

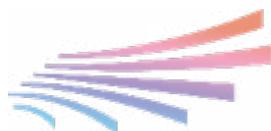
Spracovali: Karolína Miková, Martina Paulíková, Miroslava Žilinská, Miroslav Mojžiš
Grafická úprava: Martin Brezina



**ÚRAD PODPREDESEDU VLÁDY SR
PRE INVESTÍCIE
A INFORMATIZÁCIU**



**EURÓPSKA ÚNIA
Európsky fond
regionálneho rozvoja**



**Úrad splnomocnenca vlády SR
pre rozvoj občianskej spoločnosti**

ÚVOD

Výzva/národný projekt je z určitého uhla pohľadu malá „verejná politika“, ktorej príprava by mala byť otvorená **participácii** (tzv. princíp otvoreného vládnutia).

Pre participáciu cieľových skupín a iných zainteresovaných aktérov pri tvorbe podkladov pre výzvy (ale aj pre národné projekty) existuje niekoľko dôležitých argumentov. Partneri „zvonku“ prinášajú do tvorby výzvy pohľad z praxe na žiadateľov, cieľovú skupinu, partnerov a pod. Poznajú a vedia pomenovať potreby cieľových skupín, ako aj dôvody, prečo tieto potreby vznikli, navrhnúť alternatívy riešení, posúdiť nadväznosť na iné realizované, súčasné a plánované aktivity. Môžu tiež účinne pomôcť pri posúdení efektívnosti dopadov.

Čas a kapacity investované do zisťovania potrieb a prípravy podkladov pre spracovanie výzvy v participatívnom procese tvorby výzvy je dlhodobá investícia. Vráti sa neskôr vo forme dobre informovaných potenciálnych žiadateľov, ktorí pripravujú kvalitné projektové zámery a/alebo žiadosti o NFP bez chýb a s dobrým priebehom projektov, ktoré prinesú želaný efekt.

Pre úspešný proces participácie pri nastavovaní výzvy platia **všeobecné podmienky pre úspešnú participáciu** ako takú, a to: ¹

- **Záujem všetkých aktérov procesu tvorby výzvy o participáciu;** platí najmä pre riadiaci orgán (ďalej len RO), ale aj pre zapojené subjekty. Je dôležité, aby riadiaci i administratívni pracovníci porozumeli zmyslu a výhodám zapojenia zainteresovaných subjektov. Vnímanie participácie iba ako povinnosti „zvonku“ bez porozumenia jej zmyslu, vedie k tzv. pseudoparticipácii - splneniu formálnych požiadaviek bez reálneho vplyvu zapojených aktérov na rozhodnutia.
- **Prístup všetkých aktérov ku podkladom a „vstupným“ informáciám,** t.j. všetkým informáciám, ktoré sú podstatné pri nastavovaní výzvy, napr. dokumenty operačného programu (ďalej len OP), prístup k pripomienkam uplatneným k návrhu OP v rámci medzirezortného pripomienkovacieho konania (ďalej len MPK) a pod.
- **Vyčlenenie dostatočného času a zdrojov na spoločnú prácu a diskusiu,**
- **Pripravenosť riadiacich pracovníkov (formálnych autorít) umožniť zapojeným aktérom ovplyvňovať rozhodnutia,** t.j. návrhy a pripomienky nesmú byť „hodené do koša“, ich nezohľadnenie potrebuje vysvetlenie/zdôvodnenie. Súčasne pri tvorbe výzvy platí, že zapájajúci zainteresovaní aktéri a potenciálni žiadatelia a prijímatelia poskytujú informácie,

¹ pozri aj Základné predpoklady úspešného zapájania občanov do tvorby verejných politík v **Pravidlá zapájania verejnosti do tvorby verejných politík** (str. 8-9) dostupné na: https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/aktuality/participacia/2014/05/Pravidla-zapajania-verejnosti-verejne-politiky.pdf

pripomienky, prípadne odporúčania, ale rozhodnutie o ich akceptovaní a využití v definitívnom texte výzvy zostáva na RO.

- **Naplánovanie a odkomunikovanie celého procesu tvorby výzvy**, informovať o krokoch, ktoré sa budú diať, ich časový harmonogram, čo sa stane s pripomienkami „zvonku“, atď.

Rámček 1: Pseudoparticipácia pri tvorbe výzvy

Pseudoparticipáciou rozumieme situácie, keď sa riadiaci orgán (hoci aj neúmyselne) snaží vyvolať dojem participatívneho procesu, avšak nie je ochotný zdieľať rozhodovanie. Ak participácia nemá žiadny vplyv na rozhodovanie, nie je skutočná, je len ilúziou. To sa môže stať vtedy, ak:

- RO členom monitorovacieho výboru/pracovných skupín **limituje prístup k informáciám**, ktoré potrebujú pre posúdenie výzvy (nad rámec limitov daných politikou konfliktu záujmov).
- RO vytvára **formálne orgány** (napr. monitorovací výbor, poradnú radu, pracovné skupiny) bez reálneho vplyvu na rozhodovanie, a/alebo bez reálnej možnosti návrhy prediskutovať (nedostatok času, málo informácií, neprofesionálne vedená príliš veľká skupina). Takéto formálne orgány slúžia len ako "zásterka" pre RO, aby mohlo vytvorenie a zloženie pracovnej skupiny vykazovať ako naplnenie participačného, alebo partnerského princípu.
- RO **vedie proces** a stretnutia **tak, aby zúčastnení podporili rozhodnutie RO** (vytvára domnelé obmedzenia, nepracuje s návrhmi účastníkov - nezaznamenáva ich do zápisov, nezdôvodňuje odmietnutie návrhov účastníkov, nerobí zápisy zo stretnutí, alebo v zápisoch výberovo zachytáva len niektoré pripomienky a návrhy).
- RO **využíva statusové/mocenské rozdiely**, aby presadila vlastné riešenia prípadne riešenia mocensky silnejších aktérov (štrukturuje stretnutia tak, že zvýhodňuje hlas vysoko postavených účastníkov, vedome nepracuje s mocenskými rozdielmi v prospech slabších, do procesu nezapája účastníkov s opačným názorom, ani predstaviteľov cieľových skupín výzvy)
- **postup rozhodovania je zahmlený alebo oddelený od participatívneho procesu** (do rozhodovania zasahujú aktéri, ktorí nie sú súčasťou participácie, alebo nie sú verejne pomenovaní ako tí čo rozhodujú, výsledok participatívneho procesu nie je nijako spracovaný, výsledok participatívneho procesu nijako nesúvisí s rozhodnutím)

PRÍNOSY A NÁROKY PARTICIPATÍVNEHO PROCESU

Pri príprave výzvy so zapojením zainteresovaných aktérov a verejnosti je potrebné porozumieť v čom sú prínosy participatívneho procesu pre kvalitu implementácie výzvy a čo sú nároky na realizátora participatívneho procesu.

Tabuľka 1: Prínosy a nároky participatívneho procesu

Prínosy participatívneho procesu	Nároky participatívneho procesu
<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšuje sa kvalita výziev/národných projektov. <p>Prostredníctvom dialógu vopred zisťujeme reálne potreby a výzvu vieme prispôbiť reálnym možnostiam i obmedzeniam budúcich žiadateľov. To nám súčasne umožní lepšie sa pripraviť na otázky a pochybnosti cieľových skupín.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posilňuje dôveru potenciálnych prijímateľov a verejnosti. <p>Participatívny proces vysielala signál, že prerozdelenie finančných prostriedkov je transparentné a efektívne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvyšuje sa zrozumiteľnosť výziev/národných projektov. <p>Vďaka participatívne procesu získavame spätnú väzbu od potenciálnych prijímateľov, môžeme korigovať nejasnosti ešte pred vyhlásením výzvy a nepriamo prispievame k zvýšeniu informovanosti cieľových skupín.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvyšuje šancu úspešného fungovania a manažmentu projektov <p>V čase nastavovania podmienok výzvy získame informácie o možnostiach a obmedzeniach možných realizátorov, a tieto môžeme vo výzve zohľadniť. Overenie našich predpokladov ohľadom realizácie zvyšuje pravdepodobnosť úspešnej realizácie projektov.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlhodobu môže ušetriť financie a čas. <p>Kvalitne realizovaný participatívny proces môže z dlhodobého hľadiska ušetriť financie a čas pri implementácii výzvy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšuje nároky na komunikačné zručnosti pracovníkov RO <p>V rámci participatívneho procesu majú zainteresovaní aktéri možnosť pomenovať svoje očakávania a predstavy týkajúce sa výzvy. Tieto ich očakávania často nie je možné v plnej miere uspokojiť. Niekedy majú rôzni zainteresovaní aktéri až protichodne požiadavky. Ulohou pracovníkov RO je manažovať očakávania zainteresovaných aktérov, čo zvyšuje nároky na ich komunikačné zručnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvyšuje časové nároky na RO. <p>Realizácia participatívneho procesu vyžaduje dlhší čas v porovnaní s časom, ktorý vyžaduje príprava výzvy riadiacim orgánom bez zapojenia zainteresovaných aktérov a potenciálnych žiadateľov. Zvýšené časové nároky na participatívnu tvorbu výzvy je potrebné zohľadniť už pri schvaľovaní harmonogramu výziev.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pre participatívny proces je nutné vyčleniť adekvátnu finančnú dotáciu. <p>Vzhľadom na špecifickosť participatívneho procesu je nevyhnutné, aby RO rátať so zvýšenými výdavkami na zabezpečenie expertnej realizácie participatívneho procesu. Viac o finančných nárokoch sa dočítate v Rámčeku č. 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvyšuje nároky na personálne a expertívne zabezpečenie procesu. <p>Je potrebné, aby RO zabezpečil adekvátne personálne kapacity pre zabezpečenie participatívneho procesu s adekvátnou expertizou. Viac o personálnych nárokoch sa dočítate v Rámčeku č. 2.</p>

PARTICIPATÍVNY POSTUP PRI DOPYTOVO ORIENTO VANÝCH VÝZVACH

Celkový proces tvorby výzvy s využitím participácie zainteresovaných aktérov a cieľovej skupiny/potenciálnych žiadateľov:

- A. Schválený Operačný program (OP)**
- B. Návrh RO o participatívnej tvorbe konkrétnej výzvy/výziev, kedy RO zväží potrebu participatívnej tvorby výzvy a predloží návrh monitorovaciemu výboru**
- C. Schválenie harmonogramu výziev na kalendárny rok Monitorovacím výborom (MV), v rámci ktorého rozhodne o vhodnosti tvorby výzvy participatívnym postupom ako aj o návrhu postupu participatívnej tvorby konkrétnych výziev**

V prípade participatívnej tvorby výzvy pokračuj bodom D v prípade ne-participatívnej bodom I:

- D. Identifikácia zainteresovaných aktérov**
- E. Vytvorenie pracovnej skupiny MV na prípravu podkladov pre tvorbu výzvy**
- F. Zber a spracovanie dát, kedy prebieha zisťovanie potrieb a odporúčaní vo vzťahu k zameraniu výzvy od zainteresovaných aktérov a cieľových skupín a následné spracovanie výsledkov zisťovania vo forme správy z participatívneho postupu a spracovania časti výzvy.**
- G. Pripomienkovanie draftu časti výzvy technickými expertmi, MV, prípadne verejnosťou**
- H. Vyjadrenie sa k návrhu časti výzvy pracovnou skupinou**
- I. Spracovanie výzvy RO a schválenie výzvy CKO**
- J. Vyhlásenie výzvy**
- K. Realizácia výzvy (a projektov), monitorovanie realizácie výzvy a zber spätnej väzby** prioritne na využitie pri iných výzvach a programovaní.

Následne po tomto kroku môžu nastať nasledovné scenáre:

Scenár 1: Pre prípady, v ktorých sa pri napĺňaní výzvy nevyskytli dodatočné problémy.

- L. Uzatvorenie výzvy** po vyčerpaní prostriedkov alebo uplynutí času a jej **evaluácia**, kedy zbierame dáta pre celkové vyhodnotenie OP, prípadne pre ďalšie programovanie

a prípravu podobných výziev v budúcnosti.

Scenár 2: Pre prípady, v ktorých sa pri napĺňaní výzvy vyskytli problémy, napr. pri predkladaní žiadostí.

M. Analýza problémov - hľadanie príčin problémov pri predkladaní žiadostí a realizácii výzvy.

Po analýze problémov môžu nastať dve situácie:

Problémy, ktoré sme identifikovali sú na strane výzvy, a vieme ich vyriešiť aplikovaním rôznych proklientsky orientovaných služieb v **kroku N** (napr. infosemináre, vydanie usmernenia k výzve a pod.). Je možné, že problémy na strane výzvy nie je možné riešiť krokom N a bude potrebné **vrátiť sa k participatívne procesu** (hlavne, pokiaľ nebol pri tvorbe výzvy aplikovaný).

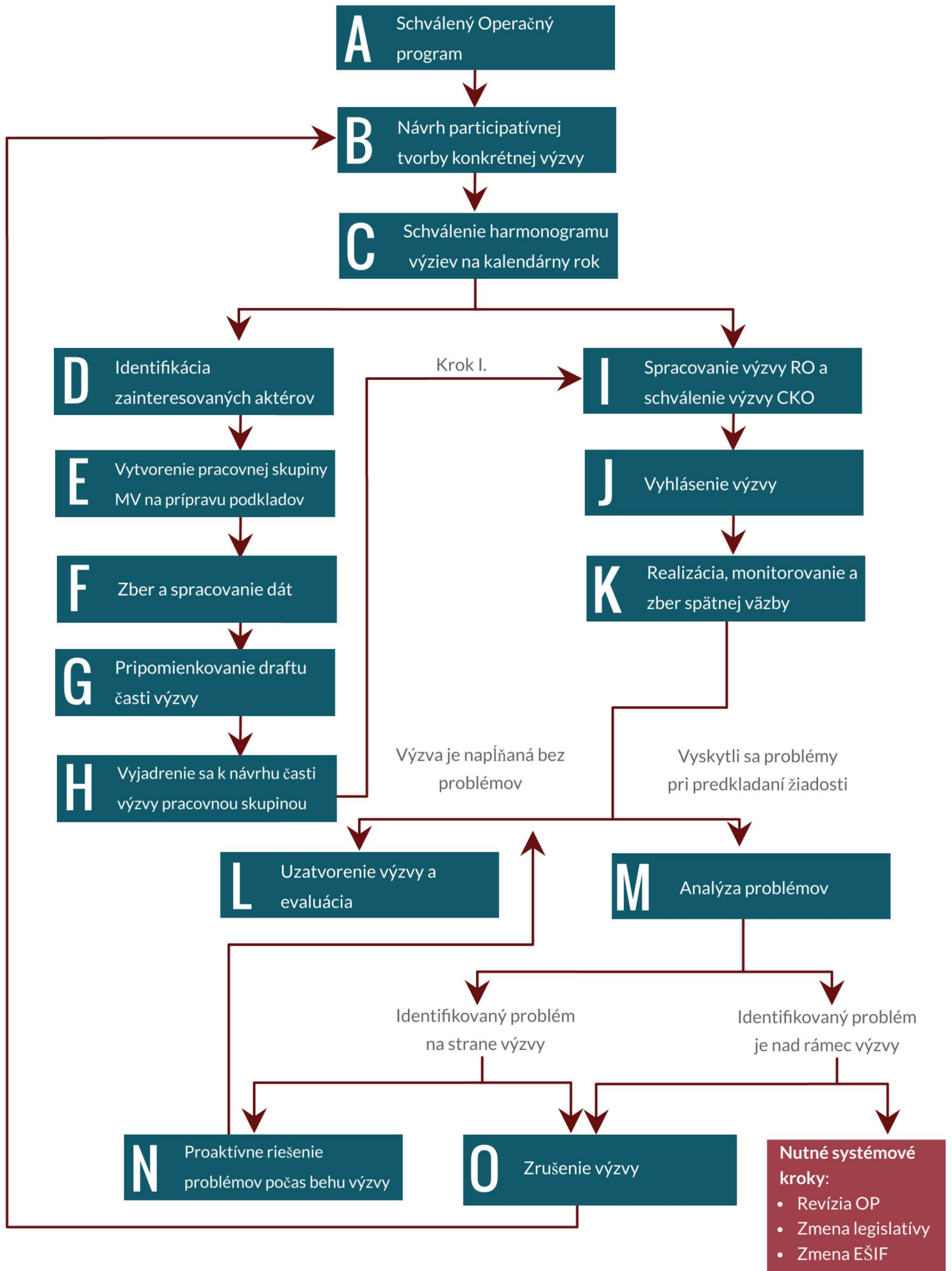
Pokiaľ sú **identifikované problémy sú nad rámec výzvy** (napr. legislatívne obmedzenia a pod.), pokračujeme **krokom O**.

N. Proaktívne riešenie problémov počas behu výzvy, kedy sa snažíme realizovať kroky smerom k potenciálnym žiadateľom, aby sme posilnili ich schopnosť a ochotu podávať kvalitné žiadosti (napr. vydaním usmernenia, realizovaním infoseminára a pod.). **Pokiaľ sú problémy vyriešené, vraciame sa ku kroku K, v opačnom kroku pokračujeme krokom O.**

O. Zrušenie výzvy.

Ak boli problémy na strane výzvy, avšak nevieme ich vyriešiť ani aplikovaním proaktívnych služieb smerom k žiadateľom, a súčasne sme pred vyhlásením výzvy nerobili participatívny proces, tak po zrušení výzvy môžeme navrhnúť participatívnu tvorbu výzvy (krok B.).

Ak výzva bola pripravená participatívne a napriek tomu nefunguje, tak je vysoko pravdepodobné, že problém je buď na úrovni OP, EŠIF, prípadne legislatívy a je nutné odporučiť iné **systémové opatrenia** (napr. revíziu operačného programu, zmena EŠIF, zmena zákona a iné).



A. SCHVÁLENÝ OPERAČNÝ PROGRAM

Schválenie operačných programov (OP) je súčasťou programovania štrukturálnych fondov. Pri kvalitnom procese programovania sú do procesu prípravy operačných programov zapojení zainteresovaní aktéri a v tomto kroku ich potreby a požiadavky už boli zmapované a zvážené.

B. NÁVRH PARTICIPATÍVNEJ TVORBY KONKRÉTNEJ VÝZVY

V tomto kroku riadiaci orgán (RO) zváži nakoľko je potrebné vyhlasovanú výzvu pripraviť v participatívnom procese, alebo už RO má všetky potrebné vstupy a je možné rovno výzvu naformulovať. Svoj návrh si overí v ďalšom kroku, keď návrh prednesie na monitorovacom výbore (MV) ako súčasť podkladov k harmonogramu výziev. MV môže návrh prijať alebo zmeniť.

Pri tvorbe harmonogramu výziev RO preskúma potrebu a vhodnosti participatívneho procesu pre jednotlivé výzvy. Zisťuje nasledovné:

- 1. Očakávaný dopad na prijímateľov a kontroverznosť témy výzvy**
- 2. Prítomnosť obmedzení participatívneho procesu**
- 3. Stav východiskových dokumentov pre výzvu a minulé skúsenosti s podobnými výzvami**

Tabuľka 2: Vyhodnotenie potreby a vhodnosti participatívnej tvorby výzvy

<p>Ad 1. Dopad na prijímateľov a kontroverznosť výzvy a témy výzvy</p> <p>Participácia je potrebná, ak očakávame, že zameranie výzvy je pre prijímateľov zásadné a z nejakého dôvodu môže byť kontroverzné.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Je výzva zásadná? Ovplyvní významne prijímateľov alebo oblasť podpory? Je to jediný, alebo jeden z mála zdrojov na napr. inovačné opatrenia pre prijímateľov? Ovplyvňuje výrazne konkurencieschopnosť prijímateľov? • Zvýši podpora z výzvy výrazne rozdiely medzi oprávnenými a neoprávnenými žiadateľmi pôsobiacimi v tej istej oblasti? • Súvisí výzva s témou, ktorá je už teraz kontroverzná? Je to téma, ktorá rozdeľuje odborníkov i verejnosť? Napr. podpora sexuálnej výchovy na školách, podpora bezzásahového lesného hospodárstva a iné témy, ktoré názorovo rozdeľujú spoločnosť aj odborníkov. • Prináša výzva doposiaľ nediskutované, no hodnotovo konfliktné témy? Jedná sa o témy výzvy, ktoré vyžadujú podstatné kompromisy, alebo zvažovanie hodnôt. Tematicky veľmi podobné ako predchádzajúce, len o tomto prípade ešte nemusí existovať u nás v danej téme verejný diskurz napr. podpora vývoja alebo pestovania geneticky modifikovaných plodín, podpora výskumu v oblasti klonovania a pod. 	<p>Ak ste odpovedali čo i len v jednom prípade áno, mali by ste realizovať participatívny proces._</p>
--	---	--

<p>Ad 2 Prítomnosť obmedzení participatívneho procesu</p> <p>Na ceste k participatívne mu procesu môžu stáť objektívne obmedzenia, ktoré by participatívny proces neumožnili alebo hrozí pseudoparticipačný proces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Je zameranie výzvy je už záväzne zafinované? <p>Napr. sú explicitne pomenované obmedzenia zamerania výzvy v dokumentoch operačného programu a nie je možné ho meniť.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existuje medzi kľúčovými internými zainteresovanými aktérmi v RO existuje silná opozícia voči participatívne mu procesu? <p>Pokiaľ nám hrozí, že zainteresovaných aktérov nebude možné zapojiť a budú proces sabotovať, jediné čo je možné dosiahnuť je formálna participácia - pseudoparticipácia, ktorá neprinesie potrebný efekt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existujú objektívne obmedzia pre sprístupnenie informácií nutných pre rozhodovanie? <p>Pokiaľ existuje zákonom dané obmedzenie prístupu k informáciám, ktoré sú zásadné pre rozhodovanie o zameraní výzvy, tak takáto výzva nemôže byť pripravovaná v participatívne mu procese. Toto obmedzenie vo vzťahu k výzve je zriedkavé resp. málo pravdepodobné.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hrozí, že nebudeme vedieť zabezpečiť dostatok času a financií pre participatívny postup? <p>Pre zhodnotenie kritéria pozri Ramček č. 1 a Rámček č. 2. Toto kritérium pre posúdenie vhodnosti participatívne mu procesu by nemalo byť hlavným kritériom pre zamietnutie procesu RO. Pokiaľ vyplynula potreba participatívne mu procesu na základe iných kritérií, je potrebné aby RO dôsledne zdôvodnilo, prečo neuplatní participatívny proces.</p>	<p>Ak ste na niektorú z týchto otázok odpovedali áno, je veľmi pravdepodobné, že participatívny proces nebude možné zrealizovať.</p> <p>Pozor, netýka sa to poslednej otázky o časových a finančných kapacitách.</p>
--	--	--

<p>Ad 3</p> <p>Stav východiskových dokumentov pre výzvu a minulé skúsenosti</p> <p>Je potrebné overiť, či bol OP, z ktorého výzva vychádza pripravený participatívne, resp. ako OP, príp. iné dokumenty (strategické, legislatívne a pod.) reagovali na pripomienky zo strany zainteresovaných aktérov.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vyskytli sa pri schvaľovaní súvisiaceho operačného programu, legislatívy alebo strategických dokumentov pripomienky? <p>Odporúčame preskúmať postup tvorby OP, najmä pripomienok, ktoré boli vznesené v rámci medzirezortného pripomienkovacieho konania MPK a strategického posudzovania vplyvov na životné prostredie (Strategic Environmental Assessment, SEA) operačného programu, strategických dokumentov (napr. Partnerská dohoda) a legislatívy, ktorá sa priamo dotýka témy výzvy. Zamerajte sa na to, kto predložil pripomienky a akého charakteru a na základe toho vyhodnoďte, či výzva bude reflektovať existujúce potreby. V prípade, že nikto pripomienky nepredložil, je potrebné vyhodnotiť, čo môže byť príčinou - môže to byť rovnako dobrý ako zlý signál.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boli tieto pripomienky zohľadnené? <p>RO overuje nakoľko sú (najmä opakovane vznesené) pripomienky zohľadnené v operačnom programe, resp. či ich dokáže bez ďalších konzultácií interpretovať a pri tvorbe výzvy zohľadniť. Ak zistí, že pri tvorbe východiskových dokumentov bolo vznesené množstvo pripomienok, ktoré neboli zohľadnené, prípadne sú protichodné, mal by RO odporučiť participatívnu tvorbu výzvy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naznačujú minulé skúsenosti, že je potrebné výzvu pripraviť participatívne? <p>Odporúčame získať informácie z iných, obsahovo či tematicky podobných dopytovo - orientovaných výziev, a to napr. spätnú väzbu z uzavretých výziev, informácie získané RO v rámci informačných seminárov či prieskumov. Aj z týchto informácií je možné zachytiť indície o záujme a potrebe zainteresovania aktérov zvonku zasiahnuť do tvorby podkladov pre výzvu.</p>	<p>Tieto kritéria vyžadujú hlbšiu kvalitatívnu analýzu, ktoré nám odhalia, nakoľko je participatívny proces tvorby výzvy potrebný.</p> <p>Čím väčšia kvantita a diverzita pripomienok a subjektov zúčastnených na pripomienkovaní východiskových dokumentov, príp. indikácie, že sa v minulosti vyskytli problémy pri implementovaní, tým narastá potreba realizovať tvorbu výzvy participatívne.</p> <p>Zároveň v tomto kroku získame cenné informácie do následného participatívneho postupu, napr. o zainteresovaných aktéroch, problematických oblastiach a témach a pod.</p>
---	---	--

Rámček 2: Ako uvažovať o financiách potrebných pre participatívny proces

Kolko stojí participatívny proces?

- Nízkonákladovo a v rámci existujúcich rozpočtov je možné zabezpečiť: priestory na stretnutia vo verejných inštitúciách, ktoré ich poskytnú zadarmo, občerstvenie v rámci repre- fondu
- na čo je nutné nájsť extra financie - na facilitátora/-torov, na prieskumný tím, niekedy na odborníka na zrozumiteľnosť textu (denná sadzba odborníkov sa pohybuje od 300-1000€)
- odhad nákladov na jednotlivé typy zisťovania:
 - 1 fokusová skupina cca 2500€
 - dotazníkový prieskum (cca 1000€-2000€, viď príklad zadania)
 - polo-štrukturované rozhovory na jeden rozhovor cca 500€ - vrátane spracovania

Príklad zadania pre dotazníkový prieskum č. 1:

Potrebujeme realizovať prieskum k výzve Podpora pracovných miest Operačného programu Ľudské zdroje. Rozhodli sme sa v rámci zberu dát osloviť:

1. potenciálnych prijímateľov, ktorými sú podnikateľské subjekty
- 2 znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie (beneficientov projektov)

Budeme preto potrebovať dva dotazníky pre každú cieľovú skupinu zvlášť.

V prípade zadania dotazníka pre podnikateľské subjekty môžeme využiť možnosť elektronického dotazníka s 10-15 otázkami, minimálny počet zozbieraných dotazníkov by mal byť 100.

Pokiaľ by sme disponovali databázou kontaktov, ktorú môžeme využiť, dotazníkový prieskum, ktorého výsledkom by boli iba dáta v tabuľke, by stál približne 1000€. **Ak by výsledky mali byť spracované formou správy, prieskumná firma by si účtovala približne cca 1400€. Vyhodnotenie prieskumníku by mal zabezpečiť výskumník v rámci ROSO alebo externá prieskumná firma, ktorej sme dotazníkový prieskum zadali.**

V prípade, že databázu kontaktov nemáme k dispozícii, cena dotazníkového prieskumu by mohla vzrásť približne o 500€.

Druhú cieľovú skupinu vzhľadom na úzke vymedzenie by pravdepodobne nebolo možné osloviť prostredníctvom online dotazníka. Mohli by sme k spolupráci prizvať úrady práce, ktoré by priamo pri práci zbierali dáta od cieľovej skupiny. V takom prípade by sme pravdepodobne platili iba za zostavenie dotazníka externým výskumníkom.

Iným prípadom je použitie dotazníkového prieskumu pre potreby prvotného zisťovania tematického zamerania, ktoré neskôr overujeme využívaním iných metód zberu dát. V takom prípade je možné, aby dotazník zostal ROSO v rámci vlastným kapacít, viď časť [Dotazníkový prieskum](#).

Rámček 3: Ako uvažovať o ľuďoch potrebných pre participatívny proces

Personálne nároky

- **Odborník na participáciu** navrhuje design, prípadne aj vedie proces participácie. Pripraví návrh procesu, ktorý obsahuje odpovede na otázky: Koho je nutné a možné zapojiť (zmapovanie zainteresovaných aktérov)? Aký typ stretnutí je potrebné zorganizovať na zapojenie identifikovaných zainteresovaných aktérov? Aké ďalšie nástroje zisťovania názorov jednotlivých skupín zainteresovaných je navhodnejšie použiť? V akej forme budú spracované a zverejnené výsledky participácie? atď. Najčastejšie je potrebné zabezpečiť mimo existujúci personál úradu, stačí aj jednorázové zadanie/výkon konzultanta. V [Prílohe 2](#) nájdete odporúčania pre zostavenie Požiadaviek na pracovnú pozíciu.
- **Koordinátor participatívneho procesu** - riadi a koordinuje všetky aktivity v rámci participatívneho procesu (napríklad komunikuje s expertným tímom, pripravuje podklady pre zisťovanie /prieskum, zadáva požiadavky realizátorom zisťovania, oslovuje zainteresovaných aktérov a pod.). Je možné zabezpečiť v rámci existujúceho personálu úradu.
- **Facilitátor/ facilitátori stretnutí** - zabezpečuje profesionálne a nestranné vedenie stretnutí. Často spolupracuje (so zapisovateľmi) na spracovaní záverečnej správy z participatívneho procesu. Je potrebné zabezpečiť mimo existujúci personál úradu - v takom prípade je ľahšie obhájiť nestrannosť facilitátora a autentický záujem úradu o názory zapojených aktérov. V [Prílohe 3](#) nájdete odporúčania pri hľadaní vhodného facilitátora.
- **Zapisovateľ/zapisovatelka** - zabezpečuje kvalitné zachytenie návrhov a pripomienok účastníkov, prípadne dohôd dosiahnutých na stretnutí. Po špecifickom zaškolení je možné zabezpečiť v rámci existujúceho personálu úradu, prípadne stážistov.
- **Logistická podpora stretnutí** - zabezpečuje pozvanie účastníkov, materiálnu logistiku - priestory, technické zabezpečenie stretnutí i občerstvenie. Je možné zabezpečiť v rámci existujúceho personálu úradu.

V prípade využitia zisťovacích/ prieskumných metód v rámci participatívneho procesu je potrebné personálne nároky doplniť o:

- **Metodik zisťovania /výskumník** - navrhuje design zisťovacích/ prieskumných metód (veľkosť a zloženie vzorky, metódu zisťovania, otázky do dotazníku, alebo pre rozhovory), inštruuje realizátorov zberu dát a po zozbieraní dát ich interpretuje a spracováva výslednú správu - podklad pre rozhodovanie úradu. V niektorých prípadoch sa podieľa aj na zbere dát. Najčastejšie je potrebné zabezpečiť mimo existujúci personál úradu.
- **Realizátori zberu dát a individuálnych rozhovorov** - zbierajú dáta podľa inštrukcií metodika. Po špecifickom zaškolení je možné zabezpečiť v rámci existujúceho personálu úradu, prípadne stážistov.

Pozície v súčasnosti existujúce v rámci pracovného tímu riadiaceho orgánu a ich možné využitie v rámci participatívneho procesu:

- **Manažér pre publicitu** - v rámci participatívneho procesu zabezpečuje odkomunikovanie celého participatívneho procesu tvorby výzvy zainteresovaným aktérom a verejnosti a výrazne sa podieľa na a je zodpovedný za zrozumiteľnosť výzvy pre cieľové skupiny/ potenciálnych prijímateľov.
- **Metodik** - v rámci participatívneho procesu zabezpečuje prístup všetkých aktérov ku „vstupným“ údajom a podkladom, v rámci diskusií pripomína existujúce obmedzenia, a priebežne i na záver zapracováva výsledky diskusie do návrhu znenia výzvy.

Rámček 4: Rozumné využitie ľudských a finančných zdrojov**Odporúčania v prípade limitovaných zdrojov**

Disponovať adekvátnymi zdrojmi pre participatívny proces je kľúčové. Realita limitovaných zdrojov často odrádza zodpovedných od realizácie participatívneho procesu. Je preto potrebné sledovať viacero odporúčaní, ktoré nám môžu pomôcť pri práci s obmedzenými zdrojmi¹:

- **Budte kreatívni s existujúcimi zdrojmi.** To sa môže týkať napríklad personálnych zdrojov, kedy môžeme využiť existujúcich administratívnych pracovníkov pre organizáciu stretnutí a ich zaznamenávanie, PR tím pre potreby propagácie a pod. Je dôležité vedieť, aké materiálne a technické vybavenie máme k dispozícii. Napríklad ak máme vlastné priestory a z reprezentačného fondu môžeme zabezpečiť drobné občerstvenie pre účastníkov fokusovej skupiny, tak tým ušetríme financie z rozpočtu na participatívny proces a vyhneme sa verejnému obstarávaniu priestorov. Rovnako môžeme uvažovať v alternatívach. Ku každému cieľu zapojenia zainteresovaných môžeme navrhnúť viac metód a z nich si vyberieme tie, ktoré nám v kombinácii zistia to, čo potrebujeme za najnižšiu cenu/ alebo čas - podľa toho čo je pre nás dôležitejšie.
- **Určite si priority.** Pokiaľ je jasné, že existujúce zdroje nepokryjú všetky nutné a vhodné úlohy a nástroje, je potrebné určiť, ktoré musíme zrealizovať prioritne a ktoré je súčasne možné realizovať aj pri nižších zdrojoch.
- **Budte si vedomí limitov a pomenujte ich.** Jasne priznať limity participatívneho procesu v dôsledku limitovaných zdrojov je užitočnejšie, ako ich zatajovať. Pokiaľ viete, že ambície musia byť v dôsledku obmedzených zdrojov nízke, pomenujte verejne, aké dôsledky majú tieto limity pre aktivity, zapojenie aktérov a ciele. Uistite sa, že tieto limity sú známe aj vedúcim orgánom.

Rámček 5: Možnosti a nároky na využívanie online nástrojov pri participácii²

Súhrn možných užitočných online nástrojov:

- webová stránka (obsahujúca aktuálne informácie a dátum poslednej aktualizácie)
- online zverejňovanie informácií - pri každej plánovanej a realizovanej aktivite v rámci participatívneho procesu (prezentácie, informovanie o fáze procesu a pod.)
- často kladené otázky (FAQ) týkajúce sa participatívneho procesu a výzvy
- jednotná e-mailová adresa (kontaktná osoba pre participatívny proces)
- online diskusné fórum resp. online priestor na pripomienkovanie návrhov (odporúčame zaviesť povinnosť registrácie, aby sme podporili zapojenie relevantných zainteresovaných aktérov)
- online dotazník
- newsletter
- online interview (rozhovor realizovaný prostredníctvom elektronických programov/platforiem)
- intranet/ cloudový priestor pre pracovnú skupinu a monitorovací výbor

Kľúčové princípy pre efektívne využívanie online nástrojov pri participácii

- Technológie sú prostriedok, nie riešenie.
- Dostupnosť zrozumiteľných informácií o tvorbe výzvy a možnosti participácie online je základným predpokladom pre úspešný proces.
- Využívanie technológií a online nástrojov je potrebné vopred naplánovať a zabezpečiť spoluprácu technických pracovníkov a zainteresovaných aktérov. Nie je nič horšie, ak jediné čo brzdí proces je čakanie na zverejnenie informácií.
- Otestujte funkčnosť online nástrojov pred zavedením do finálnej prevádzky. Umožnite používateľom, aby vám v prípade problémov mohli poskytnúť k online nástrojom spätnú väzbu.
- Kombinujte online nástroje s tradičnými, tvárou v tvár, metódami.

2 OECD (2004), *Promise and Problems of E-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264019492-en>.

C. SCHVÁLENIE HARMONOGRAMU VÝZIEV NA KALENDÁRNY ROK MONITOROVACÍM VÝBOROM

Prerokovanie harmonogramu výziev a návrhu na prípravu niektorých z nich participatívnym procesom v monitorovacom výbore je validačný krok k rozhodnutiu RO. RO na zasadnutie monitorovacieho výboru pripraví vyhodnotenie potreby a vhodnosti participatívnej tvorby výzvy (napr. podľa [Tabuľky 2](#)) a v prípade návrhu participatívneho postupu aj návrh postupu.

Monitorovací výbor overí vyhodnotenie potreby participatívneho procesu RO. Monitorovací výbor môže akceptovať návrh RO, alebo mu navrhnúť zmenu.

V prípade, že monitorovací výbor odporučí výzvu na participatívnu tvorbu, členovia a členky monitorovacieho výboru majú právo prihlásiť sa do procesu tvorby podkladov pre výzvu (osobný záujem, alebo záujem strešnej organizácie, ktorú zastupujú). V takom prípade je RO **povinný zapojiť členov/ členky monitorovacieho výboru do pracovnej skupiny na tvorbu podkladov** pod monitorovacím výborom. Následne RO zmapuje ďalších zainteresovaných aktérov a kľúčových z nich doplní do pracovnej skupiny.

Rámček 6: Čo má obsahovať návrh participatívneho procesu.

Návrh participatívneho procesu k tvorbe výzvy

Cieľ participatívneho procesu tvorby výzvy

Napr. Cieľom participatívneho procesu tvorby výzvy je identifikovať a zapojiť zainteresovaných aktérov do tvorby podkladov pre výzvu a informovať zainteresovanú verejnosť o zámere vyhlásiť výzvu v oblasti ... alebo získať námety na možné oblasti podpory a podrobiť oponentúre návrh podkladov pre výzvu..., alebo zmapovať potreby a kapacity cieľových skupín plánovane dopytovej výzvy v rámci operačného programu...

Návrh krokov a časového rámca participatívneho procesu:

1. **Identifikácia zainteresovaných aktérov** (napr. cca dva týždne do 20. marca)
Napr. V spolupráci s odborníkom na participáciu vytvoríme databázu zainteresovaných aktérov a cieľových skupín pre výzvu a z nich identifikujeme kľúčových aktérov, ktorých pozveme do pracovnej skupiny.
2. **Vytvorenie pracovnej skupiny monitorovacieho výboru** na prípravu podkladov pre tvorbu výzvy (napr. do 30. marca)
Napr. Vytvoríme pracovnú skupinu s cca 20 členmi, ktorá sa trikrát stretne k návrhu podkladov pre výzvu. Úlohou pracovnej skupiny bude priebežne sledovať participatívny proces vyjadrovať sa podkladom predkladaným RO, poskytovať spätnú väzbu a návrhy týkajúce ako procesu participácie i zamerania výzvy.
3. **Zisťovanie potrieb a odporúčaní** vo vzťahu k zameraniu výzvy od zainteresovaných aktérov a cieľových skupín a následné spracovanie výsledkov zisťovania. (napr. tri mesiace, do 20. júna)
Napr. V spolupráci s odborníkom na participáciu vyberieme a pripravíme na realizáciu dve metódy na zisťovanie potrieb cieľových skupín a jednu metódu na diskusiu so zainteresovanými skupinami o prioritách vo vzťahu k zameraniu výzvy. Na webovej stránke RO vznikne podstránka k informovaniu o participatívnej tvorbe výzvy.
V priebehu troch mesiacov, apríla až júna, v spolupráci s univerzitou zozbierame potreby cieľových skupín, ktoré zanalyzuje a vyhodnotí metodik zisťovania. Správa zo zisťovania bude zverejnená.
V priebehu júna a júla zorganizujeme jedno až tri stretnutia so zainteresovanými skupinami o prioritách vo vzťahu k zameraniu výzvy. Z každého stretnutia bude spracovaný a zverejnený zápis.
Na základe správ pripravíme draft časti návrhu, ktorý predložíme na pripomienkovanie.
4. **Pripomienkovanie draftu časti výzvy cieľovou skupinou, verejnosťou, expertmi a pod.** (napr. do 20. júla)
Napr. S odborníkom na participáciu navrhne a zrealizujeme vhodný spôsob pripomienkovania (so zohľadnením zostávajúceho času a doterajšieho priebehu procesu participácie).
Odborník na participáciu spracuje Správu z participatívneho procesu, ktorá bude zverejnená. Pripomienky zapracujeme a pripravíme druhý draft časti návrhu, ktorý predložíme na záverečné pripomienkovanie pracovnej skupiny.
5. Zorganizujeme **stretnutie pracovnej skupiny** aby sa mohla **vyjadriť k druhému draftu časti výzvy** (napr. do 10. septembra)
6. Po pripomienkach pracovnej skupiny **spracujeme výzvu a pošleme ju na schválenie CKO** (napr. mesiac. do 20. októbra)
7. **Vyhlásenie výzvy** predpokladáme napr. 1 novembra

Možnosti zapojenia sa členov monitorovacieho výboru do participatívneho procesu

Členovia MV:

- môžu nominovať seba alebo iného zástupcu platformy, ktorú zastupujú v MV do pracovnej skupiny,
- šíria informácie o participatívnom procese- cez svoje platformy,
- môžu odporučiť RO ľudí alebo organizácie, ktoré by bolo vhodné zapojiť do participatívneho procesu,
- dostanú harmonogram participatívnych aktivít,
- dostanú na mail správy, ktoré budú v rámci participatívneho procesu zverejňované.

D. IDENTIFIKÁCIA ZAJINTERESOVANÝCH AKTÉROV

Informáciu o začatí procesu participatívnej zberu dát resp. tvorby podkladov pre výzvu dostanú na vedomie členovia príslušného monitorovacieho výboru, ktorí môžu pomôcť pri identifikácii zainteresovaných aktérov napr. cez organizácie a subjekty, ktoré v monitorovacom výbore zastupujú a/alebo o ktorých vedia, že majú záujem o tému.

Rámček 7: Kľúčové porozumenie pojmov pre spoluprácu

Zajinteresovaný aktér - ide o osobu alebo organizáciu, ktorej hlas a názor pri participatívnej tvorbe výzvy musí byť vypočítaný. Rôznorodosť zainteresovaných aktérov v sebe nesie špecifickú expertízu (napr. pohľad z praxe, pohľad administratívnej realizácie, pohľad laickej verejnosti a jej potrieb), ktorá je obohatením pri tvorbe výzvy a umožní nám pripraviť a nastaviť dobrú výzvu.

Vo vzťahu k rozhodovaniu rozoznávame tri základné kategórie stakeholdrov²:

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

Poskytovateľ - poskytuje nenávratný finančný príspevok (NFP) a podporu prijímateľovi s cieľom zabezpečiť efektívnu implementáciu projektu naplňajúce ciele jeho operačného programu

Prijímateľ - víťaz verejnej súťaže, ktorý prispieva k naplneniu cieľov operačného programu

Takéto porozumenie pojmov odráža východiskové porozumenie hodnoty participatívneho procesu.

Hlavné otázky, na ktoré RO potrebuje odpovedať pri identifikácii zainteresovaných aktérov:

- Koho sa predmetná výzva dotkne? (napríklad cieľovej skupiny zdravotne znevýhodnených)
- Kto zastupuje tých, ktorých sa výzva dotkne? (napríklad patientské organizácie, alebo asociácia patientských organizácií)
- Koho sa výzva dotkne a súčasne má najmenšiu šancu, že sa k téme vyjadrí?

(napríklad špecificky zraniteľná skupina imobilných ľudí staršieho veku)

- Kto bude zodpovedný za to, aby sa ciele výzvy naplnili (napríklad prijímatelia, spolupracujúci partneri)
- Kto by mohol mať zásadné výhrady k implementácii výzvy? (subjekty, ktoré presadzujú iný prístup riešenia identifikovaného problému)
- Na koho môže mať výzva nepriamy dopad? (napríklad na zdravotné poisťovne)

Pri identifikácii zainteresovaných aktérov je väčšinou potrebné hľadať **zástupcov z rôznorodých sektorov** (verejný, firemný, mimovládny, občianske iniciatívy, jednotlivci) a overiť si, nakoľko je adekvátne zastúpenie z rôznych regiónov a **úrovní sektorov** (od príp. medzinárodnej účasti až po lokálnu, napr. susedské komunity).³

Identifikovať zainteresovaných aktérov je možné viacerými spôsobmi:

- **Spolupráca a participácia v minulosti:** Pri vyhľadávaní a analýze doterajšej diskusie k téme, ktorej sa výzva týka (krok B bod 3.) je možné v rámci **medzirezortného pripomienkovacieho konania (MPK) a strategického posudzovania vplyvov na životné prostredie (SEA) identifikovať zainteresovaných aktérov**. Nesmieme opomenúť tých zainteresovaných aktérov, ktorých pripomienky neboli prijaté. Dôležitým hlasom sú tiež **bývalí prijímatelia** totožných a príbuzných výziev a ľudia, ktorí sa podieľali napríklad na tvorbe minulých operačných programov a výziev, o spoluprácu môžeme požiadať monitorovací výbor, príp. Datacentrum, aby kontaktovalo minulých a aktuálnych prijímateľov príbuzných výziev prostredníctvom ITMS2014.
- **Záujmové zoskupenia a odborná obec:** Prostredníctvom internetu skúste zistiť, či v danej oblasti pôsobia záujmové zoskupenia, platformy, ktoré v danej téme pracujú. Obráťte sa na univerzity, Slovenskú akadémiu vied a odbory na jednotlivých ministerstvách a samospráve.
- **Snowball:** Oslovte už identifikovaných zainteresovaných aktérov, aby vám pomohli kontaktovať ďalších zainteresovaných aktérov, pričom si môžete pomôcť otázkami vyššie.
- **Informovanie na webovej stránke a sociálnych sieťach.** Na internete môžete zverejniť krátku informáciu, že je pripravovaný proces participatívnej tvorby výzvy a záujemcovia sa u vás môžu prihlásiť.

3 Podľa: Creighton, J. L. (2005). *The Public Participation Handbook: Making better decisions through citizen involvement*. 1st ed. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco. ISBN 0-7879-7307-6

Okruhy zainteresovaných aktérov⁴



Tabulka 3: Príklady zainteresovaných aktérov a spôsobov ich zapojenia

Zainteresovaní aktéri	Krátky Opis záujmu a vplyvu na participatívny proces	Ako ich zapojiť?	Príklady zainteresovaných aktérov
Spolurozhodovatelia	Najdôležitejší aktéri. Sem patria tí, ktorí majú rozhodovaciu právomoc, väčšinou danú legislatívou, prípadne organizačnou štruktúrou inštitúcie, ktorá má zodpovednosť za prípravu výzvy alebo operačného programu.	Rozhodovanie o podkladoch výzvy prípadne o výzve ako takej Zapojenie v pracovnej skupine Pozn.: Je potrebné, aby boli zapojení počas celého procesu a nie až v bode rozhodovania, kedy môžu celé naše snaženie zrušiť.	Riaditelia prípadne odborní pracovníci jednotlivých sekcií/ odborov, ktorí majú v kontexte vyhlásenia výzvy rozhodovaciu právomoc. Politickí predstavitelia a tvorcovia legislatívy (v prípade, že sa výzva vzťahuje na nejakú pripravovanú novelu zákona)

⁴ Podľa: Creighton, J. L. (2005). The Public Participation Handbook: Making better decisions through citizen involvement. 1st ed. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco. ISBN 0-7879-7307-6

<p>Kľúčoví účastníci, ktorých aktivitu potrebujeme/ očakávame</p>	<p>Ide o ľudí, ktorí majú záujem o tému výzvy, resp. kvôli odbornosti potrebujeme ich aktívnu účasť v pracovnej skupine.</p>	<p>Zber dát Zapojenie v pracovnej skupine</p>	<p>Členovia Monitorovacieho výboru Metodici z RO Projektoví manažéri z RO už (z)realizovaných výziev Expertí a expertky v danej téme Zástupcovia strešných organizácií, prípadne platforiem, ktoré združujú potenciálnych žiadateľov a prijímateľov napr. Komora MVO, ZMOS, Socio Forum, PMVRO, Asociácia poskytovateľov sociálnych služieb, Potenciálni beneficiari projektov výzvy (V špecifických prípadoch, napr. prijímatelia sociálnych služieb) Minulí prijímatelia podobných výziev</p>
--	--	---	---

<p>Technickí experti</p>	<p>Ide o expertov a expertky, ktorí viac než rozhodovaciu právomoc majú kompetenciu vyjadriť sa a odborne zhodnotiť pripravovanú výzvu (napríklad jej dopad, realizovateľnosť a pod.).</p> <p>Povinnosť pripomienkovať môže byť daná aj zákonnou úpravou.</p>	<p>Zber dát - pri príprave nástrojov na zber dát a v niektorých prípadoch pri realizácii</p> <p>Spracovanie dát</p> <p>Odborní posudzovatelia nám pomôžu nastaviť zákonné a technické limity a hranice vyzbieraných návrhov.</p>	<p>CKO</p> <p>odborní pracovníci z iných rezortov, ktorí majú kompetencie týkajúce sa obsahu výzvy</p> <p>napr. Pamiatkový úrad</p> <p>Dopravný inšpektorát</p> <p>Oddelenia územného plánovania, ZMOS (v prípade ak obce nie sú možnými žiadateľmi)</p> <p>Úrad geodézie, kartografie a katastra Slovenskej republiky</p> <p>Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky (ÚNMS SR)</p> <p>Odborní hodnotitelia</p>
---------------------------------	---	--	---

<p>Pripomienkujúci</p>	<p>Do tohto okruhu patria dotknuté subjekty a ich združenia, čo môžu byť rôzne záujmové združenia inštitúcií, ale aj jednotlivcov. Zvyčajne sa sami chcú vyjadriť, ale niekedy si ich vyjadrenie môže ROSO aktívne vyžiadať.</p>	<p>Zber dát</p> <p>Vo fáze vyhlásenia výzvy</p> <p>Informačné semináre</p>	<p>Potenciálni žiadatelia a prijímatelia</p> <p>Potenciálni beneficianti projektov výzvy</p> <p>Združujúce platformy</p> <p>Minulí prijímatelia podobných výziev</p>
<p>Pozorovatelia</p>	<p>Ide o skupiny ľudí, ktorí sa zaujímajú o proces, no samotné rozhodnutie o výzve sa ich silno nedotýka alebo na ňom nemajú záujem.</p> <p>Je dôležité, aby mali dostupné informácie, nakoľko v prípade nespokojností a nejasností sa dokážu relatívne rýchlo zmobilizovať a začať vstupovať do procesu.</p>	<p>Informovanie prostredníctvom tlačových správ, noviniek na webe, vestníkov a pod.</p>	<p>Niektorí potenciálni beneficianti projektov výzvy</p> <p>Sekundárni beneficianti projektov výzvy</p> <p>Média</p>

<p>Informovaná verejnosť</p>	<p>Ide o všeobecnú verejnosť (vrátane expertov, inštitúcií), ktorých sa síce výsledná podoba výzvy a následných projektov dotkne, no aktuálne nemajú záujem alebo kapacity sa k výzve vyjadrovať (čo však neznamená, že nemajú záujem na tom, aby bola výzva správne nastavená).</p>	<p>Informovanie prostredníctvom tlačových správ, noviniek na webe, vestníkov a pod.</p>	<p>Niektorí potenciálni beneficiari projektov výzvy Sekundárni beneficiari projektov výzvy Verejnosť</p>
-------------------------------------	--	---	--

Rámček 8: Príklad identifikovaných zainteresovaných aktérov konkrétnej výzvy:

Ministerstvo životného prostredia SR ako RO pre Operačný program Kvalita životného prostredia plánovalo v roku 2017 vyhlásiť výzvu na podporu vodozádržných opatrení v urbanizovanej krajine (Prioritná os 2. - Adaptácia na nepriaznivé dôsledky zmeny klímy so zameraním na ochranu pred povodňami). Členovia monitorovacieho výboru za MVO iniciovali stretnutie s RO k novej téme výzvy, ktorá dovtedy nebola predmetom finančnej podpory zo strany štátu. Cieľom stretnutia bolo dohodnúť postup zapojenia zainteresovaných aktérov do identifikácie efektívnych opatrení, ktoré by mali byť vo výzve podporené.

Už v roku 2016 monitorovací výbor zriadil pracovnú skupinu k tematike zelenej infraštruktúry, ktorá stále existovala. Po dohode s RO práve táto pracovná skupina, po schválení rozšírenia jej štatútu, zastrešila proces konzultácií. Na jeseň 2017 zorganizovali členovia pracovnej skupiny stretnutia a focusové skupiny so zainteresovanými aktérmi. Výstupy vo forme odporúčaní boli podkladom pre diskusiu pracovnej skupiny a následne pre prípravu výzvy zo strany RO. O činnosti pracovnej skupiny dostával informáciu monitorovací výbor, pravidelné stretnutia boli aj s pracovníkmi pripravujúcimi výzvu na RO.

Do procesu konzultácií boli pozvané a zapojené nasledovné skupiny aktérov:

- zástupcovia konkrétnych samospráv, kde už boli realizované vodozádržné opatrenia väčšieho rozsahu (poslanci, členovia odborných komisií pri zastupiteľstve) a pracovníci ich mestských/obecných úradov (stavebný úrad, oddelenie životného prostredia/výstavby),
- projektanti a realizátori opatrení v mestách a obciach, kde už boli realizované vodozádržné opatrenia väčšieho rozsahu,
- zástupcovia samospráv, ktoré riešili prípravu opatrení systematicky cez adaptačné plány alebo ktoré sú signatármi [Dohovoru starostov a primátorov](#),
- zástupcovia strešných organizácií samospráv (Združenie miest a obcí Slovenska (ZMOS) a Únia miest Slovenska),
- nezávislí experti v tematike adaptácie na zmenu klímy a územného rozvoja,
- zástupcovia mimovládnych organizácií, ktoré pripomienkovali Stratégiu adaptácie SR na zmenu klímy,
- členovia pracovnej skupiny zriadenej monitorovacím výborom,
- experti z akademickej obce, ktorí sa venujú problematike adaptácií na zmenu klímy.

E. VYTVORENIE PRACOVNEJ SKUPINY MV NA PRÍPRAVU PODKLADOV PRE TVORBU VÝZVY

Úlohou pracovnej skupiny Monitorovacieho výboru je pripomienkovať podklady pripravené RO, ktoré sa týkajú najmä identifikácie zainteresovaných aktérov, foriem a rozsahu zberu dát o potrebách zainteresovaných aktérov a cieľových skupín, interpretácie dát a podkladov pre tvorbu výzvy. Pracovná skupina umožňuje zainteresovaným aktérom spoločne formulovať odporúčania pre zameranie výzvy a zvažovať (poskytovať argumenty) pre možné alternatívy v zameraní výzvy, cieľových skupinách, atď. Pracovná skupina **nemá rozhodovaciu, len odporúčaciu funkciu.**

Pracovná skupina by mala mať max. 25 členov a je zložená z členov monitorovacieho výboru, ktorí prejavia o to záujem, a z identifikovaných zainteresovaných aktérov - najmä dva vnútorné kruhy v grafe vyššie. U aktérov, pri ktorých hrozí konflikt záujmov (t.j. môžu mať vlastný záujem na zameraní výzvy) je vhodné, aby konkrétni zástupcovia zainteresovaných skupín boli do pracovnej skupiny nominovaní ideálne strešnou, alebo platformovou organizáciou, prípadne iným formálnym orgánom ako napr. Rada vlády pre MNO, alebo Rada vlády pre ľudské práva, atď. Finálne zloženie pracovnej skupiny by mal potvrdiť (per rollam) monitorovací výbor.

Základné princípy fungovania pracovnej skupiny:

- Ponuku na členstvo v pracovnej skupine zverejní a zašle aj zástupcom strešných a platformových organizácií cieľových skupín prípadne expertom v danej téme (podľa zamerania)
- Zverejniť zloženie pracovnej skupiny,
- Explicitne pomenovať a zverejniť úlohu a pravidlá fungovania pracovnej skupiny napr. hranice očakávanej obhajoby záujmov jednotlivých zainteresovaných aktérov a konfliktu záujmov,
- Po prerokovaní pracovnou skupinou zverejniť postup participatívnej tvorby výzvy,
- Na stretnutiach uvádzať zdôvodnenia návrhov, ktoré sa zaznamenajú do zápisu - umožňuje spätné overenie a transparentnosť,
- Zo stretnutí pracovnej skupiny spracovať a zverejniť zápis,
- Profesionálne vedenie stretnutí pracovnej skupiny (optimálne profesionálnym facilitátorom, vid' [Rámček X Ako uvažovať o ľuďoch](#))

[potrebných na participáciu](#)) - oddelenie procesuálnych, expertným a rozhodovacích funkcií pri vedení stretnutia

Súčasťou efektívneho a transparentného fungovania pracovnej skupiny je aj manažment konfliktu záujmov v rámci participatívneho procesu, o ktorom sa dozviete viac v [prílohe 1](#).

F. ZBER A SPRACOVANIE DÁT

Etapu zberu dát je kľúčovou etapou pre zapojenie cieľových skupín a partnerov do procesu. V špecifických prípadoch sa príprava podkladov začína prieskumom intuitívneho chápania pojmov, ktorých sa výzva týka. Ide o stretnutia, na ktorých sa jednoduchým spôsobom mapuje, ako chápe cieľová skupina základný pojem napr. sociálne podnikanie, zelená infraštruktúra, kreatívny priemysel, mikropôžičky a pod. Dôvodom je skúsenosť, že aj (nielen expertmi) všeobecne používané pojmy môžu byť pre budúcich potenciálnych žiadateľov neznáme, môžu ich používať v iných súvislostiach a vidieť na nimi iný obsah. To môže po vyhlásení výzvy spôsobovať nezáujem cieľových skupín resp. tieto sa ani nezúčastnia na informačných seminároch a nebudú žiadateľmi o NFP. Osobitne dôležitý je tento krok v prípade „nových“ aktivít, ktoré sa pred tým z verejných zdrojov nepodporovali a zúčastnené strany celkom nevedia zhodnotiť „východziu“ pozíciu ostatných aktérov.

Vo väčšine prípadov zber dát začína tým, že RO „ide“ do terénu, osloví identifikovaných zainteresovaných aktérov a cieľové skupiny (potenciálnych záujemcov o výzvu cez ich strešné organizácie, profesné komory, ďalej poradenské centrá a pod.) formou informačných stretnutí, face to face rozhovorov, pracovných/focusových skupín, prieskumu atď. Zisťuje informácie o potenciálnych prijímateľoch a ich pripravenosti úspešne sa uchádzať o prostriedky z výzvy, zisťovanie potrieb cieľovej skupiny (po čom je dopyt), jej názorov ohľadom detailov výzvy napr. k formálnym náležitostiam, oprávnenosti aktivít, max. a min. výške NFP a pod. Získané informácie použije pri príprave podkladov pre výzvu.

Čo je potrebné si vyjasniť pred tým, ako sa rozhodnete pre niektorú z metód zberu dát:

- koho hlas potrebujeme v rámci participácie počuť (zainteresovaní aktéri, beneficianti projektu a pod, vid' krok A.)
- akú veľkú vzorku potrebujeme v rámci participácie asi vypočúť
- čo potrebujeme zistiť (potreby smerom k obsahovému zameraniu výzvy, podmienky predloženia žiadosti o nenávratný finančný príspevok)
- aký výstup z metódy očakávame

- koľko času a finančných prostriedkov máme pre realizáciu jednotlivých metód

Sumár metód vhodných pre zber dát

- [dotazníkový prieskum](#)
- [pološtrukturované rozhovory so vzorkou možných prijímateľov](#)
- [fokusová skupina resp. séria fokusových skupín](#)
- [riadená skupinová diskusia](#)
- [seminár k pripomienkovaniu návrhu časti výzvy](#)

Informácie o vybraných metódach nájdete nižšie.

Rámček 9: Dotazníkový prieskum

Dotazníkový prieskum sa môže na prvý pohľad javiť ako výhodný a rýchly nástroj, keď potrebujeme osloviť širšie publikum. Vzhľadom na povahu participácie je však potrebné jeho využitie zvážiť, nakoľko jeho využitie sprevádza viacero úskalí a **nevýhod**:

- dotazníkový prieskum musí navrhnuť odborník/výskumník, nie je preto väčšinou možné realizovať ho z interných kapacít
- množstvo, ak nie väčšina informácií, ktoré potrebujeme zistiť sú skôr kvalitatívneho charakteru (tým pádom by mal byť dotazník zvolený skôr ako doplnková metóda k fokusovým skupinám alebo pološtruktúrovaným rozhovorom)
- pokiaľ nemáme k dispozícii databázu ľudí, ktorých chceme osloviť, cena za dotazníkový prieskum bude niekoľkonásobne vyššia ako realizácia fokusovej skupiny (v takýchto prípadoch je potrebné osloviť prieskumné agentúry, ktoré disponujú vlastnými databázami)
- pri úzko vymedzených skupinách (napríklad znevýhodnení účastníci o zamestnanie) môže byť online dotazníkový prieskum v podstate nezrealizovateľný a musíme voliť iné spôsoby dotazníkového prieskumu
- musíme rátať s nízkou návratnosťou dotazníkov
- pri sumarizácii podnetov nie je možnosť dopytovania, overovania (nie je možné pochopiť problematiku hlbšie)

Pri dotazníku treba klásť veľký dôraz na správnu formuláciu otázok, logickú konzistentnosť a zároveň dĺžku. Realizácia reprezentatívneho prieskumu je väčšinou nad rámec finančných možností RO. **Dotazníkový prieskum preto slúži predovšetkým pre prvotné zbieranie informácií, otestovanie porozumenia témam a overenie si záujmu o výzvu. Nemožno výstupy z prieskumu využiť na zovšeobecnenie zisťovaných skutočností. Nemožno ho odporučiť ako jedinú metódu participácie vzhľadom na jeho limity, no môže byť dobre kombinovaný s inými metódami.**

Pri formulovaní otázok je potrebné **vyvarovať sa najčastejším chybám**:

- je chybou, pokiaľ sa v jednej otázke pýtame na viac skutočností (napr. Je táto výzva pre vás *zaujímavá* a *zrozumiteľná*?)
- je chybou, pokiaľ otázka obsahuje cudzie slová, skratky a odborné výrazy bez vysvetlenia
- je chybou, pokiaľ v otázke nevhodne obmedzí voľbu odpovede - ich počet a obsah (napr. na otázku Aké intervencie by pomohli marginalizovaným rómskym komunitám ponúkame 3 odpovede, bez možnosti odkliknúť viac odpovedí, príp. zvoliť vlastnú odpoveď)
- je chybou, pokiaľ v otázke využijeme zápor (napr. Podávala v minulosti vaša organizácia žiadosť a bola neúspešná? - na túto otázku nie je možné odpovedať presne áno/nie)

Personálne nároky a rozloženie zodpovedností

Prípravu dotazníka by mal mať na starosti výskumník/odborník na prieskumy. V prípade oslovenie širšej vzorky je vhodné, aby správu z dotazníkového prieskumu zabezpečil výskumník, v opačnom prípade je možné zabezpečiť interpretáciu dát prostredníctvom vlastných ľudských zdrojov.

Rámček 10. Pološtrukturované rozhovory so vzorkou možných prijímateľov

Pološtrukturované rozhovory predstavujú účinný nástroj v prípade, že je potrebné riešiť rôznorodé otázky výziev viac do hĺbky. Nevýhodou môže byť ich časová náročnosť v prípade, že chceme zahrnúť do zberu dát širšie spektrum aktérov, ale aj otázka možného konfliktu záujmov. Pološtrukturované rozhovory by preto nemali byť jedinou technikou, ktorú v rámci zberu dát použijeme. Líšia sa zároveň od ad hoc neformálnych konzultácií s potenciálnymi žiadateľmi, kedy je zisťovanie potrieb neriadené, kde nie je jasné, aký má byť výstup a hrozí vznik konfliktu záujmov.

Časové nároky pre pološtrukturované rozhovory

Ide o techniku, ktorá je pomerne časovo náročná, hoci náročnosť závisí aj od počtu rozhovorov. Treba počítať s tým, že jeden 45-minútový rozhovor môže vyžadovať aj 6 hodín pracovného času - od prípravy, dohodnutia rozhovoru, cesty a následného prepisu. Do tohto času zároveň nie je zarátaná následná analýza rozhovoru.

Personálne nároky a rozloženie zodpovedností

Samotnú realizáciu rozhovorov môže mať na starosti RO/SO. Prípravu otázok a analýzu odpovedí by mal zabezpečovať nezávislý výskumník, aby bola zachovaná efektívnosť využitej techniky a zároveň, aby sa maximalizovala nezávislosť výstupov z rozhovorov (viď [manažment konfliktu záujmov](#)).

Rámček 11. Fokusová skupina

Fokusová skupina je forma riadenej menšej skupinovej diskusie (okolo 8-10 ľudí) s vopred stanoveným programom a zámerom. Účastníci sú do fokusovej skupiny dôkladne vybraní tak, aby odzrkadľovali a reprezentovali cieľovú skupinu a zároveň musí byť zabezpečená adekvátne rôznorodosť (v kontexte rodu, demografie a pod.). Účasť na fokusovej skupine býva honorovaná. Na to, aby sme mohli vyvodiť relevantné závery, je potrebné realizovať viacero fokusových skupín.³

Fokusovú skupinu realizuje nezávislý výskumník alebo facilitátor, ktorý štruktúru fokusovej skupiny konzultuje so zadávateľom. Neodporúča, aby sa zadávateľ fokusovej skupiny priamo zúčastnil fokusovej skupiny, nakoľko je riziko, že by už svojou prítomnosťou mohol ovplyvňovať výpovede zúčastnených. Pokiaľ sa realizuje fokusová skupina v miestnosti, ktorá je vybavená jednostranným zrkadlom alebo kamerou, môže zadávateľ sledovať proces podujatia a príp. dopĺňať otázky pre facilitátora. Diskusia je zaznamenaná na diktafón alebo kameru, z ktorej následne facilitátor vypracuje pre zadávateľa správu (viď [manažment konfliktu záujmov](#)).

Časové nároky pre fokusové skupiny

V prípade intenzívnej prípravy je potrebné pre metódu rezervovať minimálne 2 mesiace, v prípade, že už zadávateľ disponuje adekvátnou analýzou zainteresovaných aktérov.

Personálne nároky a rozloženie zodpovedností

Realizáciu fokusových skupín a vypracovanie správy zabezpečuje nezávislý expert. SORO môže v rámci svojich kapacít zabezpečiť:

- prípravu zadanie v spolupráci s expertom (aký je zámer, aké sú kľúčové otázky a pod.)
- výber účastníkov do fokusových skupín v spolupráci s expertom
- pozvanie účastníkov, koordinácia účasti na fokusových skupinách
- materiálno-technická príprava stretnutí (miesto stretnutia, techniku, občerstvenie)

Zásady a tipy pre plynulé aplikovanie techniky:

1. Je dôležité, aby účastníci fokusových skupín vedeli, aký je účel, formát a výstup stretnutia. Odkonzultujte pozvánku s expertom.
2. Účasť jednotlivých účastníkov si telefonicky overte 24 hodín pred stretnutím.
3. Čas stretnutia nastavte tak, aby účastníci, ktorí cestujú mohli včas prísť a zároveň nemuseli odchádzať zo stretnutia skôr.
4. Výber miestnosti vopred konzultujte s expertom, ktorý vás informuje o kritériách pre vyhovujúci priestor pre realizáciu fokusovej skupiny (napr. možnosti zmeny zasadania a pod.)

Rámček 12: Riadená skupinová diskusia

Iným spôsobom, ako získať naraz informácie od viacerých zainteresovaných aktérov, je riadená skupinová diskusia, ktorá môže mať rôzrodobé podoby a formáty. Dôležité je dodržať princíp správneho výberu účastníkov, aby sme zabezpečili vyváženosť perspektív v rámci diskusie a zabezpečenie neustranného facilitátora. Účastníkom by mala byť vopred obzrejmená téma diskusie a jej program. Diskusia môže začať krátkou prezentáciou už existujúcich návrhov RO/SO, o ktorej následne účastníci diskutujú. Tí môžu byť rozdelení do menších skupín, pri čom každá diskutuje na inú otázku/oblasť a následne účastníci prezentujú výstupy z menších skupín pred celou skupinou, ktorá ich dopĺňa. Riadenú diskusiu je možné organizovať aj štýlom world cafe (alebo kaviareň svet), kde sa účastníci v rámci skupín striedajú, a tak majú príležitosť sa vyjadriť ku každej nastolenej téme.

Časové nároky pre riadenú skupinovú diskusiu

V prípade intenzívnej prípravy je potrebné pre metódu rezervovať minimálne 2 mesiace, v prípade, že už zadávateľ disponuje adekvátnou analýzou zainteresovaných aktérov.

Personálne nároky a rozloženie zodpovedností

Realizáciu riadených skupinových diskusií a vypracovanie správy zabezpečuje nezávislý expert - facilitátor (v závislosti od veľkosti skupiny je vhodné, aby facilitáciu zabezpečila dvojica). SORO môže v rámci svojich kapacít zabezpečiť:

- prípravu tém, oblastí a otázok v spolupráci s expertom (aký je zámer, aké sú kľúčové otázky a pod.)
- výber účastníkov v spolupráci s expertom
- pozvanie účastníkov, koordinácia účasti na diskusiách
- materiálno-technická príprava stretnutí (miesto stretnutia, techniku, občerstvenie)

Rámček 13: Seminár k pripomienkovaniu návrhu časti výzvy

Prostredníctvom semináru môže ROSO nielen predstaviť základný rámec výzvy, ale aj získať prvotný feedback od potenciálnych žiadateľov. Slúži na prvý screening potrieb žiadateľov a cieľových skupín, ktorý následne môžeme využiť pre lepšie nastavenie cieľov a nástrojov zberu dát.

Časové nároky pre informačný seminár

Informáciu o realizácii semináru je potrebné avizovať na webovom sídle a v rámci iných kanálov min. 1 mesiac vopred pred realizáciou. Ide o časovo nenáročnú metódu, avšak nemôže byť využitá ako samostatná metóda. Samotné trvanie semináru môže byť medzi 1,5 hodinou a 3 hodinami, v závislosti od množstva okruhov, ktoré chcete počas semináru s účastníkmi prejsť.

Personálne nároky a rozloženie zodpovedností

Seminár k pripomienkovaniu návrhu časti výzvy môže RO/SO realizovať v rámci existujúcich personálnych a materiálno-technických kapacít.

Zásady a tipy pre plynulé aplikovanie techniky:

- V rámci pozvánky musí byť jasne definovaný cieľ seminára, pre koho je seminár určený a aké bude jeho trvanie (tj. informácia o začiatku, ale aj konci stretnutia).
- Odporúčame, aby účastníci obdržali, ideálne 2 dni pred seminárom materiály k semináru (program, prezentáciu, podklady).
- Počas semináru je užitočné zaznamenať všetky otázky (položené v diskusii, ale aj tie, ktoré nestihli zaznieť a zistíme ich prostredníctvom dotazníka). Následne je vhodné v čo najkratšom čase odoslať odpoveď a zverejniť odpovede aj v sekcii Často kladené otázky (FAQ) na stránke ROSO.

V prílohe č. 5 [Kde nájsť viac informácií o participácii a výskumných metódach?](#) môžete nájsť bližšie informácie o publikáciách, ktoré vám poskytnú podrobnejší návod pre realizáciu jednotlivých metód zberu dát.

Po zbere dát je potrebné zozbierané dáta analyzovať a spracovať do písomného výstupu, najčastejšie správy. Zvyčajným postupom je najprv spracovanie čiastkových správ z jednotlivých metód či skupinových diskusií a následné spracovanie celkovej správy z participatívneho procesu.

Úlohou **pracovnej skupiny** v tomto kroku je zoznámiť sa s priebežnými výstupmi z jednotlivých metód zberu dát a overovať interpretáciu zozbieraných dát. Do čiastkových správ túto interpretáciu najčastejšie formulujú zapisovatelia s facilitátormi (pri skupinových diskusiách) alebo výskumníci (pri dotazníkoch a rozhovoroch).

Celková správa z participatívneho procesu slúži nielen pracovníkom RO pre prípravu časti výzvy, ale aj zainteresovaným aktérom na získanie kompletného pohľadu na potreby a odporúčania zozbierané v participatívnom procese. Keďže výsledný dokument má dve cieľové skupiny s dosť odlišnými potrebami, je možné správu z procesu pripraviť viacerými spôsobmi, a to vo forme:

1. Verejnej **Správy z participatívneho procesu**, ktorá obsahuje zosumarizované návrhy a pripomienky zo stretnutí, zosumarizované výstupy z jednotlivých použitých metód zberu informácií, z písomne/elektronicky zaslaných pripomienok, a pod., v prípade výraznej zhody zainteresovaných aktérov na niektorých odporúčaniach pre zameranie a formuláciu výzvy aj jasné odlíšenie týchto odporúčaní od návrhov jednotlivcov. Okrem toho by správa mala obsahovať aj krátky popis participatívneho procesu, kalendár stretnutí resp. zberu dát, zoznam oslovených a zapojených zainteresovaných aktérov a niekoľko fotografií zo stretnutí. Správu z participatívneho procesu zvyčajne pripravuje kontrahovaný odborník na participáciu, pričom vychádza zo zápisov zo stretnutí, ktoré pripravili zapisovatelia s facilitátormi.
2. Verejnej Správy z participatívneho procesu a interných **podkladov pre tvorbu výzvy**, ktoré navyše obsahujú odporúčania s explicitnými návrhmi formulácií časti výzvy, ktoré naplňajú potreby zapojených zainteresovaných aktérov. Interné podklady pre tvorbu výzvy najčastejšie pripraví metodik zúčastňujúci sa na participatívnom procese.
3. Alternatívou k Správe z participatívneho procesu je výstup vo forme **prezentácie** zverejnenej na webovom sídle RO/participatívneho procesu. Obsah prezentácie by mal byť veľmi podobný obsahu Správy z participatívneho procesu len namiesto zoznamu zapojených zainteresovaných aktérov postačia grafy ukazujúce rozloženie zapojených zainteresovaných aktérov podľa vybraných relevantných charakteristík (napr. zástupcovia MVO, zástupcovia prijímateľov z komunitných centier zriadených samosprávou).

RO na základe Správy z participatívneho procesu prípadne aj interných podkladov pre tvorbu výzvy pripraví návrh časti výzvy/ podkladov pre výzvu.

G. PRIPOMIENKOVANIE NÁVRHU ČASTI VÝZVY TECHNICKÝMI EXPERTMI, MONITOROVACÍM VÝBOROM, PRÍPADNE VEREJNOSŤOU.

V tomto kroku RO zverejní návrh časti výzvy a požiada monitorovací výbor, pracovnú skupinu, odborníkov z relevantných rezortov a inštitúcií prípadne cieľovú skupinu o pripomienkovanie. V prípade, ak je v dopytovo orientovanej výzve identifikovaná silná potreba synergie, alebo komplementarity, s ďalšími operačnými programami je vhodné osloviť aj vecne príslušné RO, sekcie ministerstiev a pod. Pripomienky sú buď zapracované alebo je zdôvodnené, prečo nedošlo k ich akceptovaniu.

Odporúčaným spôsobom verejného pripomienkovania je zverejnenie časti výzvy na **webovej stránke** s možnosťou posielania pripomienok priamo zo stránky. V takom prípade odporúčame, aby sa záujemci o pripomienkovanie mali povinnosť zaregistrovať (minimálne prostredníctvom mena a e-mailovej adresy) a súčasne aby mali možnosť vidieť ostatné pripomienky, ktoré boli podané prostredníctvom stránky. Takéto opatrenie vysoko zvyšuje transparentnosť. Tento typ pripomienkovania vyžaduje minimálne jeden pracovný týždeň, optimálne dva týždne.

Špecifický aspekt výzvy, ktorý odporúčame v tomto kroku overiť je jej **zrozumiteľnosť**. Tú odporúčame overiť napríklad: zapojením experta/expertky na komunikáciu, realizovaním riadenej skupinovej diskusie s technickými expertmi alebo zorganizovaním fokusovej skupiny so vzorkou účastníkov, ktorá je podobná potenciálnym žiadateľom.

Rámček: 14 Zrozumiteľnosť výzvy**Prečo sa venovať téme zrozumiteľnosti?**

Býva opakovaným problémom, že výzvy sú pre potenciálnych žiadateľov nezrozumiteľné. Často musia pátrať po významoch cudzích slov a skratiek, strácajú sa v záplave informácií, namiesto toho, aby vedeli na prvé pozretie identifikovať, či je výzva vôbec určená pre nich. A to ich nie raz odradí od žiadania nenávratného finančného príspevku.

Zrozumiteľnejšie napísané výzvy nám môže priniesť viaceré benefity:

- úspora času a ľudských zdrojov pri riešení otázok a nejasností potenciálnych žiadateľov (konzultácie, info semináre, ale aj vydávanie usmernení),
- žiadatelia dokážu pripraviť kvalitnejšie žiadosti a úspešne ich implementovať,
- je možné predpokladať zvýšený záujem žiadateľov, ktorí dokážu predložiť žiadosť na základe dostupných informácií,
- úspora času a ľudských zdrojov pri odstraňovaní administratívnych a iných chýb žiadostí, ktoré vznikli na základe nepochopenia textu.

Preto je úlohou RO, aby sa zaoberal pri príprave a tvorbe výziev aj zrozumiteľnosťou textu.

Zopár odporúčaní pre písanie zrozumiteľnejších textov:

1. Je užitočné, pokiaľ si váš text niekto prečíta (aj mimo vášho profesného pôsobenia) a vyjadrí sa k zrozumiteľnosti textu.
2. Vyhnite sa odborným výrazom a cudzím slovám, pokiaľ ich použitie nie je absolútne nevyhnutné.
3. Skratky môžu byť užitočné, avšak je potrebné, aby boli čitateľovi zrozumiteľné a text nebol nimi preplnený.
4. Obmedzte používanie trpného rodu.
5. Zvýšte pozornosť a zamerajte sa na zrozumiteľnosť pri používaní záporov.
6. Štrukturujte text tak, aby spĺňal očakávania čitateľa. Skúste si odpovedať na otázku, čo by potreboval čitateľ vidieť ako prvé?
7. Venujte pozornosť aj grafickej úprave textu, ktorá môže zvýšiť jeho zrozumiteľnosť.

Sprístupnenie návrhu časti výzvy potenciálnym žiadateľom môže byť je vnímané citlivo z hľadiska konfliktu záujmov. Potenciálny konflikt záujmov je možné vyriešiť zverejnením návrhu časti výzvy a tým jej sprístupnením pre všetkých potenciálnych žiadateľov.

Po zapracovaní pripomienok RO, RO predloží návrh časti výzvy pracovnej skupine.

H. VYJADRENIE SA K NÁVRHU ČASTI VÝZVY PRACOVNOU SKUPINOU

Členovia pracovnej skupiny majú okrem individuálneho pripomienkovania návrhu časti výzvy možnosť vidieť a komentovať aj jej predfinálnu verziu, po zapracovaní pripomienok. Diskusia pracovnej skupiny by mala byť zameraná najmä na overenie si zdôvodnenia prijatia niektorých a odmietnutia iných pripomienok, ale aj na vyjadrenie názoru členov pracovnej skupiny na protichodné návrhy z pripomienkovania. Je to tiež posledná možnosť na komentovanie návrhu časti výzvy pred jej predložením na schválenie CKO.

Stretnutie pracovnej skupiny môže RO využiť aj na overenie si vyhodnotenia častí rizikovej analýzy výzvy (RAV). V tom prípade RO na stretnutie pracovnej skupiny pripraví návrh RAV. Závery diskusie posúdi RO a zapracuje do návrhu výzvy a RAV, ktoré následne predloží CKO na schválenie.

I: SPRACOVANIE VÝZVY RO A SCHVÁLENIE VÝZVY CKO

Po zapracovaní posledných pripomienok RO overí zrozumiteľnosť celej výzvy s expertom na komunikáciu/zrozumiteľnosť textov. Následne predloží kompletný návrh výzvy na schválenie CKO. V rámci schvaľovania CKO pripraví a zhodnotí aj [rizikovú analýzu výzvy](#), ktorú RO zasiela spolu s výzvou na schválenie. Na základe metodického pokynu CKO by mal RO pri tvorbe výzvy na základe tzv. mapy rizík identifikovať zoznam rizík, ktoré budú aplikovateľné pre jednotlivé časti výzvy, popísať spôsob eliminácie a dôvod jeho akceptovania.

J. VYHLÁSENIE VÝZVY

RO vyhlási výzvu a zverejní o tom informácie na webstránke operačného programu, formou tlačovej správy, konferencie a pod. Informácia o vyhlásení výzvy by však mala ísť automaticky napr. členom monitorovacieho výboru, pracovných skupín, partnerom a cieľovým skupinám, ktoré sa zúčastnili niektorého z predchádzajúcich krokov. Aj v prípade, ak výzva nebola pripravovaná participatívne, informáciu o jej vyhlásení by mali dostať automaticky minimálne členovia monitorovacieho výboru, ktorí o nej môžu informovať svojich partnerov, strešné organizácie, potenciálnych žiadateľov v svojom okruhu.

Špecifickou formou informovania o vyhlásenej výzve sú informačné semináre v regiónoch Slovenska, ktoré organizujú poradenské centrá v spolupráci s RO. Na

informačných seminároch okrem základných informácií o výzve je priestor na konzultácie záujemcov. Otázky a odpovede (zostavené/doplnené podľa otázok počas informačných seminárov) je vhodné zverejňovať na weboch RO v rámci "najčastejšie otázky".

O vyhlásení výzvy však môžu pracovníci RO informovať aj na informačných seminároch týkajúcich sa príbuzných či obsahovo súvisiacich výziev, nakoľko potenciálni žiadatelia často hľadajú informácie o možných zdrojoch financovania v rôznom prostredí. Zaujímavou možnosťou je vyhlásenie výzvy propagovať na odborných seminároch, konferenciách a workshopoch, ktoré sa týkajú tematiky výzvy alebo cieľovej skupiny. Dohoda s ich organizátormi o prednesení príspevku či o krátkej prezentácii o výzve v rámci takýchto odborných stretnutí môže znamenať výraznú úsporu času a kapacít RO v porovnaní s organizovaním samostatnej akcie pre ten istý okruh ľudí.

Rámček 15: Princípy efektívneho informačného seminára

- informácia na informačnom seminári je včas zverejnená na webstránke RO, prípadne na stránke sociálnych sietí, je dobré, pokiaľ sú o informačnom seminári informované aj oficiálne platformy
- prezentácia iné informačné podklady k semináru sú účastníkom dostupné fyzicky a online na stiahnutie
- seminár má rezervovaný dostatočný čas na prezentáciu výzvy a následnú diskusiu, príp. individuálne konzultácie po seminári
- bez zbytočného odkladu sa zverejní zoznam otázok zo seminára spolu s odpoveďami na webovej stránke

Dôležité je zabezpečiť aj komunikáciu a vzájomné informovanie sa pracovníkov rôznych RO v prípade, ak má konkrétna výzva spoločnú tematiku podpory v rôznych operačných programoch, ale existuje tzv. deliaca línia medzi opatreniami. Príkladom sú vodozádržné opatrenia, ktoré podporuje tak operačný program Kvalita ŽP, ako aj Integrovaný operačný program a Program rozvoja vidieka. Informačné semináre ku každej výzve by v ideálnom prípade mali obsahovať aj informácie z komplementárnych výziev iných operačných programov.

K. REALIZÁCIA VÝZVY (A PROJEKTOV), MONITOROVANIE REALIZÁCIE VÝZVY A ZBER SPÄTNEJ VÄZBY

Ďalším krokom je priebežné monitorovanie realizácie výzvy a zbieranie spätnej od

úspešných i neúspešných žiadateľov.

V rámci monitoringu realizácie výzvy sa RO zameriava hlavne na zbieranie informácií o počte žiadateľov (napr. v porovnaní s očakávanými počtami žiadostí a vyčlenenými finančnými prostriedkami), ich skladbe (či sú medzi žiadateľmi všetky cieľové skupiny organizácií, ktoré pri príprave výzvy plánovali, a ktoré sme pri mapovaní zainteresovaných aktérov zmapovali ako relevantných žiadateľov) i na úspešnosť a kvalitu žiadostí (či sa v projektových žiadostiach nevyskytujú opakované chyby/ neporozumenia). Súčasne RO sleduje a zaznamenáva vyjasňujúce otázky záujemcov, prípadne nejasnosti a výhrady ohľadom výzvy zachytené počas konzultácií.

Zbieranie spätnej väzby od žiadateľov môže RO realizovať prostredníctvom otázok vo formulári pre priebežnú správu, alebo špecifickým formulárom na webovej stránke výzvy. V prípade elektronického formulára odporúčame umožniť respondentom zvoliť či budú na otázky odpovedať anonymne alebo budú odpovedať pod svojim menom.

Zmyslom zbierania informácií je priebežné dopĺňanie sekcie na webovej stránke. Často kladené otázky a odpovede, ale aj doplnenie výzvy o presnejšie formulácie a vyjasnenia.

Využitie oboch typov informácií je možné prípadnú korekciu výzvy (v prípade, ak ide o výzvu, ktorá sa vyhlasuje opakovane, príp. bude podobná výzva pre podobné typy aktivít, cieľové skupiny a pod.) ale aj pre súvisiace výzvy.

Je možné, že nastanú 2 scenáre:

- O výzvu majú žiadatelia záujem, **prebieha bez problémov** až kým sa neminú finančné prostriedky a výzva sa uzatvára a následne evalvuje ([krok L](#)). V niektorých prípadoch sa aj po vyčerpaní finančných prostriedkov môže zvýšiť alokácia.
- Vyskytli sa problémy pri predkladaní žiadostí pokračujeme [krokom M](#).

L. UZATVORENIE VÝZVY A EVALUÁCIA

V prípade, že výzva bola bez problémov napĺňaná a finančná alokácia (aj s prípadným navýšením) minutá, výzva sa uzatvára. Táto skutočnosť musí byť oznámená na web stránke operačného programu.

Posledným krokom je vyhodnotenie so zapojením cieľových skupín – v praxi môže ísť o zber podkladov pre súvisiace výzvy, zistenie limitujúcich a podporujúcich prvkov, ďalej zber spätnej väzby na výzvu od úspešných aj neúspešných žiadateľov. Zamerať sa môžeme na širokú škálu zisťovaných skutočností: napr. zrozumiteľnosť, aké problémy sa vyskytli pri realizácii, či museli pri implementácii projektu zabezpečiť nejaké činnosti externe, či nastali neočakávané situácie a

pod.

Užitočnými nástrojmi pre evalváciu môžu byť metódy popísané [v kroku F \(dotazníkové prieskumu, fokusové skupiny, pološtrukturované rozhovory a pod.\)](#), pri čom pri zadaní externej evalvácie je užitočné venovať bližšiu pozornosť zadaniu evalvácie (viď [Príloha X](#)).

M. ANALÝZA PROBLÉMOV

V prípade, že sa pri realizácii výzvy vyskytli problémy postupujeme krokom M, kde zisťujeme, kde vznikajú problémy a aké sú dôvody, že výzva nie je naplnená podľa predstáv. Užitočné informácie môžeme získať z monitoringu a zberu spätnej väzby k výzve v rámci [kroku K](#).

Je potrebné, aby sme venovali čas analýze problémov predovšetkým v situáciách kedy:

- nedostatočný dopyt po výzve⁵
- žiadatelia predkladajú žiadosti, ale vypadnú na technickom hodnotení
- žiadatelia predkladajú žiadosti, ale vypadnú na odbornom hodnotení
- vyskytujú sa problémy pri implementácii
- iné

Je dôležité, aby sa RO nespoliehal na to, že bude vedieť jednoznačne povedať príčinu vzniku problémov, svoju hypotézu je potrebné, aby si overil s vybranými zainteresovanými aktérmi, napr.:

- potenciálni prijímatelia
- neúspešní žiadatelia
- projektoví manažéri a metodici.

Pre zisťovanie informácii odporúčame využiť nástroje z [kroku F](#).

Výsledkom analýzy môžu byť celkovo dve zistenia:

- 1. Identifikované problémy na strane výzvy.** Ide o situáciu, kedy je výzva relevantne nastavená a je o ňu záujem, problémom však môže byť, že potenciálni žiadatelia o nej nevedeli, nemali dostatok informácií, sú im podmienky výzvy nezrozumiteľné, príp. iné nedostatky na strane výzvy. V

⁵ Čo je to nedostatočný dopyt, definuje RO vždy už vo výzve. Napr. v prípade Operačného programu Kvalita životného prostredia sa za takýto stav považuje situácia, kedy výška žiadaného nenávratného finančného príspevku v žiadostiach o poskytnutie nenávratného finančného príspevku predložených a zaregistrovaných v druhom alebo ktoromkoľvek neskoršom kole neprekročí 50% zostatku disponibilnej alokácie na výzvu.

takom prípade pokračujeme [krokom N](#) a proaktívne riešime problémy. V prípade, že nastal problém, kedy výzva nie je vhodne nastavená je potrebné prejsť ku [kroku O. Zrušeniu výzvy](#) a vrátiť sa k participatívnej tvorbe výzvy.

2. **Identifikované problémy sú nad rámec výzvy.** Výsledkom analýzy môže byť, že po výzve nie je dopyt, žiadatelia nie sú pripravení zapojiť sa do výzvy, príp. iné problémy, ktoré nie je možné vyriešiť vydaním usmernenia k výzve. V takomto prípade pokračujeme [krokom O](#).

N. PROAKTÍVNE RIEŠENIE PROBLÉMOV POČAS BEHU VÝZVY

Pokiaľ RO identifikoval príčiny vzniknutých problémov, v rámci kroku N sa snaží hľadať proaktívne riešenia týchto problémov. RO by mal aplikovať proklientskú orientáciu a snažiť sa maximalizovať pomoc pre potenciálnych žiadateľov a zisťovať, akú formu pomoci by potrebovali (čo sa môže RO dozvedieť práve v predchádzajúcom [kroku M](#)).

Kroky, ktoré môže RO poskytnúť v rámci proklientsky orientovaných služieb smerom k potenciálnym žiadateľom:

- zabezpečiť infoseminár (pri čom je dôležitá kvalitné a profesionálne vedenie stretnutia facilitátorom a klásť dôraz na možnosť konzultácií, vid' [Rámček X](#))
- ponuka konzultácii žiadateľom
- školenie k finančnému a administratívne riadeniu projektov
- školenie zamerané na riadenie projektového cyklu
- vydanie usmernenia k výzve (tento krok však samostatne nebýva dostačujúci)

Cieľom týchto služieb je zvýšiť záujem o výzvu a podporiť žiadateľov, aby predložili kvalitné projekty a následne mohol cyklus výzvy pokračovať [krokom K](#).

O. ZRUŠENIE VÝZVY

V nevyhnutných prípadoch, ak pôvodne nastavená výzva neumožňuje schválenie žiadostí o podporu alebo je potrebné za účelom jej vhodnejšieho nastavenia ju výraznejšie zmeniť, môže RO výzvu **zmeniť alebo zrušiť**. Systém riadenia EŠIF stanovuje presné podmienky, kedy je možné výzvu zmeniť a kedy zrušiť. Vo všeobecnosti je potrebné zachovať princíp transparentnosti, rovnakého zaobchádzania a primeranosti - teda akákoľvek zmena formálnych náležitostí výzvy nemôže mať za následok to, že by sa rozšíril alebo zúžil potenciálny okruh dotknutých žiadateľov alebo by sa takou zmenou zasiahlo do práv a povinností

potenciálnych alebo zúčastnených žiadateľov v rámci výzvy.

Zrušenie výzvy v prípade, ak už boli doručené žiadosti o nenávratný finančný príspevok je možné iba výnimočne, osobitným postupom a s odôvodnením riadiaceho orgánu.

Ku kroku O. Zrušenie výzvy pristupujeme v prípade, keď sme identifikovali, že problémy sú nad rámec výzvy alebo ide o problémy, ktoré nedokážeme vyriešiť aplikovaním niektorých z nástrojov navrhnutých v [kroku N](#). Pokiaľ výzva nebola plánovaná participatívne a v rámci analýzy problémov sme zistili, že tento krok pri tvorbe výzvy chýbal, odporúčame aplikovať participatívnu tvorbu výzvy podľa [kroku B](#). Ak výzva bola pripravená tak, že boli aplikované participatívne postupy, je nutné odporučiť systémové zmeny, napr. revíziu OP, zmenu legislatívy, zmenu EŠIF a iné.

ODPORÚČANIA PRE METODICKÚ PRÁCU CKO

A. Rozhodnutie o participácii – využitie monitorovacích výborov

Rozhodnutie o tom, či pripravovať výzvu participatívne je zásadné. Je možné na to využiť monitorovacie výbory pri súčasnom vymedzení ich pôsobenia a právomocí ich členov.

Návrh rozhodovacieho procesu:

Člen monitorovacieho výboru bude mať možnosť predložiť návrh na participatívnu prípravu výzvy zverejnenej v indikatívnom harmonograme **na schválenie monitorovacím výborom**.

Za týmto účelom **vyplní v stanovenej lehote** pred zasadnutím MV **formulár so zdôvodnením potreby participatívnej prípravy výzvy**, v štruktúre definovanej v tabuľke 2 „Vyhodnotenie potreby a vhodnosti participatívnej tvorby výzvy“, na strane xx tohto materiálu.

K formuláru CKO v spolupráci s ÚSVROS pripravení stručný **metodický podklad** pre členov MV.

Riadiaci orgán zabezpečí, aby všetci členovia monitorovacieho výboru dostali informáciu o možnosti navrhovať participatívnu prípravu výziev a k tomu potrebné materiály.

B. Informovanie a komunikácia o príprave výziev

V prípade, že sa RO rozhodne pripravovať výzvu participatívne, **musí zabezpečiť dostatočnú informovanosť verejnosti a zainteresovaných aktérov**.

Súčasťou zverejnených informácií musí byť:

- stručný opis výzvy, ktorá sa bude pripravovať,
- pozvanie zainteresovaných aktérov zúčastniť sa,
- opis procesu a možností zapojenia, vrátane časového harmonogramu,
- jasné vymedzenie pravidiel procesu a deklarovanie úloh účastníkov a zodpovedností za rozhodnutia o výzve na strane RO/SO
- následné pravidelné zverejňovanie informácií o priebehu procesu (zápisy

zo stretnutí, výsledky prieskumov, výstupy práce zriadených pracovných skupín, priebežné pracovné verzie vybraných častí podkladov k výzve, kalendár nasledujúcich aktivít/podujatí).

Tieto informácie musia byť dostupné tak na stránke OP, ako aj v systéme ITMS2014+. Preto odporúčame, aby ITMS2014+ obsahoval tieto informácie v časti o pripravovaných výzvach, aspoň v podobe odkazu na stránku OP a kontaktných informácií.

Povinnosť tieto informácie zverejniť odporúčame zahrnúť do Systému riadenia EŠIF, časť 3.1 Výzvy – spoločné ustanovenia.

C. Evaluácia výziev a zapojenie zainteresovaných aktérov

Odporúčame, aby uzavretiu, zmene alebo zrušeniu výzvy v relevantných prípadoch **prechádzal proces evaluácie výzvy**. Evaluáciu výzvy odporúčame metodicky zdefinovať v Systéme riadenia EŠIF doplnením časti 3.1.1 Výzva, v súlade s odporúčaniami krokov K až O v tomto materiáli.

•

PRÍLOHA 1: MANAŽMEN KONFLIKTU ZÁUJMOV V RÁMCI PARTICIPATÍVNEHO PROCESU

Nasledovné opatrenia znižujú riziko vzniku konfliktu záujmov a zámerného prispôsobovania výziev tak, aby naplnili záujmy iba úzkej skupiny aktérov a znemožňovali férovú súťaž:

MANAŽMENT KONFLIKTU ZÁUJMOV V KROKU D: IDENTIFIKÁCIA ZAJINTERESOVANÝCH AKTÉROV

Ako zabezpečiť zásadu rovného prístupu pri oslovovaní potenciálnych prijímateľov?

- komunikácia s oficiálnymi platformami, strešnými organizáciami a zväzmi, ktoré združujú potenciálnych prijímateľov,
- informácia o začatí participatívneho procesu je verejná (napríklad na webovom sídle) - vrátane možnosti zapojiť sa do zisťovania - vyplnením dotazníka, alebo účasťou na fokusovej skupine. Zverejnené sú aj kritériá výberu konkrétnych respondentov, napr. rôznorodosť účastníkov fokusovej skupiny, zastúpenie rôznorodých typov možných prijímateľov, regionálne zastúpenie.
- informácia o plánovanej realizácii participatívneho procesu je uvedená v rámci harmonogramu výziev,
- pri oslovovaní zainteresovaných aktérov dbáme na zachovanie rôznorodosti v rámci sektorov,
- odsúhlasenie zloženia pracovnej skupiny monitorovacím výborom (t.j. celkový počet členov pracovnej skupiny, počet členov zastupujúcich konkrétne ministerstvá, počet členov za strešné MVO nominované..., a počet členov za ZMOS, Úniu miest, K8,...).
- zverejnenie zoznamu členov pracovnej skupiny.

MANAŽMENT KONFLIKTU ZÁUJMOV V KROKU E: VYTVORENIE PRACOVNEJ SKUPINY MV NA PRÍPRAVU PODKLADOV PRE TVORBU VÝZVY

Zloženie pracovnej skupiny má čím lepšie odrážať rôznorodosť identifikovaných zainteresovaných aktérov. Vyvážené zloženie skupiny zabezpečuje aj vyvažovanie záujmov medzi zainteresovanými aktérmi. Pracovná skupina nemá rozhodovaciu právomoc, pripravuje odporúčania pre RO. Súčasne by pracovná skupina nemala

mať prístup k vybraným citlivým informáciám, ktoré by členom pracovnej skupiny umožnili získať neoprávnenú výhodu pri podávaní, prípadne konzultovaní žiadostí.

V ideálnom prípade sú priami členovia pracovnej skupiny (a ich organizácie) vylúčení z podávania žiadostí v danej výzve. V niektorých prípadoch je cieľová skupina prijímateľov veľmi úzka (napr. v prípade nových podporovaných tém) a automatickým vylúčením organizácií kvôli členstvu ich zástupcov v pracovnej skupine by mohlo dôjsť k tomu, že o výzvu by bol nízky záujem. V takom prípade je možné využiť ešte iný prístup, a to, že všetky dokumenty, ktoré získa pracovná skupina, sa hneď zverejňujú. Vzhľadom na riziko vzniku konfliktu záujmov je preto dôležité:

- priamo v pracovnej skupine pomenovať deliacu líniu medzi participáciu (a obhajobou spoločných resp. verejných záujmov, snahou o legitímnu obhajobu záujmov verejnosti) a konfliktom záujmov (a teda presadzovaním individuálnych resp. úzkych skupinových záujmov);
- rozumieť, že okruh odborníkov na Slovensku je často mimoriadne úzky, nie je možné expertov zvonku žiadať o názory a zapojenie sa do tvorby podkladov pre výzvy, a následne ich a priori považovať za osoby v konflikte záujmov, resp. považovať aj organizácie, v ktorých pôsobia / sú zamestnancami, za subjekty v konflikte záujmov;
- rozumieť, že konflikt záujmov sa nedá úplne odstrániť, dá sa obmedziť jeho riziko transparentnosťou, je potrebné vnímať rozdiel medzi konfliktom potenciálnym a naplneným (reálnym) a podľa toho rozlišovať aj následné nástroje.

MANAŽMENT KONFLIKTU ZÁUJMOV V KROKU F: ZBER A SPRACOVANIE DÁT

Ako zabezpečiť zamedzeniu konfliktu záujmov pri príprave podkladov pre výzvu?

- potenciálni prijímatelia poskytujú pripomienky a návrhy, no nie sú súčasťou rozhodovacích procesov o týchto pripomienkach,
- účasť nestranného facilitátora a výskumníka v rámci uplatnenia jednotlivých metód zberu dát znižuje riziko vzniku konfliktu záujmov,
- prvotnú analýzu dát spracováva nezávislý facilitátor alebo výskumník, príp. pracovník RO/SO, ktorí nemá rozhodovaciu právomoc,
- podklad pre pracovnú skupinu pripravujú osoby bez rozhodovacej právomoci v rámci RO/SO.

Ako zamedziť konfliktu záujmov pri schvaľovaní podkladu pre výzvu pracovnou skupinou?

Pracovná skupina nemôže mať rozhodovaciu právomoc, pripravuje a predkladá iba podklady. Konečnú zodpovednosť si ponecháva RO/SO.

PRÍLOHA 2: NA ČO NEZABUDNÚŤ PRI HĽADANÍ ODBORNÍKA NA PARTICIPÁCIU

Základné odporúčania pre zadanie pri hľadaní odborníka na participáciu

- Pomenujte kontext zadania (v rámci akej výzvy a v akom štádiu jej prípravy a v akom časovom rozsahu chcete realizovať participatívny proces)
- čo je úlohou odborníka na participáciu
 - pripraviť návrh procesu participácie a odborne grantovať proces,
 - viesť zmapovanie zainteresovaných aktérov,
 - navrhnúť metódy zapojenia verejnosti,
 - viesť stretnutia, pripraviť záverečnú správu z procesu,
 - poskytovať RO poradenstvo pri otázkach komunikácie so širšou verejnosťou (napr. konzultovať texty na web)
- časový rámec
- kvalifikácia odborníka na participáciu a jej dokladovanie
 - vzdelanie 2. stupňa VŠ
 - napr. minimálne 5 ročná skúsenosť s vedením participatívnych procesov dokladovaná min 3 referenciami na procese v podobnom rozsahu ako pripravovaná tvorba výzvy

PRÍLOHA 3 : AKO HĽADAŤ FACILITÁTORA

Pri hľadaní a výbere facilitátora je dôležité uvažovať nad tým, aká je jeho úloha v procese facilitovania stretnutia. Facilitátor nemá totiž plniť funkciu iba moderátora, ktorý udeľuje slovo. Podľa medzinárodnej asociácie facilitátor by sme mali v skúsenom facilitátore nachádzať nasledujú kompetencie⁶:

⁶ <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>

- schopnosť vytvárať kolaboratívne vzťahy (ako napr. rozvíjať pracovné partnerstvá, prispôbiť dizajn stretnutia potrebám klienta, efektívne riadiť proces, ktorý tvoria viaceré podujatia)
- schopnosť naplánovať vhodnú skupinu procesov (napr. zvoliť vhodné postupy a metódy, zabezpečiť stretnutia a pod)
- schopnosť vytvoriť udržateľnú participatívnu atmosféru (napr. má vysokú mieru komunikačných zručností, ktoré podporujú efektívne zapojenie účastníkov, dokáže pracovať s rozmanitosťou skupiny, podporovať tvorivosť a pod.)
- schopnosť podporovať skupinu, aby dosiahla vhodné a užitočné výstupy
- ochotu profesne rásť a rozvíjať sa a udržiavať profesionálny prístup

Kvalifikačné predpoklady facilitátora:

- vzdelanie 2. stupňa VŠ
- min. 3 ročná skúsenosť s facilitovaním verejných stretnutí dokladovaná min. 3 referenciami od minulých zadávateľov
- absolvovaný tréning v oblasti facilitácie (odporúčané)

PRÍLOHA 4: ČO MÁ OBSAHOVAŤ ZADANIE EVALUÁCIE

Pokiaľ premýšľame nad externou evalváciou, je dôležité v rámci zadania upresniť:

1. Kto sme, čoho evaluáciu chceme a prečo - stručný sumár
2. Kontext evaluovanej výzvy
3. Zadanie evaluácie:
 - a. Evaluačné otázky
 - b. Zainteresovaní/stakeholders a ich rola v evaluácii
 - c. Kvalifikácia evaluátora
 - d. Očakávaný prístup
 - e. Odporúčaná metodológia
 - f. Prístup k zdrojom dát
4. Manažment evaluácie
 - a. Rozpočet

- b. Časový rámec
- c. Logistická podpora
- d. Výstup/správa

PRÍLOHA 5: KDE NÁJSŤ VIAC INFORMÁCIÍ O PARTICIPÁCIÍ A VÝSKUMNÝCH METÓDACH?

Creighton, J.L. (2005). **THE PUBLIC PARTICIPATION HANDBOOK Making Better Decisions Through Citizen Involvement**. Jossey-Bass. Dostupné 5.2.2019 na: <https://smartnet.niua.org/sites/default/files/resources/Public%20Participation%20Handbook.pdf>

Publikácia ponúka široký prehľad o zapájaní verejnosti do rozhodovania, plánovania a realizácie participatívneho procesu. Nájdete v nej množstvo praktických tipov, napr. ako realizovať interview, viesť verejné stretnutie či spolupracovať s poradnou skupinou. Publikácia je v anglickom jazyku.

OECD (2001), **Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making**, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264195578-en>.

Prehľadná a obsiahla publikácia zaoberajúca sa zapájaním verejnosti do vecí verejných, v anglickom jazyku.

OECD (2005), **Evaluating Public Participation in Policy Making**, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264008960-en>.

Publikácia predstavuje dôležitosť strategického uvažovania nad evalváciu participácie verejnosti na verejných politikách, v anglickom jazyku.

Dalton, D.; Harter, P.J. (2012). **Better Decisions through Consultation and Collaboration**. EPA's Conflict Prevention and Resolution Center. https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-09/documents/better_decisions.pdf

Príručka zapájania verejnosti v rozhodovaní, v anglickom jazyku.

Adams, R. (2008). **Empowerment, participation and social work**. New York: Palgrave Macmillan.

Publikácia približuje prínosy participácie prostredníctvom konceptu empowerment (zmocnenie, posilnenie) predovšetkým v kontexte sociálnej práce, možno však aplikovať aj pre potreby zapájania verejnosti do rozhodovania o verejných politikách. Dostupná v anglickom jazyku.

Gavora, P. a kol. (2010). **Elektronická učebnica pedagogického výskumu**. [online]. Bratislava : Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.

Elektronická publikácia ponúka základný prehľad o výskumných metódach, predovšetkým o dotazníkovom prieskume a realizácii interview.

Pravidlá zapájania verejnosti do tvorby verejných politík. (2015). MINISTERSTVO VNÚTRA SLOVENSKEJ REPUBLIKY Úrad splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre rozvoj občianskej spoločnosti Pribinova 2, 812 72 Bratislava. Dostupné na:

https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/aktuality/participacia/2014/05/Pravidla-zapajania-verejnosti_verejne-politiky.pdf

Hendl. J. (2005). **Kvalitatívny výzkum. Základní metody a aplikace**. Praha: Portál. Publikácia ponúka podrobný prehľad metód kvalitatívneho zisťovania informácií, podrobne spracováva problematiku kladenia otázok.

Hendl, J.; Remr. J. (2017). **Metody výzkumu a evaluace**. Praha: Portál.

Publikácia ponúka základný prehľad metód, bližšie sa venuje téme merania (napríklad aké škály zvoliť pri prieskume) a evalvácii.

Projekt "Efektívne zapojenie občianskej spoločnosti do implementácie a monitorovania EŠIF zavádzaním participatívnych postupov 2" je spolufinancovaný Európskou úniou z prostriedkov operačného programu Technická pomoc 2014 – 2020, ktorý bol podporený z Európskeho fondu regionálneho rozvoja.

(FOOTNOTES)

1 Podľa: Citizens as partners. OECD Handbook on information, consultation and public participation in policy making. Dostupné na: <https://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Citizens-as-Partners-OECD-Handbook.pdf> s.46

2 Podľa: Potapchuk, W. R.: New approaches to citizen participation: Building consent, *National Civic Review*, Volume 80, Issue 2, Spring 1991, strany 158-168.

3 Podľa: Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook : making better decisions through citizen involvement*. 1st ed. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco. ISBN 0-7879-7307-6

