňať tak, aby bol splnený cieľ participatívneho procesu a maximalizovaný úžitok zapojenia aktérov. Pri výbere a kombinácii jednotlivých nástrojov nie je možné hovoriť o striktných pravidlách, preto pri voľbe jednotlivých nástrojov je potrebné sa riadiť špecifikami výzvy a cieľmi participácie.<sup>7</sup>

#### 4.3.1 Dotazník

Aj napriek mimoriadnej popularite, **dotazník nie je participatívnou metódou, ale nástrojom na zber údajov, ktoré vieme využiť v participatívnom procese**. Dotazník preto predstavuje **vhodný doplnok tvorby výzvy**.

Dotazník je vhodný nástroj pre oslovenie veľkej skupiny aktérov v akejkolvek fáze tvorby výzvy. Ide o pomerne nenáročný nástroj, ktorý šetrí čas aj financie, avšak prináša mnohé obmedzenia ako napríklad:

- návratnosť dotazníka je vždy nižšia oproti počtu odoslaných dotazníkov,
- dotazník nemusí správne reflektovať postoje cieľovej skupiny,
- dotazníky môžu významne skresľovať odpovede respondentov.

Ku skresleniu môže dôjsť napríklad:

- v prípade nesprávne stanovenej výberovej vzorky respondentov
- z dôvodu nesprávnej formulácie otázok v dotazníku

**Pred spustením participatívnej tvorby výzvy je dotazník vhodný na:**

- mapovanie dopytu po participatívnej tvorbe výzvy,
- mapovanie aktérov,

<sup>7</sup> V prípade potreby je možné kombináciu nástrojov konzultovať s tímom na Úrade splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti.

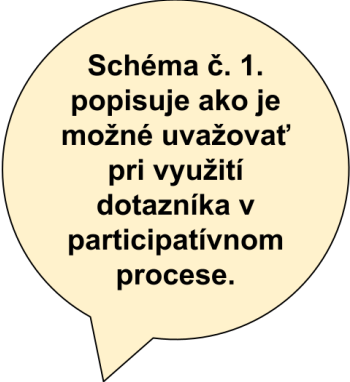
- zber spätnej väzby na priebeh participatívnej tvorby výzvy pri predošliých výzvach

*Pozor: V tomto štádiu tvorby výzvy nie je možné hovoriť o participácii, nakoľko realizujeme iba zber podnetov z prostredia.*

## Ako využiť dotazník pri participatívnej tvorbe výziev?

V participatívnom procese je dotazník možné použiť napr. na:

- zistenie, aké typy oprávnených aktivít je potrebné realizovať,
- prioritáciu a výber možných aktivít,
- doplnenie cieľových skupín výzvy a oprávnených žiadateľov,
- overenie prepojenia aktivít a merateľných ukazovateľov,
- zber podnetov bez preddefinovaných možností,
- zaslanie pripomienok k návrhu výzvy pred a/alebo po konzultačnom stretnutí (pozri časť *Konzultačné stretnutie* na str. 15).



**Schéma č. 1.  
popisuje ako je  
možné uvažovať  
pri využití  
dotazníka v  
participatívnom  
procese.**

*Poznámka: Ak sa rozhodneme využiť dotazník, respondentov vyberáme na základe mapy aktérov (pozri prílohu *Triedenie aktérov a výber účastníkov* na str. 31).*

### Ak chceme využiť dotazník, je vhodné postupovať nasledovne:

- kladieme zvýšený dôraz na reprezentatívnosť respondentov
  - v kontexte participatívneho procesu reprezentatívnosť odráža najmä mieru legitimacy respondentov
- respondenti nemôžu zostať anonymní
  - ak má byť participatívny proces reprezentatívny a zúčtovateľný, tak nie je vhodné pracovať s anonymnými podnetmi (**pozor v tomto prípade nie je dotazník výskumnou metódou, pri ktorej má anonymita respondentov svoje opodstatnenie**)
- uprednostňujeme poloopené a otvorené otázky, zo zatvorených otázok je vhodné používať najmä poradové hierarchie<sup>8</sup>
  - je potrebné poskytnúť väčší priestor na vstup účastníkov do tvorby, než aký poskytujú zatvorené otázky
  - koordinačný tím musí udržiavať aktívny kontakt s respondentmi, je vhodné včas informovať o predbežných záveroch vyplývajúcich z dotazníka a poskytnúť dostatok priestoru na spätnú väzbu

<sup>8</sup> V prípade otvorených a poloopených otázok je potrebné rátať s časovo náročnejším spracovaním (napríklad kvôli potrebe kódovania odpovedí).

## OTÁZKY V DOTAZNÍKU

### OTVORENÉ

ponúkajú možnosť voľnej odpovede, obvykle majú podobu:

- *Aký je váš názor na...*
- *S čím sa stretávate keď...*
- *Koľko času trávite na...*

### ZATVORENÉ

ponúkajú iba stanovené alternatívy odpovedí, delia sa na:

- Dichotomické (*áno / nie otázky*)
- S jednoduchým výberom (*označte len jednu odpoveď*)
- S viacnásobným výberom (*označte všetky relevantné odpovede*)
- Poradové hierarchie (*zoraďte podľa dôležitosti, označte na škále*)

### POLOOTVORENÉ

predstavujú kombináciu zatvorených a otvorených, obvykle majú podobu:

- zatvorených otázok s možnosťou *iné*
- zatvorených otázok, ktoré rozvíjajú jednu zvolenú možnosť (*"ak áno, tak uveďte prečo"*)

## Pri tvorbe dotazníka odporúčame dodržiavať nasledujúce pravidlá:

- V úvode dotazníka je potrebné:
  - zreteľne komunikovať cieľ (dôvod pre realizáciu) dotazníka, nápomocné môžu byť odpovede na nasledujúce otázky:
    - prečo robíme dotazník?
    - prečo by mal respondent dotazník vyplniť?
    - kto by mal byť respondentom?
    - čo sa bude diať s poskytnutými údajmi?
    - kto je tvorcom dotazníka?
  - zabezpečiť ochranu osobných údajov pomocou otázok:
    - aké údaje dotazník zhromažďuje?
    - sú poskytnuté údaje anonymné?
    - v prípade online dotazníkov – aké údaje zhromažďuje software, cez ktorý je dotazník poskytovaný (napr. údaje o IP adrese, zariadení, čase vypĺňania, atď.)?
  - zabezpečiť súhlas so spracovaním osobných údajov v zmysle GDPR.
  - poskytnúť inštrukcie k vyplneniu pomocou otázok:
    - ako dlho potrvá vyplnenie dotazníka?
    - poskytuje respondent svoj osobný názor, alebo odpovedá v mene svojej organizácie/ inštitúcie?
    - je potrebné odpovede podložiť relevantnými dátami, alebo stačí poskytnúť vlastný odhad či názor?

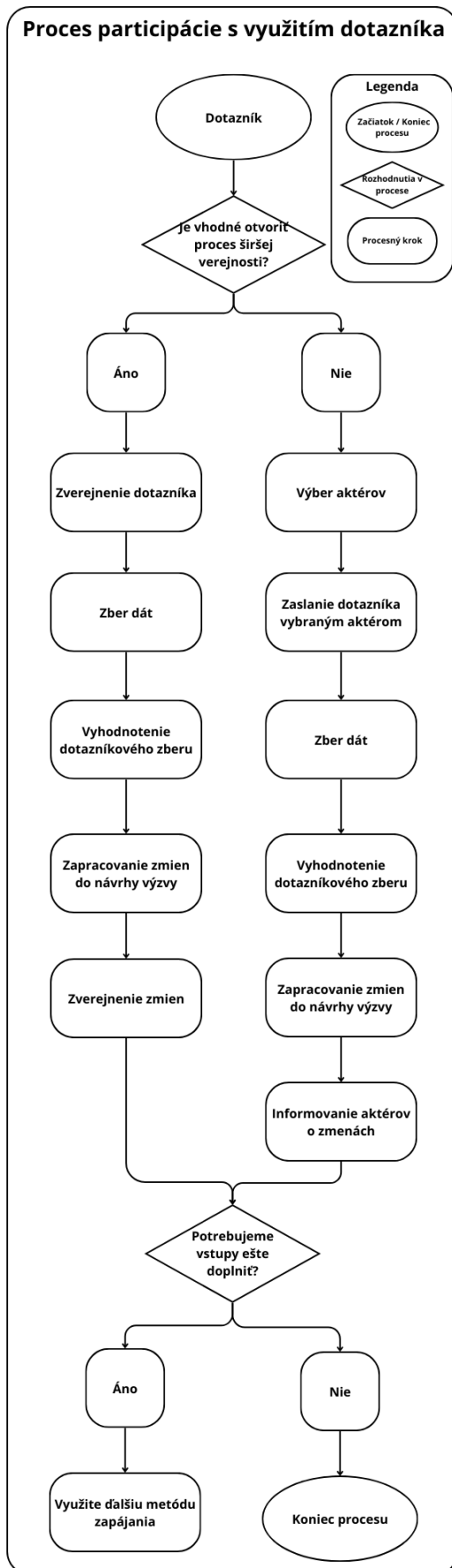


Schéma 1: Využitie dotazníka v participatívnom procese.

### 4.3.2 Konzultačné stretnutie

V praxi sa ako vhodný nástroj zapájania aktérov do tvorby dopytových výziev ukazujú rôzne formy konzultácií. Konzultačné stretnutie umožňuje:

- zbierať pripomienky od účastníkov
- komunikovať a vzájomne si vysvetľovať postoje a vstupy do výzvy
- priblížiť zámer výzvy možným záujemcom o výzvu a účastníkom procesu

Konzultačné stretnutie je možné realizovať fyzicky na mieste, ale aj online. Jednoducho sa kombinuje s inými formátmi zapájania aktérov (pozri tabuľku *Základný prehľad prepojenia cieľov participatívnej tvorby výzvy a metód* na str. 9).

**Konzultačné stretnutie** nie je vhodné realizovať na úplnom začiatku tvorby výzvy. Aby **malo stretnutie zmysel, je dôležité mať spracovaný návrh výzvy**, ktorý okrem základného prepojenia na P SK, obsahuje jasne pomenované zameranie výzvy, jej prepojenie na existujúce politiky štátu a strategicko-koncepčné materiály. Návrh by mal tiež obsahovať informáciu o všetkých zistených podmienkach, ktoré s výzvou súvisia a sú smerodajné pre potenciálnych žiadateľov (aplikovanie schémy štátnej pomoci a zjednodušenia vykazovania výdavkov, základné podmienky poskytnutia príspevku a ďalšie). **Súčasťou návrhu výzvy by mal byť aj návrh oprávnených aktivít, návrh oprávnených žiadateľov, identifikované cieľové skupiny či ďalšie parametre výzvy.**

**Následne je potrebné pracovať s mapou aktérov a identifikovať tých, ktorých zapojenie je vhodné, resp. potrebné** (pozri prílohu *Triedenie aktérov a výber účastníkov* na str. 31). Následne je vhodné preskúmať zoznam možných účastníkov a v spolupráci s facilitátorom a osobou zodpovednou za koordináciu procesu vypracovať scenár podujatia (Pozri prílohu *Scenár podujatia* na str. 34).

*Pozor: Dobre pripravený scenár podujatia je základom úspešného vedenia stretnutia. Za priebeh konzultačného stretnutia je zodpovedný facilitátor.*

### Postup krokov pred konzultačným stretnutím

**1. Minimálne desať pracovných dní pred stretnutím je potrebné osloviť možných účastníkov s ponukou konzultovať a pripomienkovať pracovnú verziu výzvy, pričom k osloveniu (pozvánke) priložíme:**

- stručný program konzultačného stretnutia
- stručnú anotáciu výzvy (pozri prílohu *Anotácia výzvy* na str. 33)
- zoznam možných najčastejšie kladených otázok
- registračný formulár pre záujemcov
- informáciu o podobe stretnutia (online/ fyzicky na mieste)

Vhodné priestory a personál pre realizáciu stretnutia si zabezpečte čo najskôr.

V textoch, ktorými oslovujete možných účastníkov dbajte o *manažment očakávaní* (pozri časť *Ako zvládnuť participáciu pri tvorbe výziev* na str. 7). Rovnako je dôležité dostatočne zrozumiteľne odkomunikovať:

- pre koho je konzultácia určená
- dokedy je možné vyplniť registračný formulár

**Schéma č. 2. popisuje ako je možné uvažovať pri využití konzultačného stretnutia v participatívnom procese.**

**2. Ideálne päť pracovných dní pred konzultáciou opätovne zašleme všetky dokumenty z prvého oslovenia a všetky aktualizácie výzvy v podobe návrhu (pozri úvod tejto časti). V tomto momente je ideálne registrovaným účastníkom zaslať formulár alebo dotazník na pripomienky/ podnety s určeným termínom (napríklad dva pracovné dni pred konzultačným stretnutím).** Je vhodné umožniť zaslať pripomienky ešte pred samotným podujatím. Lepšie sa pripravíte na priebeh konzultácie a dokázate konkrétnejšie reagovať na vstupy od účastníkov.

V prípade, ak sa konzultácia odohráva v online režime, tak je potrebné rozposlať odkaz na pripojenie. Ak sa konzultácia odohráva fyzicky na mieste, tak aj informáciu o mieste konania.

**3. Po uzavretí registrácie (ideálne 3 pracovné dni pred konaním konzultácie) je vhodné mať vyriešené materiálno-technické zabezpečenie.**

V prípade fyzickej konzultácie je potrebné zabezpečiť:

- rezerváciu priestorov, v ktorých sa podujatie uskutoční
- prezentáciu výzvy
- podklady pre facilitátora podujatia
- rozdelenie úloh v tíme
- zabezpečenie nevyhnutnej techniky (napr. projektor, prezentér, notebook, flipchart, atď.)
- podrobný scenár podujatia (pozri prílohu *Scenár podujatia* na str. 34)
- zabezpečenie vstupu do budovy pre účastníkov
- prezenčnú listinu
- občerstvenie

#### PRÍPRAVA FACILITÁCIE

Zapojenie facilitátora si vyžaduje dôkladnú prípravu. Preto je vhodné, aby si poskytovateľ pred každým stretnutím spolu s facilitátorom prešiel ciele, obsah a scenár stretnutia. Spoločne identifikujú tie časti, ktoré môžu priniesť najviac otázok a nezrovnalostí.

V prípade online konzultácie je potrebné pripraviť:

- podrobný scenár podujatia
- prezentáciu výzvy
- podklady pre facilitátora podujatia
- rozdelenie úloh v tíme
- technické pomôcky (napr. notebook, webkamera, nahrávanie podujatia)
- technicky zdatného pracovníka pre prípad poruchy techniky alebo spojenia
- online prezenčnú listinu

**4. Ideálne tri pracovné dni pred konzultačným stretnutím rozpošlite pripomienku a eventuálne aktualizácie k výzve.** K pripomienke nezabudnite priložiť prezentáciu výzvy, s ktorou budete počas konzultácie pracovať.

Jeden až tri pracovné dni pred podujatím si v koordinačnom tíme opätovne prejdite scenár podujatia, podpornú dokumentáciu a doručené pripomienky. Overte dostupnosť všetkých potrebných kapacít - ak vám chýbajú ľudia, je ešte čas nájsť zastúpenie. V spolupráci s gestorom témy si pripravte odpovede na jednotlivé pripomienky.

**5. Minimálne 1 hodinu pred konzultáciou zabezpečte prítomnosť všetkých potrebných zamestnancov, overte techniku a skontrolujte, či máte dostatok potrebných pomôcok. Zároveň opätovne zašlite pripomienku zaregistrovaným účastníkom podujatia.**

**6. Počas konzultácie** v prvom rade odprezentujte výzvu, jej zameranie a oblasti na ktoré sa viaže. Venujte zopár slov aj participatívnemu procesu tvorby výzvy. Nezabudnite na *manažment očakávaní* a uistite sa, že účastníci rozumejú svojej úlohe v participatívnom procese. Následne zosumarizujte doručené pripomienky a vysvetlite akým spôsobom sa plánujete vysporiadať s jednotlivými pripomienkami a vyzvite účastníkov k diskusii.

**7. Možnosť pripomienkovať draft výzvy je vhodné nechať otvorenú ešte tri pracovné dni po zrealizovaní stretnutia.**

**8. V nasledujúcich dňoch posúďte a zapracujte v spolupráci s vecným gestorom jednotlivé vstupy.**

**9. Ideálne do siedmich pracovných dní od stretnutia zašlite účastníkom:**

- stručný zápis z podujatia
- informáciu o spôsobe vysporiadania sa s pripomienkami
- informáciu o ďalších krokoch

**10. S ohľadom na charakter pripomienok je možné ponechať dodatočnú lehotu tri až päť pracovných dní na vyjadrenie možného nesúhlasu so spôsobom ako boli pripomienky zapracované.**

**11. V prípade ak sa počas konzultácie, alebo v období krátko po nej objavili zásadné rozpory, je potrebné konzultačné stretnutie zopakovať.**

Ak sú pripomienky adekvátne zapracované je možné participatívny proces tvorby výzvy ukončiť.

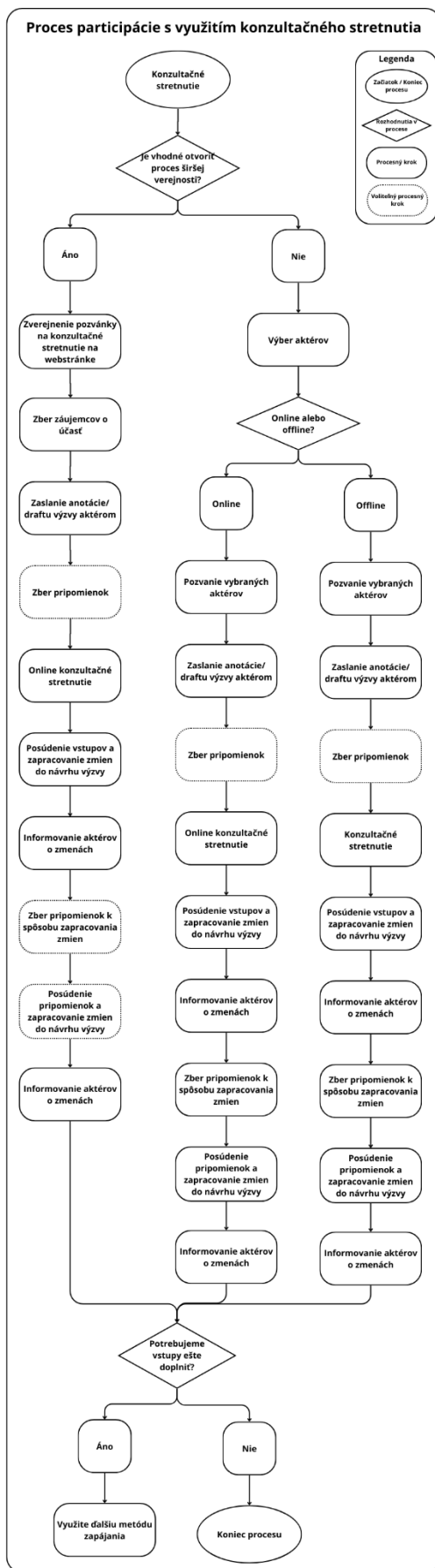
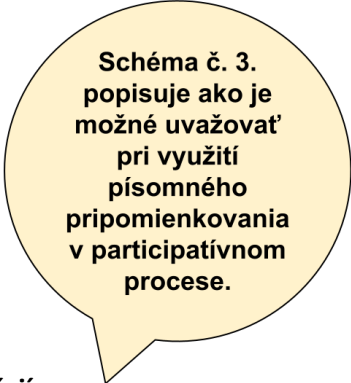


Schéma 2: Využitie konzultačného stretnutia v participatívnom procese.

### 4.3.3 Písomné pripomienkovanie

Zapojenie aktérov je možné uskutočniť aj prostredníctvom pripomienkovania, ktorému nepredchádza konzultačné stretnutie. K pripomienkovaniu, ktorému nepredchádza alebo po ňom nenasleduje iný participatívny formát je vhodné pristúpiť, ak nie je dostatočné časové obdobie do termínu vyhlásenia výzvy. **Zhodne ako pri konzultačnom stretnutí je dôležité pracovať s mapou aktérov.** Písomné pripomienkovanie je možné realizovať pomocou **dotazníka** (pozri časť *Ako využiť dotazník pri participatívnej tvorbe výziev?* na str. 12) alebo **formulára na pripomienkovanie**.



**Schéma č. 3.  
popisuje ako je  
možné uvažovať  
pri využití  
písomného  
pripomienkovania  
v participatívnom  
processe.**

**Súčasťou oslovenia a výzvy na pripomienkovanie je poskytnutie všetkých informácií a podkladov rovnako ako je tomu pri konzultačnom stretnutí** (pozri úvod časti *Konzultačné stretnutie* na strane 15). Odporúčaná dĺžka doby pripomienkovania je **desať pracovných dní**.

Po ukončení pripomienkovania a posúdenia pripomienok je dôležité účastníkom zaslať **vyhodnotenie pripomienkovania spolu s jeho odôvodnením**. Špecifický dôraz na kvalitu odôvodnenia je potrebné klásť na tie pripomienky, ktorým nebolo vyhovené resp. neboli zapracované.

Povaha, typ a rozsah pripomienok môžu naznačiť potrebu opätovného zapojenia aktérov. Napríklad pripomienkovanie naznačilo možné problémy pri implementácii výzvy či potrebu prepracovať obsah výzvy. V takom prípade je vhodné následne uskutočniť napr. konzultačné stretnutie.

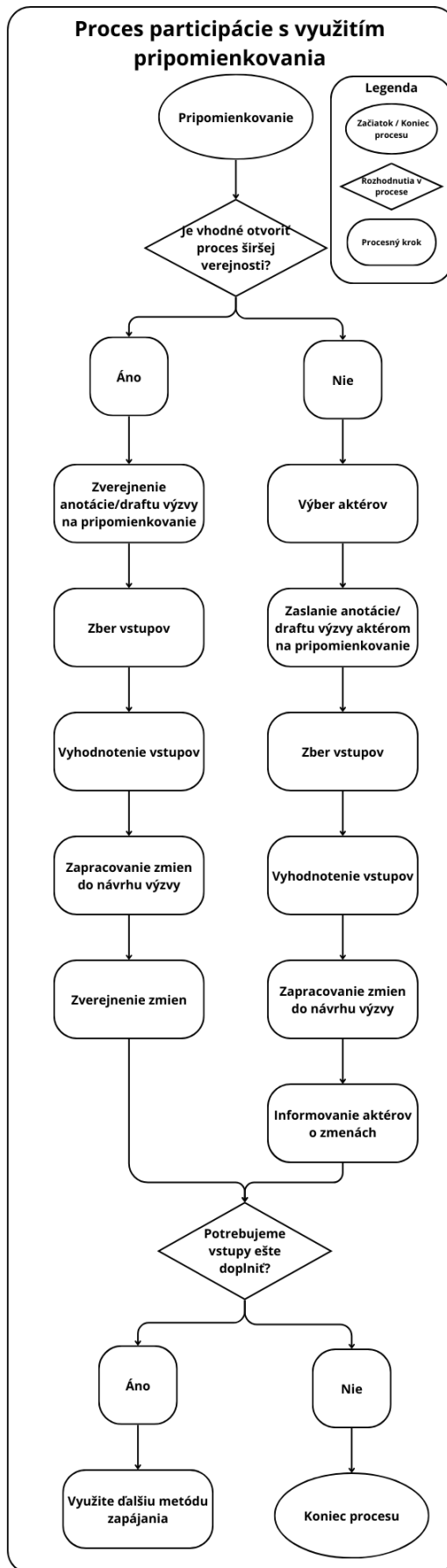


Schéma 3: Využitie písomného pripomienkovania v participatívnom procese

#### 4.3.4 Pracovná skupina

Pod pojmom pracovná skupina je možné rozumieť akúkoľvek pracovnú platformu, ktorá môže nadobúdať rôzne podoby. Tieto platformy majú rôzne pomenovania, rôzne úrovne formalizácie a rôzne zastúpenie aktérov. Ide o ďalší z nástrojov participatívnej tvorby výziev a v ďalšom texte je používaný pojem pracovná skupina ako najviac zaužívaný pojem pri tvorbe výziev.

V kontexte tvorby dopytových výziev odporúčame vytvoriť formát pracovnú skupinu, ak:

- je užitočné pracovať v užšom kolektíve,
- je na tvorbu výzvy dostatok času,
- je potenciál a záujem vybudovať hlbšie spolupráce,
- poskytovateľ spracováva úplne nové témy, s ktorými nemá doterajšiu prax, respektíve absentuje dostatočné poznanie.

**Pracovnú skupinu je vhodné zriadiť najmä v prípade, že komisia pri MV PSK 2021-2027 odporučí poskytovateľovi jej zriadenie.<sup>9</sup>** Poskytovateľ jej zriadenie však môže iniciovať aj sám.

Pracovná skupina je vhodný nástroj zapájania aktérov už od skorých štádií tvorby výzvy (t. j. ideálne ešte pred zápisom výzvy do Harmonogramu plánovaných výziev). **Preto odporúčame vytvoriť jednu pracovnú skupinu pre širšiu škálu obsahovo blízkych výziev.**

**Predpoklady pre efektívne fungovanie pracovnej skupiny:**

##### 1. primeraná veľkosť

**Na výber členov pracovnej skupiny sú kladné rovnaké nároky ako pri iných spôsoboch zapojenia t. j. dôsledne spravená mapa aktérov (pozri prílohu *Triedenie aktérov a výber účastníkov* na str. 31). **Odporúčaná veľkosť pracovnej skupiny je do 15 členov z hľadiska nárokov na čas, kvalitu diskusie, dosahovanie dohôd a pod.****

Pracovná skupina, ktorá združuje viac ako 30 členov dosiahne výsledok oveľa neskôr ako 15-členná skupina. Početnosť pracovnej skupiny značne ovplyvňuje aj schopnosť nájsť čas, kedy má väčšina členov priestor na stretnutie, čo môže byť pri krátkom čase pre prípravu výzvy zásadná prekážka. **V prípade, ak nie sú dostupné dostatočné facilitačné kapacity, neodporúčame vytvárať pracovné skupiny s viac ako 15 - 20 členmi.**

**Schéma č. 4. popisuje ako je možné uvažovať pri využití pracovnej skupiny v participatívnom procese.**

Príklad: *Pracovná skupina pre oblasť pomoci pre deti a rodiny v núdzi.* Vznikla podľa čl. 2 ods. 7 štatútu Komisie pri MV PSK pre cieľ 4. V pracovnej skupine mali nárok na členstvo len členovia komisie. Jej úlohou je monitoring implementácie národných projektov a ich sieťovanie.

##### PRÍPRAVA FACILITÁCIE

Zapojenie facilitátora si vyžaduje dôkladnú prípravu. Preto je vhodné, aby si poskytovateľ pred každým stretnutím spolu s facilitátorom prešiel ciele, obsah a scenár stretnutia. Spoločne identifikujú tie časti, ktoré môžu priniesť najviac otázok a nezrovnalostí.

<sup>9</sup> Podľa štatútov komisií pri Monitorovacom výbore Programu Slovensko 2021-2027 môžu komisie "poskytovateľovi odporučiť zriadenie pracovných platforiem (napr. pracovná skupina, okrúhly stôl) zabezpečujúcich participatívnu prípravu výziev a zámerov národných projektov. V prípade zriadenia takejto platformy budú členovia a stáli pozorovatelia komisie informovaní o záveroch vyplývajúcich z jej činnosti."

## 2. formalizácia

Pracovnú skupinu je vhodné **formalizovať štatútom alebo obdobným dokumentom, ktorý definuje podmienky a zásady jej fungovania**. Samotná pracovná skupina nemá rozhodovaciu právomoc vo veciach výzvy a neurčuje jej finálnu podobu, čím sa predchádza vzniku možného konfliktu záujmov.

## 3. procesné zabezpečenie stretnutí pracovnej skupiny

**V závislosti od toho, čo je úlohou a cieľom pracovnej skupiny, napr. aj zabezpečenie tvorby celého návrhu výzvy, vytvára nárok na prípravu a realizáciu jednotlivých stretnutí vrátane scenára a kvalitného zápisu ako aj transparentne komunikovaných záverov jednotlivých stretnutí.**

Zároveň odporúčame formát Pracovnej skupiny kombinovať s inými metódami zapájania. **V kombinácií s konzultačným stretnutím alebo písomným pripomienkovaním môžeme:**

- pripomienkovať návrh výzvy, ktorý pripravila pracovná skupina so širšou skupinou aktérov,
- získať spätnú väzbu od cieľových skupín a možných prijímateľov,
- informovať možných prijímateľov o pripravovanej výzve,
- overiť záujem a relevantnosť o navrhnuté aktivity,
- overiť uskutočniteľnosť merateľných ukazovateľov.

Prostredníctvom dotazníka môžeme:

- doplniť údaje, s ktorými pracovná skupina pracuje,
- overiť potrebnosť navrhnutých aktivít,
- overiť uskutočniteľnosť merateľných ukazovateľov.

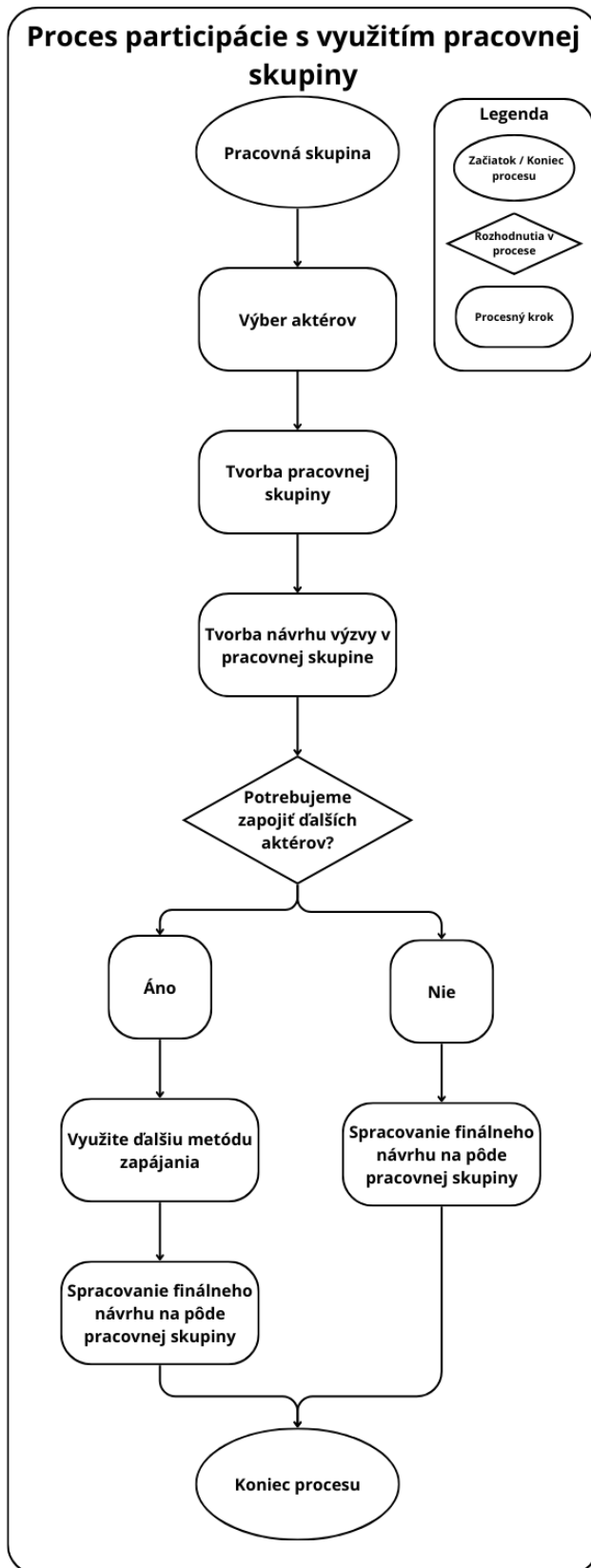


Schéma 4: Využitie pracovnej skupiny v participatívnom procese.

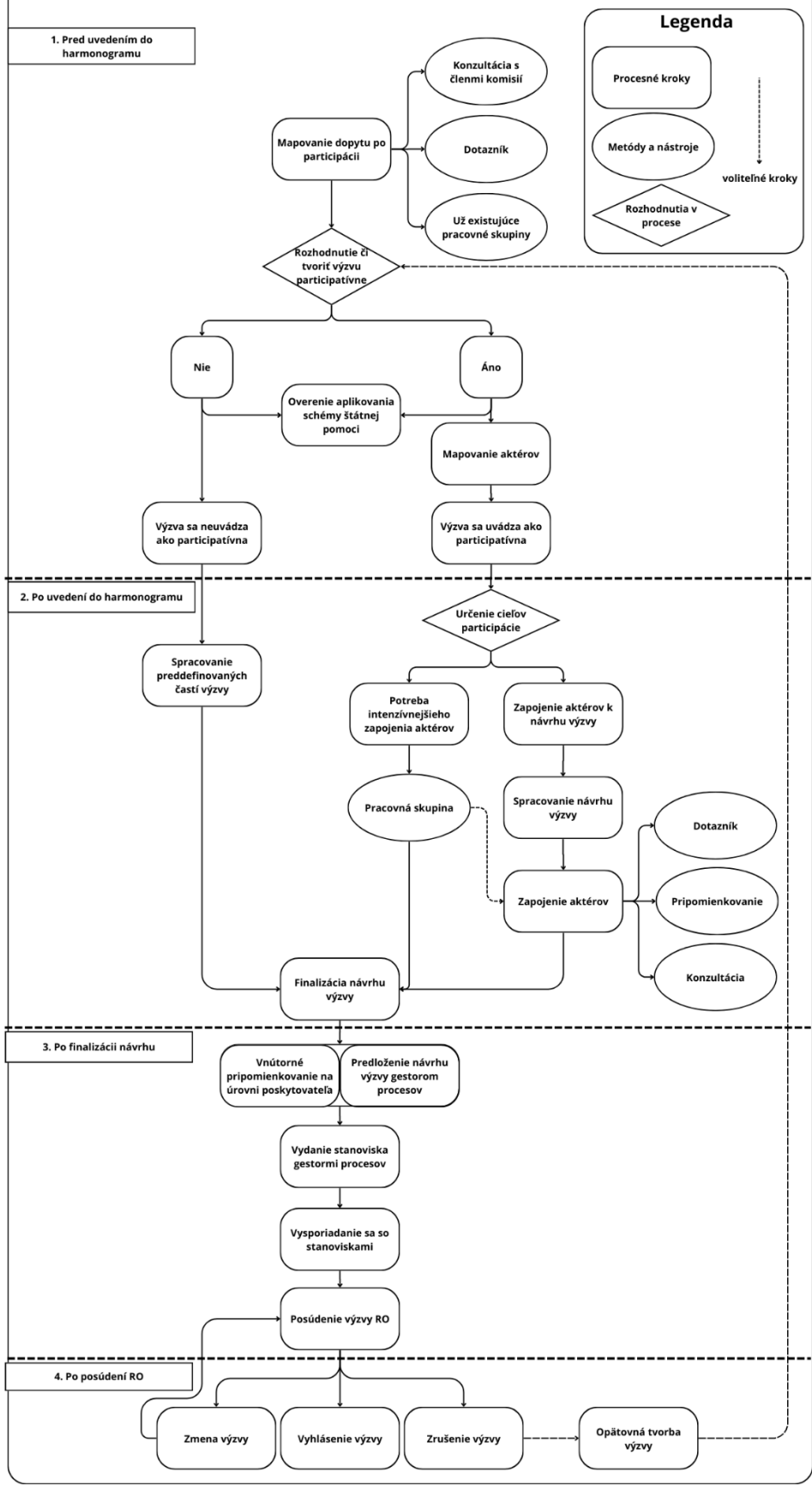
## 5. Schéma procesu tvorby výzvy

Nižšie znázornená schéma približuje celkový proces tvorby dopytovej výzvy s vyznačenými procesnými krokmi, ktoré predchádzajú participácii (napr. mapovanie dopytu po participácii), ako aj krokmi, ktoré sú integrálnou súčasťou participatívnej tvorby výzvy. Veríme, že sa vám podarilo úspešne zrealizovať participatívny proces a že vyššie uvedené odporúčania boli užitočné. V prípade, že máte záujem o dodatočné informácie alebo konzultáciu, pokojne sa obráťte na ÚSVROS, konkrétne na tím projektu Partnerstvo alebo na Participatívnu jednotku.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Kontaktovať nás môžete na [ptp.partnerstvo@minv.sk](mailto:ptp.partnerstvo@minv.sk).

# Proces tvorby dopytovej výzvy po jej vyhlásení



# Prílohy

## Vymedzenie pojmov

*Akcia Programu Slovensko 2021-2027* – stavebné jednotky cieľov definovaných v rámci Programu Slovensko 2021- 2027, ktoré sa premietajú do výziev/ projektov.

*Aktér* – identifikovaný subjekt/ zástupca subjektu, ktorý sa potenciálne zúčastní participatívnej tvorby výzvy na základe rozhodnutia poskytovateľa.

*Gestor témy* – úradník/úradníčka z vecnej organizačnej jednotky rezortu, ktorý zodpovedá za tematickú oblasť, ku ktorej sa viaže akcia programu, respektíve plánovaná výzva.

*Gestori procesov* – subjekty definované Metodickým usmernením k príprave výzvy (Metodický dokument Riadiaceho orgánu pre Program Slovensko č. 9).

*Programový manažér* – úradník/úradníčka zodpovedný za koordináciu tvorbu výzvy a ďalších aktivít v zmysle výkonu štandardizovanej pozície podľa Príručky k administratívnym kapacitám fondov EÚ (Metodický dokument Ministerstva investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky)<sup>11</sup>.

*Manažment očakávaní* – súbor komunikačných aktivít, ktorých cieľom je korektne a včasne informovať o participatívnom procese tak, aby sa u účastníkov vybudovali realistické očakávania od procesu samotného ako aj od jeho výstupov, výsledkov aj vplyvov.

*Mapa aktérov* – je dokument, ktorý systematicky a štruktúrovane zhrňa informácie o aktéroch, ktorí môžu alebo by mali vstúpiť do participatívneho procesu.

*Poskytovateľ* – riadiaci orgán alebo sprostredkovateľský orgán, ak ho tým riadiaci orgán poverí, ktorý je zodpovedný za vyhlásenie výzvy za účelom výberu projektov a následného poskytnutia nenávratného finančného príspevku v zmysle Rámca implementácie fondov.<sup>12</sup>

*Účastník* – subjekt/ zástupca subjektu, ktorý sa zúčastňuje participatívnej tvorby výzvy na základe rozhodnutia poskytovateľa.

*Verejná politika* – zahŕňa všetky výstupy procesov rozhodovania politických predstaviteľov o prerozdelení toho, čo je verejné (t. j. finančných prostriedkov, priestoru, príležitostí a pod.). Verejnou politikou sú všetky typy materiálov legislatívnej aj nelegislatívnej povahy.

*Verejnosť* – akákoľvek fyzická alebo právnická osoba, záujmová skupina fyzických osôb alebo záujmová skupina právnických osôb. Verejnosť sa delí na organizovanú a neorganizovanú. Príkladom organizovanej verejnosti sú komory, spolky, kluby, združenia a asociácie, ako aj náboženské spoločenstvá, občianske iniciatívy a združenia priemyslu a profesií, zamestnávateľov či odborových zväzov, ktoré spája spoločný záujem. Neorganizovaná verejnosť sa vzťahuje na tých

<sup>11</sup> Dostupné na: <https://eurofondy.gov.sk/dokumenty-a-publikacie/metodicke-dokumenty/vseobecne-metodicke-dokumenty/>

<sup>12</sup> Dostupné na: <https://eurofondy.gov.sk/dokumenty-a-publikacie/metodicke-dokumenty/vseobecne-metodicke-dokumenty/>

jednotlivcov/občanov/obyvateľov, ktorí nie sú členmi spolkov a združení a ktorí zastávajú svoje osobné záujmy.

## Všeobecne o participácii

### Čo je participácia?

V najširšom slova zmysle pod pojmom participácia rozumieme *“účasť, spoluúčasť, zúčastňovanie sa na niečom”* (Plichtová and Šestáková *et al.* 2020, 171). Jej rôzne podoby je možné rozdeliť do dvoch základných typov:

- participácia zhora nadol - **riadená participácia**
- participácia zdola nahor - **občianska/aktivistická participácia**
  - ktorá obsahuje petície, protestné zhromaždenia, voľby, referendum, atď.

### Napravy o participácii

Aj napriek skutočnosti, že participácia nie je novým prístupom, spája sa s ňou množstvo nepravd a nepresností. Najčastejšie nepravdy a skreslenia tvrdia nasledovné:

- participácia je advokačná metóda,
- participácia je forma lobingu,
- participovať znamená vypočuť každého občana,
- participácia má zmysel len vtedy, keď sú uspokojené všetky požiadavky všetkých zapojených aktérov,
- ak sa nezačalo participovať *v bode 0*, tak nejde o skutočnú participáciu.

## Intenzita zapojenia aktérov

Aby mala participácia zmysel a prinášala benefity aj v dynamickej a časovo ohraničenej fáze implementácie fondov EÚ,<sup>13</sup> je nevyhnutné **adekvátne zvoliť intenzitu zapojenia aktérov**, ako aj metódy a nástroje participácie.

Intenzita zapojenia aktérov definuje, do akej miery je garantovaná miera vplyvu aktérov na výslednú podobu verejnej politiky (výzvy), vrátane zúčtovateľnosti predkladateľa voči nim, ako aj práva a povinnosti priznané aktérom v procese tvorby verejnej politiky.

---

<sup>13</sup> V zmysle jednej z fáz programového cyklu fondov EÚ, ktorý zahŕňa prípravu, implementáciu, monitorovanie a hodnotenie.

Nad intenzitou je potrebné uvažovať najmä preto, že podobu výziev do veľkej miery **definuje a limituje rámec implementácie fondov, pravidlá štátnej pomoci, podmienky poskytnutia príspevkov a iné preddefinované pravidlá vyplývajúce z národnej a európskej legislatívy.**

Vzhľadom na vyššie spomínané rámce implementácie fondov, predchádzanie konfliktu záujmov a zabezpečenie efektívnej realizácie participatívnej tvorby výziev, je vhodné, **aby zapájanie aktérov do tvorby výzvy nezačalo na úrovni akcie programu.** Praxou je, že poskytovateľ určí základné parametre výzvy, t. j. určí prioritu, hlavný cieľ, alokáciu, cieľové skupiny, zameranie výzvy a základné pravidlá poskytnutia príspevku. Ďalej uvedie či je aplikované zjednodušené vykazovania výdavkov a schéma štátnej pomoci. V aktívnej spolupráci s vecným útvarom navrhne zoznam oprávnených aktivít, prípadne ďalšie parametre.

Z toho vyplýva, že participatívna tvorba výziev je možná **na úrovni diskusie alebo čiastočnej spoluprotvorby** (pozri obrázok nižšie), avšak **finálna podoba návrhu výzvy je vždy v kompetencii poskytovateľa.**



*Poznámka: pre účely tohto materiálu sa chápe verejnou politikou aj dopytová výzva.*

*Poznámka: intenzita participácie na úrovni spolurozhodovania v kontexte tvorby verejných politik na národnej úrovni nie je v podmienkach slovenskej legislatívy možná.*

## Ako zmapovať aktérov?

Pre každý participatívny proces je kľúčová mapa aktérov, z ktorých následne vyberáme účastníkov. K mapovaniu aktérov pristupujeme ideálne v dostatočnom predstihu a v čase, keď spúšťame proces tvorby výzvy ju aktualizujeme a špecifikujeme.

*Pozor: Cieľom mapovania aktérov nie je zostaviť základnú **databázu kontaktov** na jednotlivých aktérov rozčlenených podľa všeobecných parametrov ako napríklad sektor, meno zástupcu, kontaktné údaje a ďalšie. Cieľom mapovania je **nadobudnúť poznanie** o tom, kto všetko môže byť relevantný aktér pre participatívnu tvorbu výzvy.*

Kvalitným mapovaním aktérov sa usilujeme o zachovanie kontinuity spolupráce a partnerstva s aktérmi naprieč viacerými politikami rezortu.

### ČO JE MAPA AKTÉROV?

Mapa aktérov je dokument, ktorý systematicky a štrukturovane zhŕňa informácie o aktéroch, ktorí môžu vstúpiť do participatívneho procesu a ktorí sú relevantní pre danú výzvu. Mapa aktérov obvykle obsahuje informácie o účasti v pracovných skupinách, vzťahu k rôznym prvkom výzvy, právnej forme alebo územnej pôsobnosti aktéra. Zmyslom mapy aktérov je pomôcť tvorcovi výzvy počas prípravy participatívneho procesu.

### Prvotná množina aktérov

Samotné výzvy sú realizáciou akcií P SK, ktorých implementácia je previazaná na uznesenia vlády SR, úlohy akčných plánov, stratégie, koncepcie, reformy a iné. Tieto materiály obvykle vznikajú participatívnym spôsobom. Gestor témy by mal vedieť určiť aktérov, ktorí sa podieľali na ich tvorbe.

#### Pri vytváraní prvotnej množiny aktérov si kladieme nasledujúce otázky:

- Na ktoré dokumenty a politiky sa téma výzvy viaže okrem akcie z P SK?
  - Úloha z uznesenia vlády?
  - Úloha z akčného plánu?
  - Opatrenie strategicko-koncepčného materiálu?
- Kto všetko vstupoval do tvorby Partnerskej dohody a P SK v danej téme (akcia programu)?
- Kto vstupoval do tvorby tematicky previazaného akčného plánu, stratégie a koncepcie?
  - V prípade strategicko-koncepčných materiálov by mala byť táto skutočnosť zachytená v dokumentoch, prípadne sprievodnej dokumentácii pri legislatívnom procese.
- Súvisí téma výzvy s agendou pracovných skupín vecných sekcií?
  - Kto sú členovia pracovnej skupiny/ skupín?
  - Aké sú skúsenosti so spoluprácou s nimi na pôde pracovnej skupiny / skupín?
- Na koho všetkého sa zabudlo počas tvorby predchádzajúcich dokumentov (partnerskej dohody, PSK, stratégie, atď.)?
  - Kto sa ozval, že nebol zapojený?
- Má vecne príslušná sekcia alebo odbor, ktoréhľp agendy sa výzva dotýka, *mapu partnerstiev*?
  - Ak naše pracovisko disponuje certifikátom CAF, pravdepodobne má manažér kvality mapu partnerstiev. Táto mapa predstavuje zoznam všetkých relevantných partnerov pracoviska a môže byť užitočná pri identifikácii aktérov.

## Druhotná množina aktérov

Po vytvorení prvotnej množiny aktérov je vhodné zoznam posúdiť a prípadne rozšíriť. Pýtame sa:

- Aké skupiny aktérov v zozname chýbajú?
  - Napr., ak sa prvotná množina skladá výlučne zo zástupcov iných rezortov, je potrebné uvažovať nad inými aktérmi z prostredia MNO, podnikateľskej sféry, samospráv a z ďalších oblastí.
- Reprezentuje prvotná množina aktérov cieľové skupiny plánovaných výziev a možných prijímateľov?
  - Ak nie, tak je potrebné zoznam rozšíriť.
- Sú aktéri z prvotnej množiny dostatočne legitímni a reprezentatívni, aby mohli zastupovať aktérov z oblasti v ktorej pôsobia?
  - Ak nie, tak je potrebné zoznam rozšíriť.

## Ako môžeme zoznam aktérov rozšíriť?

Ak zistíme, že prvotná množina aktérov nie je dostatočná, môžeme využiť nasledujúce metódy:

- **Brainstorming koordinačného tímu:** spoločne uvažujeme nad ďalšími účastníkmi.
- **Dopytujeme sa kľúčových informátorov:** požiadame osoby, ktoré majú informácie o zameraní výzvy, cieľových skupinách a možných žiadateľoch, aby identifikovali ďalších aktérov. Kľúčovým informátorom môže byť napríklad člen komisie pri MV P SK.
- **Metódu snehovej gule:** požiadame už identifikovaných aktérov, aby nám odporučili ďalšie relevantné organizácie a osoby. Týmto spôsobom "nabaľujeme" mapu aktérov.
- **Samoidentifikácia:** zverejníme výzvu pre záujemcov o participatívny proces a zoznam aktérov rozšírime o tých, ktorí zareagujú. Túto metódu môžeme kombinovať so snehovou guľou – v tomto prípade odporúčame zverejniť dotazník (pozri časť *Dotazník* na str. 11), v ktorom sa záujemcovia o účasť identifikujú a navrhnú ďalších potenciálnych účastníkov.
- **Rešerš dokumentov:** pýtame sa kto sa podieľal na tvorbe dokumentov tematicky previazaných s výzvou a koho sa tieto dokumenty bezprostredne dotýkajú.
- **Štátne registre a zoznamy:** štát disponuje širokou paletou zoznamov a registratúr rôznych aktérov. Ak máme dostatok času a kapacít, a ostatné metódy identifikácie možných účastníkov neposkytnú dostatok informácií, môžeme pracovať s jednotlivými registrami. Gestor témy by mal vedieť, ktorý register obsahuje relevantné informácie.

## Triedenie aktérov a výber účastníkov

Z informácií o identifikovaných aktéroch postupne vzniká **mapa aktérov**. Tento dokument slúži najmä na prehľad a zlepšenie našej schopnosti vybrať vhodných účastníkov procesu.

**Pozor: Z každého identifikovaného aktéra sa automaticky nestáva účastník participatívneho procesu!**

V ideálnom prípade by mali vecné sekcie rezortov vytvárať vlastnú mapu aktérov politik. Ak je to náš prípad, je možné predmetnú mapu aktérov použiť a prispôbiť v závislosti na potreby výzvy.

**Pri triedení účastníkov sa riadime a berieme do úvahy:**

- tematické zameranie, respektíve sektor pôsobnosti
- typy cieľových skupín a možných prijímateľov
- ciele participatívnej tvorby (pozri časť *K participatívnej tvorbe odporúčame pristúpiť* na str. 6 a *Základný prehľad prepojenia cieľov participatívnej tvorby výzvy a metód* na str. 9)
- úžitok aktéra pre tvorbu výzvy. Pýtame sa:
  - Ktorý aktér dokáže dodať relevantné vstupy vzhľadom na ciele?
  - Ktorý aktér je dostatočne reprezentatívny, aby zastupoval celú skupinu možných záujemcov o výzvu?
- Záujmu aktéra vstúpiť do procesu. Pýtame sa:
  - Ktorý aktér by chcel byť zapojený?

**Účastníkov procesu možno roztriediť v nasledujúcej tabuľke:**

Aktér/ organizácia	Kategória, segment spoločnosti (napr. samospráva, mimovládny sektor, akademický sektor, podnikatelia, verejní/súkromní poskytovatelia služieb)	Do akej cieľovej skupiny aktér spadá?	O akú skupinu oprávneného žiadateľa ide?	Prečo by mal byť aktér zapojený (zdôvodnenie, účel zapojenia na dosiahnutie cieľov participácie)?	Prečo by aktér chcel byť zapojený (aký má aktér záujem)?	Čo má byť výstupom zapojenia aktéra?

*Poznámka: Skupiny delenia ako aj kategórie možno ďalej dopĺňať.*

Zmapovaných a roztriedených aktérov prediskutuje koordinačný tím. Ak sa ukáže, že v zozname chýba niekto podstatný (napr. niektorí oprávnení žiadatelia alebo zástupcovia cieľových skupín), odporúčame zopakovať proces mapovania aktérov. **Rovnako sa môže ukázať, že časť identifikovaných aktérov nie je pre prípravu výzvy relevantná a nie je ich nutné zapojiť.**

**Rozhodnutie či otvoriť participatívny proces tvorby výzvy širšej verejnosti (napríklad zverejnením ponuky zapojiť sa webe) alebo len vopred zmapovaným a vybraným aktérom je závislé od obsahu výzvy.**

## **Všeobecne o oslovovaní**

Vo všeobecnosti pri písaní dbajte na zrozumiteľnosť textu. Neodporúčame prezentovať informácie v komplexných odstavcoch textu, ale radšej používať prehľadné **odrážky a zoznamy**. **Nebojte sa kľúčové informácie opakovať na viacerých miestach** – v tele mailu, v prílohách správy, na webovej stránke, prípadne ich graficky zvýrazniť (napr. tučným písmom).

**Zvoľte taký druh jazyka, ktorý je aktérom prístupný.** Vyhnite sa špecifickým skratkám a odbornému žargónu. **Pri oslovovaní dbajte o čo najzreteľnejšiu komunikáciu účelu zapájania aktérov do tvorby výzvy.** Sústreďte sa na tie informácie, ktoré by mohli byť pre aktéra kľúčové.

**Odporúčame** v spolupráci s gestorom témy, manažérom výzvy a osobou zodpovednou za prípravu informačných výstupov **zostaviť zoznam najčastejšie kladených otázok**, v ktorom sa dá jednoducho vysvetliť rámec výzvy ako aj charakter participatívneho procesu. Tento zoznam následne pošlite ako súčasť oslovenia aktérov a pozvánok na jednotlivé podujatia participatívneho procesu. Pre ďalšie rady, tipy a postupy pri písaní zrozumiteľných textov môžete využiť príručku *Texty nie sú tresty*<sup>14</sup>

Kľúčovým prvkom úspešného oslovenia je rovnako čas. Aktérov oslovujeme v dostatočnom časovom predstihu. Kedy je správny čas osloviť aktérov je s ohľadom na druh aktivít participatívneho procesu premenlivé, vo všeobecnosti sa ale dá odporúčať lehota **minimálne 10 pracovných dní pred prvým podujatím participatívneho procesu.**

**Pre úspešnú komunikáciu dbajte o to, aby mala kontaktná osoba včas všetky relevantné podklady – minimálne jeden pracovný deň pred každou komunikačnou aktivitou.** Nakoľko je o prvom oslovení nevyhnutné komunikáciu udržiavať, odporúčame včas posilať ďalšie pripomienky aktivít a aktualizácie procesu tvorby výziev.

---

<sup>14</sup> Dostupné na: [https://www.minv.sk/swift\\_data/source/rozvoj\\_obcianskej\\_spolocnosti/partnerstvo/2021/Komunikacno-stylisticka%20prirucka.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/partnerstvo/2021/Komunikacno-stylisticka%20prirucka.pdf)

## Anotácia návrhu dopytovej výzvy

<b>Priorita</b>	<i>Prepojenie na P SK</i>
<b>Špecifický cieľ</b>	<i>Prepojenie na P SK</i>
<b>Názov výzvy</b>	<i>Prepojenie na P SK</i>
<b>Oprávnený žiadatelia</b>	<i>Kto je oprávneným žiadateľom?</i>
<b>Partner/Partneri</b>	<i>Aké subjekty sú možní partneri?</i>
<b>Stručný opis výzvy</b>	<i>O čom je plánovaná výzva? Kto sú cieľové skupiny výzvy?</i>
<b>Plánované finančné parametre výzvy</b>	<i>Aké sú finančné parametre plánovanej výzvy?</i>
<b>Predmet spolupráce pri tvorbe DoV</b>	<i>Aká je úroveň participácie počas tvorby výzvy? Aký je harmonogram a manažment participatívnej tvorby výzvy? O čom všetkom sa dá diskutovať?</i>
<b>Kontakty</b>	<i>Kto je za participatívny proces zodpovedný? Na koho sa môžu oslovení aktéri obrátiť so svojimi otázkami?</i>

## Scenár podujatia

### VZOR

Dátum	
Miesto	
Organizátor	
Partneri	
Formát	
Vypracoval	

#### Cieľ podujatia

Stručne popíšte cieľ, ktorý chce organizátor podujatia dosiahnuť. V prípade tvorby DV môže byť cieľom napr.:

- zozbierať pripomienky
- určiť ďalšie možné oprávnené aktivity
- a iné

#### Účastníci podujatia

Stručne uveďte **pôčet** a popíšte typ (napr. sektor, v ktorom pôsobia; ich spoločné a rozdielne znaky; klastre, na ktoré ich vieme deliť; atď.) účastníkov podujatia. Je medzi účastníkmi osoba s vysokou pozíciou alebo funkciou, ku ktorej treba zaujať špecifický postoj?

#### Formálna úroveň podujatia

Stručne popíšte aké **formality sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie podujatia s ohľadom na etiketu, "štábnu kultúru" a ceremoniálne zvyklosti** - vyžaduje sa špecifický odev? Je potrebné zasielať oficiálne pozvánky? Je potrebné zabezpečiť politickú alebo inú „high-level“ záštitu? **Explicitne uveďte aj keď je podujatie neformálne.**

#### Formát podujatia

V tabuľke uveďte všetky formáty a metódy (prezentácia, diskusia, pripomienkovanie, atď.), ktoré sa počas podujatia využijú. **Explicitne uveďte či ide o online, offline alebo hybridné podujatie.**

Majte na pamäti, že:

- každý formát musí zodpovedať cieľu, ktorý ním chceme dosiahnuť
- formáty musia zodpovedať profilu, schopnostiam a zvykom účastníkov stretnutia

Formát	Cieľ	Poznámka

#### Personálne kapacity

V tabuľke uveďte potrebné personálne kapacity.

Majte na pamäti, že:

- niekto musí prevziať zodpovednosť za organizáciu všetkého personálu
- **jeden facilitátor obsluží maximálne 8 účastníkov**
- **technické pomôcky (streaming, video, elektronické hlasovanie, atď.) potrebujú svojich technikov**
- vždy môže niekto ochorieť - myslíte na zastupiteľnosť

Rola	Aktivity, za ktoré zodpovedá	Meno

#### Technické zabezpečenie a spotrebný materiál

V tabuľke uveďte potrebnú techniku a spotrebný materiál (napr. flipchartový papier, notebook, data projektor, atď.), a osoby zodpovedné za dodanie materiálu na miesto podujatia. Nezapúdajte na dispozície priestoru, v ktorom sa podujatie odohrá (napr. počet elektrických zástrčiek, wi-fi, rozmery priestorov, osvetlenie, atď.).

Položka	Počet kusov	Zodpovedný personál

#### Scenár

V tabuľke podrobne (krok po kroku) rozpracujte scenár podujatia.

Majte na pamäti, že:

- uvádzajte časové rezervy - vždy sa môže niečo pokaziť, vždy sa niekto zdrží
- uveďte **všetky činnosti**, ktoré sa dejú bezprostredne **pred aj po podujatí** (napr. príchod personálu, príprava priestorov, rozloženie cateringu, zamknutie a zhasnutie, atď.)
- **budte podrobný a uveďte úplne všetky činnosti**
- po každých 90 minútach aktivít musí nasledovať minimálne 10 min. pauza
- priemerné tempo reči je 120 - 150 slov za minútu, jedna A4 sa v priemere číta 5,69 min.
- **úlohy bez vlastníka sú úlohy, ktoré sa nesplnia!**

Čas (odkedy dokedy)	Aktivita (čo sa bude robiť)	Časová dotácia (trvanie aktivity)	Zodpovedný personál (kto bude čo robiť?)	Poznámka