

FINANČNÝ MANAŽMENT PRE SAMOSPRÁVY

Financial Management for Local Government

UN HABITAT a Local Government and Public Service Reform Initiative

Financial Management Training Series

www.unhabitat.org

Earthscan 2007

ISBN: 978-1-84407-402-2

ZVÄZOK 1: TVORBA FINANČNÉHO RÁMCA

OBSAH

ÚVOD

PRÍRUČKA TRÉNERA

Kapitola je dizajnovaná s cieľom pomôcť trénerom a iným kľúčovým jednotlivcom používať ich v rôznych situáciách pre širokú škálu užívateľov. Týka sa výziev a možností súvisiacich s adaptáciou a prekladom, ktorý by mal byť pre užívateľa priateľský pri používaní samotnom, ale aj pre proces plánovania a realizácie efektívneho tréningu. Obsahuje aj námety ako nadizajnovať a realizovať interaktívny tréning založený na podnetoch z konceptov a stratégií uvedených v jednotlivých kapitolách ale aj na skúsenosti účastníkov z ich uplatnenia v samosprávach. Materiály môžu a mali byť trénermi adaptované – prispôbené tak, aby zodpovedali vzdelávacím potrebám ich klientov a spôsobu ako chcú, aby tieto ciele dosiahli. V príručke nájdete rôzne techniky dizajnu tréningu ako napríklad napísanie kritického incidentu, prípadových štúdií a situácií pre hranie rolí. Sú v ňom aj námety ako vyhodnocovať tréning a jeho následný dopad.

KAPITOLA 1: TVORBA FINANČNEJ POLITIKY

Kapitola skúma spôsoby, ktorými sú formálne, finančné politiky v písomnej podobe pripravované a implementované na úrovni samospráv. Poskytuje definíciu finančnej politiky a popisuje prínosy pre samosprávy, ktoré zdravé a dôkladne pripravené politiky majú a pracujú s nimi. Popisuje základné kroky pri identifikácii, adaptácii a implementácii finančných politík. Taktiež preberá rôzne prekážky a bariéry v procese tvorby finančných politík.

KAPITOLA 2: FINANČNÉ PLÁNOVANIE

Kapitola skúma spôsoby, ktorými môže byť finančné plánovanie riešené v príprave a implementácii v samosprávach. Zameranie kapitoly je predovšetkým na jeden aspekt finančného plánovania – strednedobé finančné prognózy príjmov a výdajov.

Poskytuje definíciu prognózovania a prepája ho s dobrým spravovaním, občanmi, merateľnými ukazovateľmi a finančnými politikami. Popisuje výhody plynúce pre samosprávy z implementácie procesu finančného prognózovania, rozhodnutí zabezpečiť tento proces, z jednotlivých typov a metód prognózovania. Do témy sú včlenené bariéry, obmedzenia a riziká spojené s procesom tvorby finančného prognózovania.

KAPITOLA 3: OBČIANSKA PARTICIPÁCIA

Kapitola skúma spôsoby, ktorými prebieha vzájomné pôsobenie a ovplyvňovanie sa medzi občanmi a ich samosprávou. Poskytuje definíciu občianskej participácie a popisujeme aké sú prínosy pre samosprávu, ktorá má vytvorené a využíva politiky a techniky občianskej participácie. Uvádza tiež prekážky používania týchto politík. Popisuje desať krokov k tomu ako zapojiť občanov do riešenia problémov a tém samosprávy. Nakoniec uvádza aj súhrn techník, ktoré môžu samosprávy na zapojenie občanov použiť vzhľadom na čas a konštruktívnym spôsobom pri tvorbe a implementácii programov pre verejnosť (napríklad - akcie rôzneho druhu) a verejných programov (napríklad - rozpočet, územný plán, PHSR a iné).

Kapitola je napísaná pre predstaviteľov samospráv, manažérov a tvorcov politiky. Keďže niektorí účastníci v dotazníku distribuovanom UN HABITAT uviedli potrebu **participatívneho monitoringu**, ktorý by sa sústredil na monitorovanie samosprávy občanmi, včlenili sme do kapitoly ako Prílohu B Informáciu Svetovej banky o participatívnom monitoringu.

KAPITOLA 4: HODNOTENIE FINANČNEJ SITUÁCIE

Kapitola sa zameriava na identifikáciu, monitorovanie a analýzu rôznych finančných a demografických faktorov, ktoré ovplyvňujú finančné podmienky samospráv. Finančné údaje potrebné pre analýzu sa získavajú z finančných výkazov. Manažéri môžu tieto informácie použiť na: lepšie porozumenie finančných podmienok samosprávy, vplyvov a prekážok spojených s ich meraním; pri identifikácii existujúcich a vznikajúcich finančných problémov a pri navrhovaní opravných prostriedkov vo vzťahu k zisteným problémom.

Kapitola 3: Občianska participácia

PRVÁ ČASŤ – POJMY, PRINCÍPY A STRATÉGIE

ZHRNUTIE

V tejto kapitole sa zaoberáme skúmaním spôsobov spolupráce občanov s ich miestnymi či regionálnymi samosprávami. Poskytujeme definíciu občianskej participácie a popisujeme prínosy pre samosprávu, ktorá ustanovuje a používa postupy a techniky občianskej participácie. Rozoberáme prekážky použitia takýchto postupov. Popisujeme desať krokov pre používanie občianskej participácie na prekonanie týchto prekážok. V závere poskytujeme súbor techník, ktoré môžu samosprávy využiť, aby včasným a konštruktívnym spôsobom zapojili občanov do rozvoja a zavádzania verejných programov.

Táto kapitola je určená pre zástupcov samosprávy, manažérov miestnych úradov a tvorcov politik. Nesnaží sa poskytnúť pohľad občanov voči samospráve. Nakoľko niektorí recenzenti naznačili záujem o participatívne monitorovanie, ktoré sa zameriava na monitorovanie samosprávy občanmi, v závere kapitoly sme pridali PRÍLOHA B: Informácia Svetovej banky o participatívnom monitorovaní.

VZŤAHY MEDZI KAPITOLAMI CELEJ SÉRIE

Nasledujúca matica ukazuje vzájomné vzťahy medzi kapitolou Participácia občanov a ostatnými kapitolami publikácie.

Kapitoly	Občianska participácia
Úvod	Úvod poskytuje rámec pre používanie celej publikácie a jej častí
Sprievodca pre trénera	Poskytuje návody pre používanie jednotlivých častí pre poskytnutie tréningu
Tvorba finančnej politiky	Tvorba finančnej politiky poskytuje rámec pre príležitosti občianskej participácie. Ak sa všeobecne participácia v postupoch a pravidlách miestnej či regionálnej samosprávy nevyžaduje, potom mnoho samospráv nebude využívať a včleňovať participáciu občanov ani do finančného rozhodovacieho procesu.
Finančné plánovanie	Finančné plánovanie je dlhodobý plán toho, kde komunita smeruje. Participácia občanov je preto pri rozhodovaní o jej smerovaní podstatná.
Posudzovanie finančného stavu	Občania sú zainteresovaní na finančnom zdraví svojej samosprávy, dokonca aj keď neplatia dane alebo odvody priamo danej samospráve. Ak sa totiž finančné zdravie a teda stav samosprávy zhorší, tak to ovplyvní kvalitu poskytovaných verejných služieb pre všetkých občanov.
Bežný rozpočet	Bežný rozpočet je plán pre získanie, udržiavanie a používanie aktív samosprávy na poskytovanie verejných služieb. Občianska participácia je v tomto rozhodovacom procese o získavaní, spravovaní a vynakladaní jej

	aktív kľúčová.
Financovanie bežného rozpočtu	Bežný rozpočet je plán pre získanie, udržiavanie a používanie aktív samosprávy na poskytovanie verejných služieb. Občianska participácia je v tomto rozhodovacom procese o získavaní, spravovaní a vynakladaní jej aktív kľúčová.
Plánovanie kapitálových investícií	Plán kapitálových investícií je plán pre získanie, udržiavanie a používanie aktív samosprávy na poskytovanie verejných služieb. Občianska participácia je v tomto rozhodovacom procese o získavaní, spravovaní a vynakladaní jej aktív kľúčová.
Financovanie plánu kapitálových investícií	Plán kapitálových investícií je plán pre získanie, udržiavanie a používanie aktív samosprávy na poskytovanie verejných služieb. Občianska participácia je v tomto rozhodovacom procese o získavaní, spravovaní a vynakladaní jej aktív kľúčová.
Účtovníctvo	Účtovníctvo a výkazníctvo sú metódami, pomocou ktorých sú predstavitelia samosprávy a tvorcovia politik vedení k zodpovednosti ¹ .
Výkonové kritériá	Výkonové kritériá pomáhajú samospráve zabezpečiť účinnosť a účelnosť ich procesu občianskej participácie a naplňať priority a ciele danej samosprávy.
Správa aktív	Najväčšie investície, ktoré daná samospráva vykonáva, je v oblasti aktív. Patria sem ulice, školy, kanalizácia a ČOV, hasičské autá a pod. Je dôležité, aby sa občania zúčastňovali na stanovovaní priorít pre získavanie alebo budovanie aktív. Rovnako je dôležité, aby občania monitorovali, ako samospráva svoje aktíva využíva a tak zabezpečili, že sa využívajú primerane.
Verejné obstarávanie	Verejné obstarávanie je jedna z primárnych foriem peňažných výdavkov. Občianskou participáciou si môžu občania vyžadovať a zabezpečiť, aby bol tento proces viac otvorený a transparentný.

ÚVOD

Uvedomujeme si, že základné alebo úvodné pojmy sú relatívne – v závislosti od vášho vzdelania, skúseností a referenčného rámca pre občiansku participáciu a pre miestnu či regionálnu samosprávu. Používatelia tohto materiálu budú rôzni – od tých, ktorí nemajú o princípoch a pojmoch občianskej participácie žiadne odborné vedomosti, až po tých, ktorí sú v tejto oblasti veľmi zbehlí. Predstavujeme vám, podľa nás najzákladnejšie princípy a pojmy, potrebné k základnému porozumeniu a potrebe občianskej participácie pri finančnom rozhodovaní.

¹ V zmysle accountability – verejná, spoločenská a morálna zodpovednosť voči občanom, voličom v porovnaní s responsibility, ktorú berieme ako zodpovednosť za plnenie úlohy, limitov, požadovaných výkonov a podobne.

ZÁKLADNÉ POJMY A DEFINÍCIE

RÁMEC OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE

DOBRÁ SPRÁVA VECÍ VEREJNÝCH, ALEBO DOBRÉ SPRÁVOVANIE (GOOD GOVERNANCE)

Pojem a princípy dobrej správy vecí verejných, dobrého spravovania (good governance¹) sú základom občianskej participácie. Dobrá správa vecí verejných má osem hlavných charakteristík. Je participatívna, orientovaná na konsenzus, zodpovedná, transparentná, vnímavá a reagujúca, účinná a účelná, spravodlivá a inkluzívna a riadená zákonom. Zabezpečuje minimalizáciu korupcie na jednej strane, a na strane druhej zohľadňovanie minorít a hlasov najzraniteľnejších členov spoločnosti pri rozhodovaní. Súčasne reaguje na aktuálne aj budúce potreby spoločnosti. Každá z týchto charakteristík je podrobnejšie rozdiskutovaná v nasledujúcej časti.

Participácia² - je kľúčovým základným kameňom dobrej správy vecí verejných. Participácia môže byť priama alebo sprostredkovaná cez legitímnych zastupujúcich, volených predstaviteľov alebo inštitúcie. Je dôležité spomenúť, že samotná reprezentatívna- zastupiteľská demokracia, nemusí vždy znamenať, že sa budú pri rozhodovaní zohľadňovať záujmy tých najohrozenejších jedincov v spoločnosti. Participácia musí byť informovaná a zorganizovaná. To znamená na jednej strane slobodu združovania a vyjadrovania a organizovanú a vo svojich právach vzdelanú občiansku spoločnosť na strane druhej. V súčasnosti celosvetovo prebieha proces prechodu od zastupiteľskej, reprezentatívnej demokracie k demokracii participatívnej.

Riadenie sa zákonmi a existencia právneho štátu - Dobrá správa vecí verejných si vyžaduje spravodlivé legislatívne rámce, ktoré sú uplatňované neustranne. Tiež si vyžaduje plnú ochranu ľudských práv, najmä práv minorít. Neustranné uplatnenie práva vyžaduje nezávislé súdnictvo a neustrannú a neskorumpovanú políciu.

Transparentnosť³ - znamená, že prijímanie rozhodnutí a ich realizácia sa vykonáva spôsobom, ktorý zohľadňuje pravidlá a predpisy. Znamená tiež, že ľudia, ktorých sa tieto rozhodnutia a ich realizácia dotýkajú, majú voľný prístup k informáciám, informácií je dostatok a sú poskytnuté zrozumiteľnou formou a dostupnými prostriedkami, na dostupných miestach.

Vnímovosť a reagovanie - Dobrá správa vecí verejných vyžaduje, aby sa inštitúcie a procesy snažili slúžiť všetkým zúčastneným, v rozumnom časovom rámci.

Orientácia na všeobecný súhlas, konsenzus - V každej spoločnosti je veľa hráčov a rovnako veľa názorov. Dobrá správa vecí verejných vyžaduje mediáciu rozličných záujmov v spoločnosti, aby sa dosiahol všeobecný súhlas o tom, čo je v najlepšom záujme celej komunity a ako je to možné dosiahnuť. Tiež si to vyžaduje širokú a dlhodobú perspektívu toho, čo je potrebné pre udržateľný rozvoj a ako tieto ciele dosiahnuť. Toto je možné uskutočniť len na základe porozumenia historického, kultúrneho a sociálneho kontextu danej spoločnosti alebo komunity.

¹ Pre ďalšie informácie o urban governance navštívte web stránku UN-HABITAT na <http://www.un-habitat.org/Campaigns/governance>

² Pre ďalšie informácie pozri UN-HABITAT (2003) Tools to Support Participatory Urban Decision-Making. (Nástroje na podporu mestského participatívneho rozhodovania .

³ Pre viac informácií pozri UN-HABITAT (2004) *Tools to Support Transparency in Local Government (Nástroje na podporu transparentnosti v miestnej samospráve)*

Spravodlivosť a inklúzia - Dobro spoločnosti závisí od zabezpečenia toho, že všetci jej členovia cítia, že v nej majú svoje miesto a necítia sa vylúčení z hlavného prúdu spoločnosti. Vyžaduje si to, aby všetky skupiny, ale najmä tie najzraniteľnejšie, mali príležitosti zlepšiť alebo udržovať svoj životný štandard.

Účinnosť a účelnosť alebo tiež efektívnosť a výkonnosť - Dobrá správa vecí verejných znamená, dobré spravovanie znamená, že procesy a inštitúcie dosahujú výsledky, ktoré napĺňajú potreby spoločnosti pri najlepšom využití zdrojov, ktoré majú k dispozícii. Koncept výkonnosti-účelnosti, v kontexte dobrej správy vecí verejných, tiež zahŕňa udržateľné používanie prírodných zdrojov a ochranu životného prostredia.

Zodpovednosť - Zodpovednosť je kľúčovou požiadavkou dobrej správy vecí verejných. Nie len inštitúcie verejného sektoru, ale aj privátny sektor a organizácie občianskej spoločnosti sa musia zodpovedať verejnosti a jej inštitucionálnym zástupcom.

To, kto sa zodpovedá komu, sa mení v závislosti od toho, či sú rozhodnutia alebo konanie voči organizácii alebo inštitúcii interné alebo externé. Vo všeobecnosti sa organizácia alebo inštitúcia zodpovedá tým, ktorí budú dotknutí ich rozhodnutiami alebo konaním. Zodpovednosť nemôže byť nanútená bez transparentnosti a právneho poriadku.

Týchto osem princípov je základom pre zmysluplnú občiansku participáciu. V tejto kapitole budeme tam, kde je to primerané, tieto pojmy v kontexte občianskej participácie v celom systéme činností samospráv posilňovať.

MILÉNIOVÉ CIELE ROZVOJA OSN

Okrem toho by sme chceli posilniť miléniové rozvojové ciele Organizácie spojených národov (OSN), ktoré sa pohybujú v rozsahu od zníženia extrémnej chudoby na polovinu až po zastavenie rozširovania HIV/AIDS a poskytnutie všeobecného základného vzdelania, to všetko ku cieľovému dátumu 2015.

Špeciálne by sme chceli v tejto kapitole zvýrazniť cieľ podporovať rodovú rovnosť a posilniť právomoci žien, aby sme opakovane pripomenuli predstaviteľom miestnej a regionálnej samosprávy, že občianska participácia zapája VŠETKÝCH občanov - mužov, ženy, menšiny, prisťahovalcov, ľudí s nízkymi príjmami...

Miléniové ciele OSN

1. Odstrániť extrémnu chudobu a hlad
2. Umožniť základné vzdelanie pre všetkých
3. Podporovať rodovú rovnosť a posilniť právomoci žien
4. Znížiť detskú úmrtnosť
5. Zlepšiť zdravie matiek
6. Poraziť HIV/AIDS, maláriu a ostatné choroby
7. Zaisťiť udržateľné životné prostredie
8. Vyvinúť globálne partnerstvo pre rozvoj

PREČO MÁ PRACOVNÍKOM A PREDSTAVITEĽOM MIESTNEJ SAMOSPRÁVY ZÁLEŽAŤ NA OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIÍ¹

V rámci good governance - dobrej správy vecí verejných či dobrého spravovania - sú spomenuté dôvody, prečo by predstavitelia miestnej a regionálnej samosprávy mali zapájať občanov. Pod predstaviteľmi samosprávy myslíme zvolených a menovaných predstaviteľov a zamestnancov miestnej a aj regionálnej samosprávy. Je niekoľko dôvodov, prečo by predstavitelia samosprávy mali považovať občiansku participáciu za integrálnu súčasť svojich zodpovedností pri spravovaní financií. Využívanie občianskej participácie umožňuje:

- zabezpečiť, že sa všetky legálne požiadavky na občiansku participáciu robia najefektívnejším spôsobom, t.j. organizovaním verejných stretnutí, zhromaždení,
- vzdelávať a poskytovať podporu, a teda legitimizovať rozhodovacie procesy samosprávy,
- poskytovať nositeľom rozhodnutí nové pohľady a riešenia problémov danej samosprávy, včítane komplexných finančných a rozpočtových procesov (napr. stanovenie priorít),
- naplňať a reagovať na potreby občanov, všetkých občanov, včítane žien a osôb s nízkymi príjmami, či iných pre danú samosprávu špecifických skupín obyvateľov a jednotlivcov,
- poskytovať voleným predstaviteľom usmernenia a rady o vhodných technikách na vyvolanie názorov a podnetov verejnosti vo veciach verejnej politiky,
- predvídať a pripraviť sa na čas, keď bude občianska participácia normou a nie výnimkou,
- poskytnúť vedenie a radu iným predstaviteľom samosprávy o technikách pre plnenie informačných potrieb občanov,
- efektívne komunikovať finančné informácie verejnosti, podnikateľom a komunitným organizáciám,
- slúžiť ako prostriedok na získanie konkrétnej hmatateľnej práce dobrovoľníkov na podporu finančných a ostatných aktivít samosprávy.

DEFINÍCIE

Občianska participácia je akýkoľvek proces, prostredníctvom ktorého občania ovplyvňujú verejné rozhodnutia, ktoré majú dopad na ich životy a životy ostatných občanov. Participácia môže byť aktívna – napríklad, keď sú občania v kontakte s ich volenými predstaviteľmi alebo pracovníkmi miestneho či regionálneho úradu, aby ovplyvnili rozhodnutie verejnej politiky. Participácia môže byť aj pomerne pasívna - keď občania jednoducho navštívia verejné stretnutie, aby získali informácie o stave nového programu samosprávy, alebo keď sa zúčastnia volieb. Najefektívnejšia participácia občanov privádza ľudí dokopy, aby sa niečo dozvedeli a prediskutovali, a tiež aby poskytli svoje námety a myšlienky. Takéto príležitosti sú obzvlášť užitočné pre budovanie konsenzu, vzájomnej zhody, ktorá môže byť zmysluplným vodítkom pre konanie samosprávy. Táto kapitola sa zameriava na participáciu občanov vo finančnom plánovaní a procese rozhodovania.

Stakeholderi – zainteresované strany – sú jednotlivci alebo skupiny, ktorých sa daná vec najviac dotýka a ktorí majú istý „podiel“ alebo „oprávnený záujem“ na rozhodnutí o konkrétnej veci.

¹ [Príklad mesta Martin](#)

Základným konceptom demokratickej spoločnosti je, že ľudia, ktorí sú ovplyvnení rozhodnutím vo verejnom záujme, majú právo sa na danom rozhodovaní zúčastňovať. V demokratickom systéme je to často verejnosť, ktorá určuje, kde chce ísť a je rolou volených predstaviteľov reprezentujúcich občanov a zamestnancov úradov, aby ich tam dostali. Občianska participácia je potvrdením práva každého občana mať svoj hlas v správe vecí verejných. Povinnosťou samosprávy je nájsť príležitosti pre informovanie, vzdelávanie a zapájanie občanov do procesu verejného plánovania a rozhodovania zmysluplným spôsobom.

Otvorenosť a prístup do procesu rozhodovania o verejnej politike je základným konceptom slobodnej a demokratickej spoločnosti. Otvorenosť znamená, že rozhodnutia sa nerobia „za zatvorenými dverami“, ale „vonku, v otvorenom priestore.“ Je vyjadrením reálneho aj symbolického princípu, že všetci občania, ktorí majú záujem budú informovaní a pozývaní do dialógu so svojimi verejnými zástupcami – poslancami a starostom či predsedom samosprávneho kraja v prípade Slovenska, s cieľom dospieť k osvietenejším verejným rozhodnutiam. Ak by toto právo a príležitosť boli popreté, občania, ktorí majú záujem o miestnu správu by svoj záujem stratili a mohli by stratiť dôveru vo svojich volených predstaviteľov a celkovo aj k miestnej samospráve. V mnohých demokraciách je princíp občianskej dostupnosti k aktivitám miestnej samosprávy tak dôležitý, že garantovanie tejto dostupnosti je spísané do zákona „otvorených stretnutí“ (open meeting laws). Tam, kde sa takýto zákon uplatňuje, zabezpečuje občanom právo na informácie a účasť na stretnutiach vládnych a verejných orgánov, s výnimkou situácií, výslovne uvedených v zákone.

Pre krajiny prechádzajúce decentralizáciou zo štátnej na miestnu a regionálnu úroveň správy je záležitosť občianskej participácie obzvlášť veľkou výzvou. Je to čas ohromných zmien pre pracovníkov orgánov verejnej správy tak na úrovni štátu, ako aj na regionálnej a miestnej úrovni. Samosprávy musia v tejto situácii čeliť potrebe zmeny spôsobu myslenia u pracovníkov centrálnych orgánov, rovnako ako novým očakávaniam občanov na miestnej a regionálnej úrovni.

Pracovníci centrálnych vládnych orgánov sa môžu brániť zdieľaniu rozhodovacích právomocí s miestnymi a regionálnymi samosprávami. Ďalší môžu trvať na štandardnom prístupe, aby všetky miestne a regionálne samosprávy zaobchádzali s občianskou participáciou rovnako, bez ohľadu na rozdiely medzi samosprávami a rôznymi kultúrami, ktoré sa môžu v krajine vyskytovať.

Miestni volení a menovaní predstavitelia samospráv môžu mať nedostatok vedomostí o tom, ako zapájať občanov, či dokonca nemajú záujem o získanie názorov občanov vo veciach verejnej politiky. A naviac, občania môžu mať nerealistické očakávania o tom, čo je vlastne samospráva a čo je schopná v krátkodobom horizonte dosiahnuť. Ak samospráva neprejaví záujem o spoluúčasť občanov na rozhodovaní, občania sa môžu stať skeptickí a rezignovať na participáciu. Veríme, že táto kapitola poskytne námety pre rôzne spôsoby, ako zapojenie občanov podnietiť.

VEREJNÉ INFORMOVANIE AKO PARTICIPÁCIA

Keď sa vystaví alebo distribuuje verejné oznámenie, vyhláška, alebo sa občania stretnú, aby sa dozvedeli o novom programe samosprávy, samospráva uplatňuje občiansku participáciu. Dôležitá je akákoľvek snaha miestnej a regionálnej samosprávy informovať alebo vzdelávať občanov, lebo zmysluplná občianska participácia je závislá na dobre informovaných a aktívnych občanoch. Občania musia veciam rozumieť, aby mohli dávať informované komentáre a spätnú väzbu a zohrávať

zmysluplnú úlohu pri rozhodovaní. Občania nemôžu inteligentne vyhodnocovať alternatívy, kým nie sú primerane informovaní.

Sú dva typy informácií, ktoré môže samospráva poskytnúť, aby pomohla občanom efektívnejšie participovať. Prvý typ informácie je vybaviť občanov detailnými informáciami o konkrétnej veci, programe alebo aktivite, ako je napríklad zmena v spôsobe verejného obstarávania, kontrola a prehodnotenie ročného rozpočtu, alebo konkrétny projekt začlenený do programu kapitálových investícií samosprávy. Druhý typ informácií je skôr všeobecnejší a má viac vzdelávací charakter, napríklad, keď verejný predstaviteľ beseduje s triedou detí v škole, alebo vysvetľuje fungovanie samosprávy v komunitnom klube, profesionálnom alebo v podnikateľskom združení. Či už je informovanie svojou povahou všeobecné alebo konkrétne, dôležité je stále včasné a zrozumiteľné informovanie občanov, aby mohli skutočne efektívne participovať. Príklady:

- Verejné vypočutie o programe kapitálových investícií
- Verejné vypočutie k rozpočtu
- Prednášky pre občianske skupiny alebo školy
- informačné aktivity pre podnikateľov, vzdelávacie inštitúcie alebo komunitné skupiny
- Požadované ročné správy, ktoré poskytujú plnohodnotné a neskreslené informácie o aktivitách miestnej či regionálnej samosprávy a to bez politických vplyvov

FAKTORY, KTORÉ PODNECujú PARTICIPÁCIU OBČANOV

Kedy je ten správny čas pre zapojenie občanov do vecí miestnej či regionálnej samosprávy?

Odpoveď na túto otázku je celkom ľahká – kedykoľvek, keď si pracovníci úradu alebo štátneho orgánu myslia, že participácia občanov prinesie lepší výsledok, informovanejšie rozhodnutie, lepšie navrhnutý plán, viac voličmi akceptovaný príjmový balíček, ako keby občania neparticipovali. Nižšie sú uvedené niektoré príklady zapojenia občanov.

- Získať názory od komisií zastupiteľstva, ktorých podstatou je umožnenie účasti občanov, napríklad, aby sa zabezpečilo, že ročný rozpočet zohľadňuje potreby občanov.
- Požiadať aj iných občanov s finančným vzdelaním, aby posúdili viaceré alternatívy, napríklad pre zvýšenie príjmov s ohľadom na náklady, spravodlivosť a verejnú akceptáciu.
- Zorganizovať skupinu zainteresovaných osôb pre plánovanie spôsobov riešenia, napríklad environmentálnej udržateľnosti chemickej továrne, ktorá je historickým tvorcom toxického odpadu, ale je schopná poskytovať silnú a veľmi potrebnú podporu miestnej ekonomike.
- Zostaviť stretnutia fokusových skupín na zistenie, napríklad toho, čo si občania myslia o privatizácii služby, predtým poskytovanej štátom.
- Uskutočniť prieskum na zistenie názorov občanov, napríklad na odchyt túlavých psov, mačiek a iných zvierat.
- Vytvoriť komisiu obyvateľov na posúdenie odporúčaní a alternatív, napríklad inštalácie svetelnej signalizácie pre dve z piatich veľmi nevhodných križovatiek, pričom financie sú len pre dve križovatky.

- Vytvoriť občiansku skupinu na určenie príčin, dopadov a návrhy možných riešení problému napríklad kriminality a vandalizmu medzi mladými ľuďmi v komunite.

KTO PARTICIPUJE?

Overený princíp organizačných zmien, ktorý sa dá aplikovať na aktivity samosprávy hovorí, že ľudia majú tendenciu podporovať to, čo sami pomáhajú vytvoriť. Podľa tohto princípu je dôležité zapojiť do konkrétnych záležitostí samosprávy tých jednotlivcov a skupiny, ktorých sa tieto veci najviac priamo dotýkajú. Takéto dotknuté osoby alebo skupiny sa nazývajú stakeholderi alebo „zainteresované osoby, či skupiny“. Programy občianskej participácie sú efektívnejšie, keď v samom začiatku definujú aj jednotlivcov alebo skupiny, zainteresované na pripravovanom rozhodnutí alebo probléme, ktorý sa má riešiť. Obvykle sú to nasledovné zainteresované strany - jednotlivci alebo skupiny:

- Organizované záujmové skupiny - sú to skupiny jednotlivcov, ktorí majú spoločný filozofický záujem vo veci a sú ochotní sa zapojiť do rozhodovania alebo výsledku, ktoré sú z ich pohľadu „správne“ (napr. environmentálne skupiny, odbory).
- Jednotlivci - osoby, ktoré sa osobne zaujímajú o vec, alebo majú expertné poznatky v konkrétnej veci.
- Pod-reprezentatívne skupiny - tie, ktoré nie sú náchylné sami participovať, niečo konkrétne urobiť a ktorí sú súčasťou „tichej väčšiny“ v ktorejkoľvek komunite. Sú to miestni aktivisti, jednotlivci či skupiny, ktorí ani nemusia a väčšinou ani nie sú oficiálne registrovaní.
- Komunitné organizácie - to sú jednotlivci, ktorí sa organizujú pre podporu istého spoločného záujmu vo vzťahu ku konkrétnej oblasti verejnej služby, ako napríklad obecné byty, obytné štvrte, alebo komunita, v ktorej žijú (napr. asociácia nájomcov, spoločenstvá vlastníkov bytov, komunitné asociácie).
- Podnikateľské a profesionálne kluby a združenia - sú to organizácie podnikateľov alebo profesionálov, ktorí podporujú a propagujú silné a zdravé podnikateľské prostredie (napr. obchodné komory, profesionálne kluby).
- Politické kluby - organizácie, ktoré predstavujú rôzne politické strany alebo koalície strán v komunite.
- Iné občianske organizácie - patria sem príspevkové organizácie, vzdelávacie inštitúcie, neziskové organizácie, iné samosprávy, iné úrovne štátnej správy a špeciálne agentúry v rámci štátnej správy.

ROLY OBČANOV V PROCESE PARTICIPÁCIE

Roly individuálnych občanov a občianskych skupín môžu byť rôzne. V krajinách, kde je myšlienka zapájania občanov nová, je potrebné záujem občanov pestovať. Zvláštnu pozornosť je treba venovať poskytovaniu príležitostí pre občianske vyjadrenie. Niektoré občianske skupiny môžu predstavovať isté segmenty celkového „verejného záujmu“ (napr. ochrana verejnej zelene a mokradí, či zdevastovaného lesa, zelene a alejí pred novou agresívne sa rozširujúcou výstavbou a jej vplyvmi). Niektoré pracujú v prospech rôznych ekonomických, politických alebo sociálnych záujmov. Predstavitelia miestnej samosprávy môžu hrať významnú rolu v rozpoznaní rôznych záujmov, ktoré

potrebujú byť reprezentované pri prejednávaní konkrétnej verejnej záležitosti a tiež pri dohliadaní na to, aby sa ich pri samotnom prejednávaní danej veci zúčastnilo čo najviac a bol tak vytvorený priestor na zabezpečenie verejného záujmu – terajšieho aj budúceho . Zo všetkých zúčastnených strán to budú možno práve predstavitelia daných samospráv, ktorí budú najlepšie vybavení vedomosťami, informáciami a profesionálnou nestrannosťou pre udržiavanie zamerania na skutočný „verejný záujem“ , ktorý je v pozadí každej veci či diskusie. Navyiac, je to samospráva, ktorá si pravdepodobne bude najlepšie vedomá rôznych zákonov a politík, ktoré je potrebné pri rozhodovaní zohľadniť. Nižšie sú popísané niektoré techniky participácie občanov alebo rolí, ktoré občania môžu prijať alebo byť požiadaní zastávať.

Rola	Aktivita
Vlastný záujem	Vystúpenie na špecifickú tému, ako je zónovanie, zákony obmedzujúce chov zvierat, parkovanie na verejných priestranstvách alebo predaj aktív, napr. pozemku pod parkom, parkovacím priestorom, kúska cesty či momentálne nevyužitého priestoru v blízkosti obytných domov.
Advokácia	Občianska iniciatíva na preskúmanie špeciálnej témy a poskytnutie dôkazov pre podporu alebo obhajobu rozhodnutia.
Zdieľaná právomoc	Komunitné skupiny a rady zbierajú fakty a údaje a prezentujú informácie o odborných veciach, založené na vstupoch od občanov, akademickej obce, významných podnikateľov alebo konzultantov.
Expertný zdroj	Ľudia s vlastnou skúsenosťou poskytujú verejným predstaviteľom informáciu o istom probléme alebo veci pre rozšírenie ich poznania a uvedomenia si napríklad významu vetrolamov a ochrany spodných vôd pre udržateľný rozvoj obce.
Spätná väzba na kvalitu služieb	Samospráva sama požiada istý primeraný počet občanov, aby poskytli názory o kvalite služieb alebo o iných veciach, témach, oblastiach života obce či regiónu, ktoré by mohli ovplyvniť rozhodovanie, napríklad o alokovaní verejných prostriedkov.

SUMARIZÁCIA TECHNÍK OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE

Pojem „technika“ v tejto časti používame na označenie akejkoľvek metódy plánovanej miestnou samosprávou na informovanie, vzdelávanie alebo vyvolanie vstupov a pomoci občanov pri plánovaní a rozhodovaní.

Všimnite si, že tieto techniky je možné použiť pre získanie občianskej participácie na úrovni celej miestnej či regionálnej samosprávy, ako aj v jej častiach.

V nasledujúcej tabuľke je popísaná sumarizácia pätnástich obvyklých techník občianskej participácie. Sú tu popísané dva typy techník: Techniky typu 1) sú zvlášť navrhnuté pre zapojenie občanov do procesu rozhodovania. Techniky typu 2) sú navrhnuté pre vzdelávanie a informovanie občanov, ale nie proritne na získanie ich nápadov, námetov a názorov. Viac detailov, vrátane výhod a nevýhod týchto techník, spolu s ich popisom a príkladmi použitia nájdete v Prílohe A: Techniky občianskej participácie.

Techniky typu 1	Definícia, účel	Príklad
Verejné vypočutia alebo mítingy	Formálne štruktúrované vypočutie, obvykle zvolávané zastupiteľstvom s cieľom vyhovieť zákonnej požiadavke informovať občanov o určitom probléme, téme za účasti aj externých odborníkov.	Verejné vypočutie o navrhovanom rozpočte, o novom zbernom dvore alebo koncepcii životného prostredia.
Stretnutie zástupcov samosprávy s občanmi (verejné zhromaždenie ¹)	Zhromaždenie obvykle konané v kultúrnom dome, kine, škole, rekreačnom zariadení, banke alebo inom verejnom priestore, vychádzajúce zvyčajne zo zákona.	Správa o stave v programe kapitálových investícií v konkrétnom geografickom území
Prieskum názorov a postojov občanov	Zber informácií o názoroch a postojoch občanov bez konania skupinového stretnutia	Reakcie na návrh zvýšenia platby alebo riešenie parkovania, výkon kontroly udržiavania nezastavaných plôch
Fokusová skupina	Stretnutie vybraných občanov na predvídanie pravdepodobných reakcií väčšieho celku	Preskúmať povahu a silu nálad občanov vzhľadom na kontroverznú lokálnu tému ako napríklad výstavba a údržba chodníkov a ciest
Poradná komisia a akčná skupina	Skupina občanov menovaná na poskytnutie rady v konkrétnej veci – môže byť trvalá alebo v prípade akčnej skupiny jednorazová, orientovaná na jednu tému	Investičná komisia na navrhnutie alternatív pre investovanie do premenovania ulíc, pomenovania nových ulíc, alebo do vytvorenia siene slávnych rodákov mesta, obce, regiónu...
Rady, výbory a komisie	Skupiny občanov menované na poskytnutie stanovísk, námetov, kontroly, riadenia a udržiavania špecifickej funkcie	Rada pre posúdenie a vyhodnotenie ročného rozpočtovacieho procesu

¹ Town hall meeting

Technologické aplikácie (káblová TV, internet)	Káblová TV je alternatívou prenosu televízneho signálu „vzduchom“. TV signál sa vysiela cez koaxiálny kábel do bytov a úradov	Živé vysielanie zo zasadnutia obecného, mestského, regionálneho zastupiteľstva, uverejnenie voľných pracovných miest v rámci úradu danej samosprávy
	Internet – občania môžu posilať a dostávať informácie od miestnej samosprávy	Posielanie elektronickej pošty namiesto telefonovania alebo osobnej návštevy úradu, či na uplatňovanie e-governmentu
Komunitné skupiny a organizácie, združenia aktivistov	Skupina občanov zorganizovaných okolo jednej oblasti alebo spoločného záujmu	Skupina, sformovaná za účelom zamietnutia predkladaného návrhu na zvýšenie poplatku za použitie priestoru patriaceho samospráve
Vysunutú pracovisko miestneho úradu	Založené a financované miestnou samosprávou, ako jej „satelitný miestny úrad“, aby slúžil istej geografickej oblasti, poskytuje obyvateľom niektoré služby	Ponúkané služby môžu byť napr. sociálna asistancia v mestskej časti, platba poplatkov, požiadanie policajnej pomoci

Techniky 2.typu	Definícia /Účel	Príklad
Ombudsman	Verejný činiteľ, ktorý skúma sťažnosti občanov na štátnych úradníkov alebo inštitúcie	Riešenie sťažnosti o spôsobe vymáhania pokuty
Program otvorených dverí (dostupnosť)	Metóda na povzbudenie občanov, aby kedykoľvek prišli na zasadanie orgánov miestnej samosprávy alebo na miestny úrad	Možnosť prísť bez ohlásenia so sťažnosťou, že vám dnes ráno v deň odvozu, nevyniesli smeti alebo upozorniť na nejaké možné riešenia otváracích hodín v zberovom dvore
Informácie pre verejnosť	Informácia poskytnutá vo forme tlačovej správy, oznámenia, letákov, a pod.	Vydanie letáku, ktorý popisuje služby samosprávy v oblasti sociálnej starostlivosti
Edukačné programy a správy pre občanov	Priame informačné, vzdelávacie programy, ktoré poskytujú občanom príležitosť stretnúť sa zoči-voči svojim voleným predstaviteľom	Beseda s mládežou školákmi o rozpočte alebo možnostiach športového či kultúrn vyžitia

	Správy pre občanov ¹ sú ľahko zrozumiteľné sumarizácie o finančnom stave miestnej samosprávy a dosiahnutých výsledkoch	Grafické znázornenie použitia finančných zdrojov za minulý rok, alebo na nasledujúce rozpočtové obdobie
Kontaktná kancelária ² pre občanov (sťažnosti, návrhy a informácie)	Centralizované pracovisko založené na prijímanie a zodpovedanie podaní občanov	Predstavitel' miestnej samosprávy slúži občanovi ako kontakt, ktorý sprostredkuje sťažnosť ohľadom platby príslušnému oddeleniu a spätne informuje občana o výsledku
Vzťahy s médiami	Kontakty s médiami (noviny, rádio a televízia)	Napísaná a doručená tlačová správa miestnej samosprávy o navrhovanom investičnom programe rozšírenia kapacít školy

KTORÚ TECHNIKU OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE POUŽIŤ?

Stratégiou pre voľbu techniky občianskej participácie je zamerať sa na účel, ktorý sa má dosiahnuť zapojením občanov. Obvyklé účely sú tieto:

- Informovať verejnosť o iniciatívach miestnej samosprávy a ich priebežné informovanie počas ich zapojenia do procesu rozhodovania.
- Informovať verejnosť o dôvodoch iniciatívy miestnej samosprávy alebo o výhodách a nevýhodách možných alternatív.
- Získať informáciu od verejnosti na rozšírenie informačných zdrojov.
- Konzultovať s občanmi, aby sme zistili, čo vedia o istej iniciatíve miestnej samosprávy a ako ju vnímajú.
- Zapojiť verejnosť do plánovania a definovania cieľov rozvoja, stratégií a vízie pre budúcnosť.
- Získať spätnú väzbu od verejnosti o dôsledkoch a vplyve konkrétnej iniciatívy miestnej samosprávy na nich a ich susedstvo.
- Poskytnúť spätnú väzbu verejnosti o celkovom vplyve iniciatívy miestnej samosprávy a o následných aktivitách.
- Zapojiť občanov priamo do rozhodovania prostredníctvom participovania na aktivitách súčasných komisií a výborov.

Nasledujúca tabuľka ukazuje, ktoré techniky občianskej participácie sú najviac vhodné pre dosiahnutie každého z týchto účelov.

¹ Popular reports

² Kancelária prvého kontaktu, klientské centrum

Priradenie techník občianskej participácie k jednotlivým účelom

Technika	Infor movať	Vzdelat'	Získať informá cie	Konzulto vať	Plánovať	Spätná väzba	Priebežná interakcia
Verejné vypočutie	X	X	X	X			
Stretnutie s občanmi - verejné zhromaždenie	X	X	X	X		X	
Prieskum názorov	X		X	X		X	
Fokusová skupina	X		X	X		X	
Poradná komisia	X	X	X	X	X	X	X
Rady, výbory a komisie	X	X	X	X	X	X	X
Káblová TV a Internet	X	X	X	X		X	X
Komunitné skupiny a organizácie	X	X	X	X	X	X	X
Vysunuté pracovisko samosprávy	X	X	X	X	X	X	X
Ombudsman	X	X	X				
Otvorené dvere	X	X	X				
Informácie pre verejnosť	X	X					
Edukačné programy	X	X					
Kontaktná kancelária pre občanov	X	X					
Vzťahy s médiami	X	X					

Techniky občianskej participácie sa niekedy vzájomne porovnávajú vzhľadom na intenzitu zapojenia a stupeň vplyvu, ktorý môže mať participácia na politiky a programy samosprávy.

Občianska participácia: Príklad mesta Trnava, Slovensko.

Niekedy v strede 4-ročného volebného obdobia primátor mesta Trnava organizoval stretnutia s voličmi jednotlivých volebných obvodov. Aby sa samospráva pripravila na tieto stretnutia:

- vyvesili oznamy o konaní stretnutí na informačné tabule a miesta, obvykle používané na zverejňovanie oznamov,
- zaslali letáky voličom jednotlivých volebných obvodov,
- pozvali občanov prostredníctvom regionálneho vysielania, regionálnych novín a mestského televízneho a rozhlasového vysielania.

Zamestnanci úradu rezervovali miestnosti pre stretnutia, navrhli spôsob usporiadania sedenia pre volených predstaviteľov tak, aby získali príspevky od občanov, dodali prezenčné hárky a zariadili ďalšie detaily na podporu participácie občanov.

Bol pripravený štrukturovaný program, ktorý bol základom pre všetky stretnutia. Vyzeral nasledovne:

- Predstavenie sa primátora a ďalších volených predstaviteľov, t.j. zástupcov primátora a poslancov za jednotlivé volebné obvody.
- Predstavenie sa vedúcich predstaviteľov miestnej samosprávy a riaditeľov mestských organizácií, s uvedením ich oblastí, za ktoré sú zodpovední.
- Hlavný príhovor primátora v trvaní 20-30 minút.
- Čas na diskusiu, individuálni diskutujúci sú požiadaní povedať svoje meno.
- Pracovníci mestského úradu zapisujú otázky občanov a komentáre podľa oblastí, za ktoré sú zodpovední.
- Kde je možné, predstavitelia samosprávy bezprostredne odpovedajú na otázky a komentáre. Ak ich nie je možné zodpovedať počas stretnutia, občania sú následne informovaní písomnou formou v mestskom časopise a na web stránke mesta.

ŠPECIÁLNA POZNÁMKA O DÔLEŽITOSTI OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE PRE FINANČNÝCH MANAŽÉROV

Ak ste finančným manažérom, pravdepodobne sa cítite najpríjemnejšie, keď pracujete so systémami, číslami a procesmi. Dôsledkom toho môže byť predstava dobrovoľne komunikovať s „verejnosťou“ pre vás trochu znepokojivá. Finanční manažéri dokonca často, aby minimalizovali alebo vylúčili participáciu verejnosti vo finančnom plánovaní a riadení, niekedy argumentujú, že zapájanie občanov je finančne príliš nákladné a aj organizačne náročné na čas. Okrem toho pokračujú v argumentácii, že občania nemajú potrebnú odbornosť a často na veci reagujú, namiesto racionálneho odstupu, emocionálne. Zdajú sa vám tieto argumenty známe?

Chceme vám, ako finančnému manažérovi samosprávy predstaviť iný spôsob nazerania na občiansku participáciu. Nemusíme vám pripomínať, že oblasť financovania miestnej samosprávy sa

stáva stále komplikovanejšou. Najschopnejší finanční manažéri stále vyhľadávajú nové nápady a zdroje, ktoré môžu použiť, aby zvládli túto rastúcu komplexnosť. V každej komunite sú občania s veľkými skúsenosťami, zodpovednosťami a finančnou dôveryhodnosťou v podnikaní, bankovníctve alebo neziskovom sektore. Sú tam aj občania bez finančného zázemia, ale schopní inteligentného prístupu k veciam, používajúc zdravý rozum. Títo občania sú vám dostupní a majú záujem vám pomáhať nakoľko, nakoľko majú živý, osobný záujem na finančnom zdraví svojej komunity.

Vo finančnom manažmente je najčastejšou príležitosťou pre občiansku participáciu diskusia a prijímanie ročného resp. viacročného rozpočtu. Existuje ale veľa iných oblastí, kde môže byť vstup verejnosti užitočný, ako napr. stanovovanie princípov a pravidiel pre manažment aktív (nehnuteľného majetku obce, mesta, regiónu), zavádzanie postupov pre nákup a platby, fungovanie odborných poradných komisií, získavanie podpory komunity pre programy kapitálových investícií alebo všeobecných rozvojových programov. Inými slovami, môžete byť lepším finančným manažérom do tej miery, do akej rozpoznáte a využijete expertízu, ktorá existuje vo vašej komunite.

Sú aj iné dôvody, prečo zapájať občanov. Keď ich nezapojíte do vecí vašej samosprávy, môže to mať v demokratickej spoločnosti, kde ľudia očakávajú, že budú mať príležitosť vyjadrovať sa k veciam a mať vplyv, značné negatívne dôsledky. Tým, že ich vynecháte, riskujete stratu ich dôvery v samosprávu, a stratu ich podpory pri dôležitých návrhoch projektov. Môže to viesť až k tomu, že občania budú podrývať programy miestnej či regionálnej samosprávy buď pasívnosťou alebo priamou konfrontáciou.

APLIKÁCIA NAUČENÉHO

Volený predstaviteľ _X_	Top manažér _X_	Finančný manažér _X_	Vedúci oddelenia _X_
--------------------------------	------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Táto aplikácia učenia do vlastnej praxe vám má pomôcť premýšľať o občianskej participácii pri všetkých rôznorodých situáciách, do ktorých sa dostávate v rámci svojej roly v samospráve – či už tvorcu politiky, výkonného riaditeľa, finančného manažéra alebo vedúceho oddelenia. Môže to byť dosť náročné, preto uvádzame príklad. Ako vedúci oddelenia verejných prác ste presvedčený, že viete znížiť náklady na zber odpadu tým, že naplánujete osobitný odvoz veľkých predmetov v konkrétnej časti roka. Nie ste si však istý či obyvatelia budú s vami navrhnutým plánom súhlasiť.

Z môjho pohľadu roly, ktorú vykonávam, už sú isté veci, čo robíme pre zapojenie občanov do tých aktivít našej samosprávy, ktoré sa istým spôsobom týkajú financií:

A tu je niekoľko spôsobov, ako môžeme zapojiť občanov do týchto aktivít ešte efektívnejšie:

Okrem toho, som presvedčený/á, že by sme mohli urobiť ešte viac. Tu sú moje myšlienky o tom, čo by sme mohli urobiť pre zvýšenie participácie občanov:

Čo je ešte dôležitejšie, plánujem urobiť nasledovné kroky, aby som dostal/a moje návrhy „na rokovací stôl“, aby sa o nich diskutovalo a možno aj konalo:

ZAPÁJANIE OBČANOV

V celom svete sa verejní činitelia rovnako sťažujú na participáciu občanov. Jeden z primátorov prednávknom lamentoval:“ Naozaj by som rád zlepšil našu občiansku participáciu, ale naši občania nechcú participovať. Organizujem verejné vypočutia, stretnutia pri čaji, ale nikto nepríde.“ Občania sa na druhej strane sťažujú na to, ako neefektívne na miestnom úrade pracujeme.

Na druhej strane, ako často ste počuli nasledovnú - alebo podobnú konverzáciu „Počuli ste? - Tí ľudia na miestnom úrade hovoria o tohtoročnom rozpočte. To určite znamená ďalšiu kampaň na

zvýšenie daní a poplatkov. Už tento rok platím vyššie dane a poplatky ako kedykoľvek predtým a teraz nám idú hovoriť o ďalšom zvýšení. Keby som bol v samospráve, ukázal by som im, ako vyžiť s prostriedkami, ktoré majú.“

Medzi týmito dvomi extrémami vnímanej apatie a slovného nepriateľstva je neutrálna pôda. Je to miesto pre zodpovedné zapájanie informovanej a zainteresovanej verejnosti, ktorej záleží na ich lokálnej samospráve. Ale nájdenie tohto miesta je pre predstaviteľov samosprávy náročné. Napríklad, položili ste si niekedy otázku, prečo sa ľudia nezaujímajú o procesy vo svojej samospráve? Nasledujúca tabuľka uvádza niekoľko dôvodov z pohľadu občanov.

Dôvody, prečo občania neparticipujú

- Ľudia sa v navrhnutom čase nemôžu zúčastniť verejného stretnutia, vypočutia alebo akcie s participáciou občanov. Možno musia byť v práci, alebo majú iné záväzky. Do niektorých lokalít môže byť ťažké sa dostať bez vlastného auta, alebo je to v lokalite, ktorá sa považuje za málo bezpečnú.
- Ľudia sa nemuseli dozvedieť o verejnom stretnutí alebo čítať zverejnený oznam na oznamovacej tabuli, alebo o tom nepočuli alebo to nečítali pre krátkosť času zverejnenia.
- V niektorých prípadoch občania, ktorí sa inak zaujímajú o dianie v samospráve, môžu mať ťažkosti pri kontaktovaní zodpovedného pracovníka úradu pre získanie dodatočných informácií o stretnutí a po takomto neúspechu sa rozhodnú nezúčastniť sa.
- V mnohých kultúrach sa hlasy a názory žien alebo ľudí s nízkymi príjmami nepovažujú za dôležité. Môžu byť dokonca vylúčení z participácie pri rozhodovaní.
- Ľudia s malou alebo žiadnou skúsenosťou s participáciou na verejných stretnutiach môžu byť nedôverčiví. Môžu sa nazdávať, že samospráva ich pozýva na stretnutie, aby ich zmanipulovala, aby poslúžili jej vlastným cieľom.
- Na stretnutí, kde sa účastníci vzájomne poznajú, sa ľudia môžu vyhýbať tomu, aby boli jediní alebo prví, ktorí vyjadria istý názor, najmä keď vyjadrenie istého názoru môže spôsobiť ich nepopularnosť u susedov, priateľov, klientov alebo zamestnancov.
- Ľudia sa môžu zdráhať venovať čas diskusii o témach, keď sú presvedčení, že rozhodnutie už bolo aj tak urobené.
- Ľudia neradi poskytujú informácie, keď majú pocit, že ich príspevok nie je cenený alebo nie je posudzovaný s plnou vážnosťou.

Niektoré miestne samosprávy sa pokúsili odstrániť tieto nedostatky v občianskej participácii podporovaním občanov a skupín a ich zapájaním do komunitných a samosprávnych projektov. Táto kapitola identifikuje viacero spôsobov, ktoré môžu miestni predstavitelia použiť pre informovanie a vzdelávanie občanov o verejných otázkach, ktoré stoja pred ich komunitou a zmysluplne a produktívne zapájať občanov do plánovania vecí verejných a rozhodovania o nich.

DESAŤ KROKOV NA PREPÁJANIE OBČANOV SO SAMOSPRÁVOU

Nasledujúci desaťkrokový proces je primárne písaný pre volených verejných predstaviteľov, ale je to tiež excelentný zdroj pre prednostu, vedúcich oddelení miestnych úradov alebo finančného

manažéra. Akákoľvek je vaša rola v miestnej samospráve, cesta zapájania občanov do samosprávy je vždy náročná.

Súčasťou vášho poslania ako predstaviteľa samosprávy je posilniť právomoci občanov, vrátane žien, seniorov, mládeže, minoritných skupín a ľudí s nízkymi príjmami, aby sa zúčastňovali plánovania a rozhodovania svojej samosprávy. Aby ste to dosiahli, zväzte použitie nasledujúceho desaťkrokového postupu – najmä pri riešení dôležitých vecí alebo vecí, kde môže dôjsť k závažnému nesúhlasu v rámci komunity.

KROK 1: IDENTIFIKUJTE PROBLÉM: DEFINUJTE HO ČO NAJŠIRŠIE

Zvažujte situáciu v čo najširších súvislostiach. Zainteresované osoby nakoniec objasnia problém a pomôžu ho ďalej definovať a upresňovať. Pre široké definovanie problému:

1. Predvídajte budúce scenáre, ktoré môžu nastať prijatím jednotlivých variant rozhodnutí o danej záležitosti. Napr.: „Ak toto nastane, potom sa stane toto“, alebo „ Ak budeme konať teraz, môžeme vyriešiť vec lacnejšie, alebo predísť väčšiemu alebo súvisiacemu problému“. Ale aj naopak: „Ak rozhodnutie posunieme, získame viac skúseností, informácií, naakumulujeme prostriedky...“
2. Budte schopní vysvetliť vec laickým jazykom. Väčšina ľudí nerozumie technickému či odbornému žargónu v oblastiach, ktoré sú im vzdialené. Používanie komplikovanej technickej reči môže v občanoch vzbudiť pocit ponižovania.
3. Dajte vec do súvisu s jej významom pre bežný život občanov, alebo pre život ďalších generácií. (Ak toto nie je relevantné, pravdepodobne to nie je vec, o ktorú treba mať starosti).
4. Určite také spôsoby informovania verejnosti, aby boli schopní vidieť všetky stránky problému a jeho potenciálny vplyv na celú komunitu. Občania potrebujú vašu pomoc, aby videli ďalej za svoje osobné záujmy alebo pohľady a brali do úvahy potreby a perspektívy druhých.

Starajte sa prioritne o tie veci, ktoré skutočne môžu mať alebo budú mať vplyv na každodenný život ľudí.

KROK 2: IDENTIFIKUJTE ZAINTERESOVANÉ STRANY, KTORÉ MÔŽU NIEČO ZÍSKAŤ ALEBO STRATIŤ

Identifikujte potenciálnych víťazov alebo porazených v danej veci. Kto bude ovplyvnený službou, ktorú navrhujete zrušiť, alebo zónovacou politikou, ktorú chcete zaviesť? Zaisťte účasť v rozhodovaní každého, koho sa rozhodnutie môže týkať.

1. Vytvorte zoznam členov komunity (externý) a zoznam pracovníkov samosprávy (interný), ktorí sú v danej veci zainteresovaní.
2. Teraz urobte zoznam akýchkoľvek ďalších ľudí, ktorých sa daná vec môže týkať. Zostavte malú skupinu pre brainstorming – zapojte kolegov, členov manažérskeho tímu alebo samosprávy – tých, ktorí sú najviac oboznámení s danou vecou. S použitím flipchartu, napíšte na vrch papiera: „Koho ešte sa daná vec dotýka?“ Zapisujte rôznorodé odpovede. Pamätajte, že pri brainstormingu sa každá myšlienka seriózne berie do úvahy a zaznamenáva.

Prepájanie občanov s miestnou samosprávou si vyžaduje zapojenie každého. Z rozhodovacieho procesu nie je možné vynechať nikoho, koho sa daná vec dotýka.

KROK 3: IDENTIFIKUJTE HODNOTY A PRESVEDČENIA VAŠICH ZAINTERESOVANÝCH OSÔB

Občania v rámci komunity môžu mať rôzne hodnoty v závislosti od veku, spoločenských noriem, kultúry alebo náboženstva. Jedným z príkladov zo sveta je to, či a nakoľko sú ženy zapojené do rozhodovania. Tieto rozdielne hodnoty môžu prispievať k rôznym vnímaniam a očakávaniam obyvateľov. Záležitosť, ktorá je emocionálne podfarbená a nie je citlivo zvládnutá, môže viesť k vysoko výbušným a nepriateľským konfrontáciám. Prvotným identifikovaním hodnôt, s ktorými sa môžete stretnúť dokážete identifikovať možné oblasti stretov a budete viac schopní zvoliť najvhodnejšie fórum pre zapojenie zainteresovaných osôb do procesu rozhodovania.

Hoci občania ako jednotlivci majú širokú varietu hodnôt, obvykle existujú isté kľúčové kultúrne hodnoty, spoločné pre majoritu občanov v rámci komunity. Aby ste zabezpečili zapojenie VŠETKÝCH skupín komunity, možno budete musieť tieto kľúčové hodnoty spochybníť. Opäť, príkladom je spôsob, akým sú ženy v mnohých kultúrach konzistentne vynechávané z procesu rozhodovania. V niektorých spoločnostiach kľúčové hodnoty hovoria, že len muži majú slovo a môžu hovoriť aj za ženy, takže nie je potrebné sa pýtať žien, čo chcú alebo potrebujú. U vás to môžu byť deti a mládež, sociálne vylúčené skupiny a podobne. Porozumenie kľúčovým hodnotám alebo zmenám v kľúčových hodnotách vám pomôže presnejšie posúdiť, ako môžu na isté veci a témy reagovať vaši občania. Tiež vás to upozorní na ťažkosti, ktorým môžete čeliť pri dosahovaní konsenzu a podporovaní zmyslu pre komunitu. Je stále podstatné, aby ste sa ako predstaviteľ/ka samosprávy snažili zapojiť VŠETKÝCH skupín v komunite do občianskej participácie.

Zvládajte dobre viacznačnosť. Premena hodnôt znamená, že niekedy nebudete mať k dispozícii jednoznačné cesty, ako prepájať občanov a samosprávy.

KROK 4: IDENTIFIKUJTE POTENCIÁLNE VÝSLEDKY

Použite malú skupinu pre spoločný brainstorming. S použitím flipchartu napíšte na vrch papiera "Čo sú potenciálne výsledky v tejto veci?" a potom zaznamenajte rôzne odpovede. Pamätajte, že pri brainstormingu sa zohľadňujú a zaznamenávajú všetky odpovede. V druhej časti stretnutia ku každému možnému výsledku zaznačte, ktoré potreby budú naplnené, všetky pre a proti, ako aj dôsledky pre rôzne zainteresované strany. V dôsledku takejto analýzy sa možno budete musieť vzdať riešenia, ktoré ste osobne dúfali dosiahnuť. Vašou hlavnou úlohou ako predstaviteľa samosprávy, finančného manažéra či vedúceho oddelenia je facilitovať verejnú diskusiu a naštartovať procesy pre diskutovanie a zvažovanie. Ak sa budete veľmi držať svojho stanoviska, nedokážete efektívne slúžiť ako prepájať rôznych názorov a pohľadov verejnosti. Identifikujte potreby, ktoré vaše riešenie oslovuje a začleňte ho do verejnej diskusie. Môžu tam byť iné zainteresované strany s rovnakými potrebami, rovnako ako môžu vzniknúť rôznorodé riešenia, ktoré tieto potreby naplňajú.

KROK 5: IDENTIFIKUJTE A VYVAŽUJTE ZÁUJMY EXPERTOV, ŠPECIÁLNYCH ZÁUJMOVÝCH SKUPÍN A MÉDIÍ

Expertí sú dôležitou súčasťou procesu, nakoľko efektívne rozhodovanie vyžaduje primerané a správne informácie. Buďte opatrní, keď sa chcete spoliehať na expertov ako na zdroje informácií či poskytovateľov riešenia v konkrétnej veci. Vaša rola ako voleného predstaviteľa je vyvažovať pohľady expertov s názormi verejnosti.

Jeden z hlavných problémov, ktoré má verejnosť so samosprávou je ich pocit, že skupiny so zvláštnymi záujmami majú priveľkú moc a vplyv nad procesom rozhodovania. Skupiny so špeciálnymi záujmami sú veľmi dôležitou súčasťou komunity, ale ich hlasy by nemali byť jedinými, ktoré pri riešení problémov vypočujete.

Médiá môžu v mnohých krajinách zohrávať dôležitú úlohu pri rámcovaní a posudzovaní vecí, o ktorých rozhoduje samospráva. Berte do úvahy, že mnohí žurnalisti pristupujú k záležitostiam miestnej samosprávy z konfliktného alebo konfrontačného hľadiska – zameriavajú sa na konfrontačné situácie a senzácie.

KROK 6: IDENTIFIKUJTE ETICKÉ ASPEKTY DANEJ ZÁLEŽITOSTI

Pri zvažovaní danej veci zohľadňujte etické aspekty – čestnosť, spravodlivosť a poctivosť, ktoré by mohli ovplyvniť to, ako je daná vec vnímaná, posudzovaná a riešená. Každá krajina a rôzne kultúry v krajine majú svoje vlastné normy pre etické správanie. Je potrebné ich brať do úvahy - pri určovaní hlavných zainteresovaných strán, pri výbere fór pre dialóg a občiansku participáciu a dokonca pri zvažovaní, ktoré oblasti vybrať pre diskusiu. No aj tieto etické aspekty je treba spochybovať, ak je potrebné zabezpečiť zapojenie všetkých občanov, vrátane žien a osôb s nízkymi príjmami.

KROK 7: IDENTIFIKUJTE PREKÁŽKY RIEŠENIA

Dosiahnuť rýchle a hladké vyriešenie problému, pred ktorým stojí vaša komunita, môže byť náročné. Tu sú niektoré dôvody:

- **Komplexnosť veci:** Vec môže byť zložitá a vzájomne prepojená s inými – odpoveď na jednu vec si môže vyžadovať pracovať na dvoch alebo troch iných veciach. Toto môže vyvolať u ľudí pocit, že je toho priveľa a že nie je v ich silách to celé zvládnuť a občania sa môžu radšej takýmto veciam úplne vyhnúť.
- **Skupiny so špeciálnymi záujmami:** Protichodné hodnoty môžu viesť ku konfliktom, konfrontácii a nechote angažovať sa.
- **Nedostatok dobrých informácií:** Bez primeranej a dostatočne komplexnej prezentácie vecí je obtiažne pozdvihnúť uvedomenie verejnosti o konkrétnej záležitosti alebo pomôcť občanom pri posudzovaní a zvažovaní rôznych možností riešenia.
- **Nedostatok porozumenia, nedostatočné pochopenie problému:** Ak občania nemajú presné alebo kompletne informácie, nebudú pripravení plnohodnotne a informovane participovať na riešení danej veci.
- **Prekážky miestnej samosprávy:** Ak vaša samospráva neposkytuje otvorený a ľahký prístup k informáciám alebo fóram pre rozhodovanie, alebo ak pracovníci samosprávy alebo úradu nie sú trénovaní vo facilitovaní otvorených diskusií, občania budú mať pocit, že samospráva nepodporuje ich účasť na rozhodovaní a riešení vecí, naopak, kladie priveľa prekážok.
- **Prílišné spoliehanie sa na expertov:** Občania a orgány samosprávy sa môžu zoči-voči expertom cítiť málo pripravení a môžu mať pocity menejcennosti. Expert, ktorý použije tak veľa odborného žargónu, že sú jeho poslucháči stratení, unudení alebo oboje, sa často stretne s tichom. Aj keď to nerobí úmyselne, vystúpenie experta môže mať za dôsledok zníženie akcieschopnosti samosprávy, občanov a dokonca aj pracovníkov miestneho úradu.

- **Nedostatok záujmu:** Ak občania nepovažujú istú vec za dôležitú či relevantnú pre svoj každodenný život, nie je pravdepodobné, že by sa o ňu zaujímali. Môžu sa javiť ako ľahostajní alebo bez záujmu, lebo nevidia, ako daná vec ovplyvňuje ich rodiny alebo komunitu.
- **Nedostatok dôvery:** Toto platí obojsmerne. Občania často nedôverujú procesom samosprávy alebo schopnostiam pracovníkov samosprávy efektívne riešiť problémy. A naopak, miestni predstavitelia nie vždy dôverujú úsudkom občanov a spochybňujú úprimnosť snahy občanov riešiť veci pre spoločný prospech.
- **Zmiešané signály od držiteľov moci:** Občanom sa často vraví, že sa pôjde jedným smerom, a v skutočnosti sa robia kroky iným smerom. Keď volení predstavitelia nerobia v konečnom dôsledku to, čo hovoria, že budú robiť, občania sa stávajú nedôverčiví a skeptickí.
- **Rôzne uhly pohľadu:** Veľmi rôznorodé prístupy môžu spomaliť riešenie vecí. Môžu vzniknúť nejasnosti a dezinterpretácie o použitých definíciách, vyjadrených názoroch a pocitoch.
- **Nedostatok efektívnych procesov a vedenia:** Dobré riešenie závisí na efektívnom vedení, ktoré víta vstupy- názory, informácie a postrehy a iniciuje procesy, ktoré umožňujú všetkým zainteresovaným osobám efektívne spolupracovať.

Aby ste prekonalí prekážky, s ktorými sa môžete stretnúť pri riešení konkrétnych problémov, budete potrebovať veľa trpezlivosti a vytrvalosti.

KROK 8: VYBERTE SI NAJEFETÍVNEJŠIU METÓDU, FÓRUM

Je dôležité, aby ste tento krok vzali vážne a ostali flexibilní. Ak jedna metóda nefunguje, skúste inú. Môžete chcieť vyskúšať rôzne metódy v závislosti od toho, v ktorej fáze rozhodovacieho procesu sa daná vec nachádza. Občanom je potrebné poskytnúť možnosti pre:

- interakciu s miestnymi predstaviteľmi a inými občanmi
- zapojenie sa do rozhodovania o veciach, ktoré sa ich týkajú
- účasť v plánovaní akcií alebo riešení
- výber metód, ktoré maximalizujú množstvo a kvalitu dialógu medzi zainteresovanými stranami a zvyšujú porozumenie pohľadov jednotlivých zainteresovaných strán

KROK 9: ROZHODNITE SA PRE SVOJU ROLU – AKTÉR ALEBO POZOROVATEĽ

Vaša rola verejného činiteľa sa bude meniť vzhľadom na prejednávané veci a použité metódy zapájania občanov do dialógu. Väčšinou si budete plánovať aktívnu rolu - ako hlavný podporovateľ občanov spolupracujúcich na riešení problému. Ale môžu sa vyskytnúť prípady, keď budete v menej priamej, neutrálnejšej roli - skôr ako facilitátor, než aktívny účastník. *Zmyslom podpory občanov ako spoluúčastníkov riešenia problémov je, aby pracovníci miestnej samosprávy a volení predstavitelia prestali byť jedinými zdrojmi riešení.*

KROK 10: VYPRACUJTE AKČNÝ PLÁN: ČASOVÉ RÁMCE, ROZPOČET

Akčný plán poskytuje jasnú predstavu toho, čo treba urobiť, aby ste efektívne prepojili vašich obyvateľov so samosprávou. Nasledujúca tabuľka popisuje druhy informácií, ktoré potrebujete poskytnúť v každom kroku alebo akčnom bode. Plán môžete dohotoviť na základe špecifických

potrieb vašej komunity. V závere budete potrebovať celý proces vyhodnotiť a určiť, čo robiť v nasledujúcich procesoch odlišne, aby ste zabezpečili dosahovanie očakávaných výsledkov.

Prepájanie občanov s vaším akčným plánom miestnej samosprávy

Akcia	Zodpovedné osoby/a	Potrebné zdroje	Odhadovaný termín ukončenia	Skutočný termín ukončenia	Očakávané výsledky	Monitorovanie výsledkov Metóda / zodpovedná osoba
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

NAČASOVANIE A INÉ VECI, KTORÉ JE POTREBNÉ ZOHĽADNIŤ

Aby boli iniciatívy občianskej participácie efektívne, vyžadujú si čas a zdroje (zamestnancov a prevádzkové náklady). Miestni predstavitelia by mali pri plánovaní programu občianskej participácie zväžiť nasledovné:

PLÁN AKTIVÍT

- Na začiatku projektu vypracujte jasný a stručný plán, program akcií.
- Do plánu zapracujte hlavné míľniky a rozhodovacie body.
- Poskytnite rôznorodosť aktivít alebo spôsobov, ktorými môžu občania participovať.
- Komunikujte akékoľvek zmeny v programe všetkým zainteresovaným stranám tak zavčas, ako je to možné. Snažte sa komunikovať prípadné zmeny rovnakými spôsobmi ako bolo poskytnutá pôvodná informácia.

DOSTATOČNÝ ČAS

- Poskytnite v pláne dostatočný čas pre jednotlivcov aj skupiny, aby dostali materiály, preštudovali ich a urobili plány pre svoju účasť na plánovaných aktivitách.
- Uvedomte si, že mnohé komunitné skupiny sa spoliehajú na dobrovoľné zdroje a stretávajú sa nepravidelne (napr. mesačne), a preto môže byť interná komunikácia medzi členmi pomalá. Veľké organizácie môžu potrebovať čas na cirkuláciu materiálov a koordináciu odpovedí.

VOĽNÉ DNI, DOVOLENKY, PRÁZDNINY

- Neplánujte aktivity občianskej participácie počas sviatkov, prázdninového alebo dovolenkového obdobia, kedy sú cieľové skupiny angažované v iných aktivitách.

RÝCHLOSŤ ROZHODOVANIA

- Uvedomte si, že niektoré organizácie môžu urobiť rozhodnutie rýchlo vďaka svojej organizačnej štruktúre a pracovným kapacitám. Iné, napr. komunitné skupiny a záujmové združenia nemusia byť schopné urobiť rozhodnutie bez hlasovania širokej členskej základne. Skupina, ktorá potrebuje viac času na ratifikáciu svojho rozhodnutia môže pociťovať rýchle rozhodovanie ako nátlak, aby sa rozhodli predčasne.

KOORDINÁCIA

- Pracovníci samosprávy by mali koordinovať aktivity občianskej participácie so všetkými dotknutými skupinami, aby ich príliš nezaťažili. Dobrovoľnícke skupiny obvykle nie sú schopné zvládať zvýšené pracovné zaťaženie.

DĹŽKA TRVANIA

- Po zvážení všetkých faktorov ktoré vstupujú do rozhodovania, určite dĺžku trvania procesu občianskej participácie .

CENNÝ NÁSTROJ, ALE NIE VŠELIEK

Občianska participácia je nástroj pre zlepšenie plánovania a rozhodovania a monitorovania rozhodnutí v záujme ich efektívnej realizácie. Nemala by sa považovať za spôsob riešenia problémov samosprávy, ale za dôležitého prispievateľa k riešeniu problémov tak, aby ostali vyriešené. Je to doplnok k existujúcim procesom rozhodovania, nie ich náhrada.

Keď je samospráva izolovaná od občanov, občania môžu pozeráť na jej zástupcov s nedôverou a podozrením. Prelomenie týchto bariér si vyžaduje stráviť značný čas informovaním občanov, oboznamovaním, ako samospráva funguje a akým veciam čelí a ich zapájaním do riešenia problémov, ktoré sa ich priamo týkajú. Stále snahy posilňovať presvedčenie, že názory a námety občanov sú potrebné a žiadané, môžu pomôcť prekonať ich nedôveru a pochybnosti, ktoré často charakterizujú vzťahy občanov s ich verejnými predstaviteľmi.

Existuje niekoľko spôsobov, ako zo zapojenia občanov získať maximálnu hodnotu. Ako sme už spomenuli, to, ako sú občania zapojení do plánovania, rozhodovania a monitorovania závisí od cieľa, ktorý je možné efektívnejšie dosiahnuť so zapojením občanov, než bez neho. Náhodne zvolená skupina obyvateľov nejakej lokality môže byť nevhodnou voľbou v prípade, keď potrebujeme tím na vytvorenie kritérií pre prilákanie nových podnikateľov do miestnej lokality. Na druhej strane môžu byť ideálnou voľbou pre fokusovú skupinu, zameranú na zvýšenie zodpovednosti obyvateľov za zdravie, čistotu a bezpečnosť danej lokality. Nájdite možnosti pre posilnenie pozitívnej a zdravej spolupráce medzi občanmi, najmä ak prevažuje klíma podozrievavosti a nedôvery. Vytvorte priestor pre to, aby sa ľudia stretli v známom prostredí, umožnite im, aby sa cítili príjemne a pohodlne a pri vysvetľovaní vecí a toho, čo od nich potrebujete, používajte jednoduchú reč, ktorej rozumejú a na záver ich uistite, že to, čo od nich budete chcieť je dôležité a bude mať očakávaný prínos. Príloha D

poskytuje kompletný zoznam krokov pre plánovanie a implementáciu programu občianskej participácie.

POLITIKA OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE

Formulácia verejnej politiky je spôsob, akým samospráva deklaruje svoj zámer zaviazat' sa na dodržiavanie konkrétneho súboru princípov a cieľov. Väčšina miestnych samospráv nemá politiku občianskej participácie a nechávajú občanov zúčastniť sa samosprávnych záležitostí len vtedy, keď sú na to legislatívne požiadavky. Napríklad, právo Slovenskej republiky vyžaduje, aby bol návrh rozpočtu samosprávy zverejnený minimálne po dobu 15 dní pred zastupiteľstvom, ktoré ho má schváliť v konečnej podobe spôsobom v danej samospráve obvyklým, aby ho mohli občania pripomenovať. Väčšina krajín má isté legálne požiadavky podobné slovenským požiadavkám pre participáciu občanov v rozhodovaní o rozpočte, avšak nemusí obsahovať požiadavky na participáciu občanov v iných oblastiach verejnej politiky miestnej samosprávy.

Zákon, vyžadujúci pozývanie občanov participovať v istom limitovanom "živom posudzovaní" rozpočtu by sa mal považovať za východzí štartovací bod pre extenzívnejšie zapájanie verejnosti do rozhodovania samosprávy. Inými slovami, samosprávy by mali urobiť zapájanie občanov do všetkých svojich aktivít súčasťou svojej celkovej politiky. Prijatie vyhlásenia politiky občianskej participácie samosprávou je verejným uistením, že to samospráva myslí so zapájaním občanov vážne. Politika občianskej participácie si vyžaduje špecifické implementačné postupy, ktoré sú záväzné pre všetky oddelenia a programy. Takéto vyhlásenie by malo obsahovať ako minimum typy občianskej participácie, poskytovanie informácií verejnosti a „otvorené“ stretnutia a zasadania. (Pre ďalšie informácie o vytváraní verejných politík pozri kapitolu Tvorba finančnej politiky). Politika by mala zohľadňovať miestne potreby, byť samosprávou formalizovaná, mať písomnú podobu a byť oficiálne prijatá.

CIELE POLITIKY OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE

CIEĽ je dlhodobé, dosiahnuteľné konštatovanie zámeru danej samosprávy. Ciele by mali reflektovať priority samosprávy a záujmy komunity. V prípade občianskej participácie by sa mali pre zaradenie do prehlásenia politiky občianskej participácie v istej podobe zvažovať nasledujúce ciele:

- zabezpečiť najlepšie možné životné prostredie pre občanov
- podporovať aktívnu rolu občanov v starostlivosti o komunitu a v jej blahobyte
- zabezpečiť, že verejnosť má úplný a včasný prístup a vplyv na verejnú politiku a rozhodovanie, podporou plnej otvorenosti a pohotového prístupu k verejným informáciám
- zaistiť rovnocennú reprezentáciu všetkých záujmov v rozhodovacích procesoch a vyvažovať rôzne hodnoty a potreby, vrátane seniorov, žien, rôznych neziskových organizácií, nízkopríjmových skupín a iných skupín podľa charakteru danej samosprávy
- podporovať dôveru medzi občanmi, volenými predstaviteľmi a pracovníkmi samosprávy
- rozvíjať nový prístup samosprávy, orientovaný na občana

POLITIKA URČUJE, KEDY ZAPOJIŤ OBČANOV

Politika by mala zodpovedať všetkým právnym požiadavkám pre verejné informovanie a vypočutie. Okrem toho by mala ísť oveľa ďalej a vyžadovať iniciovanie aktivít občianskej participácie hneď od začiatku akéhokoľvek nového rozhodovacieho procesu, kedy nejaká záležitosť môže zmeniť alebo ovplyvniť vzťah samosprávy s jej občanmi. Tu sú príklady toho, čo je potrebné zvážiť pre začlenenie do vyhlásenia politiky občianskej participácie:

- zdravie a blaho občanov
- charakter spoločenstva alebo štvrte
- hodnoty a očakávania verejnosti
- vzhľad ulíc a verejných priestranstiev, doprava, parkovanie a pohyb chodcov
- verejná bezpečnosť
- dane, poplatky a platby za služby
- ekonomické zdravie a udržateľnosť rastu
- úroveň služieb (napr. miestna autobusová či vlaková doprava)

PARTICIPÁCIA OBČANOV V POLITIKE ROZHODOVANIA O ROZPOČTE

Ilustrácia

Nižšie uvádzame ilustratívne príklady politických vyhlásení (ako súčasť konkrétnych politík, v tomto prípade rozpočtovej politiky) o zapájaní občanov do procesu tvorby ročného a viacročného rozpočtu miestnej samosprávy. Oproti každému vyhláseniu je zdôvodnenie tejto politiky.

Spoločne tieto politické vyhlásenia otvárajú dvere rôznym spôsobom zapájania občanov. Uvedomujeme si, že rôzne krajiny sú na rôznej úrovni zavádzania občianskej participácie na úrovni miestnej samosprávy. No nazdávame sa, že alokovanie prostriedkov miestnej samosprávy cez proces tvorby rozpočtu je výborným prvým krokom na získavanie občanov pre spoluprácu s ich samosprávou.

Politické vyhlásenie	Zdôvodnenie
Rozpočet bude pripravený takým spôsobom, aby občania a volení predstavitelia nemali ťažkosti porozumieť prioritám samosprávy.	Jeden zo stanovených účelov rozpočtu je dať občanom obraz o operáciách a zámeroch samosprávy na obdobie tvorby rozpočtu. Zrozumiteľná prezentácia rozpočtu posilňuje cieľ efektívne komunikovať finančné záležitosti tak voleným predstaviteľom ako aj občanom.
Okrem požadovaných verejných vypočutí bude samospráva, alebo jej komisia organizovať pracovné stretnutia k rozpočtu, ktoré budú otvorené verejnosti.	Pracovné stretnutia poskytujú všetkým občanom fórum pre zmysluplnú participáciu v procese tvorby rozpočtu. Umožňujú občanom získať porozumenie rozpočtu, ktoré nedosiahnu samotným prečítaním dokumentu, poskytujú vstupy verejnosti do navrhovaného rozpočtu a monitorujú zmeny navrhovaného rozpočtu samosprávou alebo jej komisiou.
Návrh rozpočtu bude sprístupnený občanom a voleným predstaviteľom pred	Poskytnutie návrhu rozpočtu občanom pred samotnými pracovnými stretnutiami im umožňuje byť lepšie

začatím pracovných stretnutí.	informovaní o veciach, ktoré stoja pred samosprávou a administratívou počas pracovného stretnutia k rozpočtu.
Samospáva bude dodržiavať politiku plnej a otvorenej informovanosti občanov o všetkých finančných aktivitách.	Plné a otvorené odhalenie finančných aktivít poskytuje verejnosti uistenie, že volení predstavitelia a administrátori informujú o všetkých finančných veciach, ktoré majú vplyv na obyvateľov.

Príklad politického vyhlásenia o občianskej participácii

My, predstavitelia samosprávy v _____ sme presvedčení, že:

Všetci občania, vrátane marginalizovaných skupín obyvateľstva, ktoré tradične nemali hlas v miestnej samospráve sú integrálnou súčasťou funkcií, programov a aktivít samosprávy, nakoľko sú príjemcami služieb a prínosov samosprávy a volia miestnych reprezentantov, aby ich zastupovali.

Konzultovanie s občanmi o veciach, ktoré ich priamo ovplyvňujú na začiatku procesu predstavuje nový prístup k samospráve.

Účasť v procese miestneho rozhodovania podporuje dôveru medzi obyvateľmi, volenými predstaviteľmi a pracovníkmi samosprávy. Bolo preukázané, že občania zapojení do procesu rozhodovania zastávajú aktívnu rolu v starostlivosti a obohacovaní svojej komunity.

Je preto zámerom tejto samosprávy, aby:

- občania dostávali včasné informácie o rozhodnutiach, ktoré samospráva zvažuje a mali príležitosť zúčastňovať sa procesu rozhodovania.
- boli navrhnuté a realizované programy občianskej participácie, spolu so zavedením nových politík miestnej samosprávy alebo značnými zmenami existujúcich politík.
- všetky oddelenia, pracoviská, agentúry a zamestnanci samosprávy pri zapájaní občanov do rozhodovania v maximálnej miere spolupracovali.
- v prípade vzniku otázok a potreby občianskej participácie boli určené konzultácie s tými jednotlivcami, organizáciami a inými samosprávami, ktoré môžu považovať danú akciu za dôležitú.

Poznámka: Politické vyhlásenie podobné tomuto, predpokladá zodpovedné posúdenie na strane tvorcov rozhodnutí. Napríklad, ako veľké musí dané rozhodnutie byť, aby sa považovalo za rozhodnutie? Ako dôležitá musí byť daná vec, než bude označená za „významnú“? Toto sú otázky, ktoré si musia miestni predstavitelia zodpovedať a spresniť politiku vzhľadom na potreby každej samosprávy.

APLIKÁCIA NAUČENÉHO

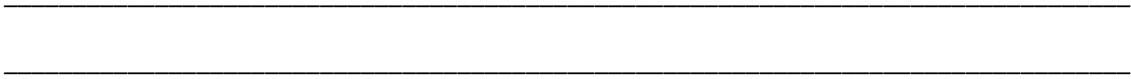
TVORCA POLITIKY_X_ VÝKONNÝ RIADITEĽ (CEO)_X_ FINANČNÝ MANAŽÉR_X_ VEDÚCI ODDELENIA_X_

Prvým miestom, ktoré bude testovať odhodlanie vašej miestnej samosprávy pre občiansku participáciu, bude rola občanov v procese tvorby rozpočtu. Táto učebná aplikácia vám má pomôcť pozrieť sa na tento jeden dôležitý aspekt finančného manažmentu a zapojenia občanov. Budete mať tiež príležitosť premýšľať o všetkých ostatných aspektoch finančného manažmentu a zapojenia občanov. V tejto aplikácii naučeného chceme, aby ste premýšľali o procese tvorby rozpočtu z vašej jedinečnej perspektívy vlastnej roly ako tvorcu politiky, prednostu či výkonného riaditeľa (CEO), finančného riaditeľa alebo vedúceho oddelenia.

Z pohľadu mojej roly, v rámci procesu tvorby ročného rozpočtu v našej samospráve už robíme isté zapájanie občanov, včítane zapájania marginalizovaných skupín obyvateľstva:

Verím, že naša samospráva by mohla tieto súčasné praktiky zlepšiť nasledovne:

Tiež som presvedčený/á, že môžeme zlepšiť kvalitu a frekvenciu zapájania občanov do procesu tvorby rozpočtu nasledovne:



PRÍNOSY OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE

Celkovo, občianska participácia je prínosná pre miestne samosprávy viacerými spôsobmi: napomáha rozhodovaniu, zvyšuje porozumenie, zlepšuje spoluprácu a ocenenie toho, čo samospráva robí občanmi, redukuje konflikty, vytvára podporu pre implementáciu projektov alebo komunitného plánu a robí miestnu samosprávu otvorenejšou voči problémom občanov, tomu, čo ich trápi a čím sa zaoberajú. Občianska participácia je základom demokratickej spoločnosti.

POHĽAD VOLENÝCH PREDSTAVITEĽOV

Z pohľadu volených predstaviteľov, občianska participácia:

- Umožňuje predstaviteľom miestnej samosprávy robiť lepšie rozhodnutia tým, že do procesu vnáša hlbšie a širšie porozumenie problémov, obáv a vecí, ktoré ľudí trápia.
- Zvyšuje pravdepodobnosť akceptácie rozhodnutí a návrhov, ak občania mohli mať v tomto procese svoje slovo.
- Motivuje jednotlivcov a skupiny, aby sa viac zapájali do svojej komunity, a teda rozširuje zodpovednosť za to, čo sa deje v komunite, medzi väčší počet obyvateľov.

POHĽAD VEREJNOSTI

Z pohľadu verejnosti, občianska participácia v skorých etapách procesu rozhodovania:

- Zvyšuje porozumenie, minimalizuje konflikty a vytvára podmienky pre širší verejný konsenzus v rozhodovaní.
- Zabezpečuje, že ich záležitosti a obavy sú vypočuté a zobrazené do úvahy, a tým zaisťuje, že slúžia celkovému verejnému záujmu. Celkový verejný záujem zahŕňa aj marginalizované skupiny obyvateľstva.
- Poskytuje ubezpečenie, že ich volení predstavitelia samosprávy sú otvorení a dostupní. Keď občania vnímajú svoju samosprávu ako otvorenú, sú oveľa náchylnejší získavať poznanie a porozumenie o veciach miestnej samosprávy, a tak sa stať viac schopní pri pomoci riešiť tieto otázky.

POHĽAD PRACOVNÍKOV MIESTNEJ, MESTSKEJ ČI REGIONÁLNEJ SAMOSPRÁVY

Z pohľadu miestnej samosprávy, občianska participácia:

- Prináša záujem uvažovať o miestnych problémoch. Tieto úvahy môžu prichádzať vo forme návrhov na zlepšenia alebo poukázanie na problémy, ktoré je treba vyriešiť.
- Pomáha identifikovať možné vzájomné prínosy medzi súperiacimi záujmami a hľadiskami.
- Pomáha komunitným obvodom vybudovať zmysel lokálnej hrdosti na svoju štvrť, lokalitu, obec, mesto, región tým, že majú istý vplyv a kontrolu nad rozhodnutiami, ktoré ovplyvňujú ich život.

- Pomáha miestnej samospráve stanoviť priority a teda podporuje lepšie finančné plánovanie a rozpočtovanie alokovaním finančných prostriedkov na identifikované komunitné potreby.
- Prináša do procesu občanov a komunitné skupiny so skúsenosťou a odbornosťou mimo tých, ktoré sú dostupné v organizáciách danej samosprávy, a teda rozširuje celkové porozumenie problémov a poskytuje precíznejšiu základňu pre rozhodovanie.
- Rozvíja v komunite poznanie a vodcovstvo - kritické zložky demokratického procesu. Keď občania rozumejú, vedia a majú osobnú skúsenosť z toho ako funguje samospráva a jej participatívna politika, majú tendenciu chcieť byť súčasťou tohto procesu.
- Ak robí samospráva dobrú prácu, ľudia, ktorí sú do procesov zapojení získavajú rešpekt a uznanie a v dôsledku toho sú kooperatívnejší a viac svoju samosprávu podporujú. Zapájanie občanov poskytuje aj efektívny tréningový priestor pre budúcich volených predstaviteľov.
- Produkuje konkrétne pracovné výsledky (napr. od dobrovoľníkov, neziskových organizácií, miestnych aktivistov), ktoré sú priamym prínosom pre komunitu. Občania prispievajú samosprávam značným objemom dobrovoľníckych hodín vo všetkých častiach sveta. Napr. jedna samospráva v USA vyčísluje, že každý rok komunitní dobrovoľníci prispievajú prácou v rozsahu 80.000 hodín.

APLIKÁCIA NAUČENÉHO

Volený predstaviteľ _X_	Top manažér _X_	Finančný manažér _X_	Vedúci oddelenia _X_
-------------------------	-----------------	----------------------	----------------------

Premyslite si z vášho pohľadu ako tvorcu politiky, finančného manažéra alebo vedúceho oddelenia, s akými rôznymi prekážkami sa môžete pri zapájaní občanov do vašich finančných iniciatív vo vašej samospráve stretnúť.

Z môjho pohľadu _____ (doplňte svoju rolu) som sa stretol/stretla s nasledovnými prekážkami alebo bariérami pre väčšiu občiansku participáciu v našich iniciatívach finančného manažmentu, resp. ich očakávam, ak by sa rozšírili príležitosti pre participáciu občanov

S ohľadom na tieto (potenciálne) bariéry, tu je niekoľko myšlienok, ako by ich mohla naša samospráva prekonať

Keď sa pozerám na občiansku participáciu z pohľadu mojej roly, myslím, že našou najväčšou výzvou preto, aby sme získali významnejšiu participáciu občanov v procese tvorby rozpočtu je:

A tu je niekoľko myšlienok ako by naša samospráva mohla zvýšiť participáciu občanov v procese tvorby rozpočtu:

A na záver, tu sú niektoré výhody a nevýhody spojené s vyššou participáciou, ktoré vidím v súvislosti s mojou rolou ako tvorcu politiky, finančného manažéra či vedúceho oddelenia:

Poznámka: Dúfame, že tento pohľad na občiansku participáciu z pohľadu vašej roly vo vašej miestnej samospráve vás povzbudí k diskusii s druhými, napr. s tvorcami politiky

a k zdieľaniu vašich myšlienok a návrhov v tejto oblasti. Tento druh zdieľanej aplikácie učenia môže priniesť závažný prelom v spôsoboch, akými vaša samospráva zapája občanov, nielen do procesu tvorby ročného rozpočtu, ale aj do iných oblastí finančného manažmentu či aj všeobecne do manažmentu samosprávy.

MOŽNÉ PREKÁŽKY EFEKTÍVNEJ OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE

Pri zavádzaní stálej snahy zapájať občanov do aktivít miestnej samosprávy sa môžu vyskytovať rôzne prekážky. Napriek tomu, jedným zo základných kameňov demokracie je občianska participácia a chceme vás povzbudiť, aby ste nachádzali cesty, ako prekonávať nasledujúce prekážky.

OBČANIA MÔŽU SPOCHYBNIŤ VAŠE ZAUŽÍVANÉ SPÔSOBY KONANIA

Zapojenie občanov sa môže stretnúť s odporom v tých samosprávnych aktivitách, ktoré boli v minulosti výhradnou zodpovednosťou volených predstaviteľov alebo pracovníkov samosprávy. Nesúhlas je najhlasnejší vtedy, keď zapojenie občanov spôsobí posun k decentralizovanej tvorbe politiky a posilňovaniu právomocí a participácie komunit na úkor volených predstaviteľov ako tradičných držiteľov moci. Pár varovných slov pre samosprávy, ktoré v minulosti širšie nevyužívali zapájanie občanov: k participácii občanov sa posúvajte opatrne, spočiatku zapájajte občanov v takých oblastiach aktivít, ktoré predstavujú len malé ohrozenie pre súčasnú mocenskú základňu. Pravdaže negatívna stránka toho je, že možno nikdy nevidíte zmenu. Budete musieť nájsť rovnováhu. Tá nastane, keď zmenu v postoji a zapájaní sa občanov uvidíte. A to nastane, keď skutočne porozumiete významu participácie a zvládnete participačné techniky a ich variantné využívanie v praxi.

MANAŽÉRI A VOLENÍ PREDSTAVITELIA POTREBUJÚ NÁSTROJE PRE PREZENTOVANIE MYŠLIENKY OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE

V krajinách, kde je myšlienka občianskej participácie nová, manažéri a volení predstavitelia možno nebudú mať potrebné poznatky alebo zručnosti ako efektívne zapojiť občanov do procesu rozhodovania. Na základe myšlienok prezentovaných v tejto kapitole a ďalších dostupných informácií o občianskej participácii, by mali manažéri každej samosprávy prebrať iniciatívu viesť workshopy a komunitné stretnutia na základe participácie verejnosti. Ako pri všetkých nových procesoch dobrej správy vecí verejných je dôležité najskôr vybudovať základňu porozumenia a záväzok pre zapojenie občanov predtým, ako urobíte väčšie zmeny v participatívnom manažovaní aj finančných zodpovedností.

POTENCIÁL NEREÁLNYCH OČAKÁVANÍ

Neočakávajte od občianskej participácie príliš veľa a príliš skoro. Nejestvuje záruka, že verejné rozhodnutie, dosiahnuté v spolupráci s reprezentatívnou skupinou občanov, uspokojí očakávania všetkých občanov. Občianska participácia len umožňuje, aby boli prostredníctvom otvoreného procesu vyslovené a vypočuté rôzne názory. Nejestvuje žiadny zázrak zapojenia občanov, no pokračujúci dialóg medzi občanmi a predstaviteľmi samosprávy môže byť užitočný pre redukovanie napätia v komunite pre nedoriešené problémy a vytvárať lepšie porozumenie reálnych potrieb a obáv.

NEDOSTATOK KAPACÍT MIESTNEJ SAMOSPRÁVY

Zatiaľ čo zapájanie občanov do tvorby rozpočtu a iných procesov finančného manažmentu môže posilniť samosprávne procesy a poskytnúť cenné príspevky ku každodennej prevádzke samosprávy, na to, aby bola úspešná, môže vyžadovať od vašej samosprávy isté investície do ľudských zdrojov. Napríklad, volení a menovaní predstavitelia a prevádzkoví zamestnanci možno budú potrebovať tréning v technikách občianskej participácie, aby sa zaistilo, že proces bude poskytovať pridanú hodnotu pre plánovanie a dodávanie verejných služieb a produktov. Efektívne zapojenie občanov si tiež môže vyžadovať realokáciu vašich ľudských zdrojov, aby sa zaistilo, že sa naplnia potreby občanov. Napr. rozhodnutie ustanoviť klientské centrá pre občanov si bude takmer určite vyžadovať nové výdavky pre zariadenie priestorov a realokáciu zamestnancov. Než urobíte príliš veľa záväzkov na zavedenie participatívnych iniciatív, je dôležité zvážiť všetky potenciálne dôsledky takéhoto väčšieho zapojenia občanov.

APLIKÁCIA NAUČENÉHO

Volený predstaviteľ _X_	Top manažér _X_	Finančný manažér _X_	Vedúci oddelenia _X_
--------------------------------	------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Efektívne zapájanie občanov do rozhodovania samosprávy je dôležité pre dlhodobú úspešnosť samosprávy. Často však počujeme, že sa občania o samosprávu nezaujímajú a preto nechcú participovať. Súhlasíte s týmto názorom?

Ak áno, zapíšte dôvody pre ktoré sa podľa vás ľudia nezapájajú viac aktívne do činností vo vašej miestnej samosprávy.

Čo by sa dalo v nasledovných šiestich mesiacoch úspešne urobiť, aby ste viac zapojili vašich občanov do procesov rozhodovania vo vašej miestnej samospráve?

INTERNETOVÉ ZDROJE

Citizen Participation Toolkit <http://www.toolkitparticipation.com/>

Learning Initiative on Citizen Participation and Local Governance
<http://www.ids.ac.uk/logolink/initiatives/workshops/PRIFeb05.htm>

Toolkit for Enhancing Citizen Participation <http://www.cysd.org/toolkit.htm>

Community groups and Planning Action: The Need for Citizen's Participation in Decision-Making
<http://www.gdrc.org/icm/ppp/prague.html>

PRÍLOHA A: TECHNIKY OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE

Nižšie je uvedených viacero techník občianskej participácie, používaných miestnymi samosprávami.

1. VEREJNÉ VYPOČUTIE ALEBO MÍTING

DEFINÍCIA

Verejné vypočutie alebo míting je formálna, štrukturovaná akcia. Pre zjednodušenie porozumenia na verejné vypočutie na rozdiel od verejného zhromaždenia sú prizvaní aj nezávislí odborníci na danú tému či problematiku. Obvykle sa používa na zozbieranie komentárov občanov a expertov vo vzťahu k rozpočtu¹ a podobným závažným témam, zvlášť ak vznikla kontroverzná situácia. Verejné vypočutie môže byť požiadavkou zo zákona alebo miestnej politiky.

PROCES

Zastupiteľstvo zvoláva verejné vypočutie vyvesením oznamu na verejnom mieste (na výveskách) alebo zverejnením oznamu v miestnych novinách pred konaním stretnutia. Oznam obsahuje dátum, čas, miesto a účel stretnutia. Zastupiteľstvo obvykle organizuje stretnutie počas pravidelných zasadnutí správneho orgánu v zasadačke miestnej samosprávy. Zastupiteľstvo stanovuje formát verejného vypočutia, môže obsahovať aj prezentácie zamestnancov. Zastupiteľstvo ustanovuje pravidlá pre konanie verejného vypočutia a môže limitovať čas na príspevky, aby zaistil, že všetci občania dostanú príležitosť, aby boli vypočutí. Keď sa očakávajú veľké počty občanov, je možné požiadať rečníkov, ktorí chcú vystúpiť pred zastupiteľstvom, aby sa vopred registrovali.

VÝHODY A NEVÝHODY

Formálne verejné vypočutie má dosah na veľký počet ľudí a poskytuje príležitosti pre verejnosť priamo istú vec komentovať. Je tu príležitosť priamo a bezprostredne odpovedať na otázky a komentáre a objasniť fakty alebo myšlienky, vypočuté sú všetky názory o danej veci. Verejné vypočutie poskytuje fórum pre komunitných lídrov na vyjadrenie svojich postojov k istým veciam a problémom a ventilovanie svojho hnevu alebo frustrácie. Verejné vypočutie je nenákladný spôsob získania komentárov občanov na rôzne veci.

Verejné vypočutie má svoje limity. Nie je to efektívne fórum pre sprostredkovanie komplexných ideí alebo detailných informácií. Verejné vypočutia neposkytujú hĺbkové diskusie alebo ocenenie rôznorodých názorov, nakoľko môžu byť dominované výrečnými jednotlivcami s úzkymi záujmami. Verejné vypočutia sú málo vhodné pre budovanie konsenzu alebo pre robenie rozhodnutí. Facilitácia je kritická a náročná – verejné vypočutie sa môže odchyliť od plánovanej agendy. Môže byť ťažké predísť konfrontáciám.

¹ [Verejné vypočutie k rozpočtu mesta Kremnica na rok 2013](#) alebo [Neštandardné formy zapájania občanov](#)

STRETNUTIE PREDSTAVITEĽOV SAMOSPRÁVY S OBČANMI – VEREJNÉ ZHROMAŽDENIE

Príloha E obsahuje zoznam pre prípravu a vedenie úspešného verejného vypočutia alebo stretnutia s občanmi.

DEFINÍCIA

Stretnutie s občanmi je variáciou formálneho verejného vypočutia a slúži rovnakému účelu – vyvolať podnety občanov – ale má menej formálne postupy. Dátumy a termíny stretnutí sú koordinované s miestnymi obyvateľmi a konajú sa v rámci komunity alebo susedstva¹.

Program sa sústreďuje spravidla na jednu tému. Neformálna štruktúra stretnutia dovoľuje hĺbkovú diskusiu, priame a okamžité odpovede na otázky a pripomienky a objasňovanie faktov a myšlienok. Môže byť vyžadované miestnou, mestskou či regionálnou politikou, jej predpismi.

PROCES

Napríklad, stretnutie s občanmi je zvolané na prediskutovanie návrhu miestneho Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Na úvod pracovníci miestnej samosprávy urobia prezentáciu o danej veci, ktorá poskytne spoločnú informačnú základňu pre zúčastnených občanov. Zástupcovia zodpovedných oddelení odpovedajú na všetky otázky občanov a zaznamenajú ich pripomienky. Miestni volení predstavitelia obvykle prezentujú a moderujú diskusiu.

VÝHODY A NEVÝHODY

Pretože je stretnutie predstaviteľov samosprávy s občanmi neformálne a sústreďuje sa na jednu tému, je to efektívna technika na vyvolanie, prijímanie a diskutovanie podnetov občanov k istej veci. Stretnutia s občanmi, pre svoju veľkosť a neformálnu štruktúru sa hodia na budovanie konsenzu pre rozhodovanie.

Logistika prípravy a realizácie stretnutia mimo zasadačky samosprávy, potreba realizovať viaceré stretnutia v rôznych častiach komunity a náklady – to všetko je možné považovať za nevýhody tejto techniky. Avšak, z inej perspektívy, prvé dve námietky môžu predstavovať pozitívne aspekty tejto techniky. Ak je zasadačka miestneho úradu vnímaná ako miesto mimo kontaktu s občanmi, stretnutie s občanmi môže byť výbornou príležitosťou vyjsť von medzi občanov, zmeniť toto vnímanie a demonštrovať záujem o občiansku participáciu. Facilitácia stretnutia s občanmi je kriticky významná pre dodržanie plánovaného programu.

¹ [Susedstvá](#) začínajú vznikať aj na Slovensku ako neformálne skupiny občanov z konkrétnej lokality, skupiny domov, ulice na základe spoločných záujmov

Propagácia stretnutia s verejnosťou

Samosprávny orgán v malej komunite sa snažil, aby boli všetci obyvatelia informovaní o stretnutí predstaviteľov samosprávy s občanmi, ktoré bolo zamerané na zváženie podstaty navrhovaného súhrnného územného plánu. Na radu zamestnancov, samospráva investovala do veľkého, štyri a pol metra dlhého plagátu a vyvesila ho nad zasadačku miestneho úradu, čelom k najrušnejšej ulici v komunite. Tento oznam videl každý, kto prechádzal cez mesto. Mnohí občania, keď prišli na stretnutie ho komentovali pochvalne.

1. PRIESKUM NÁZOROV/ POSTOJOV OBČANOV

DEFINÍCIA

Táto technika sa využíva na zozbieranie faktických informácií o postojoch a názoroch občanov, obvykle týkajúcich sa kvality a financovania služieb miestnej samosprávy.

Prieskum názorov môže zahrnúť všeobecnú populáciu alebo špecifickú skupinu občanov. Môže pokrývať všetky mestské služby alebo len jednu službu, ako napr. využívanie a stav parkov, alejí, inej verejnej zelene a otvorených priestranstiev. Výsledky sa využívajú na určenie priorít občanov pre služby, vyhodnotenie existujúcich služieb a zisťovanie ochoty občanov podporiť s tým súvisiace predpokladané zvýšenie daní a poplatkov.

PROCES

Vývoj kvalitného dotazníka na prieskum názorov si môže vyžadovať externého špecialistu so skúsenosťou s prieskumami verejnosti, pokiaľ takéto skúsenosti nemá niekto z vašich pracovníkov. Ak je to tak, pracovníci samosprávy môžu pomáhať v tomto procese spracovávaním navrhovaných otázok do prieskumu, zatiaľ čo špecialista pripraví dotazník, vykoná prieskum a vyhodnotí výsledky. Prieskum môže byť vykonaný osobne alebo poštou. Vo viac vyvinutých oblastiach je možné urobiť telefonické rozhovory, ale to často môže vylučovať občanov s nižšími príjmami, preto je tento faktor potrebné zvážiť. Čím osobnejší je prieskum - získanie odpovedí osobne v porovnaní s poštou, tým bude drahší, ale, dúfajme, aj presnejší.

VÝHODY A NEVÝHODY

Vedecky vykonaný prieskum, založený na reprezentatívnej vzorke celej komunity má výhodu zaznamenania odpovedí od všetkých rezidentov, nielen voličov, politicky aktívnych alebo vplyvných. Vykonávaním opakovaných prieskumov každé dva alebo tri roky, s použitím podobných otázok, môžu miestni predstavitelia určiť zmeny v názoroch verejnosti a tiež, či akcie uskutočnené medzičasom boli efektívne pre ovplyvnenie verejnej mienky.

Skúsenosť jednej samosprávy s prieskumom názorov občanov

V r.1993 veľká metropolitná samospráva vo Východnej Európe čelila dvom problémom vzhľadom na participáciu občanov: propagované stretnutia mali malú návštevnosť a mnohé z programov ponúkaných predchádzajúcim systémom nemalo žiadny vzťah k potrebám zákazníkov. Riešením bolo navrhnúť a realizovať prieskum názorov na určenie záujmu občanov. V januári 1994 samospráva kontaktovala 287 domácností cez telefón. Prieskum sa sústredil na 14 najväčších programov a pýtal sa na 1) spokojnosť s poskytovanou službou, 2) želanie zvýšiť alebo znížiť úroveň služieb, a 3) ochotu platiť viac daní alebo poplatky za zlepšenie alebo rozšírenie služieb. Zámerom bolo ustanoviť prepojenie medzi úrovňou služieb a požiadavkou zákazníkov. Prieskum sa tiež pýtal na názory verejnosti o prioritách programu a na niektoré politicky náročné veci v rozpočte.

Prieskum odhalil niekoľko zaujímavých pohľadov verejnosti a poskytol objektívne informácie o názoroch občanov na služby miestnej samosprávy. Napríklad:

- Programom s najvyššou spokojnosťou občanov bola kultúra (77 percent), nasledovaná základným školstvom (72 percent) a centrálnym vykurovaním (60 percent). Najnižšie skórované programy boli miestne komunikácie (19 percent), finančná pomoc chudobným (25 percent) a voda a kanalizácia (34 percent).
- 64 percent podporovalo zlepšenie kvality služieb v dodávkach vody a kanalizácie, 58 percent sa týkalo zberu tuhých odpadov, 57 percent miestnych komunikácií, a 54 percent súvisiacich s parkmi. Avšak len za zlepšenie služieb v základnom školstve, v dodávkach vody, fungovaní kanalizácie a parkov bola väčšina respondentov ochotná viac platiť.
- 80 percent podporilo top priority miestnej samosprávy – miestne komunikácie, ubytovanie a školy.
- Vo veciach, ktoré boli politicky náročné, 81 percent verilo, že samospráva by mala pre redukovanie nákladov kontrahovať služby zvonka, a 97 percent verilo, že všetky poplatky by mali vždy vychádzať z aktuálnej spotreby, a nie aby každý platil rovnako.

2. FOKUSOVÁ SKUPINA

DEFINÍCIA

Fokusová skupina je stretnutie vybraných obyvateľov. Je navrhovaná na odhadovanie pravdepodobných reakcií jednej alebo viacerých veľkých skupín na návrh alebo iniciatívu miestnej samosprávy.

PROCES

Fokusová skupina je obvykle facilitovaná konzultantom, no v tomto procese môžu byť vytrénovaní tiež pracovníci miestnej samosprávy. Pre každú skupinu sa vyberie asi desať ľudí. Spolu predstavujú prierez skupín komunity. Skupine sa dávajú otázky o návrhu alebo iniciatíve objektívnym spôsobom. Individuálne a skupinové odpovede sa zaznamenávajú na zvukový záznam alebo sa robia podrobné

písomné poznámky, aby sa informácie dali neskôr analyzovať. Rovnaký proces interview sa tri alebo štyrikrát opakuje s rôznymi alebo viacerými skupinami, aby sa získala komparatívna informácia.

VÝHODY A NEVÝHODY

Fokusové skupiny poskytujú detailné porozumenie obáv a hodnôt ľudí tým, že zoskupujú ľudí, ktorí reprezentujú odlišné perspektívy. Fokusové skupiny sú obvykle menej finančne náročné ako prieskum názorov a menej náročné na čas ako plnohodnotný osobný prieskum názorov. Sú tiež spontánne v tom, že účastníci môžu dobrovoľne poskytnúť informáciu, o ktorej by ste neuvažovali sa pýtať v prieskume názorov.

Nie sú efektívne pre poskytovanie informácií širokej verejnosti. Nie sú vedecké a je náročné kvantifikovať výsledky. Zistenia ukazujú, či ste na dobrej ceste, ale je rozumné používať túto spätnú väzbu ako usmernenie pre ďalšie skúmanie. Úspech fokusových skupín často závisí na dostupnosti externej odbornosti.

Takt a zdvorilosť/úcta voči občanom

Bola naplánovaná fokusová skupina na prediskutovanie daní v miestnej samospráve, kontroverzná otázka v danej komunite a zúčastnilo sa množstvo obyvateľov. Väčšina ľudí akceptovala svoje miesta pri stoloch, keď im dali ich očíslované menovky, ale jedna z najagresívnejších občanov sa sťažovala: „Chcem sedieť s niektorými z mojich susedov, ktorí majú presne rovnaké názory ako ja.“ „Rozumiem“, povedal organizátor zo samosprávy pevne, ale s úsmevom, „no my chceme dať každému možnosť hovoriť s ľuďmi, ktorí s nimi možno nesúhlasia. Možno sa vám podarí dokonca presvedčiť niekoho, aby zvažil váš pohľad na vec.“ Sťažovateľka sa neochotne posadila, kde jej povedali. Neskôr, po obzvlášť živej a tvorivej diskusii priznala facilitátorovi fokusovej skupiny, že „opozícia“ nevyzerala zoči-voči tak agresívne.

3. JEDNORAZOVÉ PORADNÉ VÝBORY A KOMISIE / AKČNÉ SKUPINY

DEFINÍCIA

Poradná komisia alebo výbor je skupina občanov menovaných na poskytovanie rád zastupiteľstvu v konkrétnych veci/veciach. Akčné skupiny alebo tímy (task forces) sú skupiny občanov, poverených prácou na konkrétnom ciele alebo probléme. Existuje len počas doby potrebnej pre splnenie úlohy. Akčná skupina môže byť tiež časť širšej poradnej skupiny a je obmedzenej veľkosti, takže môže byť efektívnym pracovným orgánom. V oboch prípadoch je kľúčovým výber členov. Členstvo musí byť dostatočne široké, avšak nie príliš veľké a musí byť reprezentatívne.

Poradné výbory, komisie sú užitočné pre organizovanie a koordinovanie vstupov od širokého okruhu ľudí. Obzvlášť sú užitočné pre vybudovanie konsenzu pre akciu v komplexných veciach, ktoré sa dotýkajú mnohých stránok komunity.

PROCES

Očakávania na rolu komisie alebo akčnej skupiny musia byť jasné všetkým stranám. Dať tieto očakávania písomne je výborný spôsob, ako usmerniť komisiu alebo akčnú skupinu v ich uvedení, rovnako ako pri ich ukončení.

Poradné komisie a ad hoc akčné skupiny sú efektívne v zameraní pozornosti na dôležitú vec pre krátky časový úsek. Sú užitočné pre organizovanie príspevkov a vstupov od veľkého počtu ľudí a pri tvorbe konsenzu pre konanie v komplexných záležitostiach, ktoré sa týkajú mnohých stránok komunity. Keď sa práca ukončí, sú rozpustené. Avšak bez jasných usmernení, konkrétnych úloh a limitov nemôžu sami seba udržovať pri živote.

4. STÁLE RADY, VÝBORY A KOMISIE

DEFINÍCIA

Pre zabezpečenie širšej reprezentácie vo veciach samosprávnej politiky a geografických záležitostí primátor/starosta alebo miestne zastupiteľstvo vyberajú zástupcov, odborníkov a predstaviteľov geografických oblastí do samosprávnych komisií alebo výborov. Výbory a komisie poskytujú kontrolu, riadenie a udržiavanie istej špecifickej funkcie.

PROCES

Takéto rady a komisie sú často ustanovené miestnymi predpismi, ktoré definujú spôsob ich zostavenia, kvalifikáciu členov a povinnosti rady, výboru alebo komisie. Členovia komisie, výboru alebo rady slúžia v súlade s vôľou zastupiteľstva počas obdobia stanoveného zákonom, obvykle majú rovnaké trvanie ako zastupiteľstvo.

Mnohé miestne samosprávy ustanovujú trvalé komisie na riešenie komplexnej tvorby politiky alebo plánovanie pre dlhšie časové obdobie. Poradné komisie môžu pozostávať len z volených predstaviteľov, alebo časti volených predstaviteľov a časti občanov, alebo len občanov, v závislosti od zákonov a praxe.

VÝHODY A NEVÝHODY

Sú efektívne pri poskytovaní dohľadu občanov nad konkrétnymi aktivitami samosprávy. Občania prinášajú do miestnej samosprávy špecializovanú odbornosť a získavajú skúsenosti pre budúce líderské roly.

Rady, výbory a komisie nie sú efektívne pre poskytovanie informácií širšej verejnosti alebo pre rozvoj konsenzu mimo ich oblasť zodpovedností. Môžu byť tak úzko zamerané na jedinú funkciu, že strácajú zo zreteľa širšie súvislosti miestnej samosprávy.

5. TECHNOLOGICKÉ APLIKÁCIE (KÁBLOVÁ TV, INTERNET, E-GOVERNMENT)

Tradičná komunikácia bola jednosmerná a spoliehala sa na médiá – noviny, rádio a televíziu – aby informovala občanov o veciach danej samosprávy. Súčasný pokrok v technológiách, ako je káblová TV a internet, samospráve nové informačno- komunikačné prostriedky.

DEFINÍCIA

Kábllovú TV, internet a e-government môže samospráva využiť na podporu občianskej participácie tromi rôznymi spôsobmi:

- (1) Rozširovanie informácií napríklad z činnosti či celého priebehu rokovania zastupiteľstva – internet, kábllová TV, e-government: Rada pre elektronický bulletin môže poskytovať informácie o programe správneho orgánu, programe kultúrnych akcií, cestovnom poriadku a trasách verejnej dopravy, inštrukciách ako získať vodičské oprávnenie, atď.

Miestny kanál samosprávy cez kábllovú TV poskytuje:

- Informácie pre verejnosť o alebo z plánovaných vždy verejných zasadnutí zastupiteľstva, výborov, rád a komisií a poslaneckých komisií. V prípade zmien programu môžu byť tieto informácie okamžite aktualizované.
- Oznámenia o voľných pracovných miestach.
- Oznámenia o iných aktivitách plánovaných v zasadačke miestneho úradu či všetkých iných priestoroch vo vlastníctve samosprávy.
- Pokrytie rokovaní zastupiteľstva od začiatku do konca, a/alebo vysielanie zo záznamu v čase, ktorý vyhovuje občanom.
- Záznamy z iných rokovaní samosprávy, z rozhovorov s hosťami alebo z diskusií so starostom/primátorom alebo členmi mestskej rady a tlačové komentáre k nim.
- Program s možnosťou telefonického kladenia otázok, v ktorom sa diváci môžu priamo pýtať predstaviteľov samosprávy na konkrétne veci a politiky samosprávy.

Webové stránky tiež môžu nahradiť tradičné telefonické, faxové alebo poštové služby. Môže to byť spôsob, keď samospráva vytvorením vlastnej web stránky tak vytvorí aj nový základ vzťahov s verejnosťou. Ľahkosť získavania informácií stavia vašu obecnú, mestskú či regionálnu samosprávu do priaznivejšieho svetla.

- (2) Komunikácia ku/od občanov – Internet: Elektronická pošta (email) je alternatívou telefónu, faxu alebo pošty. Môže to byť spôsob, akým občania kontaktujú miestnu samosprávu pri oznámovaní problémov v službách, žiadosti o vykonanie kontroly, alebo žiadosti o nejaké požadované povolenie.

- (3) Cesta, akou voliči držia krok s vývojom aktivít vo svojom volebnom obvode: tieto prostriedky môže tiež samospráva použiť, aby informovala verejnosť o aktivitách miestnej samosprávy, alebo ju môžu použiť občania na prístup k dokumentom svojej samosprávy alebo žiadostiam bez toho, že by museli navštíviť úrad.

PROCES

Kábllová TV, kde je táto možnosť, často funguje na základe predplatného, kde občania platia mesačné poplatky za poskytované služby. V USA súkromné kábllové spoločnosti získavajú povolenie od miestnej samosprávy, aby túto službu mohli na území danej samosprávy poskytovať a používať miestne cesty alebo pozemky na vedenie svojich káblov. Výmenou za to je samospráva kompenzovaná právom používania a môže požadovať jeden alebo viac verejne prístupných kanálov pre užívanie samosprávou.

Prístup k internetu je zabezpečovaný cez poskytovateľa internetových služieb. Prístup je riešený buď cez telefón alebo satelit na základe mesačného poplatku. Odberateľ si musí zabezpečiť všetko vybavenie potrebné pre prístup k internetu – osobný počítač, modem, software a periférne

zariadenia. Každý, kto platí požadované poplatky a má potrebné vybavenie má prístup k internetu a webu (World Wide Web).

Internet je otvorená entita, ktorá je vzhľadom na svoj dizajn len veľmi voľne kontrolovaná. Pri využívaní internetu samosprávou je treba zohľadniť: bezpečnosť, ochranu pred vírusmi a osoby, ktoré budú spravovať obsah internetovej stránky danej samosprávy. Toto sú hlavné záležitosti, ktoré samospráva musí vyriešiť v politike využívania internetu.

VÝHODY A NEVÝHODY

Káblová TV je cenovo efektívny nástroj informovania verejnosti, avšak nie všetky domácnosti majú predplatenú káblovú televíziu, čo obmedzuje jej efektívnosť pre informovanie všetkých občanov. Náklady na predplatenie káblovej TV môžu byť tiež nevýhodou.

Internet: Ako sa pre sprostredkovanie informácií stále viac využíva internet, samospráva šetrí veľa času svojich zamestnancov a náklady na papier. Poskytuje možnosti robiť viac pre marketing komunity vo vzťahu k umiestneniu podnikania alebo rekreácii turistov. Hlavnou nevýhodou týchto nových komunikačných procesov je ich diskriminácia voči tým, čo si takéto služby nemôžu dovoliť alebo k nim nemajú prístup. Niet lepšieho spôsobu pre odcudzenie občanov ako poskytovať služby alebo informácie, ktoré sú v podstate takým či onakým spôsobom nedostupné rôznym voličským skupinám v rámci vášho volebného obvodu.

6. KOMUNITNÉ SKUPINY, ZDRUŽENIA A ORGANIZÁCIE

DEFINÍCIA

Skupina občanov organizovaných okolo spoločného záujmu o istú vec vo vzťahu k špecifickému geografickému územiu, ako je napr. zónovanie, využitie pôdy alebo územné plánovanie. Poskytuje fórum pre diskutovanie problémov a výmenu myšlienok medzi pracovníkmi samosprávy a členmi asociácie či združenia. Združenia sa s úspechom využívajú pre administráciu miestnych projektov a kontraktov na dodávky služieb.

PROCES

Komunitné združenia a organizácie môžu byť právnymi entitami alebo môžu byť organizované neformálne. Členstvo je otvorené všetkým rezidentom, vlastníkom nehnuteľností, licencovaným podnikateľom a reprezentantom neziskových organizácií v danej oblasti. Každá organizácia si volí každoročne radu predstaviteľov, ktorí vedú organizáciu a reprezentujú jej záujmy voči ostatným skupinám. V rámci organizácie alebo združenia môžu vznikať výbory, ktoré sa sústreďujú na špecifické oblasti ako je plánovanie, doprava alebo ekonomický rozvoj.

Pre koordináciu a komunikáciu s komunitnými združeniami alebo organizáciami môže samospráva zriadiť osobitné pracovisko na miestnom, mestskom či regionálnom úrade. Nasleduje zoznam hlavných funkcií takéhoto pracoviska.:

- Upozorňovať záujemcov o konaní stretnutí, volieb a o iných akciách.
- Poskytovať a spravovať zoznam správ, štúdií, zdrojov údajov a iné dostupné materiály.
- Poskytovať referenčné služby jednotlivcom, komunitným združeniam, organizáciám a iným.
- Viešť aktualizovaný zoznam združení a organizácií a ich hlavných predstaviteľov.

- Napomáhať dobrovoľníkom komunity pri koordinovaní projektov v záujme zlepšovania životných podmienok v komunite.
- Všade, kde je možné, podporovať jednotlivcov pracovať v existujúcich komunitných združeniach a organizáciách.
- Napomáhať pri tlačení a zasielaní noviniek a ďalších tlačených materiálov, dodávaných komunitným združením alebo asociáciou.
- Pôsobiť ako prepájateľ a spoločný styčný bod, keď komunitné organizácie a agentúry samosprávy vypracovávajú postupy pre zapojenie mesta.
- Napomáhať pri kontraktach s inými municipálnymi agentúrami v prospech komunitných združení alebo iných zainteresovaných jednotlivcov.
- Napomáhať v edukačných snahách v oblasti participácie občanov v mestskej správe.

VÝHODY A NEVÝHODY

Komunitné združenia a organizácie majú tendenciu ku krátkodobému trvaniu. Často sú vytvorené ako reakcia na jeden problém, kedy sa obyvatelia mobilizujú, aby ho riešili a keď sa vyrieši, alebo záujem ustúpi, tak sa rozídu. Na podporu dlhodobiejšieho fungovania lokálnych združení a organizácií by mali miestni predstavitelia poskytovať podporu - ľudí a zdroje.

7. VYSUNUTÉ PRACOVISKO SAMOSPRÁVY

DEFINÍCIA

Rozširuje mestské služby v geografickej oblasti alebo lokalite v pôsobnosti miestnej samosprávy a prináša miestnu samosprávu občanom, miesto aby občan cestoval na miestny úrad. Je financovaná a prevádzkovaná miestnou samosprávou. Môže poskytovať jednu službu alebo viacero služieb v závislosti od potrieb občanov. Služby obvykle zahŕňajú zdravotnú starostlivosť, sociálnu asistenciu a výpomoc, pomoc dôchodcom a iné.

PROCES

Predstavitelia miestnej samosprávy určia, ktoré služby sú najvhodnejšie poskytovať cez vysunuté pracoviská. Mali by zvažovať benefity a náklady decentralizácie tej-ktorej aktivity tak z pohľadu miestnej samosprávy, ako aj občanov. Náklady na prevádzku sú pokrývané z ročného rozpočtu.

VÝHODY A NEVÝHODY

Je viac dostupné verejnosti a podporuje úzku väzbu a zlepšenú komunikáciu s občanmi. Pracovisko sa stáva časťou komunity a vytvára zvýšenú úroveň dôvery voči samospráve. Po ustanovení vysunutého pracoviska je zapájanie občanov do aktivít občianskej participácie oveľa ľahšie.

Zamestnanci vysunutého pracoviska majú tendenciu sa zaoberať vecami v rámci svojej geografickej lokality a môžu prehliadať potreby celej miestnej samosprávy. Decentralizácia niektorých služieb môže zvýšiť náklady na ľudí a zdroje.

9. OMBUDSMAN¹

DEFINÍCIA

Ombudsman je nestranný, nadstranícky verejný predstaviteľ, ktorý skúma sťažnosti ľudí na verejných činiteľov alebo vládne agentúry. Rozsah práce sa medzi jednotlivými samosprávami rôzni, ale obvykle zahŕňa sťažnosti na nepravosť, nesprávne alebo tvrdé zaobchádzanie vo veciach bývania, daní, volieb a pod..

PROCES

Volení predstavitelia danej samosprávy určia potrebu úradného ombudsmana v súlade so zákonom. Ak vznikne potreba, obvykle stanovia jeho povinnosti a zodpovednosti vyhláškou. Ombudsman je menovaný v súlade s miestnymi personálnymi postupmi. Po preskúmaní sťažnosti ju môže ombudsman zamietnuť, alebo bude hľadať nápravu problému pomocou presvedčania, publicity alebo iných nápravných prostriedkov, príležitostne odporúčením trestného stíhania.

VÝHODY A NEVÝHODY

Ombudsman plní potrebu občanov pre nestranné riešenie sťažností. Program je navrhnutý na zlepšenie odpovede samosprávy na obavy občanov férovým a nestranným spôsobom. Je obzvlášť efektívny v pomoci občanom pri zaobchádzaní so zložitou byrokraciou vo veľkých samosprávach.²

10. PROGRAM OTVORENÝCH DVERÍ (DOSTUPNOSŤ)

DEFINÍCIA

Podporuje občanov navštíviť miestny úrad alebo vysunuté pracovisko kedykoľvek, na základe voľného vstupu. Stanovením tohto programu miestny úrad ukazuje občanom, že úrad a pracovníci sú dosiahnuteľní a otvorení ich podnetom, problémom a obavám.

VÝHODY A NEVÝHODY

Program otvorených dverí uľahčuje komunikáciu s občanmi. Otvorenie priestorov miestnej samosprávy verejnosti po všetky dni, kedy zamestnanci pracujú, môže zvýšiť náklady, ale bude generovať oveľa vyššie nehmataiteľné benefity vplyvom percepcie, že samospráva je otvorená, je tu aby slúžila a je dostupná pre vypočutie obáv a problémov.

¹ V podmienkach SR máme [ombudsmana](#) len na úrovni štátu, prípadne špeciálnych služieb verejnosti ako sú napríklad [bankový ombudsman](#) a [telekomunikačný ombudsman](#).

² V podmienkach SR je to hlavný kontrolór, ktorý prijíma a rieši sťažnosti občanov

11. INFORMOVANIE VEREJNOSTI

DEFINÍCIA

Informácie pre verejnosť sú poskytované vo forme tlačových správ, interview, letákov a i. , informujú občanov o aktivitách samosprávy. Samospráva môže mať oddelenie pre informovanie verejnosti, ktoré má túto funkciu na starosti.

PROCES

Predstavitelia samosprávy, ktorí rozhodujú o použití pracovníkov pre kontakt s verejnosťou na podporu aktivít občianskej participácie musia zabezpečiť, že títo pracovníci sú vnímaní ako objektívny a dôveryhodný zdroj informácií.

VÝHODY A NEVÝHODY

Silný a efektívny program informovania verejnosti tvorí pozitívne prostredie. Dobre informovaní občania sú schopní participovať inteligentnejšie, majú lepšie porozumenie pre programové otázky a dopady rôznych akcií, ako aj historickú perspektívu zavedenia programu.

Občania obvykle kritizujú pracovníkov informácií pre verejnosť za to, že neposkytujú objektívne informácie a sú presvedčení, že konajú ako marketingový útvar v prospech danej samosprávy. Keď sa toto deje, podrývajú sa snahy a záujmy programu občianskej participácie

12. EDUKAČNÉ PROGRAMY A INFORMÁCIE PRE VEREJNOSŤ

DEFINÍCIA

Priame edukačné programy sú také, kde predstavitelia samosprávy alebo zamestnanci prezentujú program osobne priamo verejnosti, napr. beseda so deťmi a mládežou o aktivitách miestnej samosprávy. Nepriame edukačné programy tiež poskytujú informácie verejnosti, ale na sprostredkovanie informácií používajú namiesto osobného kontaktu tlačené materiály. Informácie pre verejnosť sú navrhnuté s cieľom komunikovať jednoduchou a priamou formou a vyhnúť sa komplikovaným pojmom a byrokratickému žargónu.

Priame edukačné programy poskytujú osobný kontakt s občanmi. Nepriame edukačné programy poskytujú informácie. Informácie pre verejnosť sú ľahko použiteľnou metódou pre poskytnutie dôležitých finančných a prevádzkových informácií občanom.

PROCES

K typickým edukačným materiálom patria brožúry, lokálne noviny, publikácie a správy. Niektoré z najinovatívnejších miestnych samospráv sa pokúsili demystifikovať finančné výkazy pre tvorbu

ročného rozpočtu a koncoročné záverečné správy. Súčasné pomenovanie pre túto prax je „informácie pre verejnosť“¹.

VÝHODY A NEVÝHODY

Priamy edukačný program poskytuje príležitosť prezentovať informácie, komunikovať s občanmi, pýtať sa a odpovedať na otázky, bezprostredne odpovedať a reagovať na obavy a potreby - dať „ľudskú tvár“ tomu, čo inak ľudia vnímajú ako beztvárnu neosobnú byrokráciu.

Ľudia majú informácie pre verejnosť radi, lebo takáto správa sumarizuje v kocke všetky dôležité informácie, používa grafy a diagramy na vysvetlenie komplexných myšlienok a ľahko sa číta. Dokumenty ako „Rozpočet v kocke“² a „Výročná správa o činnosti“³ poskytujú na 20 – 25 stranách množstvo informácií. Takéto informácie niekedy aj vo forme knižičky sú široko distribuované verejnosti a často sa využívajú vo vzdelávaní občanov a v programoch občianskej participácie.

13. KANCELÁRIA PRVÉHO KONTAKTU PRE OBČANOV (SŤAŽNOSTI, PODNETY A INFORMÁCIE)

DEFINÍCIA

Kancelária prvého kontaktu pre občanov je centralizované stredisko na poskytovanie a zber informácií a nápravu nedostatkov, vytvorené na získavanie a zodpovedanie žiadostí občanov o pomoc alebo informáciu. Poskytuje jeden kontaktný bod a tým zjednodušuje kontakt občana so samosprávou. Občan už nepotrebuje vedieť, za kým má ísť, alebo aké oddelenie má volať, keď potrebuje získať istú informáciu, alebo podať žiadosť na nejakú službu.

PROCES

Také to požiadavky občanov obvykle prichádzajú vo forme emailu, telefónu alebo osobnej návštevy. Kontaktné miesto je navrhnuté aby pomohlo:

- Poskytnúť informáciu, alebo v prípade požiadavky o službu, zaznamenať požiadavku, usmerniť ju príslušnému oddeleniu na vybavenie a po jej vybavení upovedomiť občana o vykonaných krokoch.
- Pomáhať mestskej rade, poslancom a občanom získať reakcie na požiadavky o informácie a služby.
- Zlepšiť schopnosť miestnej samosprávy vnímať a reagovať na podnety poslancov.
- Koordinovať snahy miestnej samosprávy o zodpovedanie požiadaviek na mestské služby.
- Poskytovať internú komunikačnú sieť dostupnú pre všetky oddelenia miestnej samosprávy.

¹ Popular reports

² Budget in Brief

³ Annual Performance Report

VÝHODY A NEVÝHODY

Centralizovanie informácií a požiadaviek na služby umožňuje samospráve mapovať a sledovať žiadosti a zabezpečiť, že sú vybavené v určitom časovom rámci. Výsledkom je budovanie dôvery u občanov, že samospráva naozaj pracuje pre nich.

Ustanovenie servisného či informačného centra občanom môže byť nákladné a to je hlavná nevýhoda: No ak sa vaša samospráva rozhodne vytvoriť takéto pracovisko, zväzťe využitie ľudských zdrojov, ktoré už v rámci organizácie robia tento typ práce. Potenciálnym zdrojom zamestnancov pre centrálnu kontaktnú kanceláriu sú ľudia, ktorých súčasná práca spočíva v jednaní s klientmi, poskytovaní informácií a vybavovaní žiadosti v rozsahu väčšom ako 60% pracovného času.

14. VZŤAHY S MÉDIAMI

DEFINÍCIA

Každý program občianskej participácie si vyžaduje prácu s médiami (novinami, rádiom a televíziou), čo zabezpečuje samospráve dosah na širokú verejnosť. Média pomáhajú občianskej participácii na začiatku procesu alebo projektu oznámením programu a vyzývaním na zapojenie sa verejnosti, v priebehu programu oboznamovaním s postupom a priebežnými výsledkami iniciatívy a napokon na konci oboznámením s výsledkami a realizáciou.

PROCES

Niekedy musia volení predstavitelia vyzývať média, aby pokryli programy občianskej participácie. Dve obvykle využívané metódy sú tlačová správa a tlačové konferencie. Tieto pomáhajú médiám zozbierať dôležité fakty s minimálnou námahou.

Rádio a televízia môžu byť hlavnými cestami, prostredníctvom ktorých sa občania dozvedajú novinky, ale príležitosť, že vašu správu zachytia, bude oveľa nižšia, 30 až 60sekúnd, a konkurencia pre vysielací čas je oveľa väčšia. Rádiové a televízne pokrytie života samosprávy závisí na miere, do akej je bežné a dôveryhodné. Akákoľvek nová správa pre rádio a televíziu musí tieto podmienky zohľadniť. Preto je kritická krátkosť - dejová línia správy musí byť krátka, k veci a ľahko zrozumiteľná.

Tu je niekoľko námetov pre budovanie dobrých pracovných vzťahov s médiami:

- Buďte čestní a priami v odpovedaní na otázky – otvorenosť a úprimnosť je najlepšia politika.
- Vyhnite sa odpovediam „bez komentára“ – znejú vyhýbavo.
- Odpovedajte na telefonáty čo najskôr, reportéri majú obvykle uzávierky a termíny, ktoré sa snažia stihnúť.
- Nedávajte špekulatívne odpovede a neodpovedajte na hypotetické otázky.
- Ak nemáte faktické odpovede na otázku, ospravedlňte sa a povedzte, že ju nemáte v tomto momente k dispozícii, ale že pre nich informáciu získate . V závislosti od svojej uzávierky ju potom ešte môžu, ale nemusia potrebovať.
- Nebagatelizujte kontroverzné body (médiá žijú a prekvitajú z kontroverzie) – ak to urobíte, stratíte dôveryhodnosť.

- Ak vás médiá v nestráženej chvíli prekvapia ohľadom udalosti, čo sa práve stala, povedzte, že ste sa o tom práve dopočuli a že budete mať pre nich odpovede, keď si vec preštudujete a oboznámite sa s ňou. Vzápätí prídte rýchlo s odpoveďou.
- Ak sa rozhodnete vybudovať si osobný vzťah s médiami, pamätajte, že nemôžete ovplyvniť či diktovať, ako bude váš príbeh podaný.
- Ak nesúhlasíte so spôsobom, ako bola udalosť podaná, oslovte v tejto veci reportéra v súkromí, alebo to celkom ignorujte. Nestťažujte sa editorovi novín alebo riaditeľovi správ v rádiu alebo televízii.

VÝHODY A NEVÝHODY

Zavedenie programu vzťahov s médiami môže byť dosť efektívnou cestou, ako pozitívne propagovať aktivity vašej samosprávy. Použitie pracoviska pre vzťahy s médiami ako centrálného bodu kontaktu pre všetky médiá zlepšuje vzťahy s tlačou a zvyšuje pre médiá prístupnosť informácií. Keď sa verejnosti poskytujú včasné a presné informácie, zlepšuje to imidž samosprávy. Avšak predstavitelia každej samosprávy musia byť opatrní, aby nepropagovali samosprávu priveľmi, do tej miery, že by sa pracovisko pre vzťahy s médiami stalo propagačným nástrojom.

ZÍSKANIE POZORNOSTI MÉDIÍ

Samospráva vo veľmi zaľudnenej mestskej oblasti spustila ambiciózny program sponzorovania komunitných stretnutí o naliehavých otázkach rozvoja a dopravy. Potom, čo neuspela v získaní záujmu editora novín o vytlačenie článkov akejkoľvek veľkosti či rozsahu, samospráva vyrobila a zaplatila svoju vlastnú, plnofarebnú šesťstranovú prílohu, ktorá bola vložená do sobotňajšieho vydania novín. Prečítalo si ju 250 tisíc ľudí. A príslušný štátny orgán videl plody svojej práce a investícií. Táto jediná, ambiciózna snaha zvýšila záujem a účasť občanov na stretnutiach. Ako vedľajší produkt, projekt nakoniec získal pozornosť nezávislých médií, reportéri si uvedomili, že tieto veci zaujímajú široké spektrum obyvateľov komunity.

PRÍLOHA B – INFORMÁCIA SVETOVEJ BANKY O PARTICIPATÍVNOM MONITOROVANÍ

PARTICIPATÍVNE MONITOROVANIE A HODNOTENIE

ČO JE PARTICIPATÍVNE MONITOROVANIE A HODNOTENIE?

Participatívne monitorovanie a hodnotenie (M&H) je proces, ktorým sa zainteresované strany na rôznych úrovniach zapájajú do monitorovania alebo hodnotenia konkrétneho projektu, programu alebo politiky, zdieľajú kontrolu nad obsahom, procesom a výsledkami aktivít monitorovania a hodnotenia a zapájajú sa v realizácii alebo identifikácii nápravných aktivít. Participatívne monitorovanie a hodnotenie sa sústreďuje na aktívne zapojenie primárnych zainteresovaných strán reprezentujúcich predovšetkým občanov danej samosprávy, ale nie len.

PREČO JE PARTICIPATÍVNE MONITOROVANIE A HODNOTENIE DÔLEŽITÉ?

Participácia sa čoraz častejšie uznáva ako integrálna súčasť procesu monitorovania a hodnotenia, lebo ponúka nové spôsoby posudzovania a učenia sa zo zmeny, ktorá je viac inkluzívna a viac reagujúca na potreby a snahy tých, kto sú ňou najviac ovplyvnení. Participatívne monitorovanie a hodnotenie je zamerané nielen na meranie efektívnosti projektu, ale aj na budovanie pocitu spoluvlastníctva a posilňovania právomocí tých, komu slúži, na budovanie zodpovednosti a transparentnosti a na podujímanie sa na nápravné aktivity pre zlepšenie fungovania a výsledkov.

AKÉ SÚ PRINCÍPY PARTICIPATÍVNEHO MONITOROVANIA A HODNOTENIA?

Tradične do monitorovania a hodnotenia samosprávy zapájali externých expertov, ktorí prichádzali merať výkonnosť voči súboru vopred stanovených indikátorov, s použitím špeciálnych štandardizovaných postupov a nástrojov. Participatívne monitorovanie a hodnotenie sa odlišuje od tradičných postupov v tom, že sa snaží aktívnejšie zapájať kľúčových zainteresovaných ľudí do reflektovania a posudzovania progresu ich vlastného projektu a najmä dosiahnutých výsledkov.

HLAVNÉ PRINCÍPY PARTICIPATÍVNEHO MONITOROVANIA A HODNOTENIA SÚ:

- Primárni stakeholderi - zainteresovaní ľudia, zúčastnené strany sú aktívni účastníci – nie len zdroje informácií
- Budovanie kapacít ľudí danej samosprávy pre analýzu, reflektovanie a konanie
- Spoločné učenie sa zúčastnených strán z rôznych úrovní
- Katalyzuje ochotu robiť nápravné akcie

DODATOČNÉ INFORMÁCIE O PARTICIPATÍVNOM MONITOROVANÍ:

<http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/Brief12.html>

www.ids.ac.uk/ids/particip

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENGO,,contentMDK:20509352-menuPK:148956-piPK:216618-theSitePK:410306,00.html>

<http://www.worldbank.org/participation/fosterprinciplesPME.pdf>

<http://siteresources.worldbank.org/INTPCENG/214574-1116505633693/20509339/communitybased.pdf>

PRÍLOHA C: PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA Z JUŽNEJ AFRIKY

Andrews, Angela

Legal Resources Centre, 54 Shortmarket Street, CapeTown 8000, South Africa

ZHRNUTIE

Vedecký park v rozlohe 200 hektárov a so zámerom stať sa vysoko rozvinutým parkom ľahkého priemyslu predstavoval hrozbu znečistenia a kontaminácie povrchovej vody pre komunity žijúce neďaleko. V kontexte nedôsledných noriem a zložitej vymožitelnosti práva celkovo podfinancovaného štátu bolo potrebné zaviesť kontroly životného prostredia, ktoré by minimalizovali negatívne dôsledky takejto výstavby. Opozícia zo strany občianskych skupín sa rozvinula do spolupráce s miestnou správou, aby vyvinuli preventívny systém manažovania životného prostredia pre priemyselný park. Systém zahŕňal stanovenie noriem pre priemyselné firmy, hodnotenie perspektívnych investorov a stanovenie podmienok a monitorovanie ich dodržiavania firmami pôsobiacimi v parku.

1. ÚVOD

V roku 1997 bol pre Kapské mesto plánovaný veľký rozvojový projekt, nazvaný Capricorn Park, ktorý znamenal vytvorenie vedeckotechnického parku na ploche viac ako 200 hektárov. Priemyselný park bol plánovaný na veľkosť centrálnej podnikateľskej štvrte Kapského mesta a jeho tvorcovia odhadovali, že vytvorí asi 40 tisíc pracovných príležitostí. Bol propagovaný ako projekt, ktorý poskytne pre obyvateľov Kapského mesta veľmi potrebný rozvoj zručností v oblastiach vedy a technológií, v prostredí ponášajúcom sa na univerzitné mestečko.

Komunity a environmentálne skupiny mali obavy z blízkosti niečoho, čo bolo svojou podstatou husto osídlený a zastavaný priestor s ľahkým priemyslom, neďaleko pobrežia a príľahlých komunít. Developeri vyhlasovali, že nemôžu zverejniť, aké typy priemyslu umiestnia v danej lokalite a miesto toho poskytli veľmi široký zoznam možných záujemcov. Zoznam obsahoval elektronický priemysel, čo vzbudilo veľa obáv. Prvým zdrojom obáv boli prípady s kontamináciou spodnej vody z minulosti na miestach ako Silicon Valley, kde elektronické firmy zrejme uskladňovali chemikálie v presakujúcich podzemných nádržiach. Druhým zdrojom obáv bol fakt, že priestor Capricorn Parku sa nachádzal na plytkom kolektore pitnej vody, kontaminácia ktorého by negatívne ovplyvnila príľahlú líniu pobrežia s veľkými príležitosťami na kúpanie a to všetko v blízkosti nízkopríjmových komunít. Treťou príčinou obáv bola možnosť nehôd alebo priesakov, obsahujúcich aj toxické chemikálie, ktoré by ohrozili životy obyvateľov, žijúcich veľmi blízko priemyselného parku.

2. POSÚDENIE DOPADU NA ŽIVOTNÉ PROSTREDIE

Miestni poslanci samosprávy predali pôdu developerom priemyselného parku pod podmienkou trojstupňovej dohody, ktorá poskytla príležitosť ku širokospektrálnemu posúdeniu dopadu na životné prostredie celého parku, s následným detailnejším posúdením dopadov na životné prostredia pre každého používateľa priemyselného parku, a to všetko predtým, ako park dostal prístup

k miestnym službám (voda, elektrina, kanalizácia). V danom čase jediné štatutárne ustanovenie, vzťahujúce sa na posúdenie dopadu na životné prostredie bolo zahrnuté v ustanoveniach Zákona o ochrane životného prostredia (The Environment Conservation Act) č.73 z roku 1989, ktorý vyžaduje „ plánovitú analýzu, zahŕňajúcu participáciu verejnosti“, pred zahájením akejkoľvek veľkoplošnej zástavby pôdy. Toto ustanovenie hovorí, že každá osoba má právo na prostredie, ktoré nie je škodlivé pre jej zdravie a pohodu a vyžaduje, aby sa podnikli zmysluplné kroky pre zachovanie a udržanie životného prostredia a jeho ochranu pred znečistením.

3. NEMOŽNOSŤ DOSTATOČNE ODHALIŤ DOPADY NA ŽIVOTNÉ PROSTREDIE

Potom, ako sa ukončilo široko koncipované posúdenie dopadov na životné prostredie, developer podal žiadosť miestnemu úradu pre rozdelenie /zonáciu pozemkov, aby mohol začať s výstavbou. Miestny úrad bol na základe tejto žiadosti požiadaný, aby zónoval pôdu za podmienok, ktoré sú nevyhnutné v záujme ochrany, medzi iným, životného prostredia. Spoločnosť pre prírodu a životné prostredie (The Wildlife and Environment Society) zdôvodňovala, že v posúdení dopadov na životné prostredie neboli zverejnené dostatočné informácie pre to, aby miestny úrad mohol urobiť rozhodnutie v zmysle ústavy a urobiť zmysluplné kroky pre výkon jeho povinnosti ochraňovať životné prostredie. Developer tvrdil, že vzhľadom na fakt, že ešte nepotvrdil kontrakty s prenajímateľmi parciel, nemôže presne zvažovať o budúcej výrobe a jej dopadoch. Tiež nebol ochotný zverejniť detailné informácie o dopadoch tých výrob, s ktorými mal už zjednané zmluvy. Široko zamerané posúdenie environmentálnych dopadov sa preto zaoberalo záležitosťami ohľadom zrážkovej vody, úpravy terénu a estetickými znakmi výstavby. Nepozeralo sa dostatočne detailne alebo zmysluplným spôsobom na možné znečistenie vzduchu a podzemnej vody, na dopady na dopravu a riziká možných únikov chemikálií pri haváriách a priesakoch, hlukom a spotrebou vody – všetko vecami, ktoré boli dôležité pre okolité komunity.

4. PROBLÉMY SO ŽIADOSŤOU O ĎALŠIE ČLENENIE /ZONÁCIU POZEMKOV

Keď bolo ďalšie členenie potvrdené, Spoločnosť pre prírodu a životné prostredie (The Wildlife and Environment Society) vzniesla námietku v zmysle uplatnenia provinčnej vyhlášky o územnom plánovaní, ktorou sa riadi plánovanie mesta. Tento zákon vyžaduje, aby premiér provincie schválil alebo zamietol akékoľvek rozčlenenie alebo urobil v ňom zmeny podľa zváženia v prípade, ak bola podaná námietka. Námietka bola podaná na základe nedostatočného poskytnutia informácií preto, aby mohla byť urobená dostatočná štúdia dopadov na životné prostredie, najmä kumulatívnych dopadov výstavby a prevádzky na danom území. Boli vznesené argumenty, že bez takejto analýzy dopadov nemôže miestny úrad zodpovedne konať v záujme ochrany životného prostredia, ako je požadované environmentálnou klauzulou, a tak spravodlivo vykonávať znenie ústavy. Toto zahŕňalo najmä požiadavku uskutočnenia plánovitej analýzy s plnou participáciou občanov. Ako bolo uvedené v námietke, toto sa nedalo uskutočniť pre absenciu primeraných informácií. Predtým, ako rada bude môcť vykonať primerané kroky v rámci jej právomocí v oblasti životného prostredia, bude potrebná primeraná analýza dopadov a bude potrebné prijať predbežné opatrenia, ktorými sa bude riadiť, a ktoré tak isto nie sú možné bez poskytnutia kompletných informácií. Táto výzva značne zdržala výstavbu. Počas tohto času Spoločnosť pre prírodu a životné prostredie (The Wildlife and

Environment Society) zvažovala, čo je potrebné podniknúť v záujme čo najlepšej ochrany rôznorodých záujmov, ktoré môžu byť ohrozené výstavbou. Cieľom spoločnosti nebolo zastaviť rozvojové aktivity, ktoré sa považovali za dôležitý zdroj budúcich pracovných príležitostí a ekonomického rastu pre región. Počas tohto obdobia Spoločnosť rozšírila informácie a poskytla možnosť vyjadriť sa mnohým iným rezidentom a environmentálnym skupinám (ďalej len environmentálne skupiny), ktorí sa obávali výstavby

5. INTEGROVANÝ ENVIRONMENTÁLNY MANAŽMENT

Juhoafrické regulačné normy týkajúce sa životného prostredia sú voľnejšie a nejasnejšie ako tie, ktoré platia v Európe a Severnej Amerike. Navyše, priemyselné aktivity nie sú regulované jednotným spôsobom. V niektorých oblastiach je veľmi málo formálnej regulácie, napríklad v oblasti environmentálnych noriem kvality ovzdušia. Hoci existujú normy ohľadom toho, čo je možné vypúšťať na pracoviskách, otázka, ktoré emisie môžu byť vypúšťané do ovzdušia všeobecne, cez komíny alebo inak, je veľmi slabo kontrolovaná. Miestne samosprávy kontrolujú emisiu dymu. Priemyselné emisie sú veľmi závislé od uváženia regulátorov. Úradník pre národnú kontrolu znečistenia môže vydávať povolenia podľa svojho vlastného zváženia toho, čo môže byť vypúšťané.

Výstavba takého typu, ako bola plánovaná pre Capricorn Park, podliehala mnohým oblastiam regulácie, z ktorých sú niektoré efektívnejšie ako iné – napr. nakladanie s odpadmi, riadenie kvality povrchových vôd, manažment pobrežnej zóny, znečisťovanie ovzdušia, nebezpečné inštalácie, hlukové znečistenie, mestské služby, ako kanalizácie a drenáže zrážkovej vody, bezpečnosť a ochrana zdravia na pracoviskách, stavebné smernice a smernice mestského plánovania – aby sme vymenovali aspoň niektoré z nich. Vo viacerých aspektoch, keď je potvrdené právo vykonávať industriálnu aktivitu, ochrana životného prostredia pri takejto výstavbe sa riadi cez trestné stíhanie previnilcov, ktorí preukázateľne porušili environmentálne normy. Úroveň dôkazov v takýchto prípadoch je vina bez akýchkoľvek pochybností. Pokuty pre previnilcov sú veľmi nízke a nepreukázali svoju účinnosť ako odstrašujúci prostriedok. Regulačné zdroje pre zisťovanie a stíhanie environmentálnej kriminality sú mnohými považované za malú prioritu. Veľkorozmerné budovanie a výstavba preto predstavuje veľmi reálnu hrozbu vážneho environmentálneho poškodenia.

V tomto kontexte environmentálne skupiny boli toho názoru, že bude praktickejšie a ochraňujúcejšie pre životné prostredie a okolité komunity vypracovať pre priemyselný park stratégiu environmentálneho riadenia, ktorá bude predchádzať environmentálnym škodám, ako následne stíhať prípadných previnilcov. Počas obdobia odkladu spôsobeného tým, že mal premiér zväziť ich námietku k výstavbe, environmentálne skupiny navrhli proaktívnu stratégiu vynúteného uplatňovania environmentálnych zásad pre priemyselný park, ak bude schválený.

6. PROAKTÍVNY ENVIRONMENTÁLNY MANAŽMENT

Environmentálne skupiny predložili stratégiu proaktívneho environmentálneho manažmentu, pravdaže založenú na poskytnutí úplných informácií, s nasledovnými znakmi:

- Dohliadajúci orgán: Bol navrhnutý reprezentatívny orgán, zahŕňajúci developera, miestnych predstaviteľov a zástupcu environmentálnych skupín, aby vypracoval a auditoval stratégiu environmentálneho manažmentu

- Posúdenie politiky developerských návrhov: Posúdenie profilov firiem a spracovanie systému sprístupnenia informácií pre budúce aktivity používateľov priemyselného parku, včítane počiatočného sprístupnenia zamýšľanej priemyselnej aktivity, monitorovanie aktivít po ich spustení a auditovanie dodržovania systému environmentálneho manažmentu.
- Stanovenie detailných noriem a postupov: Po posúdení budú vypracované normy a postupy, ktoré budú obsahovať kontrolu odpadov (minimalizáciu, recykláciu a manipuláciu), spotrebu vody a energií, emisií do ovzdušia, zaobchádzanie s nebezpečnými odpadmi a riešenie náhlych udalostí.

7. SÚHLAS SO ZONÁCIOU, ZAČLENENÍM POZEMKOV

Počas rokovaní popísaných vyššie developer získal súhlas, s určitými podmienkami. Tieto obsahovali požiadavku, že pre priemyselný park bude spracovaný systém integrovaného environmentálneho manažmentu a bude založená Rada životného prostredia (Environmental Advisory Board), zložená zo zástupcov občanov, developera a rôznych vládnych oddelení, ktorá bude dohliadať na zavedenie systému environmentálneho manažmentu. Úlohou rady bolo najmä posúdiť priemyselné firmy, ktoré sa chceli usadiť v parku a poskytovať rady miestnym predstaviteľom o podmienkach, ktoré budú vyžadovať voči aktivitám takýchto uchádzačov. Tieto podmienky sa potom stanú podmienkami pre právo používania pozemku, ktoré je možné stiahnuť, ak nebudú dodržané. Zdalo sa, že premiér bol informovaný o návrhoch, vychádzajúcich od občana ktoré boli obsiahnuté v podmienkach a poskytol im tichý, nevyslovený súhlas. Problém snažiť sa o vytvorenie systému environmentálneho manažmentu tam, kde preň nejestvoval regulačný rámec, bol prekonaný prostredníctvom práva na používanie pozemkov, popísaného vyššie.

8. VYPRACOVANIE STRATÉGIE ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽMENTU

Mestská rada potom pokračovala vo vypracovaní Stratégie environmentálneho manažmentu, založenej na postupoch a znakoch popísaných nižšie. Proces bol vyvinutý konzultantmi, zamestnanými mestskou radou. Prvé tri zložky, konkrétne vypracovanie balíčka základných informácií, postup predkladania žiadostí investorov a vypracovanie dôležitých oblastí, na ktoré je možné aplikovať kvantifikovateľné kritériá výkonnosti v oblasti životného prostredia, boli vypracované konzultantom, pôvodne zamestnaným environmentálnymi skupinami. Toto usporiadanie vzniklo ako dôsledok jednaní s mestskou radou, aby celý proces získal väčšiu legitimitu.

8.1. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE PRE ENVIRONMENTÁLNY MANAŽMENT.

Prístup environmentálneho manažmentu pre priemyselný park spočíval na dvoch pilieroch. Po prvé, detailné posúdenie žiadostí investorov vzhľadom na dopad na životné prostredie a po druhé, vypracovanie systému environmentálneho manažmentu pre park. V niektorých prípadoch boli nájomcovia požiadaní dodatočne vypracovať vlastný systém environmentálneho manažmentu.

Štruktúra systému environmentálneho manažmentu pozostávala z princípov a z plánu implementácie, auditu a revízie. Investori dostali odporúčanie o finalizácii systému s týmito

prvkami, ktorý je založený na množstve medzinárodne uznávaných princípov environmentálneho manažmentu, a ktorý bude zahŕňať nasledovné položky:

- História, popis a ciele rozvojového plánu, výstavby.
- Úlohy miestnej správy, developera, asociácie vlastníkov nehnuteľností počas rôznych fáz výstavby.
- Legálne požiadavky, stanovené zákonmi Južnej Afriky a miestnymi predpismi a zodpovednosti za sledovanie zhody konania s nimi.
- Rozbor ostatných požiadaviek, ktorým projekt podlieha, ako napr. princíp „znečisťovateľ platí“.
- Environmentálna politika priemyselného parku.
- Program environmentálneho manažmentu – zámery, ciele, zodpovednosti a časovanie.
- Prevádzkové postupy pre park.
- Fakt, že uchádzači budú individuálne posudzovaní vzhľadom na potenciál negatívneho dopadu na životné prostredie a v niektorých prípadoch od nich bude miestny úrad vyžadovať vypracovanie a zavedenie vlastného systému environmentálneho manažmentu.

Investori boli tiež informovaní o:

- všeobecných princípoch platných pre systémy environmentálneho manažmentu, ako je napr. princíp integrovanej kontroly znečistenia alebo environmentálne normy
- systémoch pre environmentálny audit, včítane:
 - auditov systémov environmentálneho manažmentu jednotlivých nájomcov, investorov, ktoré sú povoľované miestnym úradom a
 - auditov procesov spotreby a odpadov, kde sa skúma využitie vody a energií, ako aj zloženie a kvantita vypúšťanej vody a porovnáva sa s povolenými kritériami pre danú spoločnosť t.j. povolenými podmienkami prevádzkovania.
- dizajne a prevádzkových obmedzeniach priemyselného parku: tieto zahŕňajú napríklad pravidlá týkajúce sa dizajnu tankov pre skladovanie chemikálií, transferu, spracovania a uskladňovania materiálov, znižovania hluku, zaobchádzania s odpadmi, údržby zariadenia a iných vecí,
- ďalších obmedzeniach využívania územia, vyplývajúcich zo zónovania, ktoré je možné aplikovať následne po ukončení posudzovacích postupov pre uchádzačov, a
- zákonoch a predpisoch, platných pre priemyselný park, tieto zahŕňali odkazy na zákony o nebezpečných látkach, bezpečnosť a ochranu zdravia na pracovisku a postupoch pri krízových situáciách a prevádzkových rizikách, vychádzajúcich zo zákonov Južnej Afriky a v niektorých prípadoch vypracovaných osobitne pre účely systému environmentálneho manažmentu pre tento priemyselný park – napr. Zoznam prioritných znečisťujúcich látok a rizikových substancií Agentúry ochrany životného prostredia.

8.2. POSTUP POSUDZOVANIA ŽIADOSTÍ INVESTOROV

Jeden z najdôležitejších nástrojov riadenia, uplatňovaný v priemyselnom parku je prevencia environmentálneho poškodenia, miesto následného potrestania priestupkov. Od investorov sa teda vyžaduje zverejniť informácie o ich plánovaných aktivitách pre Environmentálnu Radu, ktorá potom posúdi citlivosť navrhovaných prevádzok vzhľadom na životné prostredie, aby mohla posúdiť, či uchádzač je vhodný pre investovanie v rámci priemyselného parku. Výsledky posúdenia sú

odporúčaním pre Mestskú radu, ktorá odsúhlasí alebo zamietne aktivitu, alebo stanoví ďalšie podmienky.

Keď sú dodané potrebné informácie, uchádzač je ohodnotený zelenou – pre všeobecný súhlas, oranžovou pre prípady, ktoré je potrebné preskúmať a vyžiadať si možné ďalšie informácie a červenou pre prípady, ktoré sú odmietnuté. Oranžové prípady sú napr. žiadatelia, ktorí spaľujú uhlie alebo oleje, ktorí nemajú plánované primerané opatrenia pre narábanie s potenciálne nebezpečnými aktivitami, ako je napr. spracovávanie a uskladňovanie organizmov, alebo ktoré používajú alebo produkujú azbesty, polychlorované bifenylly a dioxíny. Počiatočné hodnotenia sú skontrolované úradníkom Environmentálnej kontroly, ktorý je zamestnancom miestneho úradu. Ten ich potom posúva na ďalšie posúdenie Environmentálnej Rade, ktorá si môže zavolať zástupcov žiadateľov na vypočutie. Výkonný výbor miestneho úradu je konečná inštancia pre urobenie rozhodnutia. Potenciálni investori dostanú informačnú dokumentáciu, aby im bola nápomocná pri procese podávania žiadosti. Počas celého procesu podávania a posudzovania žiadosti je potenciálnym investorom k dispozícii úradník Environmentálnej kontroly, aby im pomáhal hľadať cesty ako vyhovieť environmentálnym normám a predpisom priemyselného parku tak, aby boli prijatí. Žiadatelia však niekedy musia podať žiadosti o povolenie aj iným vládnym oddeleniam, kde je to vyžadované.

Dotazník k žiadosti pokrýva viacero oblastí, včítane nasledovných:

- povaha a veľkosť podnikania a či je používaná technológia tá najlepšia dostupná,
- voľba lokality a identifikácia potenciálne nebezpečných aktivít,
- zverejnenie informácií ohľadom ostatných existujúcich aktivít kdekoľvek inde,
- hladina hluku, ktorú továreň môže produkovať
- projektovaná spotreba vody a likvidácia odpadových vôd,
- spotreba energií a používanie strojov s nízkou energetickou náročnosťou,
- identifikácia rizikových organizmov používaných v biologických alebo medicínskych priemyselných závodoch,
- postupy pre transport, spracovávanie a úschovu nebezpečných látok,
- vstupy a výstupy lokality, produkovaný odpad a program na jeho redukciiu,
- podrobnosti nebezpečných komponentov vo vstupoch, produktoch a odpadoch,
- detaily uskladňovania nebezpečných vstupov do procesov,
- opatrenia, ktoré boli urobené pre prípady náhodných znečistení a nehôd.

V mnohých aktivitách, kde existuje možnosť škodlivých dôsledkov na životné prostredie je žiadateľ označený „oranžovou“, kým neurobí uspokojivé opatrenia na minimalizáciu rizík, napr. pre odstraňovania odpadov, tam, kde žiadateľ o takýchto úpravách predtým neuvažoval.

8.3. ŠEŠŤ DÔLEŽITÝCH OBLASTÍ, KU KTORÝM JE MOŽNÉ PRIRADIŤ KVANTIFIKOVATEĽNÉ „MERATEĽNÉ UKAZOVATELE“

Nasledujúcim krokom v tvorbe systému environmentálneho manažmentu bolo zostavenie zoznamu potenciálne významných vecí, ku ktorým je možné priradiť kvantifikovateľné „merateľné ukazovatele“ (v tomto prípade cielené na podmienky environmentálneho správania), ktoré by bolo možné poskytnúť firmám pôsobiacim v priemyselnom parku. Boli vypracované monitorovacie postupy na kontrolu dodržiavania týchto merateľných ukazovateľov. Po vyplnení dotazníka pre

zverejnenie informácií žiadateľa budú musieť splniť tieto kritériá predtým, ako im bude umožnené začať pôsobiť v priemyselnom parku.

Príklady uplatnenia niektorých z týchto kritérií:

- Emisie do zrážkových vôd: Zrážková voda z priemyselného parku sa vypúšťa do jazera v centre parku. Aby sa zabránilo kontaminácii jazera, je zakázané vypúšťať látky, ktoré by mali takýto vplyv, do systému odvodu zrážkových vôd. Výkonové merateľné ukazovatele zahŕňajú zákaz vypúšťania odpadovej vody do odvodov zrážkových vôd, povinnosť pracovníka environmentálnej kontroly podniku kontrolovať všetky náhodné a zámerné vypúšťania a kontrolovať parametre (kritériá) pre monitorovanie kvality zrážkovej vody (napr. prípustná pH, vodivosť, hladiny rozpustného kyslíka, maximálna povolená hladina ťažkých kovov a mnoho iných zložiek).
- Kvalita vtekajúcej vody do jazera: V prípadoch náhodného úniku látok a vôd použitých na čistenie, ako aj zrážkovej vody z priestorov na transfer, uskladňovanie a spracovanie materiálov, táto voda musí byť odsatá zo systémov odvodu zrážkovej vody do špeciálnej nádrže, aby sa zabránilo kontaminácii jazera. Toto si vyžaduje preventívne riešenie v areáloch pre spracovanie, prepravu a skladovanie, včítane betónových plôch v týchto areáloch a hrádzí okolo týchto areálov. Na vstupoch zrážkovej vody do jazera sa vyžadujú kalové sitá a sitá na zachytenie odpadu. Návrh týchto opatrení a ich monitorovacia údržba sú vykonávané pracovníkom zodpovedným za životné prostredie v danej lokalite.
- Emisie do kanalizácie: Na vypúšťanie priemyselných odpadov do kanalizácie je potrebné povolenie miestneho úradu. Investori, ktorým bol udelený súhlas pre vypúšťanie do kanalizácie, sú zodpovední za jeho primerané monitorovanie. Sú stanovené povolené hodnoty pH a vodivosti vypúšťaných vôd. Pracovník environmentálnej kontroly má vypracovaný program monitorovania pH a vodivosti kanalizovaných vôd na rôznych staveniskách so vzrastajúcou frekvenciou, vedúcou – ako je odporúčané – ku kontinuálnemu monitorovaniu, odkedy je stavba dokončená na 75 percent.
- Postupy zaobchádzania s tuhým odpadom pre individuálnych vlastníkov: Nebezpečný odpad je identifikovaný osobitne. Všetok nebezpečný odpad musí byť spracovaný na mieste alebo odstránený producentom odpadu alebo nezávislým kontraktorom. Kontajnery na odpad musia byť odsúhlasené hygienikom miestneho úradu a odpadové nádoby musia byť stále uzavreté a bezpečné pri plnení aj vyprázdňovaní. Všetci producenti nebezpečných odpadov musia robiť záznamy vyprodukovaných nebezpečných odpadov a o ich osude. Operátori musia stanoviť ročné ciele pre redukovanie produkcie nebezpečných odpadov pre danú úroveň aktivít. Audity týchto činností vykonáva pracovník environmentálnej kontroly stavby. Existuje tiež nezávislý súbor kontrol pre skladovanie, spracovanie a audit látok, ktoré sú definované ako nebezpečné chemikálie.

PRÍLOHA D – PLÁNOVANIE A ZAVÁDZANIE PROCESU OBČIANSKEJ PARTICIPÁCIE

PLÁNOVANIE

1. Identifikujte hlavné problémy
2. Definujte ciele: dajte ich do súvislostí s celkovými cieľmi organizácie
3. Hľadajte organizačnú podporu od miestnych predstaviteľov pre participatívny prístup v rámci úradu vašej samosprávy
4. Poradte sa s inými v rámci úradu -
 - koordinujte zapojenie iných oddelení a/alebo dotknuté verejné agentúry,
 - určite potrebu facilitátora,
 - preskúmajte rozvrhy a dostupnosť kľúčových ľudí,
 - určite potreby programu (personálne a finančné zdroje),
 - určite informačné požiadavky.
5. Identifikujte kľúčových ľudí, oddelenia alebo organizácie, ktorých sa to dotýka-
 - vypracujte profil komunity,
 - menovite uvedte kľúčových ľudí, agentúry ai.,
 - objasnite body, problémy,
 - vytvorte kontakty a vzťahy,
 - urobte interview s komunitnými lídrami.

VYPRACOVANIE PROGRAMU

6. Načrtnite program participácie -
 - rozšírte informácie, problémy a možnosti,
 - určite proces rozhodovania pre program,
 - určite ciele každého štádia občianskej participácie,
 - navrhujte príležitosti občianskej participácie aj s technikami,
 - ustanovte spôsoby monitorovania a hodnotenia.
7. Stretnite sa s hlavnými osobami dotknutými procesom alebo programom -
 - potvrdte problémy a možnosti,
 - potvrdte ciele pre každý krok občianskej participácie,
 - potvrdte výber facilitátora, ak je to vhodné,
 - hľadajte rady vzhľadom na celkový dizajn programov a techniky použité v každom štádiu.
8. Finalizujte návrh programu -
 - finalizujte požiadavky programu (personálne a finančné zdroje),
 - finalizuje informačné požiadavky,
 - finalizujte monitorovacie a hodnotiace postupy,
 - finalizujte rozvrhy, časové plány a pracovné zadania.
9. Konzultujte, poradte sa s kľúčovými osobami a inými verejnými inštitúciami o finálnom návrhu – ak je vhodné -
 - analyzujte výsledky,

- urobte potrebné zmeny,
- prepíšte návrh,
- určite dodatočné procesy tvorby rozhodnutí, ak je to potrebné.

ODSÚHLASENIE PROGRAMU

10. Získajte rozhodnutie o konečnom návrhu programu a časovom pláne -
- zverejnite rozhodnutie s vysvetlením,
 - zdôraznite zodpovednosť.

ZAVEDENIE, IMPLEMENTÁCIA PROGRAMU

11. Zapojte účastníkov do implementácie a vyhodnotenia

VYHODNOTENIE

12. Vyhodnoťte program-
- pýtajte si komentáre od kľúčových ľudí a iných, s ktorými ste program konzultovali v prípravnej fáze,
 - vyhodnoťte výsledky programu participácie: dosiahol svoje ciele?
 - dokumentujte vyhodnotenie pre neskoršie použitie, keď sa bude plánovať proces participácie.

PRÍLOHA E: KONTROLNÝ ZOZNAM PRE STRETNUTIE ZÁSTUPCOV SAMOSPRÁVY S OBČANMI

PLÁNOVANIE PRED STRETNUTÍM

- Je určený a rezervovaný priestor pre stretnutie ?
- Prekontrolovali ste priestor pre stretnutie a urobili opatrenia ohľadom kľúčov, úpravy sedenia a upratovania?
- Nie je tam priveľa stoličiek? Ľudia majú tendenciu sadať si dozadu. Nepoužívajte stupienok a čelný stôl, použite len stoličky.
- Sú sedadlá na podporu diskusie medzi účastníkmi umiestnené do kruhu?
- Má priestor na stretnutie dostatočné osvetlenie? Môže byť miestnosť v prípade potreby zatemnená ?
- Je v mieste stretnutia dostupné audiovizuálne zariadenie, mikrofóny a predlžovačky? Ak nie, kto ich poskytne?
- Je miesto dosiahnuteľné verejnou dopravou? Je tam vhodné parkovanie pre autá?
- Sú pripravené materiály pre účastníkov – program, informačné hárky, hodnotiace hárky pre spätnú väzbu?
- Je pripravená prezenčná listina? Je dostatok pier a papiera?
- Sú potrebné menovky?
- Sú označené smerovníky pre nasmerovanie účastníkov do správnej budovy či miestnosti?
- Je označený WC a priestor pre fajčiarov?
- Je pripravené občerstvenie: káva, čaj, minerálka?
- Sú v miestnosti pripravené stojany s hárkami papiera, fixky a papier?
- Boli určení facilitátori, zapisovatelia a prezentujúci?
- Poznajú miestni predstavitelia, ktorí sa plánujú zúčastniť, svoje roly?

OZNÁMENIE STRETNUTIA

- Bol vypracovaný a aktualizovaný mailing list – zoznam tých, ktorým sa bude oznámenie zasielať?
- Boli vystavené a publikované verejné oznamy na výveskách a v miestnej tlači? Je pomenovanie cieľov stretnutia konzistentné?
- Boli nakontaktované médiá? Napísaná tlačová správa?
- Boli osobne kontaktovaní kľúčoví predstavitelia komunity, prípadní členovia mestskej rady a zástupcovia oddelení úradu vzhľadom na stretnutie?

POČAS STRETNUTIA

- Oznámte ciele stretnutia. Uistite sa, že účastníci rozumejú a akceptujú ciele stretnutia.
- Objasnite rolu facilitátora, ak ho používate.
- Prejdite pravidlá stretnutia a snažte sa získať ich odsúhlasenie.

- Začnite načas a ukončite načas. Povedzte účastníkom hneď na začiatku, ako dlho bude stretnutie trvať a približný čas ukončenia.
- Uistite sa, že všetci účastníci v miestnosti vidia na flipcharty a iné audiovizuálne pomôcky.
- Robte prezentáciu čo najkratšiu – max. 15 minút.
- Poskytnite mapy, jasné inštrukcie a označenia pre rozdelenie účastníkov do malých skupín pre diskusiu, ak je vhodné.
- Uistite sa, že účastníci vyplnia a odovzdajú hodnotiace hárky stretnutia.
- Ubezpečte sa, že účastníci odchádzajú zo stretnutia s uvedením toho, čo sa dosiahlo a čo sa udeje ďalej.

PO STRETNUTÍ

- Prepíšte záznamy na flipchartoch a poznámky zo stretnutia.
- Doplníte mená z prezenčnej listiny do mailing listu.
- Prezrite si hodnotiace hárky a sumarizujte ich.
- Urobte kópie poznámok alebo sumarizácií stretnutia čo najskôr.
- Vyhodnoďte úspešnosť stretnutia a námety pre zlepšenie budúcich stretnutí.

ČASŤ DRUHÁ: NÁSTROJE RIADENIA

ÚČEL

Participácia občanov je proces, ktorý poskytuje jednotlivcom príležitosti ovplyvniť verejné rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú ich životy alebo mať priamy hlas v procese tvorby rozhodnutí. Miestne samosprávy mali v minulosti tendenciu vylúčiť alebo minimalizovať participáciu občanov vo svojich programoch ako príliš nákladný alebo časovo náročný proces. Dnes je to pravdou už zriedkavo. Predstavitelov verejnej správy čoraz viac trápí rastúce odcudzenie obyvateľov a nechota mnohých občanov podporovať programy len preto, že sa im povie, aby to urobili, alebo niečo akceptovali. Dôsledkom toho je, že títo predstavitelia hľadajú nielen cesty ako vzdeliť a informovať občanov o verejných otázkach, ale sa snažia podporovať zapojenie sa občanov do procesov plánovania a financovania verejných programov.

Tieto naše návrhy workshopov majú zámer rozšíriť porozumenie finančných manažérov ale aj volených predstaviteľov o praktickom využití techník občianskej participácie pre informovanie a zapojenie občanov do programov a politík miestnej samosprávy.

Nezabudnite sa pozrieť späť na učebné aplikácie. Mnohé z nich je možné ľahko prispôsobiť pre skupinové cvičenia a môžu byť viac vhodné pre ľudí, ktorí sa len oboznamujú s pojmami občianskej participácie.

OBSAH

Nižšie uvádzame stručný popis každej učebnej aktivity s približným časovým trvaním. Ak chcete zmeniť postupnosť, alebo niečo vynechať, alebo použiť vlastný tréningový materiál, urobte to.

3.1. ZAHRIEVACIE CVIČENIE: PRE A PROTI

Účastníci zdieľajú a diskutujú svoje skúsenosti s participáciou občanov, pozitívne aj negatívne.

(45 minút)

3.2. PREZENTÁCIA TRÉNERA

Krátka prezentácia pojmov založená na predchádzajúcom článku, ktorá zdôrazňuje prínosy podnecovania zapojenia občanov do občianskych vecí a rolu miestnej samosprávy v podpore a propagácii aktívneho a kontinuálneho zapájania občanov do tvorby finančnej politiky ako aj správy vecí verejných.

(90 minút)

3.3. MINI-PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: ZLÁ RADA

Účastníci čítajú a diskutujú prípad, ktorý ilustruje nešťastné dôsledky náhle zmeny formátu oznámeného verejného stretnutia. (90 minút)

3.4. CVIČENIE: ABY PARTICIPÁCIA OBČANOV FUNGOVALA

Účastníci pracujú v malých skupinách na úlohe, ktorá pozostáva z priradenia niekoľkých situácií, ktoré volajú po zapojení občanov k vhodným typom, formám stretnutia a z následného zdieľania svojich výsledkov s príkladmi. (45 minút).

3.5. CVIČENIE: PARTICIPATÍVNY ROZPOČET

Účastníci pracujú v 4 tímoch na plánovaní stratégií pre získanie účasti samosprávy a vedúcich pracovníkov úradu, aby sa podujali pripraviť participatívny rozpočet (120 minút)

3.6. CVIČENIE: SLUŽBA VEREJNÉMU ZÁUJMU

Účastníci pracujú v malých skupinách na tvorbe návrhov na zapojenie občanov, po prečítaní kritického incidentu o rozhodnutí samosprávy, ktoré sa stretne s výraznou kritikou verejnosti. (120 minút)

3.7. ZÁVEREČNÉ CVIČENIE: PRENOS NAUČENÉHO DO PRAXE

Účastníci individuálne reflektujú, čo sa naučili a robia záväzky na uplatnenie naučeného v práci po návrate z workshopu. (30-45 minút)

3.1. ZAHRIEVACIE CVIČENIE: PRE A PROTI

Čas:

45 minút

Cieľ:

Toto cvičenie má napomôcť účastníkom spomenúť si a vymeniť si svoje skúsenosti s občianskou participáciou. Cvičenie bude fungovať efektívne v rámci workshopov, ktorých sa zúčastňujú pracovníci, reprezentujúci všetky štyri roly v rámci finančného manažmentu, ako aj pri kombinácii týchto rolí alebo pri workshopoch pre jednotlivé roly. Ak máte účastníkov z rôznych rolí, potom je príležitosť na preskúmanie podobností a odlišností v ich skúsenostiach a vnímaní.

Postup

Požiadajte účastníkov, aby si spomenuli na dve osobné alebo osobne pozorované skúsenosti so zapájaním občanov v miestnej samospráve, špeciálne v oblasti financií. Prvá skúsenosť by mala byť taká, kde bola interakcia úspešná, druhá skúsenosť neúspešná. Rozdajte kópie pracovného hárku z nasledujúcej strany. Navrhnite účastníkom, aby použili pracovný hárok na popis oboch skúseností so zdôraznením toho, čo sa stalo v každom z prípadov, čo predstavitelia miestnej samosprávy urobili alebo neurobili, a čo bolo dôsledkom alebo prispelo k tomu, čo sa udialo.

Potom ako účastníci asi 15 minút dokončovali svoj pracovný hárok, ich rozdeľte do malých skupín po asi piatich ľuďoch. Poskytnite im 20 minút, aby si vymenili a prediskutovali svoje skúsenosti.

Keď sa malé skupiny opäť spoja, požiadajte ich o akékoľvek zistenia alebo vzorce, ktoré by mohli napovedať, čo robiť alebo nerobiť pri práci s občanmi.

Ak účastníci pôsobia v miestnej či regionálnej samospráve, ktorá pracuje na viac centralizovanom princípe pri spravovaní miestnych financií, toto je ten správny čas dať túto vec do perspektívy pre zvyšok workshopu o občianskej participácii. Požiadajte účastníkov, aby si vymenili svoje skúsenosti a porozumenie o tomto aspekte finančného manažmentu a participácii občanov. A navrhnite im, aby mali tieto veci na pamäti počas ďalších aktivít na tomto workshope.

Pracovný hárok: Incidenty v občianskej participácii

Do priestoru nižšie popíšte udalosť, incident, v ktorom jeden alebo viac občanom úspešne komunikovali, spolupracovali s miestnou samosprávou. Krátko popíšte situáciu, zúčastnené osoby a vaše zapojenie a výsledok udalosti.

Podľa vášho názoru, čo predstaviteľ či predstavitelia samosprávy urobil/i alebo neurobil/i, čo spôsobilo alebo prispelo k jej úspešnosti?

Teraz popíšte incident, udalosť, v ktorej jeden alebo viac občanov neúspešne komunikovali s miestnou samosprávou. Popíšte stručne situáciu, zúčastnené osoby, vaše zapojenie a ako sa situácia vyvinula.

Podľa vášho názoru, čo predstavitelia samosprávy urobili alebo neurobili, že to prispelo k neuspokojivému výsledku v danej situácii?

3.2. PREZENTÁCIA TRÉNERA

Čas

30 min

Cieľ

Prezentácia má poskytnúť účastníkom informácie a perspektívy pozitívnej a konštruktívnej participácie občanov na dianie miestnej samosprávy.

Proces

Pripravte si prezentáciu založenú na informáciách z predošlého článku o občianskej participácii. Sústreďte sa na poskytnutie zdôvodnenia občianskej participácie v dianie miestnej či regionálnej samosprávy, na to, kedy a akým spôsobom zapojiť občanov a na bežné techniky zapojenia občanov. Pre systematické poskytnutie informácie a dodržanie času môžete použiť kartičky s osnovou a kľúčovými informáciami. Počas prezentácie z času na čas položte otázky na zistenie porozumenia poslucháčov a udržanie ich pozornosti. Prezentáciu doplňte pomôckami, vrátane vopred vytlačených materiálov a vizuálnej prezentácie na podporu lepšieho porozumenia.

3.3. MINI-PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: ZLÁ RADA

ČAS:

90 minút

CIEĽ:

Prípadová štúdia ilustruje význam používania správneho formátu mítingu pri zapájaní občanov do záležitostí miestnej či regionálnej samosprávy.

PROCES

Rozdeľte účastníkov do malých skupín a povedzte im, že budú čítať prípadovú štúdiu, ktorá ilustruje, ako môžu byť ohrozené vzťahy s občanmi, keď sa stretnutie, oznamované ako informačné, zrazu zmení na stretnutie so zámerom vyvolať reakcie verejnosti na chýlostivú lokálnu tému. Poskytnite každému účastníkovi kópiu prípadovej štúdie „Zlá rada“ (viď nasledujúcu stranu). Požiadajte účastníkov, aby si prečítali prípadovú štúdiu, prediskutovali ju vo svojich malých skupinách a zodpovedali na otázky uvedené v závere prípadovej štúdie.

Povedzte účastníkom, že sa po 45 minútach majú vrátiť do veľkej skupiny so svojimi odpoveďami zo skupín, napísanými na veľkých hárkoch papiera a byť pripravení prediskutovať výstupy s inými účastníkmi.

Prípadová štúdia: Zlá rada

Pracovníci finančnej komisie samosprávy upravujú miestnosť na stretnutie v obvyklej podobe – členovia komisie na zvýšenom pódiu v prednej časti miestnosti, radoví pracovníci a občania v auditóriu - usporiadanie, ktoré bolo použité stovky krát pre informatívne prezentácie. Účelom stretnutia je prezentovať verejnosti návrh rozpočtu finančnej komisie pred jeho oficiálnym schválením v zastupiteľstve, ako to vyžaduje zákon. Finančná komisia pozostáva z deviatich členov, z čoho je päť členov zastupiteľstva.

Ako sa schyľuje k otvoreniu mítingu, finančná riaditeľka samosprávy si všimne, že do miestnosti prúdi neobvykle veľký počet ľudí, zaplňajúc každé voľné miesto. Spomenula si, že jej povedali, že opozícia v zastupiteľstve môže využiť stretnutie k rozpočtu na spochybnenie odsúhlasenia zvýšenia cestovného, ktoré oznámil miestny prepravca. Hoci stretnutie bolo oznámené obyvateľom ako príležitosť, kedy sa verejnosť môže oboznámiť s navrhovaným rozpočtom samosprávy, finančnej riaditeľke začína byť zrejme, že mnohí z prítomných dúfajú, že budú môcť hovoriť aj o zvýšení cestovného. V tejto chvíli finančná riaditeľka pristúpila k predsedovi komisie a navrhla, aby venovali zopár minút stretnutia tomu, aby sa ľudia, ktorí chcú, mohli k téme cestovného vyjadriť .

Predseda, na základe rady finančnej riaditeľky, oznámil zmenu ohláseného programu stretnutia komisie. Vysvetlil svoje rozhodnutie nasledovne: “Uvedomujeme si, že mnohí z vás sem prišli, pretože vás trápi záležitosť cestovného. Chceme vám dať príležitosť, aby ste boli vypočutí. Preto sa odkláňame od nášho plánovaného programu, aby sme vám túto príležitosť poskytli. No po tridsiatich minútach sa čas na vstupy verejnosti ukončí a komisia bude pokračovať v oznámenom plánovanom programe.”

Predseda ukončil svoje oznámenie tým, že požiadal tých, ktorí chcú vystúpiť, aby prišli dopredu k mikrofónom a pred svojim príspevkom sa predstavili.

Prvá občianka sa postavila. Ignorovala požiadavku predsedu, aby prišla dopredu a povedala svoje meno, hneď spustila tirádu proti samospráve, že povolila dopravcovi zvýšiť cestovné bez toho, aby dali možnosť občanom sa k tomu vyjadriť. Druhý človek vyskočil a spýtal sa, prečo majú k tak dôležitej veci vymedzených iba 30 minút pre prezentovanie svojich názorov, zatiaľ čo dopravcovia mali možnosť hovoriť privátne so zástupcami samosprávy dlhé hodiny.

Bez usmernenia a postupov pre participáciu a pri nemožnosti jasne počuť či dokonca vidieť, čo sa deje, sa znepokojení občania uchýlili k reptaniu, výkrikom a mávaniu rukami, aby na seba upozornili. Ako sa stretnutie zmenilo na prekrikovanie kto z koho, predsedajúci nevidel inú možnosť ako ho ukončiť, hoci uplynulo len dvadsať minút.

Kým nahnevaní a sklamaní občania opúšťali miestnosť, predsedajúci sa obrátil k finančnej riaditeľke a povedal: “ Ak budete mať pre budúcnosť akékoľvek nápady ohľadne zapájania občanov do práce tejto komisie, nechajte si ich pre seba. Už nikdy nechcem niečo takéto zažiť.”

Otázky

1. Prečo bola rada predsedajúcemu, aby nálhe zmenil informačné stretnutie na stretnutie pre získanie názorov od občanov, nesprávna?
2. Keď sa predsedajúci rozhodol pre zmenu z informačného prístupu na participatívne, čo bolo možné urobiť pre prevenciu zlyhania stretnutia?
3. Čo je hlavným nedostatkom verejných vypočutí a podobných informačných mítingov ako fór pre podporu participácie občanov na riadení?

3.4. CVIČENIE: ABY PARTICIPÁCIA OBČANOV FUNGOVALA

Čas:

75 minút

Cieľ

Poskytnúť účastníkom možnosť precvičenia zručností voľby správnej formy participácie, keď existuje dobrý dôvod zapojiť občanov do vecí miestnej samosprávy.

Proces

Rozdajte kópie pracovného hárku z nasledujúcej strany. Povedzte účastníkom, že budú pracovať v malých skupinách po piatich či šiestich na cvičení, ktoré od nich žiada priradiť sedem účelov zapájania občanov do vecí miestnej samosprávy k siedmym obvyklým formám, metódam zapojenia občanov.

Požiadajte účastníkov, aby začali pracovať na cvičení samostatne. Potom ich požiadajte, aby sa dali do malých skupín po 5-6 účastníkov a prediskutovali svoje výsledky s ostatnými v skupine. Vysvetlite, že každá skupina má prediskutovať voľby každého účastníka a nájsť spoločné riešenie cvičenia. Nakoniec požiadajte členov malých skupín, aby prediskutovali svoje skúsenosti s každou metódou občianskej participácie. Povedzte účastníkom, aby vybrali jeden príklad pre každú zo siedmich metód, typov a zapísali tieto príklady na hárok papiera pre prezentáciu pre celú skupinu. Navrhните, aby účastníci zapísali príklady, na ktorých sa dohodnú v skupine, do voľného miesta vo svojich individuálnych pracovných hárkoch. Povedzte malým skupinám, že na túto úlohu majú 45 minút a potom sa majú vrátiť do veľkej skupiny.

Po 45 minútach požiadajte malé skupiny, aby prezentovali svoje riešenia a povedali o niektorých svojich myšlienkach v súvislosti s týmto cvičením.

Poznámka trénera. Priradovanie sa deje prečítaním každého zo siedmich účelov participácie na ľavej strane pracovného hárku. Zo zoznamu siedmich typov participácie na vrchu pracovného hárku vyberte jeden, ktorý je najviac vhodný pre každý účel a zapíšte ho.

Pracovný hárok: Výber najvhodnejšej metódy

Metódy participácie

1. Poradný výbor
2. Prieskum občanov
3. Fokusová skupina
4. Interview
5. Verejné vypočutie
6. Workshop
7. Písomné či elektronické médiá

A. Zozbierať informácie o viacerých témach od veľkého počtu občanov. Metóda:

(Váš príklad)

B. Stimulovať myšlienky a tok kreatívnych nápadov pre riešenie problémov alebo rozhodovanie. Metóda:

(Váš príklad)

C. Získať názory a informácie o istej veci či téme od reprezentantov cieľovej skupiny. Metóda:

(Váš príklad)

D. Informovať alebo presvedčiť ľudí, aby podporili istý projekt. Metóda:

(Váš príklad)

E. Vysvetliť prečo, kedy a ako sa bude projekt realizovať. Metóda:

(Váš príklad)

3.5. CVIČENIE PARTICIPATÍVNY ROZPOČET¹

Čas

120 minút

Cieľ

Poskytnúť účastníkom príležitosť plánovať stratégie pre získanie súhlasu orgánu samosprávy preto, aby sa podujali na proces participatívnej tvorby rozpočtu a tiež na získanie súhlasu manažérov úradu, že v tomto novom prístupe volených predstaviteľov podporia.

Proces

Rozdeľte účastníkov do štyroch tímov a informujte ich, že dva tímy budú zodpovedné za vyvinutie stratégie pre získanie súhlasu volených predstaviteľov samosprávy, aby sa podujali na proces participatívnej tvorby rozpočtu pre nasledujúci fiškálny rok. Druhé dva tímy majú vypracovať stratégie (postupy) pre prípravu kľúčových pracovníkov miestneho úradu, aby podporili proces participatívnej tvorby rozpočtu.

Poskytnite dvom tímom zadanie s názvom *Získanie vašich volených predstaviteľov miestnej samosprávy* a druhé dva tímy dostanú zadanie s názvom *Získanie manažérskeho tímu a pracovníkov vášho miestneho úradu*. Povedzte tímom, že na vypracovanie svojich stratégií majú jednu hodinu. Tiež ich informujte, že budú svoje stratégie prezentovať a potrebujú si pripraviť vizuálne pomôcky.

Následne zvolajte účastníkov späť a požiadajte dva tímy zodpovedné za stratégie prípravy volených predstaviteľov samosprávy, aby ich predstavili. Po prezentáciách umožnite iba otázky pre objasnenie, nie diskusiu. Po druhej prezentácii a otázkach na objasnenie ved'te krátku diskusiu o podobnostiach a odlišnostiach správ a o tom, čo sa môžeme naučiť z výsledkov snahy oboch skupín.

Následne dajte urobiť prezentácie s otázkami na objasnenie tímom, pracujúcim s kľúčovými riadiacimi zamestnancami úradu. Postupujte podobným spôsobom, ako s predošlými dvomi skupinami. Alebo, ak máte lepšie námety, ako urobiť toto cvičenie, určite ich použite.

¹ Pre informáciu, ako zavádzať participatívny rozpočet pozri UN-HABITAT (2004) *Časté otázky o participatívnom rozpočte*. [Aktuálne príklady z SR](#)

MATERIÁLY NA ROZDÁVANIE

TÍMY JEDEŇ A DVA

Prednostka úradu (CEO) sa práve vrátila z celoštátneho stretnutia prednostov a riaditeľov úradov samospráv a zvolala stretnutie svojho manažérskeho tímu, aby ich oboznámila s výsledkami stretnutia a požiadala ich o pomoc v téme, o ktorej sa diskutovalo na stretnutí. Zástupca z UN HABITAT mal vstupnú reč o procese participatívneho rozpočtu a o možných prínosoch pre samosprávy, keď sa do tohto procesu zapoja. Prednostka bola inšpirovaná touto prezentáciou a chcela by ju vložiť do programu nasledujúceho stretnutia samosprávy. Uvedomuje si tiež, že keď pred dvoma rokmi zastupiteľstvo zvažovalo ako ešte viac zapájať občanov do procesu tvorby rozpočtu, návrh zamestnancov úradu bol prehlasovaný. Požiadala teraz váš tím, aby ste vyvinuli stratégiu, ktorú by mohla použiť na presvedčenie a získanie zastupiteľstva, aby znovu zväžili zapájanie občanov do tvorby rozpočtu už od nasledujúceho roku a následne v rokoch nasledujúcich.

TÍMY TRI A ŠTYRI

Prednostka úradu (CEO) a finančný riaditeľ požiadali váš tím, pozostávajúci z manažérov všetkých hlavných odborných a podporných oddelení vašej samosprávy, aby ste vypracovali stratégiu pre prácu so zastupiteľstvom pre zavedenie novej participatívnej politiky pri tvorbe rozpočtu. Veľa informácií o tejto politike vášmu tímu neposkytli, keďže chcú vaše „nestranné“ námety, ako môžete podporiť túto novú formu participácie. V podstate chcú vedieť, kto by mal robiť čo a s kým, aby sa zaistilo úspešné zavedenie tohto nového postupu.

3.6. CVIČENIE: SLUŽBA VEREJNÉMU ZÁUJMU

Čas:

120 minút

Cieľ:

Získať skúsenosť z tvorby návrhov pre zapájanie občanov do rozhodovania miestnej či regionálnej samosprávy

Postup

Požiadajte účastníkov, aby si prečítali kritický incident, v ktorom samosprávny orgán pôsobiaci ako podnecovateľ rozvoja miestnej ekonomiky urobí rozhodnutie, ktoré nahnevá miestnych obyvateľov. Rozdajte kópie s popisom kritického incidentu „*Kde je verejný záujem?*“. Rozdeľte účastníkov do viacerých malých skupín. Požiadajte každú malú skupinu, aby v nej zodpovedali tri otázky uvedené v závere kritického incidentu. Vysvetlite, že každá malá skupina bude o hodinu svoje výsledky prezentovať ostatným, včítane agendy pre prvé stretnutie komisie. Odporučte im, aby svoje odpovede a plánovanú agendu napísali na veľký hárok papiera.

Keď sa malé skupiny opäť stretnú, požiadajte každú z malých skupín, aby oboznámili ostatných so svojimi odpoveďami na tri otázky a predstavili navrhovaný program na prvé stretnutie komisie. Povzbudte porovnanie myšlienok a prístupov a diskusiu o implikáciách cvičenia pre aktívnejšie zapojenie občanov do programov a plánovacích procesov miestnej samosprávy.

Kritický incident: „Kde je verejný záujem?“

Významný výrobca, ktorý chce vybudovať nový montážny závod pre automobilový priemysel si urobil prieskum vo viacerých miestnych samosprávach v danej oblasti, včítane mestečka Bukovany. Predstavitelia miestnej samosprávy v Bukovanoch považujú možnosť získania takéhoto závodu za významný podnet pre rozvoj mesta a zdroj pracovných príležitostí pre niekoľko sto miestnych obyvateľov. Významnosť využitia tejto príležitosti je zrejmá pre každého, kto pozná vážne ekonomické údery, ktoré dopadli na komunitu v posledných dvoch desaťročiach. Niekoľko uzatvorených podnikov, najvyššia miera nezamestnanosti v histórii mesta, výpadok viac ako 30% poplatkov z daní a iné. Možnosť získania zamestnávateľa takéhoto významu je najvýznamnejšou rozvojovou príležitosťou, s ktorou sa komunita stretla počas desiatich rokov. Ako to povedal jeden člen zastupiteľstva: „To, že sem prichádza táto fabrika, je ozajstný dar z neba“.

V ceste stojí len jedna prekážka. Jediným vhodným miestom akceptovateľným pre umiestnenie fabriky je podľa jej predstaviteľov historický verejný park, umiestnený na okraji mesta. Park bol po mnohé roky populárnym miestom relaxácie stoviek miestnych obyvateľov, ktorí bývajú v jeho blízkosti. Park je jedným z mála ešte existujúcich otvorených priestranstiev v inak husto obývanej oblasti.

Zástupcovia spoločnosti dali samospráve atraktívnu ponuku na odkúpenie parku a trvajú na rýchlom rozhodnutí, lebo spoločnosť zvažuje podobné miesto v susednom okrese. Na krízovom stretnutí sa pri hlasovaní v pomere 7:2 zastupiteľstvo rozhodlo akceptovať ponuku spoločnosti. Nasledujúci deň sa v novinách objavilo oznámenie rozhodnutia o mieste, zvolenom pre fabriku. Jeden poslanec, ktorého sa reportér pýtal, či sa občania nemali zúčastňovať na spolurozhodovaní predtým, než mesto pristúpilo na ponuku, povedal: „Poslanci, ako volení zástupcovia občanov, si nemusia spätne overovať so svojimi voličmi každé svoje rozhodnutie. My len robíme prácu, pre ktorú nás zvolili.“

O dva dni neskôr bola zasadacia miestnosť zastupiteľstva preplnená nahnevanými občanmi protestujúcimi proti strate svojho obľúbeného parku. Poslancov tvrdo kritizovali a zhadzovali pre to, že obetovali park. Padali návrhy na násilné protesty na budúcich zasadaniach. Vyskytli sa vyhrážky na podniknutie krokov k nútenej rezignácii a odvolaniu¹ poslancov a prepustenie zamestnancov miestneho úradu, ktorí podporili zastupiteľstvo v jeho rozhodnutí.

Otrasený konfrontáciou a z obáv pred možnými násilnosťami, starosta/primátor/predseda zvolal krízové zasadnutie zastupiteľstva, na ktorom poslanci zhodne hlasovali pre návrh menovať komisiu, ktorá vypracuje odporúčania pre aktívne a kontinuálne zapájanie občanov do programov a postupov miestnej samosprávy.

Práci komisie bola daná najvyššia priorita a jej odporúčania mestské zastupiteľstvo naliehavo očakáva. V závere rokovania starosta/primátor/predseda vyjadril obavy, spoločné pre každého člena zastupiteľstva, nasledovnými slovami: „Ja len dúfam a modlím sa, že nie je príliš neskoro“.

¹ V SR nás je možné na základe zákonom definovaných dôvodov odvolať len starostu alebo primátora, nie poslancov.

Otázky

1. Na základe limitovaných faktov, ktoré o situácii v Bukovanoch máte, nazdávate sa, že zastupiteľstvo konalo správne? Ak áno, urobilo to správnym spôsobom? Vysvetlite svoje uvažovanie.
2. Ako si vysvetľujete slová, vyslovené primátorom na konci stretnutia?
3. Predpokladajte, že ste finančným riaditeľom v Bukovanoch a boli ste menovaní, aby ste viedli novú komisiu miestnej samosprávy zameranú na participáciu občanov. Koho by ste menovali do tejto komisie, aby s vami spolupracoval? Berúc do úvahy, čo sa práve udialo v miestnej komunite, čo by ste videli ako úspešný výsledok snaženia komisie? Čo by ste navrhli ako agendu do programu prvého stretnutia komisie?

3.7. Závěrečné cvičenie: Transfer učenia

Čas:

30 – 45 minút

Cieľ

Toto cvičenie má napomôcť účastníkom preniesť učebné skúsenosti z workshopu do svojich reálnych pracovných aktivít finančných manažérov. Cieľom tohto cvičenia je zvýšiť svoje očakávania, zapojiť sa do realistického plánovania a urobiť osobné záväzky a predsavzatia. Väčšina práce je vykonávaná na osobnej báze, individuálne, spolu s istou mierou zdieľania s druhými.

Postup

Na konci workshopu venujte aspoň pol hodinu nasmerovaniu pozornosti účastníkov na dôležité zistenia a povzbudte ich, aby naďalej experimentovali s týmito poznatkami pri svojich manažérskych aktivitách. Začnite tým, že poskytnete účastníkom časový priestor asi 15 minút na individuálnu prácu na jednoduchom dotazníku, zameranom na transfer učenia. Keď účastníci vyplnia dotazník, požiadajte ich, aby na záver workshopu sa s ostatnými v skupine stručne podelili s dvomi alebo tromi vecami, ktoré majú záujem zmeniť vo svojej roli vzhľadom na občiansku participáciu.

Trénerská poznámka. Všeobecne je zhoda v tom, že cieľom tréningu je zlepšenie spôsobu, ako ľudia robia veci - tým, že sa im ukáže lepší spôsob. V skutočnosti je úspešnosť tréningovej skúsenosti možné merať mierou osobného rastu a zmeny, ktorá sa udeje počas a po ukončení tréningu.

Záväzky, predsavzatia, zábery, úmysly týkajúce sa učenia a zmeny urobené v závere workshopu môžu pomôcť účastníkom prekonať učebnú rezistenciu u seba samého ako aj vo svojom pracovnom prostredí. Tréner môže zaradením niekoľkých jednoduchých plánovacích cvičení napomôcť účastníkom úspešný prechod zo sveta učenia do sveta konania

Dotazník k Prenosu naučeného do praxe

Venujte niekoľko minút reflexii o občianskej participácii, novým myšlienkam, s ktorými ste sa stretli na tomto workshope a tomu, čo si o nich myslíte. Potom do voľných riadkov napíšte jednu alebo dve vety o tom, čo zaujímavé ste si uvedomili o sebe počas tohto workshopu.

Na základe toho, čo ste sa naučili o sebe a o mnohých príležitostiach pre zmeny, ktoré boli prezentované na tomto workshope, ktoré dve alebo tri veci chcete robiť odlišne pri zapájaní občanov do plánovania a programov miestnej či regionálnej samosprávy?

1. _____

2. _____

3. _____

Na záver, aké prekážky u seba alebo vo svojom pracovnom prostredí predpokladáte pri vašej snahe zaviesť tieto zmeny? Čo potrebujete urobiť na odstránenie alebo zmenšenie týchto prekážok?

Očakávaná prekážka

1. _____

2. _____

3. _____

Kroky na odstránenie či zmenšenie prekážok

1. _____

2 _____

3. _____

