



REPUBLIKA
SLOVENIJA



VKLJUČEVANJE JAVNOSTI V PRIPRAVO PREDPISOV

Priročnik za načrtovanje in izvajanje posvetovalnih procesov

Ministrstvo za javno upravo
2015



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

VKLJUČEVANJE JAVNOSTI V PRIPRAVO PREDPISOV

Priročnik za načrtovanje in izvajanje posvetovalnih procesov

**Goran Forbici
Tina Divjak
Sašo Kronegger
Milena Škrl Marega**

Ministrstvo za javno upravo
2015

VKLJUČEVANJE JAVNOSTI V PRIPRAVO PREDPISOV

Priročnik za načrtovanje in izvajanje posvetovalnih procesov

Avtorji:

Goran Forbici

Tina Divjak

Sašo Kronegger

Milena Škrl Marega

Oblikovanje: Gregor Fras

Tisk: MEDIA PRINT GOSTIČ d.o.o.

Izdalo: Ministrstvo za javno upravo

Naklada: 400 izvodov

Ljubljana 2015

Prva izdaja

Operacijo »Krepitev usposobljenosti za izvajanje presoje učinkov predpisov ter vključevanja javnosti v pripravo in izvajanje predpisov« delno financira Evropska Unija in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Izvaja se v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete institucionalna in administrativna usposobljenost, prednostne usmeritve Učinkovita in uspešna javna uprava.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

659.3/.4:340.134(035)

VKLJUČEVANJE javnosti v pripravo predpisov : priročnik za načrtovanje in izvajanje posvetovalnih procesov / Goran Forbici ... [et al.]. - 1. izd. - Ljubljana : Ministrstvo za javno upravo, 2015

ISBN 978-961-6651-16-5

1. Forbici, Goran

278996736

KAZALO

PREDGOVOR	9
1. NAMEN IN ZGRADBA PRIROČNIKA	10
2. OSNOVE VKLJUČEVANJA JAVNOSTI	12
2.1. Osnovni pojmi	12
2.2. Pozitivni in negativni učinki vključevanja javnosti	13
2.3. Načela vključevanja javnosti	14
2.4. Faze priprave predpisa	15
3. O NAČRTOVANJU VKLJUČEVANJA JAVNOSTI	17
3.1. Zakaj načrtovati vključevanje javnosti?	17
3.2. Vsebine procesnega načrta	17
3.3. Ob načrtovanju je dobro vedeti	19
4. KORAKI NAČRTOVANJA, IZVEDBE IN VREDNOTENJA VKLJUČEVANJA JAVNOSTI	21
4.1. Opredelitev ciljev	21
4.2. Identifikacija deležnikov	23
4.3. Informiranje javnosti	30
4.4. Izbor metod in orodij vključevanja javnosti	34
4.5. Analiza tveganj, terminski načrt in viri	76
4.6. Zbiranje in obravnava mnenj in predlogov	86
4.7. Priprava in objava odziva na prejeta mnenja in predloge	89
4.8. Spremljanje izvajalnega procesa	93
4.9. Vrednotenje procesa	98
VIRI IN LITERATURA	103



PREDGOVOR

Sodelovanje z javnostjo – pot do dobrega predpisa

Vsi si želimo dobrih predpisov, strokovnih po vsebini, uporabnikom prijaznih in razumljivih, torej takšnih, ki bodo državljanom olajšali njihov vsakdan in jih ne bo treba pogosto spreminjati. Želimo si, da bi predpisi odražali potrebe družbe in dinamike življenja. Le takšne bomo sprejeli in jih živeli.

Nadgradnja znanja na področju priprave predpisov ter seznanitev z načini vključevanja javnosti v ta proces sta zelo pomembna koraka na poti do dobrega predpisa. Veseli me, da oboje poteka v sodelovanju s predstavniki Centra nevladnih organizacij Slovenije, ki so strokovnjaki in dobri poznavalci te problematike. Pripravljalce predpisov stalno spodbujajo in opozarjajo na učinkovitejše vključevanje javnosti v pripravo predpisov ter si že vrsto let prizadevajo za doseg pozitivnih sprememb na tem področju.

V Sloveniji imamo dobro zastavljene pravne okvirje za izvajanje transparentnih in kakovostnih predpisov, vendar se le-ti ne upoštevajo v zadostni meri. Temelje in minimalne standarde sodelovanja z (različnimi) javnostmi določa Resolucija o normativni dejavnosti, ki je bila leta 2009 sprejeta v Državnem zboru RS. Določila te Resolucije so sicer obvezujoča, vendar pri pripravi predlogov zakonov žal mnogokrat neupoštevana. Da bi lahko bili predpisi razumljivi, jasni in v praksi izvedljivi, morajo biti predstavljeni čim širši javnosti že v začetni fazi priprave, predvsem pa vsem tistim ciljnim skupinam, na katere se neki predpis nanaša. Resolucija postavlja zahteve glede sodelovanja javnosti pri pripravi vseh predpisov, ne le tistih, za katere je sodelovanje javnosti obvezno že na podlagi področnih zakonov.

Različne odločitve lahko različno vplivajo tako na posameznike, združenja ali skupnosti in tako posežejo v njihove ali naše pravice ter vplivajo na kakovost življenja. To pa razumljivo lahko sproži tudi nasprotovanje, odpor in zavračanje določene spremembe v predpisu ali zakonu. Sodelovanje z javnostjo v zgodnji fazi priprave predpisov lahko prepreči možne poznejše spore v praksi, predvsem pa je smiselno zaradi pridobivanja dodatnih argumentov, stališč, mnenj, informacij, pa tudi kritičnih razmislekov, kar zagotovo prispeva h kakovostnejšemu predpisu.

Vloga javnosti je neprecenljiva, tako v postopku zgodnje priprave predpisa kot tudi pozneje, ko je osnutek predpisa že v javni razpravi. Prepričan sem, da se tega vsi zavedamo in bomo skupaj, pripravljalci predpisov kot tudi zainteresirana javnost, naredili korak na poti k boljšim predpisom.

Boris Koprivnikar

minister za javno upravo

1. NAMEN IN ZGRADBA PRIROČNIKA



Priročnik je namenjen vsem pripravljalcem predpisov za lažje načrtovanje, izvajanje in vrednotenje procesov vključevanja javnosti v pripravo predpisov. Pri tem pod izrazom »predpisi« niso mišljeni samo zakoni, uredbe, pravilniki ipd., ampak tudi razni razvojni in strateški dokumenti (strategije, resolucije, izvedbeni načrti ...), pri katerih je vključevanje javnosti vsaj enako pomembno. Enoten izraz je uporabljen izključno zaradi jedrnatosti besedila.

Uvodoma velja posebej poudariti, da pri vključevanju javnosti ne gre za proces, ki bi tekel vzporedno ali neodvisno od drugih korakov priprave predpisa, kot so ocena stanja na področju urejanja, identifikacija razlogov za sprejem predpisa, postavljanje ciljev in iskanje rešitev in tehtanje njihovih alternativ skozi poglobljeno presojo njihovih okoljskih, gospodarskih in socialnih posledic itd. Posvetovanje z javnostmi je namreč z njimi tesno prepleteno, saj jim ni skupen samo cilj, t.j. dobiti dobro pretehtan predpis, ki bo užival široko javno podporo in ga bo mogoče učinkovito izvajati, ampak predstavlja posvetovanje z javnostmi obenem eno od osnovnih orodij za njihovo uresničitev. Sodobna prizadevanja za čim bolj odprto pripravo predpisov so zato samo del siceršnjih prizadevanj za pripravo jasne, pregledne in kakovostne zakonodaje. In čeprav se v tem priročniku osredotočamo na načrtovanje

in izvedbo posvetovalnih procesov, je te v resnici vedno treba načrtovati in izvajati v soodvisnosti z drugimi koraki in jih vzajemno prilagajati. Le na ta način bomo namreč lahko tako od posvetovanja z javnostmi kot od ostalih aktivnosti dobili najboljše rezultate.

Priročnik je sestavljen iz štirih poglavij.

Prvo pravkar berete. V **drugem poglavju** so predstavljeni osnovni pojmi, koristi in tveganja, ki jih posvetovanje z javnostmi prinaša, njegova načela in kako nam je tako posvetovanje v posameznih fazah priprave predpisov lahko konkretno v pomoč.

Tretje poglavje govori o pomenu in prednostih vnaprejšnjega načrtovanja posvetovalnih procesov in predstavi, kaj vse je za uspešen posvetovalni proces treba načrtovati in kaj je koristno vedeti.

Četrto poglavje predstavlja glavni del priročnika. Razdeljeno je na devet podpoglavij, po eno za vsakega od temeljnih korakov načrtovanja, izvedbe in vrednotenja posvetovalnih procesov. Ti koraki so: opredelitev ciljev posvetovanj, identifikacija deležnikov, informiranje javnosti, izbor posvetovalnih metod in orodij, analiza tveganj in priprava terminskega načrta, zbiranje in obravnava mnenj in predlogov, priprava odzivnih poročil, sprotno spremljanje procesa ter njegovo končno (o)vrednotenje.

Vodilo pri pripravi priročnika je bilo vprašanje – kako? Njegov namen ni ozaveščati, ampak pomagati. Zato je pri opisu zgornjih korakov poudarek na tem, kako jih izvesti, na kaj paziti in upoštevati, katera so morebitna tveganja in kako jih zmanjšati ..., vse s ciljem bralcu/pripravljalcu predpisa čim bolj olajšati konkretno načrtovanje in izvedbo posvetovalnih procesov.

Zato so dodani tudi različni praktični primeri (npr. vprašalnikov in kazalnikov) in predstavljene nekatere obstoječe dobre prakse, ki še dodatno ponazarjajo izvedbo. Na koncu podpoglavij so strnjeno predstavljeni koristni nasveti in vprašanja, ki na kratko povzamejo najpomembnejše. Dodane so tudi matrice, ki korake še dodatno pomagajo načrtovati in izvesti in se lahko uporabljajo povsem ločeno.

Najobsežneje so predstavljene metode vključevanja javnosti, saj njihov izbor in učinkovita izvedba predstavljata najzahtevnejši in najpomembnejši del celotnega procesa vključevanja javnosti. Razdeljene so v dve skupini: *metode posvetovanja* in *metode moderiranja*. Med vsemi je izbranih nekaj najpogostejših in najuporabnejših. Ene so opisane podrobneje, druge malo manj, odvisno od splošne seznanjenosti z njimi, razširjenosti uporabe in zahtevnosti. Metode moderiranja so ob tem dodatno razvrščene glede na njihovo uporabnost – ene so primernejše za zbiranje informacij in razumevanje izzivov, druge za oblikovanje in preverjanje rešitev, tretje pa za iskanje soglasja. Vsem so dodani tudi praktični opisi izvedbe. Za ilustracijo, kako je metode mogoče povezovati, je dodan še primer zasnove posvetovalnega dogodka s časovnico.

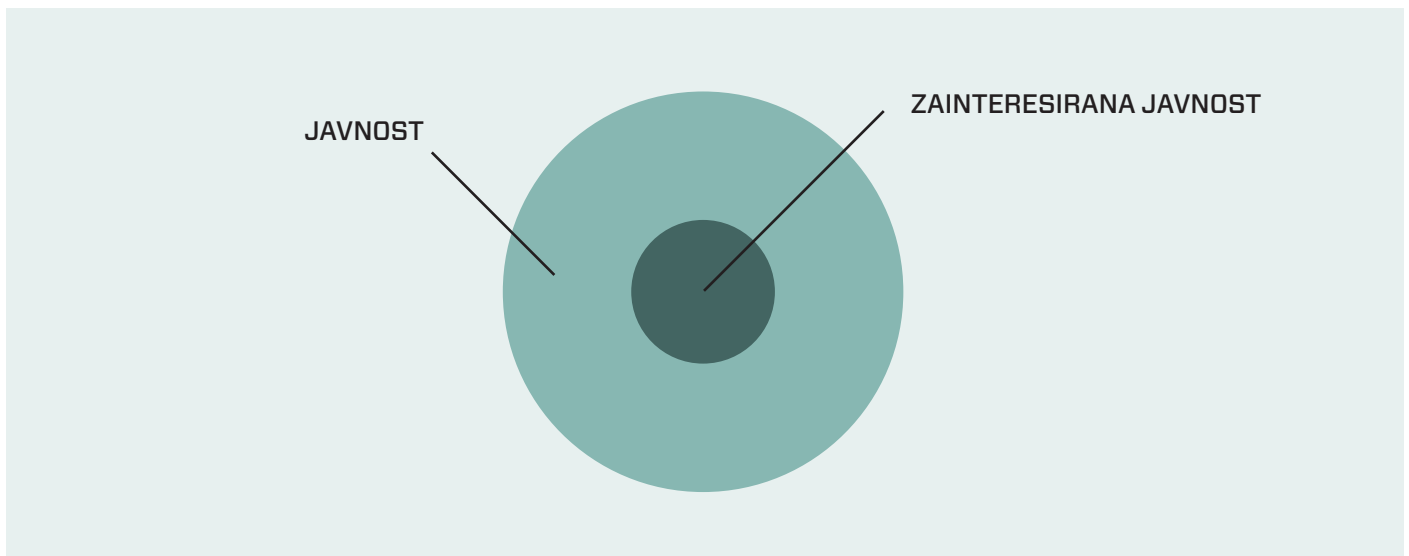
2. OSNOVE VKLJUČEVANJA JAVNOSTI

2.1. Osnovni pojmi

Javnost

Ko govorimo o **javnosti** ali o **splošni javnosti** v kontekstu priprave predpisov, imamo v mislih neomejen in odprt krog oseb, ki vključuje tako posameznike kot skupine. Skupine lahko nastanejo ob kakšni posebni priložnosti oz. za enkratni namen (npr. civilne iniciative) ali pa so ustanovljene za dolgoročno delovanje (različne vrste organizacij, kot so društva, zbornice, sindikati ipd.).

Javnostim, za katere je pričakovati, da se bodo zaradi vpliva predpisa na njihov položaj vključile v proces njegove priprave, rečemo **zainteresirane javnosti** oz. **deležniki**. Mednje prištevamo tudi **strokovne javnosti** – tiste posameznike in združenja, ki v procesu nastopajo kot strokovnjaki s temeljitim poznavanjem obravnavanega področja.



Vključevanje javnosti

Vključevanje javnosti je mehanizem, ki spodbuja sodelovanje vseh, ki so povezani z odločitvijo ali jih ta zanima, pri oblikovanju in sprejemanju odločitev, pa naj gre za strategije razvoja, zakone ali pravilnike. Mehanizem sloni na spoznanju, da imajo vsi, na katere se odločitev nanaša, pravico biti informirani in vključeni v odločanje. Vključevanje javnosti pa ni le pravica, ampak je tudi priložnost za krepitev javnega zaupanja v državne institucije, povečanje njihove transparentnosti in oblikovanje kakovostnejših in trajnejših politik.

Sodelovanje javnosti (ali participativna demokracija) ne zamenjuje formalnih pravil in postopkov reprezentativne demokracije, kot so svobodne in poštene volitve, predstavniške skupščine, odgovorna administracija, politično nevtralna javna uprava, pluralizem in spoštovanje človekovih pravic. Posvetovanje z javnostmi je vsaj do neke

mere in v različnih oblikah obstajalo v vseh demokracijah. Zaradi vedno glasnejših zahtev državljanov in organizacij po večji odprtosti in transparentnosti ter vse bolj zapletenih družbenih vprašanj pa si vlade v zadnjih desetletjih vedno bolj prizadevajo okrepiti stike in vključenost javnosti v svoje delo.

2.2. Pozitivni in negativni učinki vključevanja javnosti

Pozitivni učinki vključevanja javnosti

Vključevanje javnosti prinaša mnogo pozitivnih učinkov. Nekateri so vidni nemudoma, drugi pa se pokažejo šele v času implementacije predpisa ali celo pozneje.

- **Boljši/širši vpogled v prakso in bolj pretehtane rešitve.** Različne organizacije in posamezniki prinašajo množico raznih znanj in izkušenj. Zato lahko pomagajo oblikovati različne alternative in boljše rešitve.
- **Potrditev potrebe po predpisu.** Le tisti, ki so povezani s predpisom, lahko pomagajo odgovoriti na vprašanje, kje se srečujejo s težavami in kaj potrebujejo. Vključujoč proces lahko potrdi potrebo po zakonodajni rešitvi ali pa izhodišča zavrne.
- **Vnaprejšnja identifikacija pasti in nenamernih posledic predpisa.** Javnost lahko opozori na vidike, ki so bili spregledani, in tako pomaga preprečiti morebitne negativne posledice odločitve.
- **Hitrejša in lažja implementacija.** Z bolj pretehtanimi rešitvami in z večjim lastništvom ljudi nad odločitvami je tudi implementacija lažja.
- **Odprava sporov v zgodnji fazi.** Vključevanje javnosti je namenjeno tudi soočenju različnih stališč in njihovem usklajevanju. Z upoštevanjem različnih vidikov se možnosti za poznejše nasprotovanje občutno zmanjšajo.
- **Večja legitimnost odločitev in večje zaupanje javnosti v javno upravo.** S sodelovanjem pri oblikovanju odločitev se med ljudmi krepi občutka lastništva in soodgovornosti. Zmanjšuje se delitev na »nas« in »državo«. Ljudje odločitve bolje razumejo in jih lažje sprejmejo, tudi če so negativne.

Potencialni pomisleki glede vključevanja javnosti in kako se jim lahko izognemo

Vključevanje javnosti lahko prinaša tudi skrbi. Običajno gre za pomisleke, povezane z organizacijo dela in z dodatnimi viri, ki jih potrebujemo za izvedbo celotnega procesa. Vendar pa zanje obstajajo rešitve oz. odgovori, kako se tveganjem izogniti in zakaj vključevanje javnosti kljub temu prinaša korist.

Potencialni pomisleki glede vključevanja javnosti		Rešitve oz. odgovori
Večja poraba finančnih sredstev in večja administrativna obremenitev.	Vključevanje javnosti je povezano z dodatnimi aktivnostmi, ki jih pripravljalec predpisa izvede med pripravo predpisa. Te aktivnosti prinašajo dodatne stroške (npr. najem prostorov, zunanji sodelavci), več administrativnega dela (npr. popis prejetih predlogov in komentarjev).	<ul style="list-style-type: none">• Stroške vključevanja javnosti načrtujemo pravočasno in jih vključimo v proračun.• Usposobimo lastne kadre in s tem zmanjšamo potrebo po zunanjih strokovnjakih.• Uporabljamo brezplačne prostore.• Procese čim bolj poenotimo in informatiziramo.

Potencialni pomisleki glede vključevanja javnosti		Rešitve oz. odgovori
Večja delovna obremenitev pripravljalcev predpisov.	Pripravljalec predpisa se ne le ukvarja s pripravo predpisa, ampak mora skrbeti tudi za organizacijo aktivnosti vključevanja javnosti, prejetje in obravnavo mnenj in stališč, podajanja povratnih informacij ipd.	<ul style="list-style-type: none"> Vključevanje javnosti je sestavni del priprave predpisa in mora biti upoštevano pri načrtovanju obremenitev sodelavcev in razporeditvi dela. Ker so vključujoče pripravljene predpisi kakovostnejši, je manjša verjetnost, da bo novela v kratkem potrebna. Dolgoročno smo torej delovno obremenitev zmanjšali.
Podaljšanje časa priprave predpisa.	Proces priprave predpisa se z vključevanjem javnosti podaljša, saj je treba javnosti omogočiti dovolj časa za pripravo predlogov.	<ul style="list-style-type: none"> Ker je implementacija kakovostnejšega predpisa lažja in hitrejša, čas celotnega cikla (vključno z izvajanjem predpisa) ostaja enak.
Previsoka pričakovanja deležnikov.	Deležniki pogosto pričakujejo, da bodo njihovi predlogi v celoti upoštevani. Neupoštevanje lahko vodi v razočaranje nad procesom in nasprotovanje predlogu predpisa.	<ul style="list-style-type: none"> Deležnike ves čas seznanjamo s procesom (kaj se bo zgodilo s predlogi) in rezultatom (odzivno poročilo). Jasne in transparentne informacije potencialno nasprotovanje zmanjšujejo.
Prevelik vpliv partikularnih interesov, ki jih zastopajo nekateri deležniki.	Deležniki lahko zastopajo partikularen (politični, finančni) interes, zagovarjajo stališča, ki niso v javnem interesu.	<ul style="list-style-type: none"> Vpliv partikularnih interesov bo zmanjšan, če bomo vse predloge enakopravno pretehtali in redno objavljali odzivna poročila.

2.3. Načela vključevanja javnosti

Mnogi mednarodni* in domači dokumenti, npr. Resolucija o normativni dejavnosti, naštevajo temeljna načela, ki so zagotovilo, da bo vključevanje javnosti uspešno:

* **Evropska unija:** White Paper on European Governance

(http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/decisionmaking_process/110109_en.htm);

General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission

(http://ec.europa.eu/governance/docs/comm_standards_en.pdf);

Svet Evrope: Kodeks dobrih praks participacije civilne družbe v procesih odločanja,

http://www.cnvos.si/UserFiles/File/publikacijeCNVOS/NET_Prirocnik%20CNVOS%202010%20Kodeks%20dobrih%20praks_1.pdf,

OECD: Open Government – Fostering dialogue with civil society

(http://www.oecd-ilibrary.org/governance/open-government_9789264019959-en);

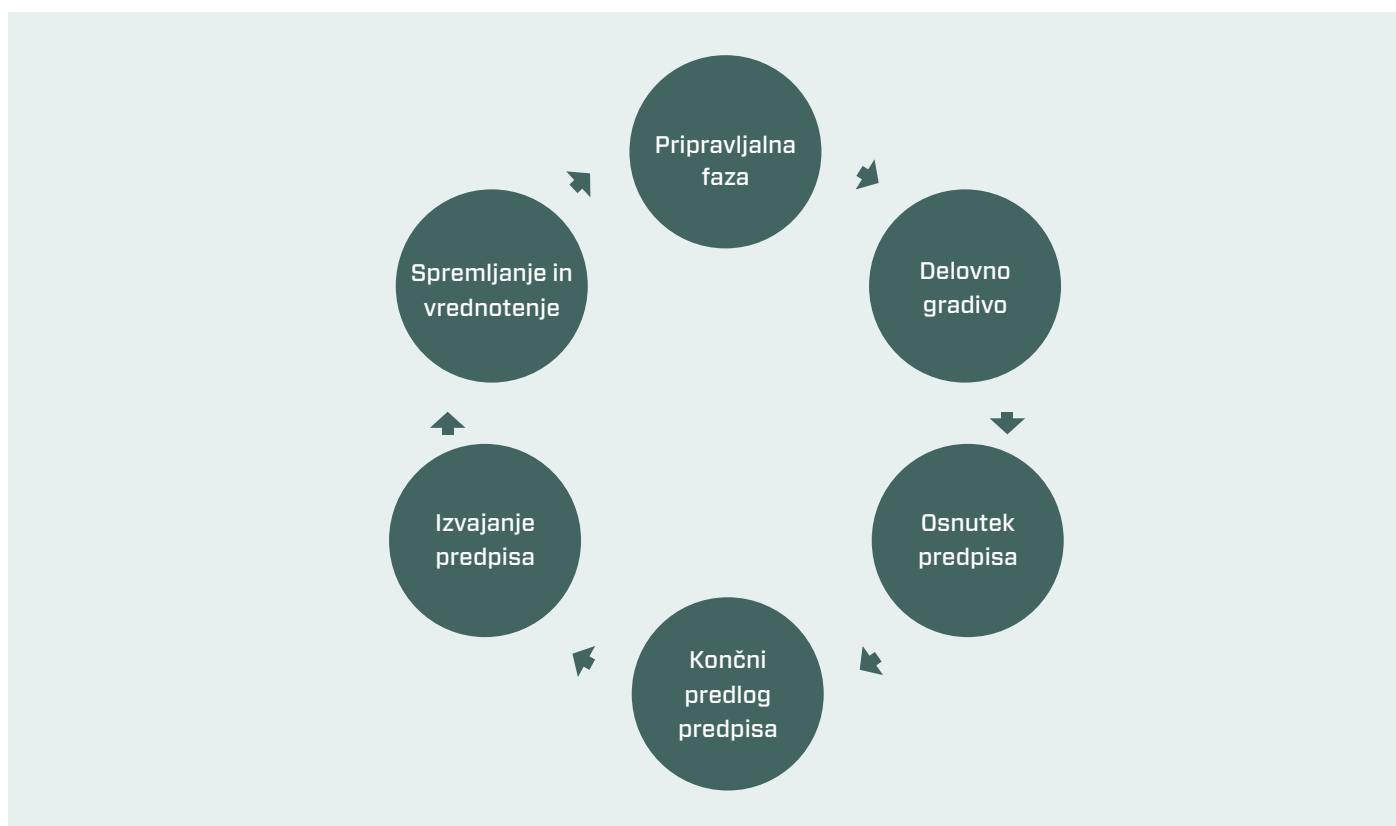
Citizens as Partners: OECD Guide to Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making

(<http://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Citizens-as-Partners-OECD-Handbook.pdf>)

- **Načelo pravočasnosti.** Zajema pravočasno obveščanje in zagotavljanje razumnega časa za sodelovanje. Vključenim moramo zagotoviti dovolj časa za pregled gradiv ter pripravo predlogov, pripomb in mnenj.
- **Načelo odprtosti.** Zainteresiranim moramo omogočiti posredovanje pripomb, predlogov in mnenj v čim zgodnejši fazi priprave odločitev.
- **Načelo dostopnosti.** Vsa gradiva in strokovne podlage morajo biti prosto dostopne.
- **Načelo odzivnosti.** Sodelujoče moramo obvestiti o razlogih za upoštevanje ali neupoštevanje njihovih pripomb, predlogov in mnenj.
- **Načelo transparentnosti in sledljivosti.** Javnost moramo seznaniti z namenom njenega vključevanja in vsebino urejanja (kaj se še da spremeniti in česa ne), kdo se lahko vključi in kako, z načini in roki sodelovanja, vsemi prejetimi predlogi in s komentarji ter z odzivi nanje. Vsa gradiva, prejete predloge in komentarje ter odzive nanje moramo objaviti.

2.4. Faze priprave predpisa

Vsak predpis oblikujemo in nadgrajujemo po točno določenih korakih, prav v vsakem izmed njih pa javnost igra pomembno vlogo.





1. Pripravljalna faza

V tej fazi z analizo stanja preverjamo potrebe in težave na terenu in presojujemo, ali je za njihovo odpravo treba le spremeniti prakso oz. izboljšati implementacijo obstoječih predpisov ali pa moramo oblikovati nov oz. spremeniti obstoječi predpis. Če ugotovimo, da moramo oblikovati nov predpis, v tej fazi opredelimo potrebe in probleme, ki jih mora predpis obravnavati.

Javnost oz. ključni deležniki nam pri prepoznavanju potreb in problemov pomagajo tako, da nam zagotovijo informacije iz prve roke, saj so tisti, na katere predpis vsakodnevno vpliva ali pa se z njim poklicno ukvarjajo. Istočasno nam lahko pomagajo s predlogi rešitev za prepoznane probleme.

2. Priprava delovnega gradiva predpisa

Pripravimo strokovne podlage – analizo izzivov in razlogov za predpis, popis alternativnih rešitev ipd. Na podlagi vseh dokumentov in prejetih odzivov javnosti pripravimo predlog rešitev za najpomembnejše izzive. V tej fazi opravimo tudi presojo učinkov predpisa (na gospodarstvo, okolje in socialo).

Od javnosti oz. ključnih deležnikov dobimo prve odzive glede opredeljenih izzivov in alternativnih rešitev (npr. katera od rešitev je najboljša, katera ne bo rešila problemov ali bo morebiti celo imela negativne posledice).

Javnost vključimo tudi v presojo učinkov predpisov, saj nas lahko opozori, če smo na kakšen učinek pozabili ali pa smo kakšnemu pripisali prevelik/premajhen pomen.

3. Priprava osnutka predpisa

Na podlagi najboljših rešitev, ki smo jih izbrali v prejšnji fazi, oblikujemo osnutek predpisa. Rešitve lahko med oblikovanjem osnutka pri javnosti neprestano preverjamo, prav tako pa lahko osnutek s ključnimi deležniki tudi skupaj oblikujemo.

Osnutek predloga moramo skupaj s strokovnimi podlagami in z drugimi gradivi objaviti na portalu E-demokracija in organizirati vsaj 30-dnevno javno razpravo.

4. Priprava končnega predloga predpisa

Na podlagi prejetih komentarjev oblikujemo predlog predpisa. Tudi končni predlog predpisa lahko oblikujemo skupaj s ključnimi deležniki, saj bomo tako zagotovili široko podporo predpisu in s tem lažjo implementacijo.

5. Izvajanje predpisa

Ključni deležniki so lahko na različne načine vključeni v izvajanje predpisa. Njihovo vlogo lahko predvidimo že v samem predpisu ali pa določene naloge nanje prenesemo pozneje.

6. Spremljanje in vrednotenje predpisa

Po določenem času od njegove uveljavitve (2–3 leta) preverimo, kako poteka izvajanje predpisa in kakšni so njegovi učinki v praksi (ali so bile težave rešene oz. zmanjšane, so se pojavile nove ...). Na podlagi vrednotenja ugotovimo, ali moramo predpis novelirati. Podobno kot v pripravljalni fazi so tudi tukaj javnost oz. ključni deležniki prvi vir informacij o uspešnosti implementacije in doseženih rezultatih. Prav tako pa lahko nekatere izmed njih v spremljanje in vrednotenje neposredno vključimo tako, da sami prevzamejo določene naloge.

3. O NAČRTOVANJU VKLJUČEVANJA JAVNOSTI

3.1. Zakaj načrtovati vključevanje javnosti?

Javnosti v pripravo predpisov ne vključujemo zgolj zato, ker to od nas zahtevajo mednarodne pogodbe, poslovnik vlade ali nadrejeni, ampak zato, ker nam lahko da pomembne informacije, zaradi katerih bo predpis boljši in njegova implementacija lažja. Vključevanje javnosti v pripravo predpisa ni enkratni dogodek, ampak gre za proces, ki spremlja vse faze priprave predpisa. Zato moramo dobro premisliti, koga, kdaj in kako vključiti.

Nekateri izkušenejši pripravljavci predpisov javnost vključujejo brez posebnega načrta, saj so jim koraki že poznani. A vendarle je priporočljivo, da pripravimo **procesni načrt vključevanja javnosti**, saj načrt prinaša številne koristi:

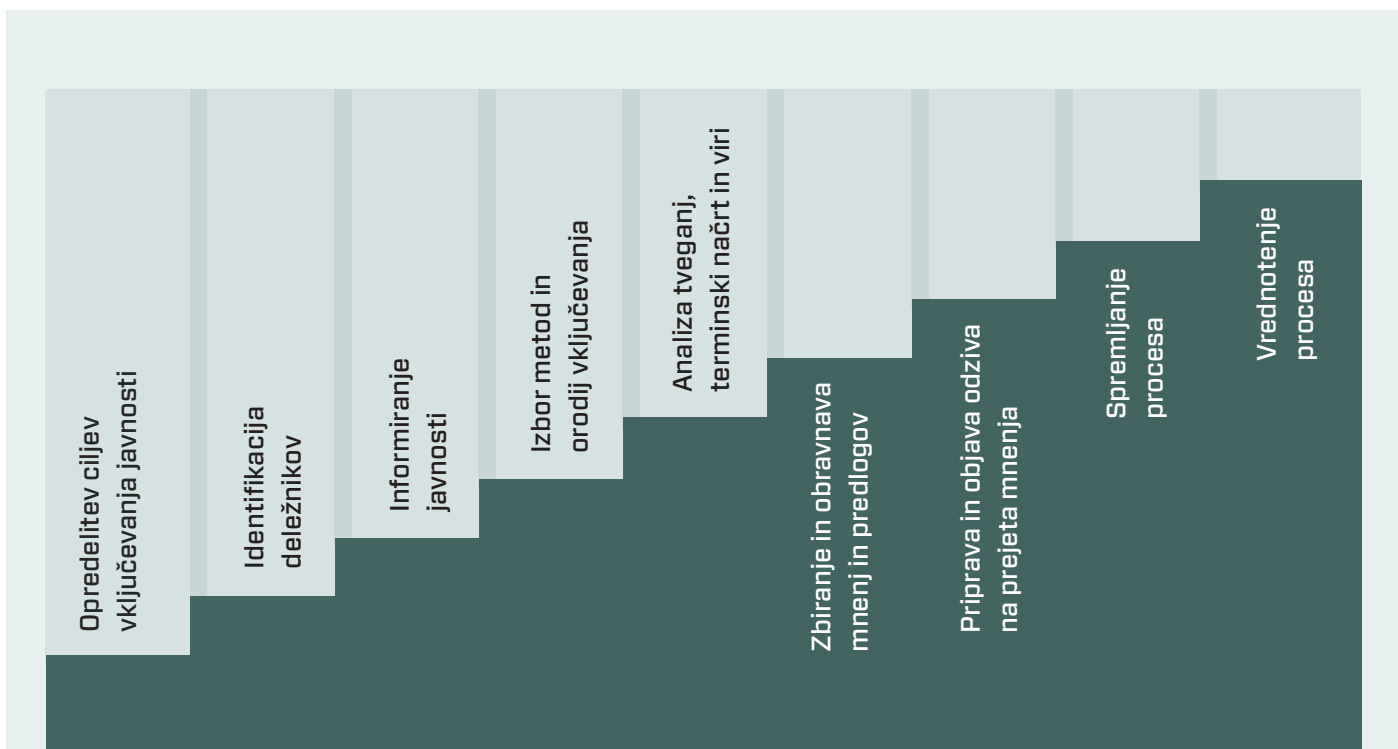
- Ker smo vnaprej opredelili aktivnosti, vemo, koliko časa, kadrov in finančnih sredstev bomo zanje potrebovali. **Vnaprej torej vemo, kakšne bodo delovne obremenitve, zato lahko delo ustrezno razdelimo.** Prav tako smo zaradi pravočasnega načrtovanja potrebne finančne vire vključili v proračun.
- Ker smo premislili, koga bomo vključili v določeno fazo, je manjša verjetnost, da se posamezni deležniki počutijo izključene. **Vnaprej smo se izognili potencialnemu nasprotovanju.**
- Ker smo premislili metode, ki so prilagojene posameznim deležnikom, bomo od njih dobili **kakovostne in argumentirane komentarje.**
- Ker smo premislili, kaj lahko gre pri izvajanju procesa narobe, smo se **vnajprej izognili nekaterim preprekam in težavam.**
- Ker lahko z dobrim načrtom neprestano spremljamo napredek in popravljamo morebitne napake, smo iz koraka v korak in iz procesa v proces boljši. **Vedno lažje bo!**

3.2. Vsebina procesnega načrta

Ob načrtovanju procesa vključevanja javnosti premišljujemo, kaj vse potrebujemo za to, da bo proces uspešen in učinkovit. Razmišljamo, na kakšen način zagotoviti, da posvetovalni proces ne bo le sam sebi namen (ker ga zaradi različnih zahtev moramo izvesti), ampak da bomo od javnosti resnično dobili odzive, ki nam bodo pomagali pripraviti boljši predpis. Zato procesni načrt vključevanja javnosti vsebuje:

- cilje procesa,
- vsebinske izzive oz. vprašanja, o katerih se želimo posvetovati z deležniki v posameznih fazah priprave predpisa,
- identifikacijo ključnih deležnikov,
- potek procesa in predvidene metode vključevanja (časovnico oz. terminski načrt ključnih dogodkov),

- potrebne vire za izvedbo procesa,
- informacije, ki jih bo javnost potrebovala, in kanale za posredovanje le-teh,
- način zbiranja, obravnave in upoštevanja mnenj in predlogov,
- način priprave in objave odziva na prejete predloge in mnenja,
- oblike spremljanja in vrednotenja procesa.



3.3. Ob načrtovanju je dobro vedeti

Velikokrat se zgodi, da odgovorni za pripravo predpisov nov posvetovalni proces začrtajo po poti, ki se je v preteklosti že izkazala za uspešno. Čeprav so preverjeni recepti zelo dobrodošli, pa ni nujno, da je enak proces vedno enako uspešen, saj se predpisi in okoliščine, v katerih se sprejemajo, razlikujejo. Zato moramo za učinkovito posvetovanje z javnostjo vedno upoštevati aktualen politični, socialni in institucionalni okvir, v katerem se odvija.

Pri načrtovanju učinkovitega vključevanja javnosti nam lahko pomaga sledeča formula:



Ključne deležnike lahko vključimo že v pripravo procesnega načrta, da bo ta usklajen, prav tako pa bomo s tem zagotovili aktivno sodelovanje vseh deležnikov v vseh fazah priprave predpisa. Deležniki, ki bodo sodelovali že ob pripravi načrta, bodo namreč bolj motivirani za sodelovanje v procesu, predvsem pa bodo aktivnosti v njem bolj prilagojene njihovim potrebam in zmožnostim.

KORISTNI NASVETI

- *Preden se začnemo posvetovati z javnostjo, moramo tehtno premisliti, kaj pričakujemo od sodelovanja. Sicer se lahko kaj hitro zgodi, da od njega ne bomo imeli koristi niti mi niti javnost. Tovrsten premislek nam bo pomagal pri ustrezni zastavitvi sodelovanja, njegovi umestitvi v celoten proces priprave predpisa in tehtanju teže pripomb javnosti glede na druga gradiva. Javnost mora biti s cilji in z načrtom njenega vključevanja seznanjena.*
- *Tisti, ki bodo odločali ali se odzvali na komentarje, morajo v procesu sodelovati od vsega začetka in se z njim identificirati. Le v tem primeru bodo dobljeni rezultati pri končni odločitvi resno upoštevani in zares pretehtani. Posvetovalnih procesov zato ne gre preprosto prepustiti zunanjim izvajalcem, ti so nam pri njih lahko le v podporo.*
- *Javnost vključimo v zgodnjih fazah priprave predpisa, saj bo samo tako imela možnost vplivati na smer končnih odločitev. Ko je smer enkrat zastavljena, so bistvene izbire zaprte.*
- *Javnost vključujemo v različnih fazah priprave predpisa.*
- *Zagotovimo dovolj časa za odziv. Dolžina naj se prilagaja zahtevnosti predpisa. Posvetovanje naj bo daljše, če gre za obdobje praznikov in počitnic.*
- *Načrtujemo realno in sorazmerno. Upoštevajmo potrebe deležnikov in lastne zmogljivosti.*
- *Ne ponavljajmo vsega, kar je že bilo izvedeno. Preverimo, ali je posvetovanje o predmetni zadevi že potekalo in kakšne so bile ugotovitve, ter jih upoštevajmo pri lastnem posvetovanju in postavljanju vprašanj.*
- *Pripravimo se na nepričakovano. Zato si zagotovimo nekaj dodatnega časa, ki nam bo omogočal, da se odzovemo na nepričakovane situacije in preoblikujemo načrte. Te moramo biti pripravljeni spremeniti tudi ob upravičenih predlogih deležnikov.*



KLJUČNA VPRAŠANJA

- *Ste zagotovili politično podporo procesu vključevanja javnosti?*
- *Ste proces vključevanja javnosti uskladili z odločevalci?*
- *So odločevalci vključevanju javnosti dovolj zavezani, da bodo prejeti predlogi obravnavani?*
- *Ste se o načrtu vključevanja javnosti posvetovali s ključnimi deležniki?*

4. KORAKI NAČRTOVANJA, IZVEDBE IN VREDNOTENJA VKLJUČEVANJA JAVNOSTI

4.1. Opredelitev ciljev

Jasno in natančno opredeljeni cilji so tudi pri vključevanju javnosti temelj celotnega načrtovanja in predpogoj za uspeh. Od njih je namreč odvisno tako to, s kom se bomo posvetovali, kot tudi, kako se bomo posvetovali.

Splošni cilj ali namen vključevanja javnosti je pri vseh predpisih seveda enak in sovпада z občim ciljem priprave predpisov: dobiti kakovostne in dobro pretehtane rešitve, ki bodo uživale široko javno podporo in jih bo mogoče učinkovito implementirati.

Konkretnih, operativnih ciljev pa je pri pripravi vsakega predpisa več in se razlikujejo od faze do faze. Lahko da smo v pripravljalni fazi, ko šele ugotavljamo potrebe terena in analiziramo učinkovitost obstoječih politik in predpisov. V tej fazi bo naš operativni cilj pridobiti čim več informacij o dejanskem stanju in zbrati različne predloge za njegovo izboljšavo. Če pa smo že v fazi osnutka predpisa in imamo torej njegovo besedilo že pripravljeno in so rešitve že konkretizirane in operacionalizirane, bomo verjetno s posvetovanjem predvsem želeli preveriti njihovo ustreznost in družbeno soglasje glede njih.

Cilji se razlikujejo tudi glede na to, kakšen predpis pripravljamo, ali gre za dolgoročno strategijo, neko konkretno politiko, nov predpis, novelo predpisa ipd. Tako je na primer cilj vključevanja javnosti v pripravo spremembe zakona ugotoviti potrebe za spremembe in izkušnje z izvajanjem obstoječega zakona v praksi, pri pripravi strategije pa ugotoviti temeljne potrebe in probleme ter identificirati izzive in razvojne priložnosti.

Nekateri najpogostejši cilji za posamezne faze so:

1. Pripravljalna faza:

- pridobiti informacije o učinkovitosti obstoječih rešitev in težavah v praksi,
- pridobiti predloge rešitev za težave, ki jih je prepoznala javnost.

2. Priprava delovnega gradiva:

- vključiti javnost v oblikovanje glavnih prioritet predpisa,
- pridobiti stališče javnosti o alternativnih rešitvah,
- pridobiti informacije o potencialnih učinkih posameznih rešitev.

3. Priprava osnutka predpisa:

- vključiti ključne deležnike v oblikovanje besedila predpisa,
- preveriti celovitost, zadostnost in konsistentnost zakonodajnega besedila oz. predvidenih rešitev,
- preveriti podporo predlaganim rešitvam in prepoznati možne sporne vsebine.

4. Priprava končnega predloga predpisa:

- vključiti ključne deležnike v oblikovanje končne verzije predpisa,
- zagotoviti javno podporo predpisu.

5. Spremljanje in vrednotenje predpisa:

- ključnim deležnikom omogočiti stalno spremljanje izvajanja predpisa,
- pridobiti informacije o učinkovitosti novih rešitev ter morebitnih dodatno potrebnih spremembah.

Na podlagi postavljenih ciljev določimo vprašanja, ki jih bomo zastavili javnosti. Zato je pomembno, da so cilji dovolj konkretni, merljivi in realni, saj lahko le tako opredelimo vprašanja za javnost. Enako kot cilji nas tudi vprašanja vodijo pri opredelitvi deležnikov in primernih metod za posvetovanje. Konkretna vprašanja za javnost nam lahko pomagajo pridobiti bistvene predloge predvsem v zgodnejših fazah priprave predpisa (pripravljalna faza, priprava delovnega gradiva), pozneje se namreč manevrski prostor zmanjša in se javnost vedno bolj opredeljuje le do besedila členov. Vprašanja tudi nakazujejo, kaj pričakujemo od javnosti in kje vidimo njeno vlogo oz. vpliv na oblikovanje predpisa. Vprašanja nam pomagajo voditi razpravo. Od javnosti bomo dobili konkretne odgovore, ki jih potrebujemo in ki nam resnično lahko pomagajo pri oblikovanju boljšega predpisa.

Primeri vprašanj za zgodnejše faze priprave novele predpisa:

1. Pripravljalna faza:

- *Kaj bi poudarili kot posebej pozitivno pri obstoječem zakonu?*
- *Ali in kje vam obstoječi zakon povzroča težave?*
- *Kakšno rešitev predlagate za navedene težave?*

2. Priprava delovnega gradiva:

Pri pripravi delovnega gradiva nam lahko pomaga strokovna javnost. S strokovnjaki bomo tehtali izzive, ki jih je javnost poudarila v prejšnji fazi. Razmišljali bomo, katere izzive je treba nasloviti s predpisom, kateri se morda dajo rešiti s spremembo prakse ali implementacije že obstoječega predpisa, kateri izzivi mogoče niso tako problematični, da terjajo nujno ukrepanje. Skupaj z njimi bomo potem pripravili nabor rešitev in premislili o vseh učinkih, ki jih lahko imajo predlagane rešitve.

Koristno je tudi, da predlagane rešitve pred oblikovanjem osnutka predpisa preverimo še pri drugih javnostih. Ker je namen vključevanja enih in drugih različen, so različna tudi vprašanja, ki jim jih postavljamo.

Vprašanja za strokovnjake:

- *Katere izzive bi predpis moral rešiti?*
- *Katere rešitve so najboljše?*
- *Kakšni so učinki rešitev?*

Vprašanja za javnost:

- *Ali obstajajo še kakšni drugi izzivi, ki jih nismo vključili?*
- *Ali smo spregledali kakšen učinek oz. posledico predlaganih rešitev?*

KORISTNI NASVETI

- *Jasno opredeljen cilj pomaga doseči boljše rezultate. Prejeti odgovori oz. komentarji bodo konkretni, kar nam bo olajšalo njihovo obravnavo.*
- *Javnost se bo odzvala hitreje in bolj proaktivno, če bo vedela, kaj se od nje pričakuje in kakšen je lahko njen vpliv na oblikovanje odločitve.*
- *Z jasno opredeljenimi vprašanji lahko pričakovanja javnosti uokvirimo in s tem zmanjšamo možnost morebitnega poznejšega nasprotovanja predlogu zaradi neuresničenih pričakovanj.*



KLJUČNA VPRAŠANJA

- *Kaj želimo z vključevanjem javnosti doseči? Ali smo pri oblikovanju ciljev upoštevali fazo priprave predpisa in vrsto predpisa?*
- *O katerih vprašanjih/vidikih se želimo z javnostjo/-mi posvetovati? V katerih fazah?*
- *Ali smo pri oblikovanju vprašanj upoštevali, da so lahko nekatera dejstva (zaradi drugih zakonov, evropske zakonodaje, tehničnih zahtev ipd.) nespremenljiva?*
- *Ali smo pri oblikovanju vprašanj upoštevali, kje je največ maneverskega prostora?*

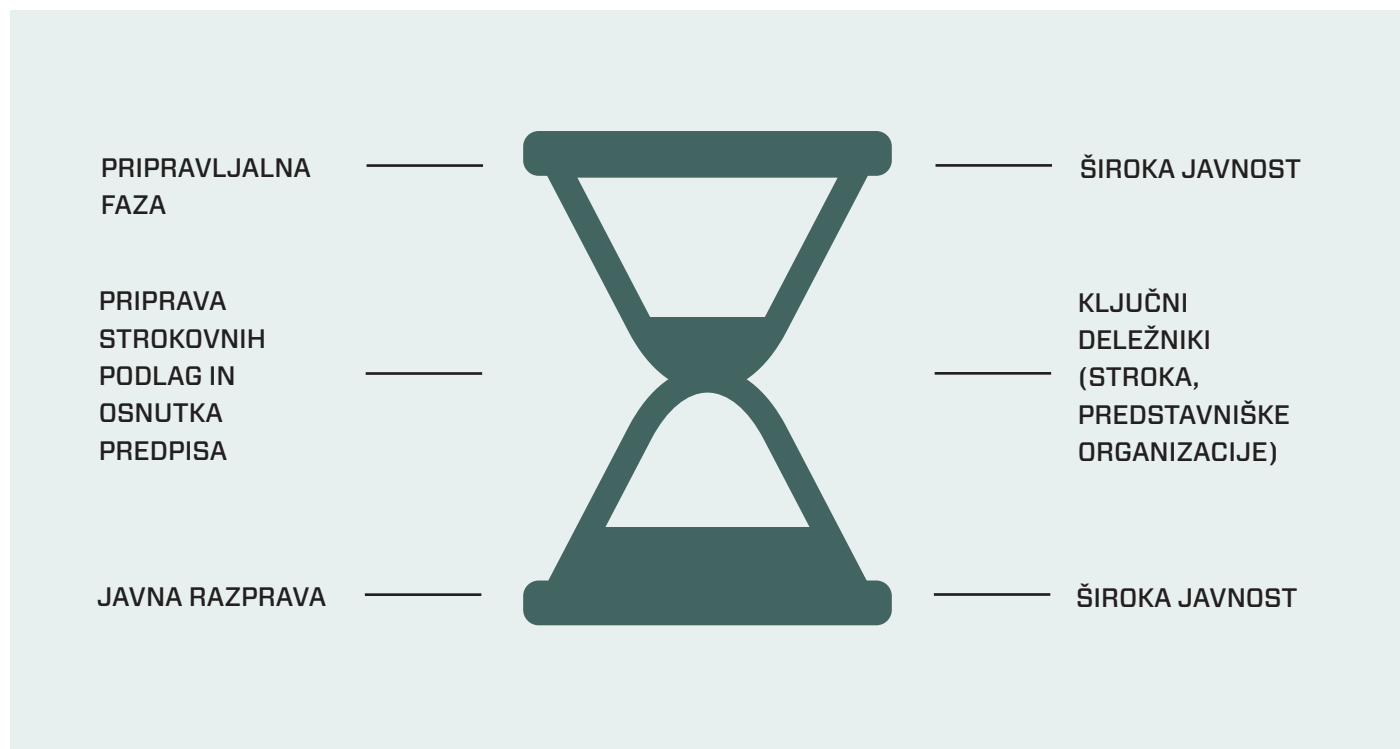
4.2. Identifikacija deležnikov

Deležniki predpisa so vsi tisti posamezniki, skupine ali organizacije, na katere predpis vpliva ali bi lahko vplival, in tisti, ki so zainteresirani za sodelovanje pri njegovi pripravi, ker se s področjem, ki ga predpis ureja, poklicno ali strokovno ukvarjajo. Vendar pa niso vsi deležniki v vseh fazah priprave predpisa enako pomembni. S kom se bomo posvetovali v posameznih fazah, je namreč v prvi vrsti odvisno od ciljev, ki smo si jih zanje predhodno postavili.

V pripravljalni fazi, ko šele analiziramo področje urejanja in ugotavljamo, ali so spremembe sploh potrebne in v katero smer naj bi šle, je najbolje vključiti kar najširši krog deležnikov, saj bomo lahko le tako zbrali dovolj informacij. Deležniki pripravljalne faze bodo torej (vsaj): uporabniki predpisa oz. tisti, na katere neposredno vpliva, njegovi izvajalci in stroka. V najzgodnejšo fazo jih ni treba vključiti samo zato, ker so dragocen vir informacij, ampak tudi zato, ker bodo potencialno slabim rešitvam pozneje najbolj ostro in glasno nasprotovali.

V fazi priprave strokovnih podlag in osnutka predpisa, ko rešitve konkretiziramo, operacionaliziramo in oblikujemo v zakonsko besedilo, bomo krog deležnikov najverjetneje smiselno zožili. Sodelovali bomo predvsem s strokovnjaki in predstavniki raznih predstavniških organizacij.

Spet ga bomo razširili, ko bo pripravljen osnutek predpisa. Ker želimo takrat praviloma preveriti celovitost, zadostnost in konsistentnost predlaganih rešitev oz. zakonskega besedila, prepoznati možne sporne vsebine in predlogu zagotoviti čim širšo podporo in legitimnost, se je o njem smiselno posvetovati s kar najširšim krogom deležnikov in javnostjo nasploh. Zato je to tudi čas, ko je o novem predpisu treba opraviti 30 do 60-dnevno javno razpravo.



Osnovno pravilo za identifikacijo deležnikov je torej, da pokrijemo vsakega od zastavljenih ciljev. Glede na to, da lahko cilje za posamezne faze v veliki meri predvidimo vnaprej, je tudi okvirno identifikacijo deležnikov potrebno opraviti že na začetku priprave predpisa. Pred vsako nadaljnjo fazo pa izbiro ponovno pretehtamo, da ugotovimo, ali smo morda koga pozabili.

Identifikacija mora biti široka. Ne ustavimo se le pri »običajnih osumljencih«, torej pri tistih, s katerimi smo v preteklosti že sodelovali ali so najbolj glasni, temveč resnično premislimo, na koga vse bo nova rešitev vplivala in kdo vse nam je zaradi svojih (strokovnih) znanj in izkušenj lahko v pomoč pri njenem oblikovanju.

Različne skupine deležnikov:

- državljani – »uporabniki« predpisa oz. storitve (splošna javnost, neorganizirani posamezniki itd.),
- gospodarski subjekti in njihova združenja,
- civilnodružbene organizacije, kot so nevladne organizacije, sindikati, strokovna združenja, zasebne raziskovalne institucije, verske skupnosti ipd. Pri tem ne pozabite na organizacije, ki zastopajo posebne skupine prebivalcev, kot so invalidi, predstavniki etničnih manjšin, mladi ali starejši, prebivalci oddaljenih, težko dostopnih območij ipd.,
- javne institucije (druga ministrstva, občine, agencije, fakultete, raziskovalni zavodi, organi v sestavi ...).

Kaj nam pri identifikaciji deležnikov lahko pomaga?

- Za nekatere skupine deležnikov že zakonodaja določa, da morajo biti obveščeni in vključeni v pripravo predpisov (npr. lokalne skupnosti, invalidske organizacije, mladi ...).
- Uporabimo lahko sezname deležnikov, ki so sodelovali pri pripravi prejšnjega predloga predpisa ali sorodnih predpisov.
- Preverimo lahko evidence poslanih komentarjev in predlogov, ki so jih organizacije ali posamezniki pošiljali še pred začetkom priprave novega predpisa.
- Preverimo, s kom ministrstvo sicer sodeluje (kdo se je udeleževal dogodkov, sestankov, ipd.).
- Za pomoč lahko prosimo različne podporne organizacije in združenja (npr. gospodarske zbornice, mreže nevladnih organizacij, sindikalne centrale ...).
- Omogočimo lahko samoprijavo oz. registracijo interesa (preverimo tudi, kdo se je na portalu E-demokracija že registriral za spremljanje dela našega ministrstva).
- Opravimo lahko hitro spletno raziskavo.
- Če gre za zakon, ki pomembno vpliva na deležnike, za katere ni verjetno, da so se do sedaj že vključevali v različne procese odločanja, jih lahko k sodelovanju povabimo po medijih in socialnih omrežjih.



MREŽA DELEŽNIKOV

Pri identifikaciji deležnikov si lahko pomagamo tudi z različnimi metodami, ki jih lahko izvedemo sami s svojimi sodelavci, lahko pa vključimo tudi katere od deležnikov, ki smo jih že identificirali. Ena izmed njih je npr. **MREŽA DELEŽNIKOV**.

Kratek opis:

Skupina v kratkem času oblikuje pregled bistvenih akterjev, povezanih z določeno temo.

Kdaj uporabiti metodo?

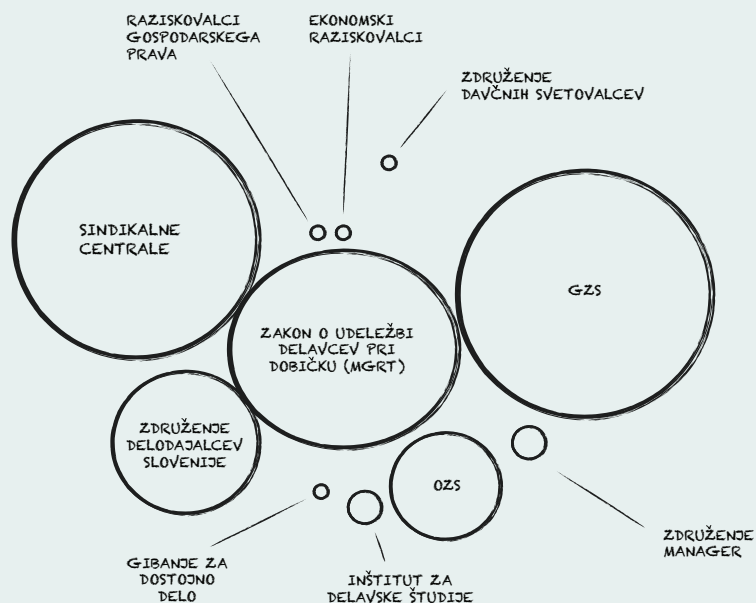
Metodo uporabimo, kadar želimo ugotoviti, kdo vse so deležniki določenega procesa ter kako pomembni so zanj.

Izvedba:

Skupino povabimo k iskanju deležnikov predpisa. Udeleženci v prvem koraku zapisujejo vse deležnike, ki jih prepoznajo. V drugem koraku začnemo oblikovati sliko mreže deležnikov. V središče plakata zapišemo ime predpisa. Deležnike zapisujemo na plakat tako, da oddaljenost zapisa od središča kaže povezanost deležnika s predpisom (npr. konkretni izvajalci ukrepov zakona bodo zapisani bližje, medtem ko bo gospodarska zbornica, na katero ima zakon majhen vpliv, zapisana dlje). Okrog imena vsakega deležnika narišemo krog, ki prikazuje potencialen vpliv tega deležnika na proces sprejemanja predpisa (npr. sindikati imajo močan družben vpliv, zato je krog okrog njih večji, varuh poštenih odnosov v prehranski verigi pa ima manjši vpliv).

Kaj je treba upoštevati?

- Metoda je primerna za manjše skupine, v večjih skupinah se manj motivirani člani lahko iz procesa izključijo.
- Proces zahteva zaključeno skupino, ki se bo sposobna dogovoriti in strinjati o prikazu na končni sliki.



Za načrtovanje procesa je pomembno predvideti tudi, kakšno stališče lahko pričakujemo od posameznega deležnika (strinjanje, nasprotovanje, nevtralnost), saj je izbira orodij in metod vključevanja odvisna tudi od tega. Potencialni »nasprotniki« namreč praviloma terjajo kompleksnejši pristop kot »podporniki«.

Kako pristopiti k posameznim deležnikom glede na njihov potencialni vpliv in interes za sodelovanje?

MOČ IN VPLIV	Močan vpliv, nizek interes		Močan vpliv, visok interes	
	PODPORNI Prilagodimo metode vključevanja njihovim pričakovanjem in potrebam. Stalno jih informiramo.	NASPROTNI Poskusimo jih vključiti v proces in prepričati z argumenti. Prilagodimo metode vključevanja njihovim pričakovanjem in potrebam.	PODPORNI Vključimo jih v vse faze, še posebej pa v oblikovanje osnutka. Z njimi redno komuniciramo. Namenimo jim največ pozornosti.	NASPROTNI Povabimo jih v delovno skupino. Poskusimo upoštevati vsaj nekatere predloge. Pripravimo nasprotne argumente (obrambo).
	Nizek vpliv, nizek interes		Nizek vpliv, visok interes	
	PODPORNI Informiramo jih o vseh fazah postopka. Poskusimo povečati raven njihovega interesa za sodelovanje.	NASPROTNI Poskusimo jih vključiti v proces in prepričati z argumenti.	PODPORNI Informiramo jih o vseh fazah postopka. Vključimo jih v pripravljalno fazo in v javno razpravo.	NASPROTNI Informiramo jih o vseh fazah postopka. Poskusimo upoštevati vsaj nekatere predloge. Pripravimo nasprotne argumente (obrambo).
INTERES ZA SODELOVANJE				

Pri deležnikih premislimo tudi njihove značilnosti in potrebe. Vsi ne razpolagajo z enako časa, kadrov in veščin, niso enako mobilni niti zainteresirani niti močni oz. vplivni itd., kar bo treba upoštevati pri izbiri orodij in metod, ki jih bomo uporabili pri posvetovanju z njimi.

Če o kakšnih na novo identificiranih deležnikih nimamo dovolj informacij, jih je o njihovih lastnostih in potrebah priporočljivo neposredno povprašati – na kakšen način želijo sodelovati v procesu (ali bi najraje sodelovali s pisnimi komentarji, na sestankih, so pripravljene sodelovati v elektronski delovni skupini ipd.). To lahko naredimo s preprostim vprašalnikom, ki ga pošljemo skupaj z vabilom k sodelovanju.

Primer vprašalnika o potrebah deležnika

Organizacija/ime in priimek	
Ali pri svojem delu redno uporabljate računalnik in ste se v pripravo predpisa pripravljene vključevati po spletu (spletne konference, razprave, neposredno komentiranje predloga na spletu ...)?	
Ali vam čas dopušča sodelovanje na sestankih in dogodkih?	
Kako pogosto bi se lahko udeležili dogodkov in sestankov?	
Ali za dogodke, organizirane v Ljubljani, želite povrnjene potne stroške?	
Na kakšen način želite prejemati informacije o poteku priprave predpisa in o vsebini predpisa?	

Ko izbiramo deležnike za sodelovanje pri metodah, ki so zaprtega tipa (npr. delovna skupina, posvetovalni svet), moramo upoštevati, da imajo različni deležniki uveljavljene različne postopke izbire svojih predstavnikov, ki zahtevajo določen čas. V njihovo avtonomijo nikakor ne smemo poseči s sugeriranjem ali celo določitvijo »našega« kandidata, prav tako pa jim moramo pustiti dovolj časa, da izberejo svojega predstavnika, oz. postaviti razumen rok za določitev predstavnika (ta rok naj ne bo krajši od 21 dni).

Sezname sodelujočih deležnikov po vsakem končanem posvetovanju shranimo in uporabimo v prihodnjih posvetovanjih o podobnih temah in predpisih.

KORISTNI NASVETI

- *Identifikacija deležnikov naj bo čim širša, saj je do dobre rešitve mogoče priti le s premislekom raznolikega spektra stališč, od skrajno pozitivnih do skrajno negativnih.*
- *Moč posameznega deležnika je resda pomembna, a ne sme biti edini kriterij pri izbiri, s kom se bomo posvetovali. Lahko pa vpliva na to, v kateri fazi in na kakšen način bomo koga vključili.*
- *Tisti, ki nam lahko pri pripravi predpisa zelo pomagajo, so strokovnjaki, ki se z zadevo redno ukvarjajo. Najdemo jih med raziskovalci, prav tako pa seveda v gospodarstvu, med sindikati, nevladnimi organizacijami ipd.*
- *Vzemimo si čas in poskusimo identificirati tudi tiste deležnike, ki so manj vidni oz. z njimi še nimamo stikov.*
- *Bodimo pozorni na reprezentativnost (npr. pri sindikatih) in upoštevajmo, da morajo biti deležniki avtonomni pri izbiri svojih predstavnikov (nevladne organizacije recimo poznajo demokratičen postopek imenovanja svojih predstavnikov). Pustimo jim dovolj časa za izbiro predstavnikov.*
- *Sezname sodelujočih shranimo in uporabimo v podobnih procesih.*



KLJUČNA VPRAŠANJA

- *Kdo nam lahko pomaga doseči cilje vključevanja javnosti?*
- *Kdo nam lahko poda odgovore na zastavljena vprašanja?*
- *Za katere deležnike zakon posebej določa, da morajo biti vključeni?*
- *Kdo bo ali bi lahko bil prizadet (pozitivno ali negativno) in kdo so njegovi morebitni predstavniki?*
- *Kdo vse nam lahko s svojimi znanji in izkušnjami pomembno pomaga pri oblikovanju rešitev?*
- *Kdo bi se lahko angažiral proti predlogu ali za predlog?*
- *Poznamo potrebe deležnikov?*

Matrica - Identifikacija deležnikov

Identifikacija deležnikov			
Deležniki <i>(vsakega deležnika navedite v svojo vrstico)</i>	Pričakovano stališče <i>(vstavite ustrezno oznako: P - podpora, N - nasprotovanje, O - nevtralnost)</i>	Vpliv deležnika <i>(vstavite ustrezno oznako: M - majhen, V - velik)</i>	Značilnosti in posebne potrebe deležnikov <i>(navedite značilnosti deležnikov, ki lahko vplivajo na izbiro orodij in metod posvetovanja z njimi)</i>
Državljeni (<i>»uporabniki« predpisa: splošna javnost, neorganizirani posamezniki ...</i>)			
Gospodarski subjekti in njihova združenja			
Civilnodružbene organizacije (<i>ne pozabite na organizacije, ki zastopajo posebne skupine prebivalcev</i>)			
Javne institucije			

4.3. Informiranje javnosti

Široko informiranje je ključnega pomena za izvedbo zaupanja vrednega vključevanja javnosti. Obveščanje naj bo zato pravočasno in razumljivo. Obsegati mora tako vsebinske informacije o predpisu, ki se pripravlja, kot tudi informacije o možnostih sodelovanja v postopku njegove priprave.

Preden začnemo obveščati, moramo:

- pripraviti ustrezna gradiva (npr. strokovne podlage, ocena stanja, vprašanja, na katere želimo dogovore, predlog predpisa ...),
- izdelati urnik, kdaj potrebujemo določeno informacijo v procesu,
- določiti obliko posameznih informacij (npr. povzetek, grafični prikaz, predstavitev),
- določiti kanale za posredovanje informacij (tiskana gradiva, objava na spletu), ki so prilagojeni posameznim deležnikom.

Informacije in gradiva se od faze do faze razlikujejo. V pripravljalni fazi bomo najverjetneje lahko obveščali samo o tem, kateri predpis se pripravlja, katere cilje in vprašanja smo si zastavili za posvetovanje in kako bo to predvidoma potekalo. V nadaljevalnih fazah bo gradiv vedno več (analize, osnutki predpisa, odzivna poročila ...) in pomembno je, da so javnosti ne samo dostopna, ampak da je o njih tudi aktivno obveščena.

Najpogostejše vrste gradiv in informacij:

- procesni načrt posvetovanj,
- nabor vprašanj za posvetovanje,
- strokovne podlage in analize,
- besedilo predpisa,
- povzetek vsebine predpisa s ključnimi cilji in z rešitvami,
- predstavitev,
- zapisniki dogodkov in sestankov,
- vprašalniki,
- avdio-video materiali,
- analiza evalvacijskih vprašalnikov.



Pomembno: *Nikoli ne objavimo samo golega besedila členov osnutka oz. predloga predpisa. Če lahko javnost o razlogih in argumentih za njegove rešitve le ugiba, se ne bo mogla kakovostno odzvati, in kaj hitro se bo ustvaril vtis, da se je pripravljalec odločal arbitrarno in nepremišljeno, se pravi neodgovorno.*

Predpisi in strokovne podlage zanje so običajno obsežni in napisani v jeziku, ki je, posebej posameznikom, ki se s tem ne ukvarjajo redno, težko razumljiv. Ljudje bodo gradivo lažje razumeli, če ga bomo poenostavili in ga predstavili na privlačen način. Pripravimo lahko povzetek, posebno predstavitev, avdio-video gradivo ipd. Če se le da, uporabimo čim več vizualnih elementov (grafi, skice ipd.).

Najpogostejši kanali za obveščanje javnosti:

- **Spletna stran** (spletni portal E-demokracija, kjer morajo biti objavljena vsa gradiva, in spletna stran pripravjalca, na kateri je priporočljivo objavljati novice o procesu). Resda so spletne strani široko dostopne, a obenem od javnosti zahtevajo neprestano spremljanje sprememb in novosti. Domet objav na spletnih straneh zato praviloma ni največji.

- **Socialna omrežja** (Facebook, Twitter ...). Omogočajo hitro, zelo široko in neposredno obveščanje. Novice se prek njih tudi izjemno hitro širijo.
- **E-obvestila ali elektronska sporočila**. Omogočajo hitro in neposredno obveščanje ključnih deležnikov.
- **Strokovna revija**. Omogoča informiranje strokovne javnosti.
- **Oglasi in članki v medijih**. Omogočajo široko obveščanje.
- **Obveščanje prek različnih podpornih organizacij**.
- **Javni dogodki oz. predstavitve** (tudi novinarska konferenca).

Izbira ustreznega kanala obveščanja je odvisna od faze priprave predpisa (v pripravljalni fazi npr. uporabljamo kanale, ki zagotavljajo širšo obveščenost, v fazi priprave osnutka pa neposredna sporočila) in od vključenih deležnikov (npr. če deležnik ne uporablja elektronske pošte, mu informacije in gradiva pošiljamo po navadni pošti).

Kadar gre za pomembne strateške dokumente, za katere so predvideni obsežni posvetovalni procesi, lahko razmislimo o vzpostavitvi posebne spletne strani, namenjene celostnemu informiranju deležnikov. Na njem sproti objavljamo informacije o poteku posvetovanj, vsa gradiva, rezultate, ažurirane verzije dokumentov skozi različne faze priprave ... Javnost bo tako proces lahko spremljala po načelu »vse na enem mestu«. Slovenski primer takšne spletne strani je posebna spletna stran Ministrstva za okolje in prostor iz leta 2004 na temo takratnega Nacionalnega programa varstva okolja (<http://www.npvo.si/>).

NASVET

Včasih se zgodi, da se deležniki povabilu k sodelovanju ne odzovejo v taki meri, kot bi si želeli. Kaj naredimo?

Predvsem se ne smemo zadovoljiti z odgovorom, da za predpis med njimi očitno ni zanimanja. Če gre res za deležnike zakona, se pravi nekoga, ki je s predpisom tako ali drugače povezan, nam bo komunikacijski strokovnjak hitro odgovoril, da zanimanja kvečjemu nismo znali vzbuditi, ker bi tam glede na povedano praviloma moral biti. V takih primerih lahko pomaga, če izrazito izpostavimo vplive in učinke, ki jih bo imel predpis na življenje in delovanje deležnikov, hkrati pa poudarimo pomen pridobitve njihovih mnenj in predlogov.

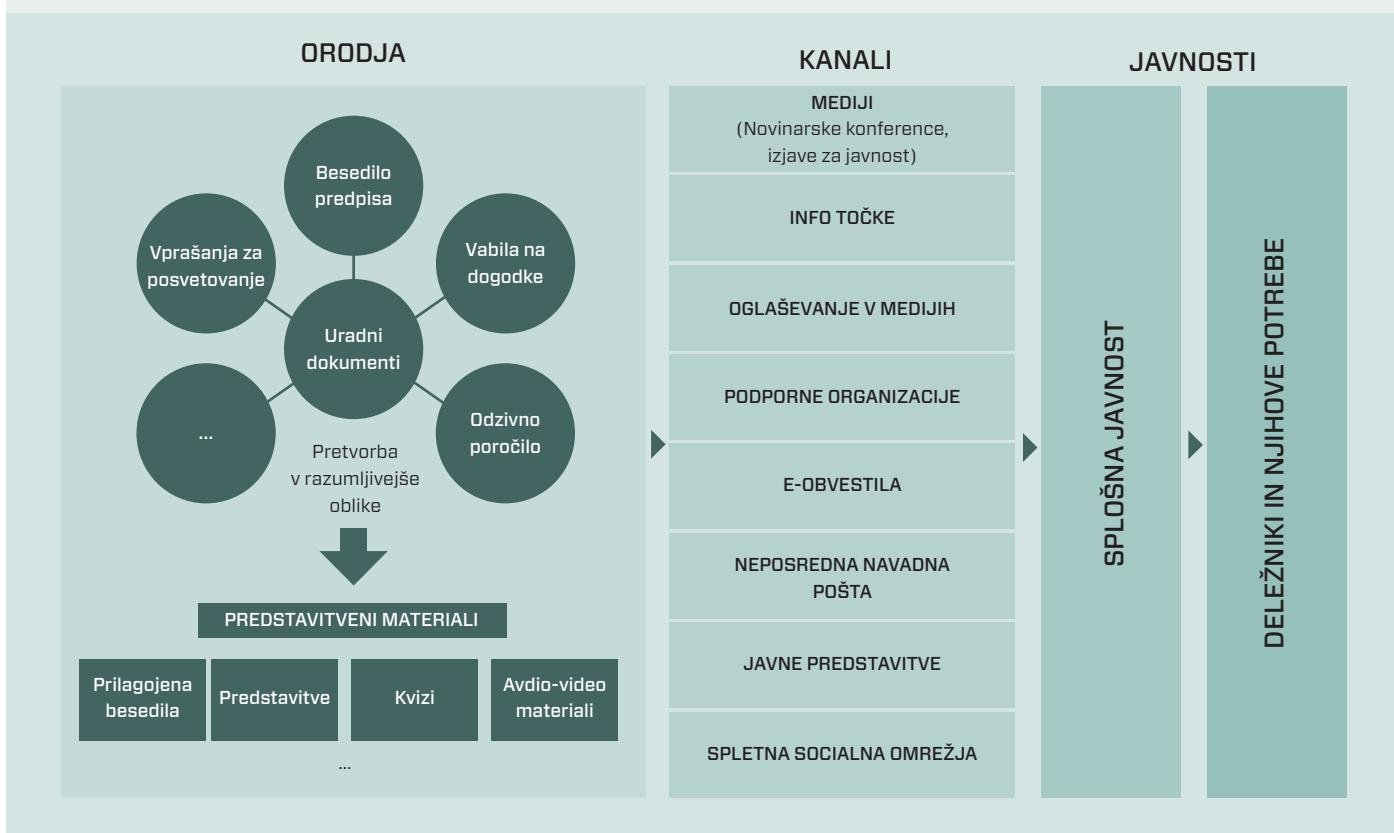
V današnji poplavi elektronske pošte in obvestil generično elektronsko vabilo pogosto ni dovolj. Tudi objava novice na spletni strani organa večkrat ne zadostuje. Zato je potreben bolj proaktiven pristop. Začne se že pri formulaciji vabila. Najprej moramo poiskati pravo vabo. Premislimo, kaj bi deležnike pri predpisu znalo zanimati, s čim bi še prav posebej vzbudili njihovo zanimanje. Pri tem imejmo v mislih, da imajo različni deležniki različne interese oz. da so s predpisom povezani na različne načine. Kar bo privabilo gospodarstvo, ne bo nujno tudi nevladnih organizacij – in obratno. Praviloma naj bodo torej vabila različna za različne skupine deležnikov. Ciljni skupini moramo tudi prilagoditi jezik, slog in vsebino informacij.

Če vabimo na dogodek (javni posvet, delavnico, fokusno skupino ...), ne pozabimo prositi za predhodno potrditev udeležbe in postaviti roka zanj. Ne samo, da bomo zato dogodek lažje organizirali, ampak se bomo ob morebitnem šibkem odzivu lahko tudi odzvali z alternativnim komuniciranjem (telefonskimi klici, opomniki, individualiziranimi pismi in e-sporočili itd.).

Posebno uganko utegnejo predstavljati t. i. sleherniki, se pravi neorganizirani posamezniki, na katere sicer predpis neposredno vpliva, vendar za njegovo pripravo praviloma sploh ne vedo, kaj šele, da bi



pomislili, da se vanjo lahko vključijo. Vzemimo za primer Zakon o voznikih. Ta kot posebno kategorijo obravnava voznike v starosti nad 70 let. Njihovih elektronskih naslovov skoraj zagotovo nimamo, spletne strani prometnega ministrstva ne spremljajo, kaj šele, da bi sledili temu, kaj se dogaja z zakonom. Vseeno pa si kot pripravljalec predpisa želimo slišati tudi njihov pogled na to, kaj mislimo v zakonu z njimi, saj sebe najverjetneje najbolje poznajo prav sami. Kako torej do njih? Prek AMZS, avtošol in vseh drugih, ki sodijo med t. i. »običajne osumljence«, se pravi tiste, ki najpogosteje in samoiniciativno sodelujejo pri pripravi takšnega zakona, težje, saj zanje niso specializirani. So pa društva upokojencev. Načrt je torej v takšnem primeru zelo preprost: pišemo ali, še bolje, pokličemo v katerega od lokalnih upokojenskih društev in se dogovorimo za predstavitev in pogovor z njihovimi člani v njihovih prostorih. Rešitev je podobna, ko gre za mlade voznike – dogovorimo se lahko s katero od srednjih šol, z mladinskim centrom, lokalnim mladinskim svetom ipd. Ali pa jim, če je odgovore, ki jih iščemo, mogoče dobiti tako, pošljimo elektronsko anketo s prošnjo, da jo razširijo med učenci oziroma člani. Ker gre za mlade, e-odziv ne bi smel biti problem.



Minimalne zahteve za obveščanje javnosti predpisuje Poslovnik Vlade RS:

Predlagatelj predpisa povabi strokovno in drugo javnost k sodelovanju pri pripravi predpisa s **splošnim vabilom**, ki mu je priložen osnutek predpisa, na spletnih straneh.

Gradivo, ki se objavi na spletnih straneh, vsebuje:

- osnutek predpisa,
- povzetek vsebine s strokovnimi podlagami,
- ključna vprašanja in cilje,
- čas trajanja javne predstavitve, v katerem je mogoče posredovati stališča, predloge, mnenja in pripombe,

- datum in kraj morebitne javne obravnave ali druge oblike sodelovanja in
- uradni elektronski naslov in telefon predlagatelja.

Predlagatelj predpisa lahko tudi **poudari posamezna vprašanja**, ki jih z vabilom k sodelovanju, ki mu je priložen osnutek predpisa, naslovi na konkretno organizacijo, civilnodružbeno osebo ali posameznega strokovnjaka.

Predlagatelj predpisa **pisno seznaniti strokovno ali drugo javnost o bistvenih predlogih ali mnenjih**, ki niso **bila upoštevana**, z obrazložitvijo razlogov v 15 dneh od sprejema predpisa ali od posredovanja predloga predpisa v nadaljnji postopek.

KORISTNI NASVETI

- *Ob načrtovanju procesa dobro premislimo, katera gradiva in informacije bomo pripravili.*
- *Gradivo za posvetovanje naj bo vsebinsko jasno in napisano v razumljivem jeziku. Vsebuje naj povzetek in vse podlage, ki so vplivale na njegovo vsebino (analize ipd.). Oblikovano naj bo tako, da omogoča preprost pregled in posredovanje predlogov (oštevilčene strani, kontaktni podatki).*
- *Identificirane deležnike vnaprej neposredno obvestimo o posameznem koraku vključevanja, vendar obenem ne pozabimo na obveščanje širše javnosti.*
- *Izbiri kanala za obveščanje prilagodimo ciljem procesa, fazi priprave predpisa in identificiranim deležnikom.*
- *Ob povabilu javnosti k sodelovanju pri pripravi predpisa pojasnimo tudi, za kateri predpis gre in kakšen je njegov vpliv. Prav tako je koristno pojasniti, zakaj obstaja potreba po sprejemu predpisa.*
- *Javnost moramo seznaniti tudi, kakšen je manevrski prostor vpliva na odločitev (v začetnih fazah večji, potem se ta prostor postopoma zmanjšuje). Javnosti moramo jasno sporočiti še, če obstajajo kakšne odločitve, ki jih ni mogoče več spreminjati (npr. zaradi evropske zakonodaje, odločbe ustavnega sodišča).*
- *V pozivu javnost (še posebej v poznejših fazah priprave predpisa) opozorimo, naj posreduje argumentirane komentarje in predloge in morebitne alternativne rešitve.*



KLJUČNA VPRAŠANJA

- *Katere informacije javnost potrebuje, da se bo lahko kakovostno odzvala?*
- *Ali smo zagotovili pravočasno obveščeno javnosti?*
- *Ali smo določili gradiva, ki jih bomo objavili in posredovali deležnikom? Ali so gradiva pripravljena v razumljivem jeziku?*
- *Ali smo izbrali dovolj raznovrstne kanale za obveščanje, da bomo dosegli vse deležnike?*
- *Ali smo določili, kateri kanali za obveščanje so v posamezni fazi priprave predpisa najprimernejši?*
- *Ali smo javnost jasno informirali o predmetu in ciljih posvetovanja ter manevrskem prostoru vplivanja na predpis?*



4.4. Izbor metod in vključevanja javnosti



Posvetovalne metode lahko najširše opredelimo kot oblike in načine dialoga z deležniki. Njihov izbor in učinkovita izvedba predstavljata najzahtevnejši in najpomembnejši del celotnega procesa vključevanja javnosti, saj je njegov uspeh najbolj odvisen ravno od njiju. Lahko smo dobro zastavili cilje in tudi uspešno identificirali deležnike, a če nam bo spodletelo pri metodi, bomo ostali praznih rok.

Osnovno pravilo pri izbiri metod je, da jih vedno prilagajamo zastavljenim ciljem in identificiranim deležnikom. Ker so cilji od faze do faze različni, bodo tudi uporabljene posvetovalne metode v različnih fazah priprave predpisa različne. Podobno velja za deležnike. Nekatere skupine deležnikov so vajene sodelovanja v pisni obliki (predstavniki strokovnih javnosti, stanovskih in interesnih združenj ...), druge skupine imajo slabši dostop do elektronskih komunikacij (starejši, marginalizirani), tretje si želijo predvsem neposrednega pogovora, v katerem lahko predstavijo svoja stališča. Pomembna je tudi številčnost deležnikov. Oblike in metode dela z večjimi skupinami se razlikujejo od oblik in metod, ki so najučinkovitejše za manjše skupine. Upoštevati moramo tudi, kaj konkretno želimo pridobiti s posvetovanjem. Kdaj želimo le zbrati povratna mnenja in podatke, drugič želimo z deležniki interaktivno razpravljati, preudarjati in tehtati različne možnosti, spet tretjič pa, na primer, doseči zблиžanje različnih mnenj oz. konsenz o določeni rešitvi. Univerzalne metode, ki bi izpolnile vse naše cilje in dosegla ter ustrezala vsem deležnikom, torej ni. Z dobro kombinacijo različnih tipov posvetovalnih dogodkov in spletnih orodij ter s preišljeno uporabo različnih moderatorskih prijemov pa lahko dosežemo odlične multiplikativne rezultate.

Pri tem ne pozabimo, da imajo velik pomen pri izboru posvetovalnih metod tudi razpoložljiv čas in razpoložljivi finančni ter človeški viri. Pri oceni teh dejavnikov moramo biti realni in se vnaprej dobro seznaniti s tem, koliko časa, koliko in kakšne vrste usposobljenih ljudi ter koliko sredstev bo potrebnih za izvedbo.

O RAZNOLIKOSTI METOD

Če posvetovalne metode pogledamo z vidika *komunikacijskega kanala*, jih lahko ločimo na pisna (danes predvsem elektronska) posvetovanja in na živa, fizična srečanja (sestanki, javni posveti, fokusne skupine itd.). V zadnjih letih brez dvoma prevladujejo prva, medtem ko so druge oblike vse redkejše. Elektronska posvetovanja so namreč najlažje izvedljiva, saj so časovno najmanj zamudna in finančno najbolj ekonomična. Vseeno pa ne gre spregledati njihove dvoumnosti. Z elektronsko objavo in pozivom resda lahko dosežemo kar najširši krog javnosti, vendar elektronska komunikacija obenem zmanjšuje možnost poljudne, deležniku prilagojene predstavitve zakonskih predlogov in rešitev, ter zahteva pisni odziv, ki ga vsi niso niti vajeni niti zmožni. S tem e-posvetovanja v resnici ožijo krog tistih, ki so se sposobni vključiti v razpravo o nekem predpisu. S pretirano uporabo e-posvetovanj oziroma zanemarjanjem ostalih posvetovalnih metod zato tvegamo, da se bo sodelovanje z javnostjo omejilo predvsem na strokovni dialog. To pa je po eni strani v nasprotju z enim od osnovnih namenov sodobnega odpiranja zakonodajnih procesov – njihovo čim širšo demokratizacijo, po drugi strani pa pripravljalca predpisa pogosto prikrajša za raznolik odziv, kar je slabo, saj je kakovost rešitev močno odvisna od tega, kako dobro smo jih pretehtali z različnih vidikov.

Posvetovalne metode lahko ločimo tudi glede na *intenzivnost vključevanja* deležnikov v pripravo predpisa. V nekaterih postopkih spreminjanja predpisov se odločimo, da bomo javnost le temeljito informirali (pogosto se to zgodi, kadar v svoj pravni red vnašamo evropske predpise in pri tem nimamo veliko svobode). V drugih se odločimo, da se bomo z javnostjo posvetovali, saj nas zanima njeno mnenje o stanju področja, ki ga s predpisom urejamo, izzivih, ki jih zaznava, ali pa njen odziv na predlagane rešitve (na primer pri pripravi novel zakonov). Včasih želimo javnost trdno in neposredno vpeti v proces priprave predpisa, saj verjamemo, da bi stalno in tesno sodelovanje določenih deležnikov (najpogosteje predstavnikov stroke ali reprezentativnih organizacij) pomembno doprineslo h kakovosti končnih rešitev.

Ker so bila orodja informiranja predstavljena že v prejšnjem poglavju, so v spodnji shemi nekatere najpogostejše metode nanizane glede na to, ali se želimo z javnostjo (zgolj) posvetovati ali pa tesno sodelovati:



Preden preidemo k podrobnejšim opisom nekaterih najpogostejših posvetovalnih metod, jih lahko razvrstimo še glede na njihovo uporabnost v posamezni fazi priprave predpisa.

V **pripravljalni fazi** želimo od deležnikov običajno pridobiti odzive na tri osnovna vprašanja: kaj je posebej pozitivno pri obstoječem zakonu, katere težave povzroča in katere rešitve za navedene težave predlagajo deležniki. Za zbiranje njihovih odzivov lahko uporabimo naslednje metode vključevanja:

- anketo (fizično in spletno),
- intervju,
- spletno oglasno desko,
- javni posvet,
- individualni sestanek s skupinami deležnikov,
- konferenco ali
- kombinacijo med naštetimi metodami.

V **fazi priprave delovnega gradiva oz. strokovnih podlag** želimo pridobiti mnenja in predloge glede poglobitvenih ciljev, ukrepov in prioritet predpisa ter pretehtati in primerjati alternativne rešitve z vidika njihovih učinkov. Zato bomo najverjetneje vključili samo ključne in strokovne deležnike. Tu ne gre več le za enosmerno zbiranje odzivov, ampak je pomembna interakcija med deležniki in pripravljalcem predpisa. V ta namen izbiramo med oblikami, ki omogočajo razpravo, preudarjanje in tehtanje, po možnosti v raznolikih deležniških skupinah, v katerih prihaja tudi do intenzivnejše komunikacije med različnimi deležniki. V tej fazi najpogosteje izbiramo med:

- delovno skupino,
- strokovno delavnico (za oblikovanje vizije, za določanje ciljev, prioritiziranje ...),
- fokusno skupino,
- deliberativno razpravo (za preudarjanje in tehtanje),
- posvetovalnim telesom,
- spletno delavnico ali
- kombinacijo med naštetimi metodami.

Podobno velja za **fazo priprave osnutka predpisa**, ko izbrane rešitve konkretiziramo in oblikujemo v zakonsko besedilo. Ciljna skupina se tudi v tej fazi omeji na ključne in strokovne deležnike, s posvetovanjem želimo dopolniti pomanjkljive diktije, pogosto pa tudi zblíževati mnenja (na primer o predlaganih rešitvah) ali celo ustvariti konsenz. V tej fazi lahko izbiramo med:

- deliberativno razpravo,
- delavnico (za zblíževanje mnenj ali oblikovanje konsenza),
- delovno skupino ali
- kombinacijo med naštetimi metodami.

Ko je osnutek predpisa pripravljen in postane del **javne razprave**, s katero želimo v javnosti preveriti celovitost in zadostnost predvidenih rešitev ter izmeriti sprejemljivost in podporo predpisu ter prepoznati potencialne sporne vsebine, so nam na voljo zlasti:

- javne predstavitve in posveti,
- (splošna) e-posvetovanja.

V **fazi priprave končnega predloga predpisa** je posvetovanje s ključnimi deležniki namenjeno še zadnjim morebitnim dopolnitvam zakonskega besedila, zlasti z vidika pripomb, prejetih med javno razpravo. Ker so bili mnenja in predlogi ključnih deležnikov obravnavani in smiselno upoštevani že v prejšnjih fazah, je posvetovanje v zadnji fazi manj intenzivno. Večji poudarek je na pridobivanju njihove podpore ter vzbujanju občutka solastništva, krepitvi skupne zaveze za učinkovito izvajanje predpisa v praksi ter trajnem sodelovanju med deležniki in nosilcem predpisa. V tej fazi z deležniki najpogosteje sodelujemo v okviru delovnih skupin.

Deležnike vključujemo tudi v **spremljanje in vrednotenje predpisa**, saj želimo pridobiti informacije o učinkovitosti novih rešitev v praksi in o morebitnih dodatno potrebnih spremembah. To storimo z metodami pridobivanja informacij in podatkov, ki smo jih uporabili v pripravljalni fazi predpisa. Tako pridobljen nabor informacij upoštevamo v postopku vrednotenja, v katerem naj sodelujejo tudi predstavniki javnosti.

PREDSTAVITEV NAJPOGOSTEJŠIH METOD VKLJUČEVANJA

Sledi predstavitev nekaterih najpogostejših in najuporabnejših posvetovalnih metod. Ene so predstavljene podrobneje, druge malo manj, odvisno od splošne seznanjenosti z njimi, razširjenosti uporabe in zahtevnosti. Razdelili smo jih v dve skupini. Prve smo poimenovali *metode posvetovanja*, druge pa *metode moderiranja*. Čeprav gre v resnici pri obojih za metode strukturiranja komunikacije in razprave, pa v vsakodnevni rabi med njimi intuitivno ločujemo, saj v prvih vidimo samostojne oblike posvetovanja z deležniki, druge pa predvsem kot metode vodenja razprave na različnih posvetovalnih dogodkih. Zaradi uporabnosti priročnika smo pri njihovi predstavitvi upoštevali omenjeno intuitivno vsakdanje razlikovanje.

Metode posvetovanja



Pisno svetovanje

Najpogostejša oblika posvetovanja, pri kateri se javnost pozove, da prebere gradivo in se nanj odzove oz. odgovori na postavljena vprašanja po elektronski pošti, navadni pošti ali z uporabo spletnih obrazcev in vprašalnikov.

Kdaj ga uporabljati?

- Ko je predlog že pripravljen.
- Ko želimo pridobiti čim širši odziv in zainteresiranim omogočiti, da se odzovejo, ko jim to ustreza (v danem časovnem okvirju).

Kdaj ga ne uporabljati?

- Kot edine metode, če je eden izmed ciljev procesa tudi krepitev odnosov z deležniki.
- Kot edine metode, ko se želimo posvetovati z marginalnimi skupinami ali skupinami, ki nimajo svojih predstavnikov.
- Kot edine metode, če kateri izmed identificiranih deležnikov potrebujejo več informacij ali večjo podporo, da bi pripravili odziv.



Anketa

Kvantitativna raziskovalna metoda, ki omogoča pridobitev strukturiranih odgovorov na večje število vprašanj. Če želimo rezultate ankete posplošiti in tolmačiti kot mnenje javnosti (in ne le kot mnenje omejenega števila oseb, ki so nanjo odgovorile), moramo izbrati reprezentativen vzorec ter rezultate s statističnimi metodami primerno interpretirati.

Kdaj jo uporabljati?

- Ko želimo pridobiti in izmeriti mnenje določene skupine deležnikov.

- Ko želimo od deležnikov dobiti odziv glede alternativnih rešitev.
- Ko iščemo statistično relevantne podatke o pogledih in izkušnjah določene skupine ljudi.

Kdaj je ne uporabljati?

- Kot edine metode, če je eden izmed ciljev procesa tudi krepitev odnosov z deležniki.
- Ko iščemo informacije, zakaj imajo ljudje takšno stališče, kot ga imajo.

Izvedba:

Zastavimo si jasne raziskovalne cilje ter (glede na skupino deležnikov) izberemo komunikacijski kanal, prek katerega bomo anketo opravili (fizično, spletno, elektronsko, v obliki strukturiranih intervjujev ...). Sledi oblikovanje vprašanj. Oblikujemo jih tako, da niso dvoumna in da je odgovore nanje mogoče analizirati. Anketo najprej preverimo na majhnem vzorcu oseb (10). Tako bomo ugotovili, ali so vprašanja razumljiva ter ali odgovori resnično prinašajo podatke, ki jih iščemo. Po potrebi anketo dopolnimo oziroma izboljšamo. Po izvedbi rezultate zberemo in analiziramo.

Kaj je treba upoštevati?

- Količina podatkov, ki jo v kratki časovni enoti lahko pridobimo, je pri anketi velika.
- Nekatera e-orodja ponujajo vzporedno avtomatsko obdelavo podatkov.
- V anonimni anketi pridemo do podatkov (mnenj, stališč), ki so nam drugače nedostopni.
- Težko je zajeti reprezentativen vzorec.
- Ni poglobljenosti.
- Motivacija za odgovarjanje med deležniki je lahko nizka.
- Ista oseba lahko anketo reši večkrat.
- Kadar je anketa anonimna, težko ugotovimo, če zares zajema pravo ciljno skupino.

Poglobljeni intervju

Poglobljeni intervju je metoda kvalitativnega raziskovanja, ki je lahko zelo uporabna pri pripravi predpisov, zlasti kadar hočemo poglobljeno sliko vpliva določenih odločitev in rešitev v praksi.

Izvedba:

Zastavimo si jasne raziskovalne cilje ter oblikujemo vprašanja, ki dajejo odgovore na naša raziskovalna vprašanja. Ta oblikujemo tako, da so enoznačna in da je odgovore nanje mogoče analizirati.

Pripravljena vprašanja preverimo na konkretnem intervjuju. Tako preverimo, ali so vprašanja razumljiva in ali odgovori resnično odgovarjajo na naša raziskovalna vprašanja.

Pogovor lahko snemamo, da si olajšamo prepis in analizo pogovora. Pri tem moramo paziti, da imamo privoljenje intervjuvanca.



Kaj je treba upoštevati?

- Količina podatkov, ki jo v kratki časovni enoti lahko pridobimo, je velika.
- Potrebno je dobro poznavanje metodologije kvalitativnega raziskovanja.
- Pridemo do mnenj in stališč, ki so slika odnosa posameznika do raziskovalnih vprašanj.
- Rezultatov ne moremo posplošiti na širšo javnost.



Fokusna skupina

Poglobljen in moderiran razgovor z manjšo skupino deležnikov (običajno sodeluje od 6 do 12 posameznikov), primeren za poglobljeno raziskovanje določene teme. Metoda je posebej primerna za vključevanje strokovne javnosti. Lahko jo izvedemo kot enkraten dogodek ali kot serijo dogodkov. Če želimo primerjati mnenje različnih skupin deležnikov med seboj, lahko izvedemo tudi serijo fokusnih skupin (z enakimi vprašanji) z različnimi deležniki, kar omogoča primerjavo med stališči različnih skupin.

Kdaj jo uporabljati?

- Ko nas bolj zanimajo stališča določene skupine deležnikov.
- Ko nas zanimajo stališča deležnikov, za katere ni verjetno, da se bodo odzvali na pisno posvetovanje.
- Ko bi vključenim deležnikom (ali nam) lahko koristila priložnost, da se srečajo in povežejo.
- Kadar želimo globlje razumevanje tematike.

Kdaj je ne uporabljati?

- Kot edino metodo – fokusne skupine omogočajo samo sodelovanje manjšega števila deležnikov in so v veliki meri vodene s strani pripraviljalca.
- Kadar želimo reprezentativne vzorce za celotne skupnosti, iz katerih bi lahko razumeli stanje v celotni populaciji.

Izvedba:

Fokusno skupino vodi moderator, ki dobro pozna obravnavano tematiko. Pri izvedbi si pomaga z vnaprej pripravljenim strukturiranim vprašalnikom. S vprašanji skupino vodi k zastavljenim ciljem raziskovanja. Komunikacija v skupini teče prosto, tako da udeleženci drug drugega s svojimi komentarji spodbujajo k pogovoru. Osredotočena je na raziskovalno temo. Pogovor se (pogosto) zvočno snema, da ga je pozneje lažje zapisati in analizirati.

Običajno traja okrog 90 minut. Prvi del je namenjen spoznavanju in splošnim vprašanjem, srednji del pogovora poglobljanju razumevanja obravnavane teme ter izmenjavi pogledov nanjo, zadnji del pa zaključevanju in dopolnjevanju povedanega s ključnimi poudarki, ki bi jih želeli sogovorniki še poudariti.

Udeleženci fokusnih skupin z vprašanji niso seznanjeni vnaprej, zato je treba zagotoviti, da jih razumejo in da se lahko odzovejo nanje. Vprašanja zastavljamo:

- kratko in jedrnato,
- osredotočeno le na eno dimenzijo,
- nedvoumno,
- odprto (možnih je veliko raznolikih odgovorov),
- spoštljivo in neogrožujoče,
- tako, da nanje ni mogoče odgovoriti z »da« ali »ne« (uporabljamo raje »Kako to ...?«).

Vprašanja običajno sledijo naslednji strukturi:

1. Vprašanja, ki vabijo k vključitvi (okrog 30 minut): da se udeleženci predstavijo med seboj, seznanijo s temo pogovora ter začno vključevati:

- kaj je namen fokusne skupine,
- krog spoznavanja.

Primer vprašanj:

- *Kako vam je ime, od kod prihajate in kako ste povezani s temo današnjega pogovora?*

2. Raziskovalna vprašanja (okrog 60 minut): glavni pogovor o temi.

Primeri vprašanj:

- *Kako vi vidite situacijo ...?*
- *Kaj vas najbolj moti pri ...?*
- *Kaj vas je presenetilo v zvezi z ...?*
- *Kateri so ključni izzivi pri zagotavljanju ...?*
- *Kakšna je vaša izkušnja z ...?*

3. Zaključna vprašanja (okrog 15 minut): preverjamo, ali smo kaj izpustili med pogovorom, ali bi želeli udeleženci še kaj dodati.

Primeri vprašanj:

- *Bi želeli še kaj dodati?*
- *Ali bi želeli še kaj povedati o ...?*

4. Zaključek: udeležencem se zahvalimo za njihov čas in prispevek.

5. Vprašanja za poglobitev raziskovanja

Med fokusno skupino lahko udeležence s podvprašanji pozovemo k še bolj poglobljenemu razmisleku ali odgovoru na zastavljena vprašanja.

Primeri vprašanj:

- *Ali lahko o tem poveste še kaj več?*
- *Pomagajte mi razumeti, kaj mislite.*
- *Lahko navedete primer?*

Poročanje in analiza odgovorov:

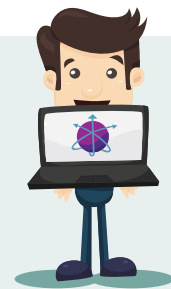
Poročilo o izvedbi fokusne skupine najpogosteje sestavljata prepis pogovora ter analiza odgovorov.

Analiza odgovorov običajno vsebuje povzetek ključnih odgovorov, predvsem s poudarkom na vsebini. *(Udeleženec A je med pogovorom rekel: »Moti nas predvsem odnos zdravnikov in sester, ne starost bolnišnice,« ne: »20 % sogovornikov je reklo, da je lekarna daleč.«)*

Poročilo vsebuje tudi teme, ki so se večkrat ponovile, izraženo strinjanje skupine o določeni temi, osebne izkušnje in anekdote.

Wiki

Spletno orodje, ki uporabnikom omogoča spreminjanje spletnih dokumentov. Dokument lahko spreminja več uporabnikov istočasno. Sistem zabeleži spremembe v dokumentu tako, da lahko spremljamo, kolikokrat, kdo in kako se je dokument spreminjal. Običajno se morajo zainteresirani za sodelovanje registrirati.



Kdaj ga uporabljati?

- Ko želimo dokument oblikovati skupaj z deležniki na relativno hiter in neformalen način, ne da bi organizirali sestanke.
- Ko se želimo posvetovati z deležniki, za katere je verjetno, da se bodo lažje odzvali, ko jim bo to ustrezalo (v danem časovnem okvirju).
- Ko želimo pisni odziv pridobiti hitro in preprosto.
- Ko predmet posvetovanja ne zahteva veliko dodatnih informacij in pojasnjevanja.
- Kot eno izmed metod med daljšim procesom, ki deležnikom omogoča, da sodelujejo v različnih fazah priprave predpisa.

Kdaj ga ne uporabljati?

- Ko nimamo časa in sredstev za moderirano spletno razpravo.
- Kot edino metodo, če kateri izmed identificiranih deležnikov potrebujejo več informacij ali večjo podporo, da bi pripravili odziv.
- Kot edino metodo, če je eden izmed ciljev procesa tudi krepitev odnosov z deležniki.
- Ko potrebujemo statistično relevantne podatke.

Orodja e-participacije: spletna oglasna deska, blogi, klepetalnice, forumi*



Vsa našeta orodja spodbujajo zainteresirane, da na spletu objavijo svoja stališča in predloge. So interaktivna, saj omogočajo, da na objavljene odzive odgovorijo moderatorji in drugi sodelujoči.

Kdaj jih uporabljati?

- Ko se želimo posvetovati z deležniki, za katere je verjetno, da se bodo lažje odzvali, ko jim bo to ustrezalo (v danem časovnem okvirju).
- Ko želimo organizirati neformalno razpravo o določenih temah med najbolj zainteresiranimi, ne da bi organizirali sestanek.
- Ko želimo odziv pridobiti hitro in preprosto.
- Ko je neformalnejši pristop primernejši.
- Ko predmet posvetovanja ne zahteva dodatnega pojasnjevanja.
- Kot eno izmed metod med daljšim procesom, ki deležnikom omogoča, da sodelujejo v različnih fazah priprave predpisa.

Kdaj jih ne uporabljati?

- Ko ni časa in sredstev za moderirano spletno razpravo.
- Kot edino metodo, če kateri od deležnikov nimajo kapacitet ali znanja za spletne prispevke.
- Kot zamenjavo za fizične sestanke.
- Kot edino metodo, če je eden izmed ciljev procesa tudi krepitev odnosov z deležniki.
- Kot edino metodo, če kateri izmed identificiranih deležnikov potrebujejo več informacij ali večjo podporo, da bi pripravili odziv.

Posvetovalna delavnica ali konferenca



Moderirani dogodki, katerih namen je poglobljena razprava o določeni temi. Moderator spodbuja sodelujoče, da predstavijo svoje poglede, poglobljeno raziskujejo teme ter poslušajo različna stališča in argumente in posledično preverjajo oziroma spremenijo svoje stališče.

Kdaj jo uporabljati?

- Ko je predmet posvetovanja večplasten in je za tehten odziv treba več pojasnjevanja in časa.
- Ko želite izvedeti ne le, kakšno je stališče deležnikov, ampak tudi, zakaj imajo takšno stališče.
- Ko odločitev zahteva doseganje konsenza med različnimi skupinami.
- Ko bi vključenim deležnikom (ali nam) lahko koristila priložnost, da se srečajo in povežejo.
- Ko nas zanima stališče deležnikov, za katere ni verjetno, da se bodo odzvali na pisno posvetovanje.

* Izbor evropskih dobrih praks e-participacije je dosegljiv na spletni strani Inštituta za elektronsko participacijo: <http://www.inepa.si/e-participacija-evropa/dobre-prakse/>.

Kdaj je ne uporabljati?

- Kot edino metodo posvetovanja, če se kateri od deležnikov dogodka ne morejo udeležiti.



Posvetovalno telo

Telo z manjšim številom članov, ki je vzpostavljeno zato, da podaja predloge, odgovarja na vprašanja, spremlja posvetovalni proces in razvoj ter implementacijo politik. Člani imajo dostop do vseh pomembnih informacij. Lahko je vzpostavljeno ad hoc (samo za določeno zadevo) ali pa gre za stalno telo, ki obravnava različne zadeve iz delokroga posameznega ministrstva.

Kdaj ga uporabljati?

- V najzgodnejših fazah priprave predloga, da lahko člani podajo svoje mnenje tudi o samem posvetovalnem procesu.
- Ko želimo zgodnji in zelo fokusiran odziv ključnih deležnikov.
- Po izvedenem procesu vključevanja javnosti za spremljanje napredka pri pripravi predpisa.
- Ko bi vključenim deležnikom (ali nam) lahko koristila priložnost, da se srečajo in povežejo.
- Ko nas zanima stališče deležnikov, za katere ni verjetno, da se bodo odzvali na pisno posvetovanje.

Kdaj ga ne uporabljati?

- Ko želimo pridobiti stališče širokega kroga posameznikov in organizacij.
- Ko potrebujemo statistično relevantne podatke.

Vključevanje javnosti v delovna telesa



Eno od možnosti za tesno in kontinuirano sodelovanje javnosti v procesu priprave predpisa predstavljajo delovne skupine. Sestavljamo jih običajno iz strokovnjakov in reprezentativnih deležnikov ter predstavnikov pripravljalcev predpisa.

Kdaj ga uporabljati?

- Ko želimo močan vpliv javnosti na končno vsebino predpisa.
- V fazah, ko se je treba usklajevati o predlaganih rešitvah.

Kdaj ga ne uporabljati?

- Ko želimo od javnosti širok nabor informacij.
- V procesu širokega raziskovanja področja.

Državljska porota



Državljske porote so ponavadi sestavljene iz reprezentativnega vzorca 18–24 državljanov, lahko pa je njihov nabor napravljen tudi povsem naključno, z računalnikom. Ob pomoči strokovnjakov se podrobno seznanijo s temo in o njej pripravijo priporočila pripravljalcem predpisov.

Kdaj jo uporabljati?

- Kadar želimo mnenje informirane javnosti.
- Kadar je tema pomembna, večplastna, in želimo močno vpetost javnosti v odločanje.

Kdaj je ne uporabljati?

- Pri temah, ki zahtevajo veliko količino tehničnega znanja.
- Pri temah, ki so močno polarizirane.

Izvedba:

Porota je praviloma sestavljena iz vzorca 18 do 24 državljanov, ki prouči temo in o njej sprejme odločitev. Med procesom, ki traja 4 do 7 dni, se porota seznanja z mnenji strokovnjakov ter na osnovi razmisleka in pridobljenih informacij predstavi rešitev ali priporočilo javnosti in pripravljalcem predpisov.

Proces razprave v poroti omogoča vsem članom, da izrazijo svoja mnenja ter upoštevanje mnenj pri oblikovanju končnega priporočila. Tega porota predstavi pred skupino zainteresiranih državljanov ter mediji, običajno pa pripravi tudi pisno mnenje, ki ga posreduje pripravljalcem predpisov.

Prvi korak pri oblikovanju državljanske porote je izbor članov. Poroto naj bi sestavljal naključen vzorec oseb, ki predstavlja populacijske značilnosti skupnosti. Drugi korak je izbor ključnih prič. Skupino prič običajno sestavljajo nevtralni strokovnjaki, deležniki ter zagovorniki različnih možnih rešitev. Nevtralni strokovnjaki poroti zagotavljajo neodvisne informacije o izzivih in ozadjih. Njihova naloga je predvsem, da poroto seznanijo s potrebnimi informacijami za razumevanje celotne slike. Deležniki in zagovorniki običajno predstavljajo svoja stališča. Njihova naloga je, da poroti predstavijo razloge za svoja stališča. Izbor prič je ključen, saj morajo predstavljati vse možne opcije, ker le na ta način lahko zagotovimo uravnoteženo in popolno sliko izziva.

Ko se porota sestane, se seznanja z vprašanjem, na katerega želimo pridobiti odgovor. Vprašanje je vodilo za delo, tako porote kot tudi vseh prič. Porota se seznanja s procesom in začne delati. V naslednjih 3 do 4 dneh zasliši vse priče. Za vsako pričo je vnaprej določena količina časa za predstavitev mnenja ter čas za vprašanja porotnikov. V procesu je predviden tudi čas za razpravo porote.

Zadnji dan zasedanja porota predstavi svoje sklepe in priporočila. Porota pripravi tudi pisno poročilo o rezultatih razprave. Ob podpori moderatorjev porota v 14 dneh po sklepu razprave pripravi končno poročilo, ki je na voljo javnosti.

Kaj je treba upoštevati?

- Orodje je primerno, kadar je tema pomembna za skupnost, večplastna, in želimo močno vpetost javnosti v odločanje.
- Orodje je manj primerno pri temah, ki zahtevajo veliko količino tehničnega znanja, in/ali temah, kjer je odnos javnosti močno polariziran.
- Proces je relativno dolgotrajen in v primerjavi z drugimi orodji drag, hkrati pa daje rezultate, ki imajo praviloma relativno veliko podporo v javnosti.

PRIMER UPORABE DRŽAVLJANSKE POROTE PRI NAČRTOVANJU UKREPOV ZA UMIRJANJE LOKALNEGA PROMETA (GRADEC, AVSTRIJA):

Graški mestni svet se je jeseni leta 2002 odločil o razširitvi območij za pešce v ulici Obere Neutergasse. Ker so se zavedali, da imajo lahko ukrepi različne posledice za različne skupine (pozitivne za stanovalce in potencialno negativne za lokalne podjetnike), so sklenili, naj bo proces odločanja kolikor se da odprt, vanj pa vključeni prav vsi, na katere bi ukrepi lahko vplivali.

1. KORAK: ZBIRANJE PREDLOGOV

Da bi resnično zajeli najširši krog zainteresiranih, so za uvod organizirali informativni posvet, na katerem so prebivalcem ulice in lastnikom tamkajšnjih trgovin predstavili svojo namero, časovnico ter kako lahko sodelujejo.

Sledilo je več ciljnih delavnic, na katerih so zainteresirani prebivalci in lokalni poslovneži skupaj oblikovali predloge za umiritev prometa. Te so nato predstavili in dopolnili na okrogli mizi, organizirani za predstavnike različnih interesnih skupin, ki na delavnicah niso imeli zanimanja ali časa sodelovati.

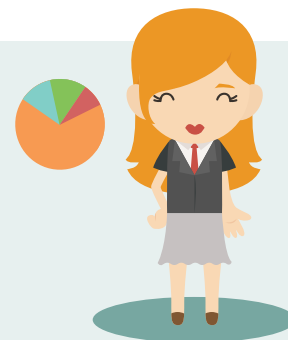
2. KORAK: ODLOČANJE Z DRŽAVLJANSKO POROTO

Z javnimi posveti in okroglimi mizami se običajno sodelovalni procesi odločanja tudi končajo. Zbrane predloge lokalna oblast v nadaljevanju preuči in sprejme odločitev. A ne v Gradcu leta 2002. Medtem ko so potekale delavnice, je namreč mestni svet z računalnikom naključno izbral 65 prebivalcev Gradca, iz katerih so sestavili t. i. državljansko poroto.

Tej so nato predstavili do takrat zbrane ideje in predloge ter različne možnosti izvedbe. Zagotovili so ji tudi pomoč strokovnjakov iz mestne uprave in drugih prometnih strokovnjakov. Po dveh in pol dneh intenzivnega dela in razprav, za kar so člani porote prejeli simbolično plačilo, je porota pripravila akcijski načrt ukrepov za umirjanje uličnega prometa.

Sledila je še ena okrogla miza s prebivalci in z lokalnimi podjetniki, na kateri so akcijski načrt predstavili. Ob upoštevanju dodatnih pripomb je porota nato pripravila končni predlog akcijskega načrta. Ta je bil v nadaljevanju predstavljen mestni upravi in svetnikom, ki so akcijski načrt v celoti potrdili.

Informirano anketiranje/glasovanje (Deliberative polling)



Informirano anketiranje/glasovanje kombinira tehnike raziskovanja javnega mnenja s posvetovanjem z javnostjo in omogoča primerjavo med mnenjem, ki bi ga imeli državljani o neki temi ali rešitvi, če bi jih o njej dodatno informirali, in njihovim trenutnim mnenjem.

Kdaj ga uporabljati?

- Ko želimo predhodno preveriti, kako bi dodatno informiranje vplivalo na javno mnenje (ali na mnenje določene skupine deležnikov).

Kdaj ga ne uporabljati?

- Kadar je odnos do teme zelo polariziran, sploh če gre za ideološke teme, ki so povezane z močnimi čustvi.

Izvedba:

Najprej izberemo dve skupini. Obe morata zajeti reprezentativen vzorec javnosti (ali posamezne deležniške skupine). Prvi skupini takoj posredujemo anketni vprašalnik, s katerim preverimo njeno razumevanje in stališča do določene teme, vprašanja, zakonodajnih rešitev itd.

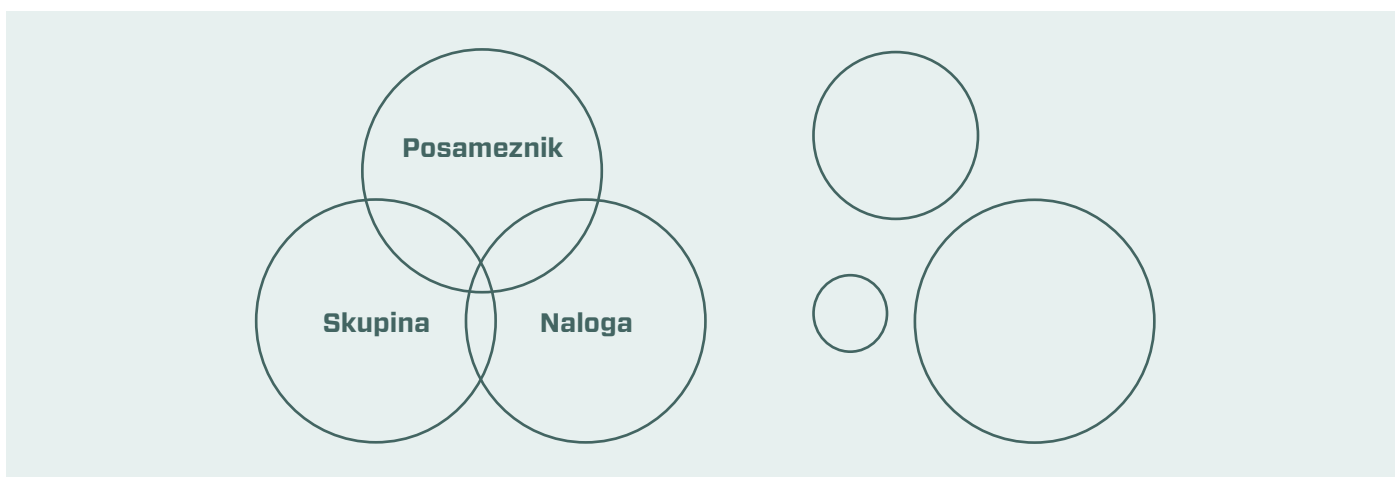
Drugo skupino najprej izdatno informiramo. Informacije so ji lahko poslane samo pisno, še bolj pa je, če jih kombiniramo s fizičnim srečanjem, kjer udeležencem temo in rešitve podrobneje predstavimo, odgovarjamo na njihova vprašanja, dodatno pojasnjujemo ... Po koncu skupina odgovori na enak vprašalnik, kot ga je dobila prva skupina. Odgovore obeh skupin primerjamo. Informirano glasovanje nam na ta način po eni strani omogoča vnaprej predvideti, ali bi z dodatnim informiranjem in pojasnjevanjem lahko spremenili stališče javnosti do neke zakonodajne rešitve, ki vzbuja močne pomisleke, po drugi strani pa je mogoče z njim relativno poceni predhodno testirati načrtovano javnomnenjsko kampanjo.

Metode moderiranja

Komunikacija med ljudmi lahko teče na različne načine. Nekateri načini so bolj primerni za izmenjavo pogledov in raziskovanje, drugi za ugaševanje mnenj in soodločanje, tretji so namenjeni predvsem krajšanju časa ali pa gradnji pripadnosti skupini.

Kadar načrtujemo in načrtno usmerjamo komunikacijo, proces imenujemo *moderiranje*. Metode moderiranja torej predstavljajo načine strukturiranja komunikacije z namenom lažjega doseganja zastavljenih vsebinskih ciljev. Če želimo, da bodo različne moderatorske metode v skupini resnično delovale, je treba vzpostaviti okolje, v katerem se udeleženci počutijo vključene in razumljene ter lahko brez tveganja izrazijo svoja mnenja.

Pri moderiranju skupin moramo biti pozorni na ravnovesje med potrebami posameznikov, potrebami skupine ter nalogo, ki je pred skupino. Kadar so vsi trije elementi v ravnovesju, proces poteka gladko. Kadar pa prihaja do neravnovesja, skupina težko dosega zastavljene cilje. Npr.: na posvetovalnih dogodkih udeleženci radi poudarjajo svoje težave, kar jim je treba dopustiti, a je hkrati vseeno treba biti pozoren na vprašanja in cilje, ki smo si jih zastavili, in ne zaiti preveč v individualne zgodbe. Prav tako eni posamezniki govorijo raje in več kot drugi, zato moramo paziti, da damo prostor tudi tistim, ki potrebujejo več spodbude za vključitev v razpravo itd.



Metode moderiranja izbiramo glede na cilje (kaj hočemo na dogodku doseči?), velikost skupine ter čas, ki ga imamo za nek dogodek na voljo. V nadaljevanju so nekatere najuporabnejše moderatorske metode podrobneje predstavljene, razvrščene pa so glede na cilje, ki si jih na posvetovalnih dogodkih običajno zastavimo pripravljalci predpisov.

Cilj	Najuporabnejše moderatorske metode, orodja in tehnike
Zbiranje informacij in razumevanje izzivov	Združevanje po povezavah, svetovna kavarna, tiha tla, mreža deležnikov, drevo problema, akvarij
Oblikovanje in preverjanje rešitev	Možganska nevihta, 6 klobukov, 635, SWOT, ritual nestrinjanja, Delphi anketa
Poenotenje	Ustvarjanje skupinskega konsenza, glasovanje

Opis moderatorskih metod s potekom izvedbe

CILJ: Zbiranje informacij in razumevanje izzivov

Združevanje po povezavah (Affinity Grouping)

Kratek opis:

Skupina pripravi odgovore na zastavljeno vprašanje in te odgovore v naslednjem koraku razvrsti v sklope, glede na zaznano povezanost in sorodnost med odgovori.

Kdaj uporabiti?

Tehniko uporabimo, kadar želimo od skupine pridobiti več odgovorov na določeno vprašanje ter ohraniti preglednost nad rezultati procesa. Primerna je tako za širšo javnost kot tudi za strokovnjake.

Izvedba:

Najpogosteje jo uporabimo, kadar je skupina sogovornikov zbrana v skupnem prostoru. Podobno orodje lahko uporabimo tudi v spletni komunikaciji, pri tem pa potrebujemo primerno orodje, ki omogoča skupno gradnjo miselnih vzorcev.

Prostor je pripravljen tako, da ima večjo tablo oziroma steno, na katero bomo lahko razvrščali lističe. Potrebujemo dovolj lističev, ki jih bomo lahko pritrdili (z bucikami, lepilnim trakom, lističi morda že imajo lepilo ...). Velikost lističev naj bo taka, da je nanje mogoče zapisati odgovor v nekaj besedah, hkrati pa mora biti zapis dovolj velik, da ga bodo videli tudi drugi člani skupine.

Skupini zastavimo vprašanje odprtega tipa (ki omogoča več različnih odgovorov). Na vprašanje lahko odgovarja celotna skupina naenkrat (in nekdo zapisuje odgovore skupine na lističe) ali pa na lističe odgovarja vsak zase. Pogosto se izkaže, da je boljša pot ta, ko vsak odgovarja zase, saj tako odgovorijo tudi tisti, katerih glasu se morda v skupini ne bi slišalo.

Vsak odgovor zapišemo na svoj listič. Za odgovarjanje morajo imeti udeleženci na voljo dovolj časa. Nato vse lističe z odgovori razporedimo po tabli, pri tem pa izločimo odgovore, ki se ponavljajo.



V naslednjem koraku zbrane odgovore skupina razvrsti v pomenke sklope, glede na povezave, ki jih zaznavajo med odgovori. Skupino lahko ob koncu procesa tudi pozovemo, da skupine odgovorov poimenuje.

Kaj je treba upoštevati?

- Tehnika je uporabna predvsem v manjših skupinah (do 15 oseb), v večjih skupinah se proces podaljša, udeleženci pa so vanj manj aktivno vpeti.
- Tehnika je uporabna predvsem, ko raziskujemo vzroke ali iščemo potencialne rešitve in na ta način odpiramo polje razmišljanja (diverzifikacijo), ne spodbuja pa konsenza v skupini.
- Tehnika je pisana na kožo tistim udeležencem, ki jim veliko pomeni vizualni prikaz izziva.
- Omogoča varno vključevanje tudi tistim, ki se sicer v veliki skupini ne bi oglasili.

Svetovna kavarna (World Cafe)

Kratek opis:

Svetovna kavarna je metoda, ki večjemu številu oseb v kratkem času omogoča strukturiran pogovor o izbranih temah.

Kdaj uporabiti?

Za vključevanje velikih skupin sodelujočih v razpravo. Za združevanje znanja in pogledov sodelujočih kot tudi za izmenjavo različnih idej. Primerna je za širšo javnost. Če je edina metoda za raziskovanje teme, lahko pri strokovnjakih povzroči frustracije, saj ne daje toliko možnosti poglobljene diskusije.

Izvedba:

Dejavnost poteka v prostoru, ki spominja na kavarno (ali tudi je kavarna). Prostor pripravimo tako, da se ljudje posedejo okrog manjših miz, na katerih so kava, čaj, pecivo, sadje ... Na ta način vzpostavljamo vzdušje, ki spominja na pogovore v kavarni. Mize pognemo s papirnatimi prtmi (za to lahko uporabimo plakate), ki sogovornikom omogočajo, da med pogovorom beležijo zamisli.

V procesu priprave oblikujemo za vsak krog pogovorov svoje vprašanje. Izbira vprašanj je ključna za uspešno izvedbo dejavnosti. Vprašanja morajo biti odprtega tipa ter zastavljena tako, da spodbujajo izražanje in izmenjavo pogledov in navdihujejo sodelujoče.



Dejavnost običajno vključuje tri zaporedne kroge pogovorov, ki trajajo vsak med 20 in 30 minut. Za mizo vsakič sedi 4 do 6 oseb, ki v sproščenem vzdušju razpravljajo o določeni temi, tako da odgovarjajo na vnaprej zastavljena vprašanja. Rezultate pogovorov v malih skupinah dokumentirajo udeleženci sami na liste, ki so tudi prti. Po koncu prvega kroga pogovora se vsi udeleženci, razen gostitelja, presedejo k drugim mizam. Gostitelj ostane za »svojo« mizo, povzame ključne poudarke pogovora ter jih predstavi novi skupini, ki prisede. Tudi udeleženci, ki so zapustili mizo, širijo svoje ideje naprej. Tako vsi sodelujoči v procesu izmenjujejo ideje; vsak posameznik lahko prispeva znanje in izkušnje, oblikujejo se novi predlogi in ustvarjalne rešitve.

Po več zaporednih krogih diskusije izberemo najpomembnejše rezultate pogovorov pri vsaki mizi in jih predstavimo celotni skupini in dokumentiramo.

Celotna dejavnost traja nekaj ur.

Po koncu nam kot rezultati ostanejo dokumentirane predstavitve dela skupin, pogosto pa lahko na »prtih«, na katere so si udeleženci zapisovali razmišljanja, razberemo dodatne informacije o obravnavani temi.

Kaj je treba upoštevati?

- Drodje deluje uspešno le v dovolj velikih skupinah, sodelovati mora najmanj 15 udeležencev.
- To je raziskovalna metoda in ni primerna za prepričevanje javnosti, tj. kadar imamo že vnaprej izbrano rešitev.
- Prav tako ni primerna za natančno načrtovanje s poudarkom na implementaciji.

Tiha tla (Silent Conversation)

Kratek opis:

Udeleženci se v tišini pogovarjajo z zapisovanjem na plakate. Na ta način so dokumentirani vsi odzivi.

Kdaj uporabiti?

Metoda je primerna za skupine do 30 oseb, kadar želimo zbrati vse odzive skupine na zastavljena vprašanja ter tudi njihove odzive na odzive drugih udeležencev. Tehnika je primerna za širšo javnost.

Izvedba:

Metoda je najbolj uporabna na fizičnem dogodku. Mogoče pa jo je uporabiti tudi v elektronskem posvetovanju.



Potrebujemo dovolj velik prostor, v katerega lahko namestimo več plakatov, hkrati pa je v njem dovolj prostora za gibanje udeležencev. Potrebujemo dovolj primernih pisal, da lahko vsi udeleženci zapisujejo svoje odgovore.

Po prostoru razporedimo plakate, na katere smo zapisali vprašanja odprtega tipa. Udeležence prosimo, da odgovorijo na vprašanja v tišini, tako da svoje odgovore zapisujejo na plakate. Damo jim navodilo, naj preberejo tudi odgovore drugih ter se odzovejo nanje (ob zapisu s svojim zapisom komentirajo, potrdijo strinjanje, izrazijo nestrinjanje z zapisanim). Prosimo jih, naj vsak plakat pogledajo večkrat, saj se bodo odgovori na njih vmes dopolnjevali. Poskrbimo, da proces resnično poteka v tišini.

Metoda naj bo kratka, odvisno od števila vprašanj, vendar naj ne traja dalj kot 45 minut.

Po koncu dejavnosti odgovore pregledamo, združimo tiste, ki so si podobni, ter iz zapisov naredimo sklepe o mnenju skupine o posameznih temah.

Kaj je treba upoštevati?

- Skupina mora biti dobro povezana, da je sposobna dela v tišini ter komentiranja odgovorov drug drugega. V skupinah, ki niso povezane, bo interakcije med člani malo, kljub temu pa bomo dobili zapise tem, ki so za skupino pomembne.
- Nekatere skupine težko zdržijo dalj časa v tišini, nekateri udeleženci pa svoje misli lažje procesirajo v živem pogovoru kot v pisni obliki.

Drvo problema (Problem Tree)

Kratek opis:

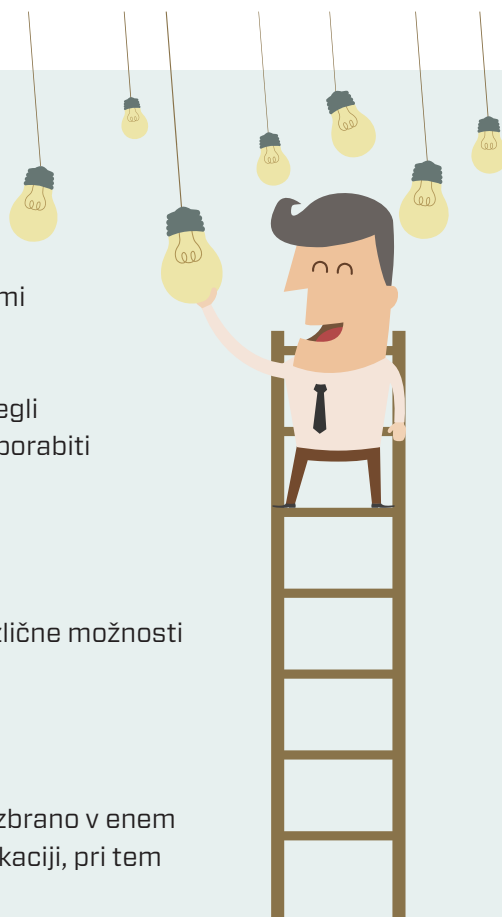
Metoda omogoča pregled nad vsemi znanimi vzroki in posledicami izbranega problema. Pogosto pokaže veliko število vzrokov in posledic, kar je pomembno, saj na ta način prepoznavamo več vidikov problema, ki jih je treba nasloviti z ukrepi, da bi lahko dosegli spremembo. S prilagoditvijo je mogoče rezultate te dejavnosti uporabiti tudi kot osnovo za oblikovanje rešitev.

Kdaj uporabiti?

Ko želimo široko sliko vzrokov za obstoječe stanje ter iščemo različne možnosti za spremembe.

Izvedba:

Metodo največkrat uporabimo, ko imamo skupino sogovornikov zbrano v enem prostoru. Podobno orodje lahko uporabimo tudi v spletni komunikaciji, pri tem

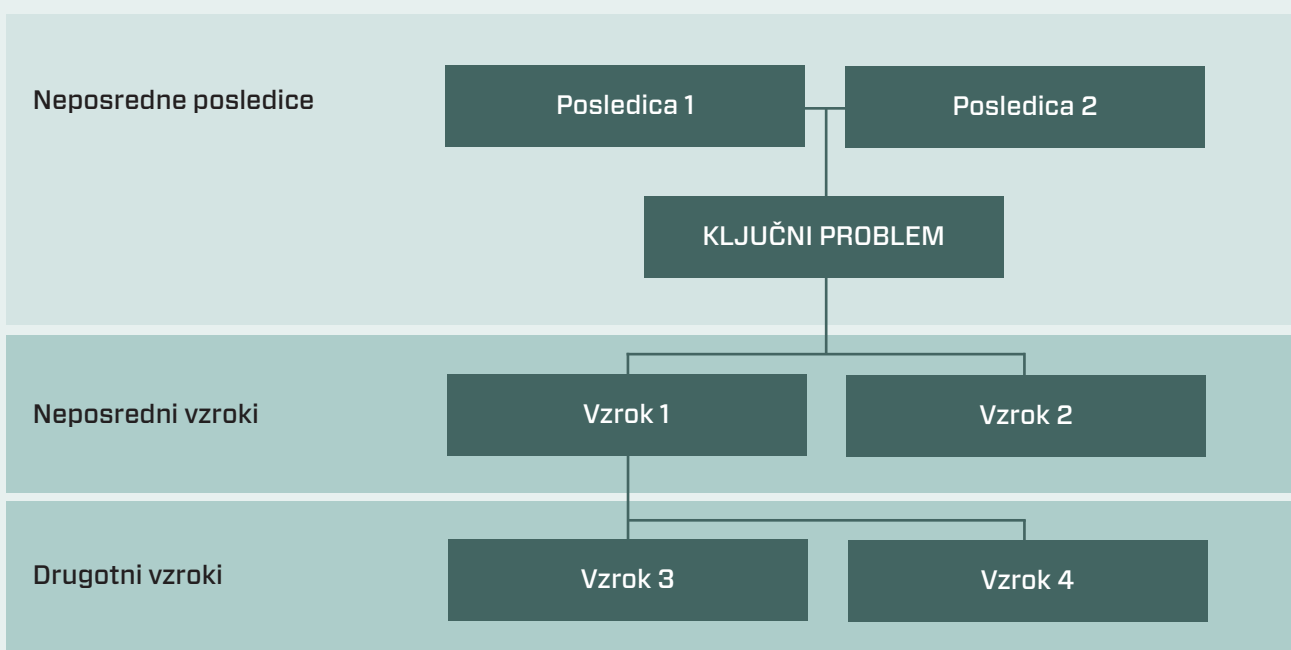


pa potrebujemo primerno orodje, ki omogoča skupno gradnjo miselnih vzorcev.

Prostor je pripravljen tako, da ima večjo tablo oziroma prostor za plakat, na katerega bomo oblikovali drevo problema.

V središče plakata zapišemo ključni problem. Udeleženci poskušajo navesti vzroke in posledice za izbrani problem. Vzroke in posledice pišemo na samolepilne lističe in jih razporejamo po plakatu. Vzroke in posledice zapisujemo v negativni obliki (pomanjkanje znanja, pomanjkanje sredstev, nezainteresiranost deležnikov ...).

Vzroke in posledice razvrščamo po skupinah glede na oddaljenost od ključnega problema (neposredni vzroki, neposredne posledice, posredni vzroki, posredne posledice).



V drugem koraku lahko drevo problema uporabimo tudi kot orodje za iskanje rešitev. Na izpolnjeni sliki drevesa problema negativne trditve zamenjamo s pozitivnimi (več izobraževanja, boljše razporeditev finančnih virov ...). Na ta način oblikujemo drevo rešitev, ki nam kaže ukrepe, ki bi jih bilo treba izvesti, da bi obravnavani problem rešili.

Kaj je treba upoštevati?

- Večplastni problemi zahtevajo večji prostor za izdelavo drevesa.
- Na nekatere vzroke nimamo vpliva, zato jih moramo pri načrtovanju sprememb upoštevati kot dejstvo.
- Temeljiti proces je lahko dolgotrajen in zahteva veliko poglobljenega znanja.

Akvarij (Fishbowl)

Kratek opis:

Pogovor večje skupine poteka tako, da se naenkrat pogovarja le del skupine, ostali pa se v pogovor vključujejo, kadar želijo kaj dodati.

Kdaj uporabiti?

Metodo uporabimo, kadar želimo pogovor v večji skupini (do 50 članov), ki bo časovno učinkovit in v katerem bodo udeleženci lahko sodelovali v skladu s svojimi željami. Metoda je uporabna predvsem za strukturiranje pogovorov širše javnosti.

Izvedba:

Prostor za pogovor pripravimo tako, da je skupina sogovornikov razporejena v krog, znotraj kroga pa je manjši krog z do 6 stoli.

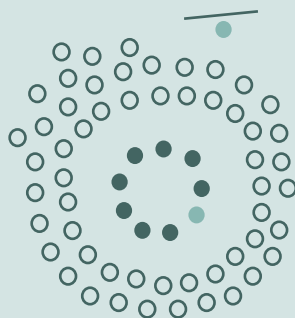
Skupini predstavimo temo pogovora, najpogosteje v obliki vprašanja.

K pogovoru na začetku povabimo omejeno število sogovornikov, toliko, kot je stolov v središču kroga. Sogovorniki se začnejo pogovarjati o izbrani temi. Ostali člani skupine jih poslušajo. Ko se kdo od poslušalcev želi vključiti v razpravo, se dotakne enega od sogovornikov v notranjem krogu. Ta zapusti stol, nanj pa sede novi član notranje skupine. Pogovor se nadaljuje, člani notranje skupine pa se menjajo v skladu z željo zunanjih poslušalcev po vključevanju. Na ta način komunikacija teče hitreje, kot bi v plenarni razpravi, sogovorniki v mali skupini v središču pa so manj obremenjeni s tem, da jih poslušata celotna skupina.

Rezultate pogovora lahko beležimo in uporabljamo kot osnovo za nadaljnje delo.

Kaj je treba upoštevati?

- Ni nujno, da bodo s to metodo poudarjeni vsi pogledi vseh udeležencev v skupini, saj je možno, da se ljudje, ki se ne želijo izpostavljati, v pogovor ne vključijo.
- Pogovor je časovno učinkovitejši kot razprava v celotni (večji) skupini.
- Potrebna so zelo jasna navodila in povezana skupina, v kateri so se posamezniki pripravljani izpostaviti.





Možganska nevihta (Brain Storming)

Kratek opis:

Možganska nevihta je metoda za zbiranje idej, ki nam omogoča, da v kratkem času oblikujemo veliko potencialnih ustvarjalnih rešitev za nek izziv. Proces zahteva, da vsi udeleženci za nekaj časa ustavijo procese kritičnega razmišljanja.

Kdaj uporabiti?

Metodo uporabimo, kadar želimo oblikovati širok nabor potencialnih ustvarjalnih rešitev. Metoda je primerna za manjše skupine, običajno ne večje od 8 članov. Oblika dela je primerna za širšo javnost, predstavniki strokovne javnosti se v procesu pogosto ne počutijo primerno vključene, saj bi se želeli pogovarjati bolj poglobljeno.

Izvedba:

Metodo najpogosteje uporabljamo na fizičnih dogodkih. Mogoče pa jo je uporabiti tudi v elektronskem posvetovanju.

Potrebujemo dovolj velik prostor, v katerega lahko namestimo več plakatov.

Pri tej metodi je pomembno, da se v skupini predhodno vzpostavi sproščeno vzdušje, saj od udeležencev pričakujemo izražanje idej brez zadržkov. V primeru, da v skupini ni zaupanja, bodo posamezniki proces blokirali oziroma se težko izrazili.

Pred začetkom je skupini nujno treba predstaviti proces. V prvem koraku zbiramo ustvarjalne ideje. V tem času so dobrodošle prav vse ideje, ne glede na to, da lahko zvenijo nenavadno. Udeleženci naj se navezujejo na ideje drugih ter tako dopolnjujejo svoj miselni tok z nenavadnimi spodbudami. V drugem koraku bomo vse ideje kritično ovrednotili.

Skupini predstavimo izziv v obliki jasnega in preprostega vprašanja. Vzamemo si čas za razmislek (2–3 minute), nato pa skupino spodbudimo k »deževanju idej«.

Člane skupine prosimo, da povedo svoje ideje, ki jih zapisnikar (lahko tudi dva ali več) sproti zapisuje na plakat, tako da jih vsi vidijo (najbolje, če so udeleženci razporejeni v krogu ali polkrogu okoli plakata). Proces teče hitro, saj ideje vsakega posameznika spodbujajo ideje drugih. V času iskanja idej se ne ukvarjamo s tem, ali so uporabne ali ne, saj le na ta način lahko dovolimo prosti tok ustvarjalnim miselnim procesom.

Moderator lahko s primernimi namigi oz. podvprašanji pomaga, da se skupini odpre ustvarjalni tok idej, npr. pri vprašanju, kako bi izboljšali poslovanje organa, bi pomagali naslednji namigi: kaj bi še lahko naredili, bi lahko kaj prevzel kdo drug, kaj bi prinesla digitalizacija ...?

Po preteku časa, določenega za nevihto, se lotimo vsake ideje posebej in ocenimo njeno primernost. Bi ideja delovala v tem kulturnem okolju? Bi bila izvedljiva z viri, ki so na voljo? Je v skladu z drugimi previdenimi rešitvami?

Ob koncu dejavnosti nam ostane nabor idej za rešitve, ki bi lahko bile uporabne.

Kaj je treba upoštevati?

- Spodbujamo udeležbo vseh.
- Vsaka oseba in vsaka ideja je enakovredna.
- VSE ideje so dobrodošle in VSE ideje zapišemo.
- V prvem koraku idej ne komentiramo, ne ocenjujemo, ne kritiziramo, ne sodimo.
- Gradimo na idejah drugih, jih nadgradimo, kombiniramo ...
- Ne ustavljamo se v diskusijah. Namen je zbrati čim več idej.
- Spodbujamo inovativne in drugačne ideje.
- Gre za količino, ne kakovost!

6 klobukov

Kratek opis:

Metoda šestih klobukov izhaja iz spoznanja, da je za produktivno reševanje različnih problemov treba kombinirati različne načine mišljenja in različne poglede.

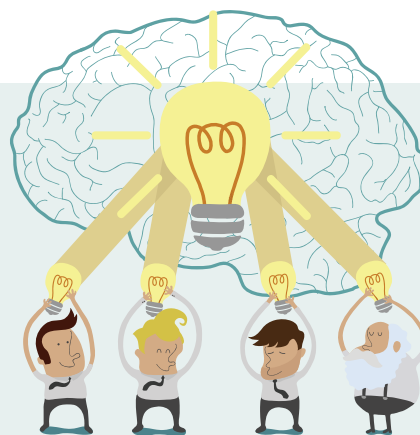
Pri metodi možganske nevihte sta fazi produkcije in (kritičnega) ocenjevanja idej časovno ločeni. Pri metodi šestih klobukov pa se v procesu iskanja rešitev razne oblike mišljenja sproti menjavajo, prepletajo in povezujejo. Do ustvarjalnih in izvedljivih rešitev prihaja v intenzivnem sodelovanju oz. dopolnjevanju različnih načinov mišljenja.

Kdaj uporabiti?

Metodo uporabljamo za razvijanje idej ob sprotne kritičnem razmisleku.

Izvedba:

Metoda najpogosteje poteka, ko imamo skupino na dogodku. Mogoče jo je uporabiti tudi v elektronskem posvetovanju.



Potrebujemo dovolj velik prostor, v katerega lahko namestimo več plakatov. Izberemo simbole, ki predstavljajo klobuke, ali pa si pomagamo z dejanskimi pokrivali.

V procesu iskanja rešitev načine mišljenja ponazorimo z barvami klobukov (v času razprave se lahko udeleženci razprave z njimi celo pokrijejo).

Bel klobuk predstavlja nevtralno, objektivno mišljenje; navaja dejstva, podatke, informacije, kaj imamo in kaj še potrebujemo.

Rdeč klobuk pomeni čustveno obarvano mišljenje; izraža, kaj mu je pri določenih stvareh, rešitvah všeč in kaj ne, izraža slutnje, občutke.

Rumen klobuk pomeni pozitivno mišljenje; razpravlja le o pozitivnih vidikih problema, išče in poudarja nove možnosti in prednosti danih rešitev.

Črn klobuk predstavlja kritično, previdno mišljenje; kaže na tisto, česar se ne da storiti, varuje nas pred tem, da bi naredili napako, analizira problem z vidika izvedljivosti v realnih okoliščinah.

Zelen klobuk oblikuje ustvarjalne, izvirne, nove ideje, izraža drugačne poglede.

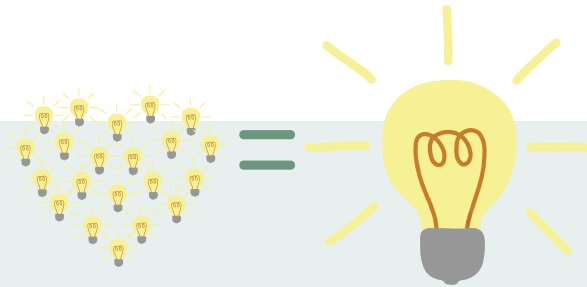
Moder klobuk predstavlja objektivno in pregledno mišljenje, nadzoruje celoten proces s tem, da ugotavlja, kje smo, kakšno mišljenje največ uporabljamo, kakšni so sklepi, odločitve. Je neke vrste vodja, moderator diskusije.

Na začetku dejavnosti skupini zastavimo vprašanje. Udeleženci se nanj odzivajo v skladu s klobukom, ki ga nosijo. Udeleženci lahko ves čas razprave »nosijo« isti klobuk, lahko pa jih tudi zamenjujejo. V svojih pripombah se usmerjajo na klobuk in ne na osebo; če je kdo preveč črnogled, mu lahko rečemo, naj svoj črni klobuk začasno odloži, če je razprava preveč v oblakih, si je treba nadeti bel klobuk itd. Za sistematično obdelavo se lahko klobuki uporabljajo tudi sistematično, eden za drugim, tako da se celotna skupina pokrije z istim in analizira vsak vidik vprašanja posebej.

Rezultate pogovorov zapisujemo in na ta način razvijamo material za nadaljnje delo.

Kaj je treba upoštevati?

- Obstaja možnost, da se razmišljanje spremeni v igro vlog.
- Misli, ki se nam sicer podijo po glavi, a ne sodijo v razpravo, pridejo na dan pod določenim klobukom.
- Govorec in poslušalci do izjav lažje zavzamejo kritično razdaljo.
- Zahteva veliko časa.



635

Kratek opis:

Metoda omogoča oblikovanje velikega števila novih predlogov oziroma idej v sorazmerno kratkem času. Posameznik svoje ideje in predloge rešitev za izbrani problem zapiše na lističe, ki jih poda naslednjemu udeležencu. Ta na osnovi prebranega oblikuje svoje ideje.

Kdaj uporabiti?

Metodo uporabimo, kadar želimo veliko količino idej ne glede na njihovo kakovost, saj zaupamo v to, da bomo v velikem številu idej odkrili tudi kakšno kakovostno. Drodje je primerno za splošno javnost.

Izvedba:

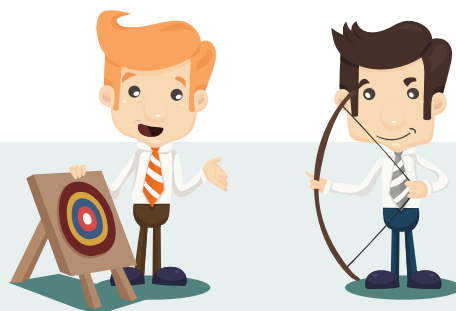
Dejavnost običajno izvajamo na skupinskem srečanju.

Za izvedbo metode je potrebnih 6 ljudi. Vsak posameznik v času 5 minut oblikuje 3 nove ideje. Po preteku 5 minut udeleženci med seboj izmenjajo lističe z idejami. Postopek ponavljamo 30 minut. V tem času udeleženci oblikujejo 180 idej.

Sledi 30 do 60 minut, v katerih zapisane ideje ovrednotimo. Bi ideja delovala v tem kulturnem okolju? Bi bila izvedljiva z viri, ki so na voljo? Je v skladu z drugimi predvidenimi rešitvami?

Kaj je treba upoštevati?

- Idej je veliko, ni pa nujno, da so kakovostne in uporabne.
- Proces ne omogoča poglobljenega razmišljanja v fazi predlogov, zato so udeleženci lahko frustrirani.



PSPN (SWOT) analiza

Kratek opis:

Ta metoda je ena najpogosteje uporabljenih metod za preverjanje odločitev oziroma rešitev (lahko pa tudi obstoječega stanja). Odločitev ali rešitev preverjamo z vidika štirih komponent: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Matrika nam omogoča ne le analizo posamezne rešitve, temveč tudi primerjavo različnih rešitev istega izziva med seboj, saj učinkovito prepoznavamo, katera rešitev ima več prednosti in priložnosti ter katera več slabosti ali nevarnosti.

Kdaj uporabiti?

Metodo uporabljamo za analizo predlogov rešitev. Načeloma jo izvajamo v manjših skupinah (do 8 članov). Udeleženci naštevajo elemente vsakega od polov matrike SWOT.

V primeru, da želimo metodo uporabiti z večjim številom udeležencev, jo lahko prilagodimo tako, da vsako polje matrike zapišemo na svoj plakat, te pa razporedimo na različne konce po prostoru, da se udeleženci prosto gibljejo do njih. Orodje je uporabno tako za splošno kot tudi za strokovno javnost.

Izvedba:

Moderator pripravi matriko, ki vsebuje 4 polja – prednosti, slabosti priložnosti in nevarnosti. Udeležencem predstavi predlog rešitve in jih pozove, naj se odzovejo nanjo.

Udeleženci poskušajo nanizati čim več elementov predlagane rešitve, ki se navezujejo na posamezni element matrike. Prednosti in slabosti se vedno nanašajo na notranjo strukturo rešitve (bolj pregledna izvedba ukrepa, zmanjšanje finančnih sredstev), priložnosti in nevarnosti pa se posvečajo posledicam rešitve za druge (razvoj težke industrije: potencial za povečevanje delovnih mest, a hkrati lahko prinese onesnaženje).

Zapisi v matriki že predstavljajo rezultat dejavnosti, ki je uporaben pri nadaljnjem odločanju.

Kaj je treba upoštevati?

- Prednosti in slabosti niso vedno preprosto primerljive (ena prednost še nujno ne odtehta ene slabosti, pač pa je treba razmišljati o tem, kakšno težo ima posamezni element).
- Analize več rešitev lahko primerjamo med seboj in izberemo najprimernejšo.
- Vsaka analiza zahteva nekaj časa.



Ritual nestrinjanja

Kratek opis:

Ritual nestrinjanja je metoda, ki nam omogoča preverjanje rešitev ter njihovo izboljševanje.

Kdaj uporabiti?

Metoda je primerna za večje skupine, ki poskušajo oblikovati rešitve. Lahko razvijamo več rešitev vzporedno.

Izvedba:

Pripravimo prostor z več omizji, pri katerih je dovolj prostora za vse udeležence. Mize naj bodo v prostoru postavljene tako, da je presedanje med njimi logično, če ljudem naročimo, naj se prestavijo v smeri urinega kazalca.

Ko skupine sedijo, jih najprej prosimo, da si izberejo predstavnika, ki jih bo zastopal v predstavitev pri drugih skupinah. (Predstavniki naj bo tak, da je sposoben dobro in sistematično predstaviti pogovor ter da dobro posluša, kaj mu odgovarja druga skupina. Če se tako odločimo – zaradi kulture okolja in protokola – je lahko predstavnik tudi nekdo od moderatorjev.)

Skupina pri vsaki mizi se loti iskanja možnih rešitev za enega od izbranih izzivov. Poskušajo oblikovati rešitev (ali skupek rešitev), ki bi odgovorila na izziv, ki je pred njimi.

Po preteku časa, namenjenega iskanju rešitev, prosimo predstavnike, naj vstanejo. Šele ko vsi vstanejo, jim damo navodilo, naj se presedejo k naslednji mizi v smeri urinega kazalca ter naj sedejo na izpraznjeno mesto. Predstavniki nato v 3 minutah predstavijo ključne poudarke pogovora pri svojih omizjih. Moderator jih na časovnico opozori. Če želi skupina izvedeti še več, lahko ta čas še malo podaljšajo, pomembno pa je, da ostane dovolj časa za komentarje članov skupine, ki je že sedela za mizo.

Ko predstavnik konča, se s hrbtom obrne proti skupini (se obrne s stolom stran od mize). Preostalo omizje komentira predstavljene ideje, predstavnik pa si zapisuje komentarje, ne da bi se odzival nanje. Omizje navaja razloge, zakaj se z idejo ne strinja, lahko tudi oblikuje nove predloge na podlagi slišane, predvsem pa poskuša najti čim več slabosti ideje, da jo bomo lahko v naslednjem krogu izboljšali.

Ko skupina preneha komentirati/kritizirati ideje, se vsi predstavniki zberejo v krogu v sredini prostora. Šele ko so zbrani vsi, nadaljujemo z naslednjim korakom.

Predstavniki se vrnejo k svojim prvotnim mizam ter slišane in zapisane komentarje predstavijo ostalim članom skupine. Skupina poskuša svojo idejo izboljšati v skladu s komentarji sosednje skupine.

Postopek lahko ponovimo s predstavitev drugo skupini, kar nam omogoča nadaljnji razvoj rešitve ter oblikovanje argumentov za utemeljevanje rešitve med predstavitvami.

Kaj je treba upoštevati?

- Skupina mora biti dovolj velika, da je proces smiseln (vsaj 12 oseb, ki lahko naenkrat razvijajo skupno 3 rešitve – za vsako mizo po eno).
- Prostor mora biti primerno velik in akustičen, da lahko v njem naenkrat dela več skupin.
- Če želimo rešitve, ki bodo sprejemljive za kar največ deležnikov, je treba sedežni red za mizami oblikovati tako, da pri vsaki mizi sedijo predstavniki čim več različnih deležniških skupin.
- Deluje v skupini, kjer je dovolj zaupanja, da je kritika namenjena izboljšavam in ne zaviranju razvoja.
- Če ritual nestrinjanja ponovimo večkrat, dobimo kakovostnejše rešitve, vendar lahko udeleženci dobijo občutek, da se je dejavnost začela ponavljati in da se ne gibljemo več proti rešitvam.

DELPHI raziskava

Kratek opis:

Metoda je namenjena napovedovanju rezultatov procesov in temelji na znanju sodelujočih strokovnjakov.

Kdaj uporabiti?

- Kadar delamo s strokovno javnostjo.
- Kadar se želimo seznaniti z več možnimi rezultati ukrepa.
- Kadar iščemo argumente za in proti izbranim odločitvam.

Izvedba:

Delphi raziskava je strukturiran način komunikacije, prvotno zasnovan kot sistematični interaktivni sistem napovedovanja rezultatov, ki se zanaša na mrežo strokovnjakov. Strokovnjaki odgovarjajo na vprašalnik v dveh ali več krogih. Po vsakem krogu vodja posvetovanja pripravi anonimni povzetek odgovorov strokovnjakov ter njihovih razlogov zanje. Povzetek pošlje vsem sodelujočim. Ti na podlagi gradiva ponovno odgovarjajo na ista vprašanja. Skupino pozovemo, naj v vsakem naslednjem krogu svoje odgovore po potrebi prilagodi v skladu z mnenjem drugih članov mreže. Med procesom se število odgovorov običajno zmanjša in poenoti. Proces posvetovanja prekinemo po vnaprej določenem številu ponovitev ali ob popolnem konsenzu mreže strokovnjakov.

Delphi raziskava ima svoja pravila, ki udeležencem omogočajo, da se osredotočijo na vsebino:

- Anonimnost udeležencev: običajno identitete udeležencev ne razkrivamo niti med niti po končanem procesu, saj na ta način preprečimo, da bi avtoriteta, osebnost ali sloves posameznega udeleženca vplival na druge. Na ta način se deloma izognemo tudi osebnim pogledom ter odpiramo polje kritike mnenj drugih.
- Strukturiranje informacij: prve odzive strokovnjakov zberemo v obliki odgovorov na vprašanja ter pojasnil ozadij, ki so pripeljala do teh odgovorov. Vodja posvetovanja nadzoruje proces interakcij med udeleženci ter iz sporočil filtrira nebitveno vsebino. Na ta način se izognemo negativnim vidikom neposredne komunikacije ter nekaterim izzivom, ki jih sicer prinaša skupinska dinamika.
- Redna povratna informacija: udeleženci komentirajo lastne odgovore, posamezne odgovore drugih ter skupne odgovore skupine. Svoje prejšnje izjave lahko kadarkoli spreminjajo, kar se razlikuje od osebnih srečanj, na katerih sogovorniki pogosteje vztrajajo pri mnenjih, ki so jih izrazili ob začetku procesa.
- Moderator: moderator skrbi za zbiranje in analizo odgovorov udeležencev, oblikovanje skupinskih odgovorov ter potek procesa. Prepoznava tudi ključne točke nestrinjanja ter proces vodi v smer doseganja strinjanja, če je to potrebno.

Kaj je treba upoštevati?

- Rezultati Delphi raziskave še vedno predstavljajo le napoved strokovnjakov, katere zanesljivost je povezana s količino upoštevanih faktorjev, ki vplivajo na posamezni dogodek.
- Proces je dober način za raziskovanje argumentacije.
- Proces je relativno dolgotrajen, pogosto relativno drag ter zahteva zelo usposobljenega moderatorja, ki pozna temo, hkrati pa ne posega v odgovore udeležencev.





Ustvarjanje skupinskega konsenza

Kratek opis:

Skupina med procesom oblikuje nekaj odgovorov/rešitev, s katerimi se strinjajo vsi člani.

Kdaj uporabiti?

Metodo uporabimo, kadar želimo doseči konsenz o nekaj ključnih odgovorih.

Izvedba:

Skupini zastavimo odprto vprašanje. Udeleženci imajo 3 do 5 minut časa za razmislek. V tem času vsak zase odgovori na vprašanje s 5 odgovori.

Člane skupine povabimo v pare. Člana drug drugemu predstavita svoje odgovore. Par se dogovori, katerih 5 odgovorov se jima zdi najpomembnejših (najboljših, ključnih). Običajno za to namenimo okrog 5 minut časa.

Pare združimo v skupine 4 oseb. Vsak par drugemu paru predstavi svoje odgovore. Vsaka skupina se dogovori, katerih 5 odgovorov se ji zdi najpomembnejših (najboljših, ključnih). Običajno za to namenimo okrog 7 minut časa.

Postopek se ponavlja z združevanjem v vedno večje skupine (8, 16, 32 ...), dokler se o 5 ključnih odgovorih ne dogovori celotna skupina.

Kaj je treba upoštevati?

- Proces traja razmeroma dolgo, čas, potreben za usklajevanje vse večje skupine, je vedno daljši.
- V večjih skupinah imajo udeleženci lahko občutek, da so se zapletli v usklajevanju, ker usklajujejo prevečkrat.
- V končno odločitev skupine so zajeta mnenja vseh udeležencev, zato člani skupine pogosto čutijo močno povezanost z odgovori.
- Proces omogoča varno vključevanje tudi tistim, ki se sicer v veliki skupini ne bi oglasili.

Glasovanje z izločanjem

Kratek opis:

Glasovanje z izločanjem je preprosta metoda, ki udeležencem pomaga poenotiti stališča in skrajšati sezname predlogov rešitev oziroma izzivov.

Za razliko od »navadnih« glasovanj, kjer že v prvem krogu zmaga rešitev z največ glasovi, tukaj izločamo alternative z najmanj glasovi in glasovanja ponavljamo.



Kdaj uporabiti?

Metodo uporabljamo za poenotenje skupine o ključnih zapisih v seznamu.

Izvedba:

Udeležencem predstavimo nabor možnih izzivov ali rešitev. Smiselno je, da je pripravljen tako, da bodo lahko udeleženci o njem kar se da enostavno glasovali. Primer: seznam je napisan na plakatu. Udeležencem razdelimo nalepke ter jih prosimo, da z barvnimi nalepkami označijo tiste ukrepe, ki se jim zdijo najboljši. Ukrepe z najmanj glasovi (če je alternativ zelo veliko, lahko tudi dva ali tri najslabše uvrščene) izločimo iz nadaljnega glasovanja in glasovanje ponovimo. S tem glas tistih, ki so glasovali za izločeni ukrep, ni izgubljen, ampak imajo v nadaljevanju zopet možnost glasovati za preostale alternative. Negativni vtisi preglasovanj so zato zmanjšani. Alternative skozi glasovanje izločamo, dokler ne preidemo do zaželenega števila (priporočeno, da ne manj kot 3).

Metoda je primerna tako za skupinska srečanja kot tudi za elektronske razprave.

Kaj je treba upoštevati?

- Glasovanje z izločanjem krepi povezanost z elementi (ukrepi, izzivi ...), ki ostajajo na seznamu.
- Glasovanje je smiselno, dokler je možnosti izbora več, ko pa imamo samo še nekaj alternativ, ga končajmo, saj bomo v naslednjih krogih imeli samo še preglasovanja, kar lahko razdiralno vpliva na skupinsko dinamiko.

Primer načrtovanja posvetovalnega dogodka

Preden organiziramo posvetovalni dogodek (javni posvet, delavnico itd.), je priporočljivo pripraviti njegov načrt. Ta naj vsebuje cilje, strukturo dogodka, metode, ki jih bomo uporabili, časovnico, seznam potrebnih pripomočkov, pripravimo pa tudi jasno oblikovana navodila in vprašanja, ki jih bomo zastavljali udeležencem.

Zasnova dogodka in izbor metod, ki jih bomo uporabili, sta v prvi vrsti odvisna od zastavljenih ciljev in deležnikov, ki jih želimo vključiti. Pri tem imejmo v mislih, da je v omejenem času mogoče doseči le omejeno število ciljev. To velja še zlasti, ko gre za dogodke z večjim številom udeležencev. Nekatero predhodno predstavljene moderatorske metode resda omogočajo tekoč, zelo organiziran in učinkovit ciljno voden pogovor z velikim številom oseb, vendar imajo tudi one svoje omejitve, predvsem pa terjajo čas. Pričakovati, da bomo na »tipičnem« dvournem plenarnem javnem posvetu lahko večji skupini udeležencev predstavili predlog predpisa, ga skupaj argumentirano komentirali, nato pa še prepričljivo odgovorili na njihove morebitne pomisleke in nove predloge ter jih na koncu celo prepričali, da predpis podpro, zato nikakor ni stvarno. Ko je ciljev preveč, največkrat ne dosežemo nobenega od njih. Zato dogodke raje snujmo previdno, cilje pa po potrebi razporedimo na več dogodkov.

V nadaljevanju je predstavljen primer javnega posveta, ki je organiziran v pripravljalni fazi priprave oziroma spreminjanja zakonodaje. Na dogodku je predvidenih po 6 predstavnikov 4 različnih skupin deležnikov. Za delo smo izbrali tri metode, s katerimi bo cilje mogoče učinkovito doseči, upoštevajo pa tudi raznolikost deležnikov. Za dogodek so predvidene štiri ure. Manj časa bi namreč okrnilo doseganje ciljev.

Tip dogodka: javni posvet

Skupine deležnikov: gospodarstveniki, sindikalisti, javni zavodi, nevladne organizacije

Cilji posvetovanja:

- identifikacija izzivov, ki bi jih bilo treba urediti z zakonom,
- prilagoditev števila izzivov, za katere bomo iskali rešitve na dogodku (glede na število skupin),
- oblikovanje potencialnih rešitev skupaj z deležniki,
- prvo preverjanje potencialnih rešitev pri deležnikih.

Moderatorske metode: kolektivni miselni vzorec, glasovanje, ritual nestrinjanja

Trajanje: 4 ure

Priprava:

Pripravljalec predpisa pripravi kratek opis ideje zakona in navede nekaj izzivov, ki jih sam vidi. Poleg opisa (besedila z razlago) pripravi še miselni vzorec izzivov zakona.

Opis vnaprej pošlje deležnikom in jih povabi, naj razmislijo še o drugih izzivih. Obenem jih tudi jasno seznanjajo s cilji dogodka, da ne bodo imeli previsokih pričakovanj.



Pred začetkom srečanja v računalniškem programu za miselne vzorce pripravimo vzorec, v katerem so že zapisani izzivi, ki jih je pripravil pripravljalec predpisa.

Pripravimo prostor z več omizji, pri katerih je dovolj prostora za predstavnike vseh deležniških skupin. Omizje za predstavnike obrtnikov, drugo omizje za predstavnike gospodarstva, tretje za sindikaliste ...

Deležniške skupine vabimo tako, da so zastopane enakomerno (6 sindikalistov, 6 gospodarstvenikov, 6 nevladnikov, 6 javnih uslužbencev).

Za začetek srečanja sestavimo sedežni red tako, da skupaj sedijo predstavniki iste deležniške skupine. Mize naj bodo v prostoru postavljene tako, da je predsedanje med njimi logično, če ljudem naročimo, naj se prestavijo v smeri urinega kazalca.

Prostor mora biti dovolj velik, da se skupine med delom ne bodo motile.

Izvedba:

Moderator naredi uvod v srečanje, kjer predstavi cilje dogodka (kaj želimo doseči), proces dela (kako bomo delali) ter osnovne informacije o prostoru za delo (kje bo odmor, stranišče, zasilni izhodi ...).

Sledi razlaga prve metode.

Kolektivni miselni vzorec



Vprašanje: ***Kaj še manjka celi sliki?***

Deležniške skupine za mizami se najprej pogovorijo o izzivih, ki so jih prepoznali v procesu priprave na srečanje. (Če jih niso, nič hudega, jih bodo pa sproti.) Časa za razpravo imajo 30 minut.

Po koncu razprave jih prosimo, da predstavnik posamezne skupine predstavi izzive, mi pa jih dopisujemo v miselni vzorec, ki ga projiciramo na steno, da vsi vidijo, kako se spreminja. V vsaki skupini lahko predstavitev svojega govorca še dopolnijo. Če se prepoznani izzivi podvajajo, jih naj le omenijo, podrobneje pa naj predstavijo predvsem tiste izzive, ki še niso zapisani v miselnem vzorcu.

Sveže prepoznane izzive poskušamo sproti smiselno razvrstiti okrog izzivov, ki so že zapisani, če pa niso sorodni nobenemu, ustvarimo novo skupino.

Za predstavitev razmislekov skupin potrebujemo vsaj 5 minut na skupino.

Čas za dodatno dopolnjevanje miselnega vzorca

Ko je slika dopolnjena s strani vseh skupin, prosimo, da vse skupine razmislijo o tem, če na sliki še kaj manjka, ter da poimenujejo skupine, v katere smo združevali sorodne izzive. Sliko po poročilu skupin dopolnimo, če je treba.

Proces razmisleka in dopolnjevanja traja najmanj 15 minut.

Izbor izzivov, za katere bomo iskali rešitve

Udeležence povabimo, da glasujejo o izzivih, za katere bi želeli na tem srečanju iskati rešitve. Uporabimo metodo glasovanja z izločanjem, kjer izločamo izzive z najmanj prejetimi glasovi in glasovanja ponavljamo, dokler ni število preostalih izzivov enako številu delovnih miz v prostoru (4). Če je v posameznem krogu izzivov, ki so prejeli glasove, veliko več, kot je miz v prostoru, poleg izzivov, ki niso prejeli glasov, izločimo npr. še dva, ki sta prejela najmanj glasov.

Proces traja 15 do 30 minut.

ODMOR

Odmor naj traja vsaj 20 minut, da imajo ljudje dovolj časa za sprostitev, pogovor, telefonske klice itd.

Med odmorom organizatorji pripravijo material za nadaljevanje dela: Izbrane izzive natisnemo (ali prepíšemo) na papirje in jih po začetku nadaljevanja (ko skupine že sedijo) razdelimo po mizah.



Po odmoru povabimo udeležence, da se pri mizah premešajo; in sicer tako, da bo omizje čim bolj pestro (vsaj po 1 obrtnik, 1 gospodarstvenik, 1 sindikalist, 1 zaposlen).

Ritual nestrinjanja

Ko se skupine posedejo, jih najprej prosimo, da si izberejo predstavnika, ki jih bo zastopal v predstavitvah pri drugih skupinah. (Predstavnik naj bo oseba, ki je sposobna dobro in sistematično predstaviti pogovor ter pozorno poslušati, kaj ji odgovarja druga skupina.)

Vsako omizje se nato loti iskanja možnih rešitev za po en izziv.

Časa za ta korak je med 20 in 30 minut.

Po preteku časa, namenjenega iskanju rešitev, prosimo predstavnike omizij, da vstanejo. Šele ko vsi vstanejo, jim damo navodilo, naj se presedejo k naslednji mizi v smeri urinega kazalca ter tam sedejo na izpraznjeno mesto.

Predstavniki nato v 5 minutah predstavijo ključne poudarke pogovora pri svojih omizjih. Moderator jih opozori na čas, ki je na voljo. Če želi skupina izvedeti več, lahko ta čas še malo podaljšajo, pomembno pa je, da ostane dovolj časa za komentiranje.

Ko predstavnik konča, se obrne s hrbtom proti skupini (se obrne s stolom stran od mize). Preostalo omizje komentira predstavljeno, predstavnik pa si samo zapisuje komentarje, brez odzivanja nanje. Omizje navaja razloge, zakaj se z idejo ne strinja, lahko tudi oblikuje nove predloge na podlagi slišane, predvsem pa poskuša najti čim več slabosti ideje, da jo bomo lahko v naslednjem krogu izboljšali.

Ta korak traja 10 do 15 minut.

Ko skupina preneha komentirati/kritizirati ideje, se vsi predstavniki zberejo v krogu v sredini prostora. Šele ko so zbrani vsi, nadaljujemo z naslednjim korakom.

Predstavniki se vrnejo k svojim prvotnim mizam ter slišane in zapisane komentarje predstavijo ostalim članom skupine. Skupina poskuša svojo idejo izboljšati v skladu s komentarji sosednjega omizja.

Časa za ta korak je 15 do 20 minut.

Zaključek:

Predstavitev idej

Ob koncu dogodka vsaka skupina predstavi ideje, ki jih je razvijala.

Potrebujemo vsaj 5 minut na skupino.



Moderator

Moderator pomaga skupinam, da delujejo učinkoviteje, da njihovi člani sodelujejo tako, da se med seboj dopolnjujejo. Deluje kot katalizator procesa. Ustvarja varno komunikacijsko okolje, je nepristranski do vsebine in v procesu ne sodeluje s svojimi osebnimi stališči, zato lahko poskrbi za izvedbo skupinskega dela, ki skupini omogoči doseganje zastavljenega cilja. Z moderiranjem v okviru skupinskega procesa dosegamo dva cilja, in sicer porajanje idej in/ali sprejemanje odločitev. Moderator je nevtralen do vsebine in procesa, kar pomeni, da ne podaja svojih stališč in da izbor metod v procesu vsakič prilagaja potrebam skupine.

Kadar v procesu sodeluje zunanji moderator, skupaj z naročnikom oblikujeta namen in cilje dogodka, izbirata orodja in tehnike, ki bodo najprimernejše za udeležence, ter se dogovorita tudi o dokumentiranju procesa.

Ključne naloge moderatorja so, da:

- aktivno posluša, sproti sprašuje, preverja, povzema;
- dobro razume jezik;
- komunicira s celotno skupino;
- obvladuje spore v procesu;
- uporablja metode za pridobivanje povratne informacije.

Potrebne veščine moderatorja:

- se zaveda svojih dobrih in slabih strani ter potreb;
- je dober opazovalec, zazna in se odziva na potrebe udeležencev;
- je verodostojen in dosleden;
- zna uveljaviti svoje zahteve in usmerjati skupinsko delo;
- je zmožen empatije, sprejemanja, čustvovanja;
- je prilagodljiv;

- obvlada delo s skupino in posameznikom;
- ima didaktična in metodološka znanja.

Ko moderator prevzame skrb za proces in delo skupine, tudi načrtuje proces:

- Določi metode in tehnike za izvedbo aktivnosti ter zagotovi ustrezne pripomočke za izvedbo aktivnosti. Hkrati s postavljanjem strukture se moderator zaveda, da obstaja možnost sprememb zastavljenega programa in da skupina na vsakem dogodku vpliva na proces dela (pa naj bo z manjšim ali večjim številom udeležencev, ugotovljeno slabšo učinkovitostjo tehnike od pričakovane, drugimi zanimanji udeležencev, povezanimi s temo dogodka ...).
- Določi časovni okvir za izvedbo aktivnosti in ustrezno predvidi odmore.
- Zagotovi ustrezen, udeležencem prijazen prostor. Pri tem upošteva velikost skupine, predvidene uporabljene metode ter potrebe skupine. Prostor je ustrezen, če:
 - ima dovolj primernih sedišč ter ostale potrebne opreme (mize),
 - omogoča neposredno komunikacijo med vsemi (si ne kažemo hrbta),
 - je primerno akustičen (ni preveč hrupa, ima primerno opremo za prenos zvoka, če je to potrebno),
 - ima primerno tehnično opremo (projektor, table ...).
- Moderator se z naročnikom uskladi o vabilih in njihovi vsebini.
- Po potrebi moderator poskrbi za zapisovanje oziroma organizira zapisnikarsko službo, ki na dogodku spremlja in beleži ključne informacije.
- Po dogodku pripravi poročilo o izvedbi za naročnika.

Trije primeri obsežnih posvetovalnih procesov

1

PRIPRAVA NAČRTA UPRAVLJANJA TRIGLAVSKEGA NARODNEGA PARKA

Javni zavod Triglavski narodni park se je pri pripravi načrta upravljanja Triglavskega narodnega parka (NU TNP) leta 2011 v sodelovanju z Regionalnim centrom za okolje (REC) odločil za zelo široko posvetovanje s ključnimi deležniki in z zainteresiranimi prebivalci parka, v katerega so vključili ministrstva, javne agencije, občine, strokovne organizacije, podjetja, nevladne organizacije in zainteresirane prebivalce iz vseh osmih občin, kjer se razteza TNP.

1. KORAK

Prvi posvetovalni dogodek, poimenovan *Prvi forum zainteresirane javnosti*, je potekal aprila 2011 v Tolminu. V uvodnih predstavitvah so bili predstavljeni cilji in struktura načrta upravljanja, postopek njegove priprave in sodelujoči, terminski načrt ter možnosti za sodelovanje zainteresirane javnosti. V nadaljevanju je okoli 70 udeležencev v osmih delovnih omizjih po metodi viharjenja možganov nizalo svoje predloge glede različnih vidikov načrta upravljanja ter o načelih in vrednotah, ki bi jih pri njegovi pripravi morali upoštevati. Njihov nabor so poročevalci delovnih skupin pozneje predstavili na sklepnem plenarnem delu. Pred koncem so organizatorji udeležence seznanili, kako bo proces potekal v nadaljevanju in kako bodo upoštevani sklepi in izsledki foruma.

2. KORAK

V maju in juniju 2011 je sledil sklop širših posvetovanj. Izvedene so bile 4 lokalne delavnice (po ena za dve občini). Njihov cilj je bil pridobiti nabor predlogov za oblikovanje vizije TNP ter prepoznati izzive in probleme obstoječega stanja ter priložnosti za nadaljnji razvoj. Udeleženci so v skupinah najprej oblikovali elemente vizije (t. i. *visioning*), nato pa s kombinacijo metod SWOT in »vrtiljak« določali, kateri dejavniki pomenijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za zavarovano območje TNP.

Še pred začetkom delavnic so strokovnjaki Javnega zavoda TNP izdelali preliminarno analizo SWOT, ki so jo udeleženci na lokalnih delavnicah dopolnjevali in vsebinsko poglobljali s svojimi predlogi.

3. KORAK

Na podlagi različnih strokovnih podlag in izsledkov posvetovanj je strokovna skupina za pripravo NU TNP oblikovala prvi osnutek, ki je vključeval analizo stanja ter predloge dolgoročnih in operativnih ciljev TNP ter ukrepov za njihovo doseg. Nato so nadaljevali posvetovanja in spet organizirali 4 delavnice za zainteresirano javnost (po eno za dve občini). Njihovi cilji so bili predstaviti vse tri sestavne elemente osnutka in jih skupaj z deležniki dopolniti oziroma po potrebi spremeniti. Enaka delavnica je bila predhodno izvedena s strokovno javnostjo, med drugim tudi zato, da se je preverila ustreznost predvidenih ciljev, ukrepov in metod dela. Na vseh delavnicah sta bili uporabljeni metodi viharjenja možganov ter fokusne skupine. Zbrane predloge je obravnavala strokovna skupina, ki je osnutek dopolnila še s poglavjem o dolgoročni zasnovi upravljanja TNP ter z naborom upravljavskih nalog. V tej fazi je bila zainteresirana javnost povabljenja k posredovanju pisnih predlogov.

4. KORAK

V začetku 2012 je bil predlog načrta upravljanja posredovan v javno razpravo, organiziran pa je bil tudi *Drugi forum zainteresirane javnosti*. Mnenj in predlogov je bilo v tej fazi zaradi predhodnega širokega posvetovanja občutno manj kot v prejšnjih. Strokovna skupina jih je upoštevala pri pripravi končnega predloga NU, ki so ga še medresorsko usklajevali in obravnavali na vladi.

SPROTNA POROČILA O UČINKIH SODELOVANJA JAVNOSTI

Na vseh posvetovalnih dogodkih so bili stališča, mnenja in predlogi udeležencev skrbno dokumentirani, pripravljena so bila poročila z dogodkov, ki so bila sproti objavljena ter posredovana strokovni skupini, ki je izdelovala NU. Člani strokovne skupine so v vsaki fazi priprave NU sproti obravnavali prispele predloge in pripravili poročilo o njihovem (ne)upoštevanju. Na vsakem naslednjem posvetovalnem dogodku so bili predstavljeni dotedanji učinki sodelovanja javnosti v postopku. Posvetovalni proces je bil tudi medijsko dobro spremljan in predstavljen v lokalnih in nacionalnih medijih.

PRIPRAVA HRVAŠKE NACIONALNE STRATEGIJE IZGRADNJE PODPORNEGA OKOLJA ZA RAZVOJ CIVILNE DRUŽBE 2012–2016

Za pripravo nove hrvaške nacionalne strategije razvoja civilne družbe* je bil odgovoren Urad Vlade Republike Hrvaške za nevladne organizacije, kjer so si vnaprej zadali, da mora biti celoten proces popolnoma transparenten in vključujoč.

Nevladne organizacije kot ključne deležnike nove strategije so zato v proces vključili že na začetku, s čimer so zagotovili, da so sooblikovale tudi osnovne smernice oz. sam vsebinski okvir strategije. Enako so se odločili glede procesa: niso ga želeli definirati sami, ampak sta bili časovnica in metodologija priprave strategije prepuščeni skupnemu dogovoru najpomembnejših deležnikov.**

1. KORAK: široka vključitev ključnih deležnikov v najzgodnejšo fazo

Proces priprave nacionalne strategije se je začel na tradicionalnih Dnevih nevladnih organizacij, največji hrvaški letni nevladniški konferenci, ki jo je urad organiziral maja 2011.*** Na njej je sodelovalo čez 200 udeležencev. Da bi se izognili kakršnemu koli vsebinskemu prejudiciranju strategije, je konferenca potekala po metodi odprtega prostora (Open Space Technology), brez vnaprejšnjega načrta dela. Čeprav je Urad pripravil predlog nekaterih tem, ki bi lahko bile del strategije in o katerih bi se lahko na konferenci potencialno razpravljalo, pa je vsak od udeležencev lahko predlagal tudi dodatno. Skupno se je nabralo 22 tem, o katerih so nato po delovnih skupinah in v več krogih razpravljali prvi dan. Drugi dan so z glasovanjem izbrali 10 naprioritetnejših ter z delom v skupinah za vsako od njih pripravljali strateške smernice za nacionalno strategijo in njen izvedbeni načrt. Ob koncu konference so vsi sodelujoči na USB-ključku prejeli poročila o delu vsake delovne skupine.

2. KORAK: delo v ekspertnih skupinah z enakopravnim sodelovanjem vseh deležnikov

Proces se je nadaljeval z odprto razpravo o izhodiščih za pripravo nove strategije, ki jo je Urad za nevladne organizacije organiziral junija 2011. Na njej se je zbralo 30 predstavnikov vlade in nevladnih organizacij, s ciljem, da na podlagi konferenčnih sklepov dorečejo temeljni okvir in strukturo strategije ter da predvsem uskladijo operativni načrt njene priprave, se pravi metodologijo, po kateri bo pripravljena, ter časovni okvir. Da bi strategiji zagotovili čim širšo legitimnost in podporo, so se dogovorili, da njeno pripravo koordinira delovna skupina, v kateri bodo ob predstavnikih NVO in vlade tudi predstavniki akademske skupnosti, gospodarstva, sindikatov ter lokalne samouprave. Njena naloga je bila pripraviti prvi osnutek strategije in koordinirati delo manjših podskupin, ki naj bi delale na posameznih tematskih področjih.

Delovna skupina se je nato med poletjem sestala na dveh sestankih, kjer so potrdili osnovno strukturo strategije ter formirali delovne podskupine za 7 področij. Članstvo v delovnih podskupinah so pustili odprto – ob članih krovne delovne skupine so v njej lahko sodelovali vsi, ki so izrazili zanimanje.

* <http://www.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=214>

** <http://www.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=202>

*** <http://www.uzuvrh.hr/vijest.aspx?pageID=1&newsID=1363>

Skupno je vseh 7 podskupin štelo 81 članov. Bile so mešane sestave, ob predstavnikih državne uprave in NVO so bili v njih še predstavniki zagrebške in reške univerze, Združenja hrvaških mestnih občin, Zveze svobodnih sindikatov Hrvaške in hrvaškega združenja menedžerjev.

Da bi zagotovila enotni metodološki pristop za vsa podpodročja, je krovna delovna skupina tudi sklenila, da bo delo podskupin temeljilo na formuliranju nekaj tez, iz katerih bodo potem izpeljani cilji in ukrepi ter aktivnosti in njihovi nosilci. Zato je bilo dogovorjeno, da si mora vsaka podskupina, še preden začne konkretizirati strateške ukrepe, odgovoriti na pet vprašanj:

- Kateri so ključni problemi na posameznem strateškem področju?
- Kaj so razlogi zanje?
- Glede na razloge, kateri bi bili ukrepi v prihodnjem obdobju?
- Kateri možni načini reševanja problemov obstajajo?
- Kdo so glavni deležniki reševanja problemov?

Po večmesečnem delu podskupin, katerih aktivnosti je bilo mogoče spremljati na posebnih spletnih straneh,* je bil spomladi 2012 pripravljen osnutek strategije.

3. KORAK: široka javna posvetovanja

V nadaljevanju so ga usklajevali in dopolnjevali še z:

- javnim e-posvetovanjem, ki je trajalo od 22. maja do 6. junija 2012,
- javno razpravo, ki so jo organizirali 4. maja v Zagrebu,
- več strokovnimi sestanki glede posameznih podpodročij (socialno varstvo, delovanje neprofitnih medijev).

Po koncu konzultacij so pripravili obširno poročilo, v katerem so predstavili, kdo je v njih sodeloval, vse relevantne prispele pripombe in komentarje, pojasnilo, kateri so bili sprejeti in kateri zavrnjeni, pri zadnjih pa tudi obrazložitev, zakaj. Proces priprave strategije so nato po enem letu končali, kjer so ga tudi začeli – s široko razpravo na Dnevih nevladnih organizacij 2012. Dodobra usklajeno strategijo je hrvaška vlada potrdila julija 2012.

4. KORAK: sodelovanje pri implementaciji strategije in njenem monitoringu

S sprejemom strategije sodelovanje vlade in nevladnih organizacij še ni bilo končano. Aktivno sodelujejo tudi pri implementaciji strategije. Urad za nevladne organizacije je v ta namen vzpostavil posebno spletno stran, kjer lahko javnost podrobno spremlja uresničevanje njenih ciljev in ukrepov.** Na njej so zapisali: »Vabimo vse zainteresirane, da se nam javijo s svojimi komentarji in predlogi glede izvedbe posameznih ukrepov oziroma aktivnosti kot tudi z informacijami o lastnih aktivnostih, ki doprinašajo k izvedbi nacionalne strategije. Na ta način želimo promovirati koncept sodelovanja pri pripravi, izvedbi in nadzoru politik ter zagotoviti čim kakovostnejšo in učinkovito izvedbo Nacionalne strategije izgradnje podpornega okolja za razvoj civilne družbe.«

* Spletna stran prve podskupine: <https://sites.google.com/site/podskupina1/> Za ostale (2-7) pri spletnem naslovu ustrezno spremenite številko.

** <http://strategija.uzuvrh.hr>



5.1. Utvrditi kriterije za dodjelu prostora u vlasništvu Republike Hrvatske na korištenje organizacijama civilnoga društva radi provedbe programa i projekata od interesa za opće dobro

03.07.2013

A- A A+

završeno

Nositelj:	AUDIO
Sunositelj:	UZUVRH
Rok provedbe:	rujan 2012.
Pokazatelji provedbe:	1. održano javno savjetovanje o nacrtu kriterija kako bi se pravodobno prikupili mogući prijedlozi za poboljšanje prakse dodjele prostora OCD-ima 2. usvojeni i javno objavljeni kriteriji za dodjelu prostora u vlasništvu Republike Hrvatske na korištenje OCD-ima radi provedbe programa i projekata od interesa za opće dobro

Agencija za upravljanje državnom imovinom (AUDIO) 6. veljače 2013. donijela je Odluku o kriterijima, mjerilima i postupku dodjele prostora u vlasništvu RH na korištenje organizacijama civilnog društva radi provođenja programa i projekata od interesa za opće dobro.

Navedena odluka donesena je nakon provedene javne rasprave koju je organizirao Vladin ured za udruge.

Novosti

Vlada usvojila Izvješće o provedbi savjetovanja sa zainteresiranom javnošću u postupcima donošenja zakona, drugih propisa i akata u 2013. godini.

27.02.2014

Objavljen Godišnji plan natječaja, javnih poziva i drugih programa financiranja projekata i programa organizacija civilnog društva u 2014. godini iz Državnog proračuna RH i fondova Europske unije

17.01.2014

Vlada RH usvojila Uredbu o izmjenama i dopunama Uredbe o računovodstvu neprofitnih organizacija

07.01.2014

Održana tribina „Europska godina građana: Što smo naučili“, 20. 12. 2013., hotel Dubrovnik, Zagreb

07.01.2014

Ob koncu je moguće reći, da je predstavljala priprava nacionalne strategije razvoja civilne družbe, kot jo je zasnoval in koordiniral hrvaški Urad za nevladne organizacije, vzorčen primer vključitve ključnih deležnikov in druge javnosti v proces odločanja. Pri njej so namreč sledili vsem ključnim smernicam tovrstnega vključevanja:

- ključne deležnike so vključili že v najzgodnejši fazi priprave strategije, v samo zastavitev njenega temeljnega okvirja, nato pa z njimi tesno sodelovali med celotnim procesom,
- zagotovili so popolno transparentnost postopka (redno objavljali poročila sestankov, vsaka od tematskih podskupin pa je imela tudi javno dostopno spletno stran),
- v proces so vključili kar najširši krog deležnikov (gospodarstvo, akademsko sfero, sindikate, lokalno samoupravo), s čimer so strategiji ne samo zagotovili široko družbeno podporo in legitimnost, ampak se tudi izognili temu, da bi se preveč naslonila na interese ene same skupine deležnikov in pri tem zanemarila širši družbeni interes,
- zagotovili so ustrezen časovni okvir, tako da ni nastajala pod pritiskom in so imele različne skupine dovolj časa za pripravo dodatnih predlogov in komentarjev,
- uporabili so različne metode vključevanja, od fizičnih dogodkov z uporabo sodobnih facilitatorskih metod, do delovnih skupin in e-posvetovanj ter anket. Pri tem je za osnovno pravilo veljalo soodločanje.

3

GRENELLSKI OKOLJSKI FORUM: PRIPRAVA ZAKONA O UKREPIH ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ (FRANCIJA, ZAKON GRENELLE 1)

Z namenom priprave načrta ukrepov za trajnostni, ekološko vzdržen razvoj je Grenellski okoljski forum* združil moči vlade in predstavnikov civilne družbe. Cilj je bil zasnovati akcijski načrt 15 do 20 zelo konkretnih in merljivih ukrepov, ki bi bili deležni kar najširšega konsenza vseh zainteresiranih strani.

Vlada je v procesu združila in koordinirala različne metode konzultacij:

1. KORAK

Prva faza, ki je trajala od srede julija do konca septembra 2007, je vključevala pripravo predlogov v okviru 6 delovnih skupin. V vsaki je bilo 40 članov, po 8 iz vlade, lokalne samouprave, nevladnih organizacij, delodajalcev in delojemalcev. Za nalogo so dobili, da postavijo ne samo diagnozo, ampak da tudi operacionalizirajo ukrepe, ki bi jo popravili. Vsak od predlogov je moral vsebovati tudi navedbo sredstev, potrebnih za uresničitev. Predlogi so bili zabeleži v nizu več poročil.

2. KORAK

Druga faza je potekala od konca septembra do srede oktobra 2007. Namenjena je bila konzultacijam z vsemi zainteresiranimi javnostmi:

- Vlada se je o predlogih delovnih skupin posvetovala s skupno 31 posvetovalnimi telesi in institucijami, o predlogih pa sta razpravljala tudi francoski parlament in senat.
- Od 5. do 22. oktobra so po departmajih organizirali 17 regionalnih posvetov, ki se jih je lahko udeležil kdorkoli. Ponekod so predhodno organizirali delavnice, na katerih so predloge preliminarno predstavili. Regionalnih posvetov se je skupno udeležilo 17 000 udeležencev.
- E-konzultacije so na posebnem spletnem forumu trajale med 28. septembrom in 14. oktobrom in so se izkazale za izjemen uspeh. Forum je bil obiskan 72 000-krat, oddanih pa je bilo 11 000 prispevkov in pripomb, vse v pičlih 17 dneh.

3. KORAK

Med 24. in 26. oktobrom so bile organizirane 4 panelne razprave, na katerih so sodelovali predstavniki vlade, lokalnih skupnosti, nevladnih organizacij, sindikatov in delodajalcev. Uskladili so se glede 268 vsebinskih zavez.

4. KORAK

Decembra 2007 so na podlagi skupnih vsebinskih zavez začeli pripravljati predlog ukrepov za njihovo

* <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-Grenelle-de-l-environnement-de-.html>

implementacijo. Dokončali so ga leta 2009, ko ga je junija francoski parlament vključil v nov zakon, znan kot Loi Grenelle.*

Grenellski forum je pomenil pomemben premik v francoski konzultacijski praksi, saj so prvič zares izvedli celosten proces, ki je vključeval različne modele vključevanja (večpartitne delovne skupine, panelne razprave, javni posveti, e-posvetovanja) in tako upošteval različne zmožnosti različnih javnosti. Gre tudi za eno prvih zares uspešnih francoskih e-posvetovanj. Zaradi njegovega uspeha je »Grenelle« v francoski praksi postalo tudi generično ime za holistični pristop k vključevanju javnosti v politično odločanje, ki so ga od takrat že večkrat ponovili: morski Grenelle, Grenelle socialnega vključevanja, Grenelle o radijskem oddajanju itd.

* <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020949548>

Matrica - Cilji vključevanja javnosti, identifikacija deležnikov, izbor metod za vključevanje javnosti, informacije in gradiva za vključevanje javnosti

Matrica se lahko izpolni le za izbrane faze priprave predpisa ali vse faze hkrati.

Cilji vključevanja javnosti, identifikacija deležnikov, izbor metod za vključevanje javnosti, informacije in gradiva za vključevanje javnosti							
Predmet posvetovanja <i>(vnesite predmet posvetovanja, npr. ime predpisa ali politike)</i>							
Odgovorna oseba ali oddelek <i>(vnesite odgovorno osebo/oddelek za izvedbo posvetovanja)</i>							
Faze priprave predpisa	Pripravljalna faza	Delovno gradivo predpisa	Osnutek predpisa	Predlog predpisa	Izvajanje predpisa	Spremljanje in vrednotenje predpisa	Pripravljalna faza
Cilji posvetovanja <i>(navedite konkretne cilje v posamezni fazi)</i>							
Vprašanja za posvetovanje <i>(Navedite vprašanja, na katera želite, da javnost v izbrani fazi odgovori. Vprašanja postavite glede na postavljene cilje procesa.)</i>							

Faze priprave predpisa	Pripravljalna faza	Delovno gradivo predpisa	Osnutek predpisa	Predlog predpisa	Izvajanje predpisa	Spremljanje in vrednotenje predpisa	Pripravljalna faza
<p>Deležniki (Navedite deležnike, ki jih boste vključili v posamezno fazo. Deležnike izberite glede na to, kdo vam lahko odgovori na postavljena vprašanja.)</p>							
<p>Metode (Navedite metode, ki jih boste uporabili v posamezni fazi. Pri tem upoštevajte cilje in vprašanja ter lastnosti in potrebe identificiranih deležnikov. Označite, katero metodo boste uporabili za katere deležnike.)</p>							
<p>Informacije in gradiva (Navedite informacije in gradiva, ki jih boste v posamezni fazi pripravili za celovito informiranje javnosti.)</p>							
<p>Kanali za informiranje javnosti (Navedite kanale obveščanja, ki jih boste uporabili v posamezni fazi. Označite, katere boste uporabili za katere deležnike.)</p>							

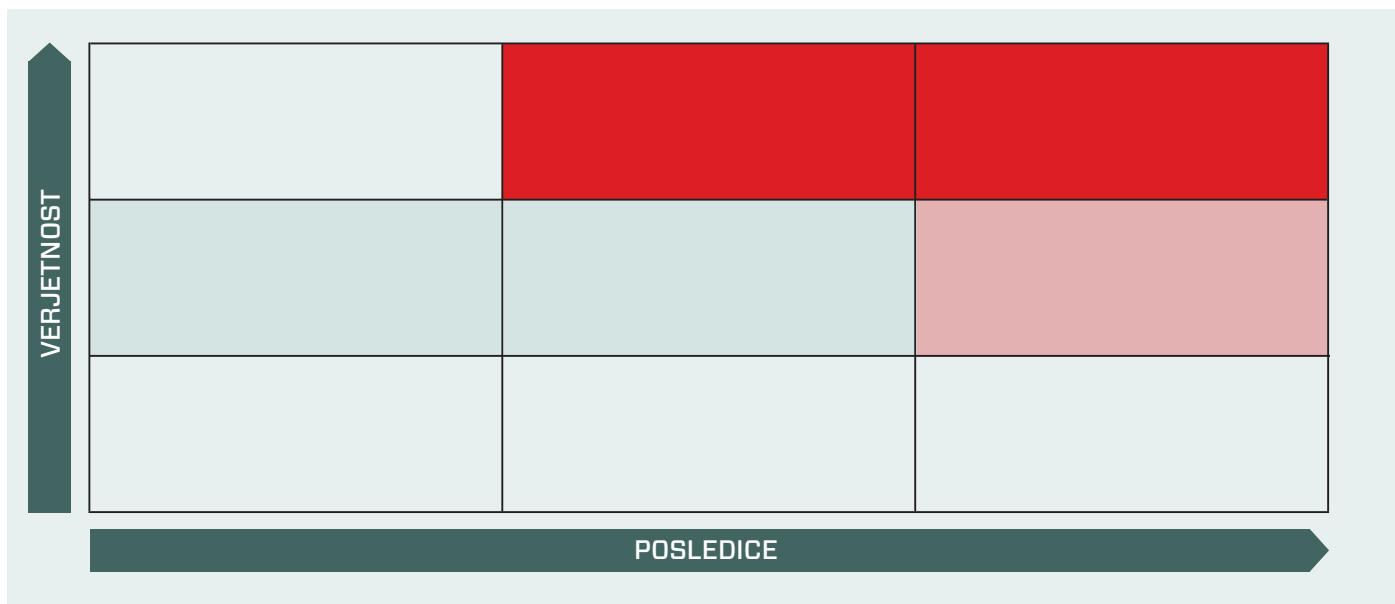
4.5. Analiza tveganj, terminski načrt in viri

Analiza tveganja

Ko določimo cilje procesa, njegove deležnike in metode za njihovo vključevanje, je čas, da premislimo, kaj lahko gre pri izvedbi procesa narobe (potencialna tveganja), kolikšna je verjetnost za to in kako velike posledice ima lahko uresničitev tveganja na izvedbo celotnega procesa ali posamezne aktivnosti. Z dobro opredeljenimi tveganji in vnaprej, že v fazi načrtovanja, predvidenimi rešitvami in prilagoditvami lahko nevarnost tveganj namreč močno zmanjšamo.

Če se želimo tveganjem izogniti oz. zmanjšati posledice, moramo z njimi upravljati. Upravljanje s tveganji zajema:

- Načrtno, sistematično prepoznavanje tveganj – KAJ LAHKO GRE NAROBE?
- Analiziranje tveganj (vrednotenje verjetnosti in obsega tveganja) – KAKŠNE SO MOŽNE POSLEDICE?
- Spremljanje, odpravljanje, reševanje – KAJ BOMO STORILI?



Pri opredeljevanju tveganj razmislimo tako o tveganjih, ki lahko vplivajo na proces kot celoto, kot o tveganjih, ki lahko vplivajo na izvedbo posamezne aktivnosti. Najbolj se moramo posvetiti tveganjem, ki so zelo verjetna in imajo velike posledice. Takšna tveganja lahko namreč ogrozijo celoten proces vključevanja ali vsaj doseganje ciljev, ki smo si jih zastavili. Zato po opravljeni analizi tveganj premislimo, ali moramo v katerem od prejšnjih korakov načrtovanja karkoli spremeniti (npr. način obveščanja, dogodke, ki smo jih načrtovali ipd.). Pri tem lahko ločimo med zunanjimi in notranjimi dejavniki tveganj. Nad notranjimi imamo več nadzora, zato se lahko tovrstnim tveganjem največkrat izognemo z dobrim načrtovanjem. Vpliv zunanjih dejavnikov pa lahko zmanjšamo z ustreznimi dodatnimi ukrepi oz. dejavnostmi.

Primeri najpogostejših tveganj in ukrepi za zmanjšanje posledic:

Potencialno tveganje	Ukrepi za zmanjšanje tveganja
Pomemben deležnik ni bil identificiran.	Deležnika vključimo v nadaljnje aktivnosti, ga obvestimo o vseh prejšnjih korakih in dogovorih in prosimo za komentarje sprejetih dogovorov.
Izbrani kanal za obveščanje deležnikov ni dosegel v pričakovani meri.	Spremenimo/dodamo kanal obveščanja, razširimo obveščanje.
Deležniki niso zainteresirani za sodelovanje.	Identificiramo potrebe deležnikov in jih vprašamo, na kakšen način želijo biti vključeni (pri kateri aktivnosti bi najlažje sodelovali).
Izvedba aktivnosti terja več časa od načrtovanega.	Prilagodimo terminski načrt. Premislimo, ali se da kakšen korak skrajšati ali zmanjšati število aktivnosti (<i>pri čemer moramo paziti, da še vedno dosežemo zastavljene cilje</i>).
Izbrana metoda ni dosegla pričakovanega uspeha.	Ob dialogu z deležniki spremenimo/prilagodimo metode.
Sprememba kadrov – novi kadri niso seznanjeni s procesom in z že izvedenimi aktivnostmi.	Seznamimo jih s procesom, z že izvedenimi aktivnostmi in s sprejetimi dogovori. Nove kadre mentoriramo in/ali pošljemo na usposabljanje.
Stroški izvedbe aktivnosti so višji od načrtovanih.	Premislimo, ali se da kakšen korak skrajšati ali zmanjšati število aktivnosti (pri čemer moramo paziti, da še vedno dosežemo zastavljene cilje). Vključimo zunanje partnerje, ki nam lahko pomagajo pri zmanjšanju nekaterih stroškov. Okrepimo notranje kadre.
Pomanjkanje zavezanosti in podpore vodstva procesu vključevanja javnosti.	Vodstvo seznamimo s pozitivnimi učinki vključevanja javnosti in potencialnimi posledicami, če javnosti v pripravo predpisa ne bomo vključevali.
Politična volja glede sprejema predpisa se je zmanjšala.	Skrbno arhiviramo celoten proces, prejeta mnenja in predloge. Gradiva uporabimo, ko bo politika predpisu bolj naklonjena.

Matrica - Analiza tveganj, terminski načrt in viri

Tveganja in ukrepi za zmanjšanje tveganj	Potencialno tveganje <i>(navedite, kaj lahko gre narobe)</i>	Ukrepi za zmanjšanje tveganja <i>(navedite ukrepe za zmanjšanje tveganja)</i>

KORISTNI NASVETI

- *Noben zahtevnejši in dolgotrajnejši proces še nikoli ni bil izveden popolnoma v skladu s časovnico, znotraj proračuna in z istimi ljudmi, ki so ga začeli. Vaš ne bo prvi.*
- *Pri opredelitvi tveganj premislimo, kaj lahko gre narobe pri vsakem posameznem koraku in procesu kot celoti.*
- *Opredeljena tveganja upoštevajmo pri načrtovanju (predvsem pri določitvi metod informiranja in posvetovanja ter terminskem načrtovanju).*



KLJUČNA VPRAŠANJA

- *Kaj konkretno lahko gre pri izvedbi aktivnosti narobe?*
- *Kakšen je vpliv tveganja na izvedbo aktivnosti/celotnega procesa?*
- *Kaj lahko storimo, da se tveganju izognemo ali njegove posledice vsaj zmanjšamo?*



Terminski načrt

Da bi dobili čim več kakovostnih odzivov, mora biti javnost vključena čim prej in kontinuirano skozi celoten postopek priprave predpisa. Na voljo mora imeti tudi dovolj časa za pripravo in posredovanje svojih komentarjev in predlogov. Časovno načrtovanje procesa je zato ključno za njegovo uspešnost. Koliko časa bomo potrebovali zanj, je odvisno od ciljev, števila in značilnosti identificiranih deležnikov, izbranih metod in opredeljenih tveganj.

Ko se lotimo časovnega načrtovanja posvetovanja z javnostjo, najprej določimo ključne dogodke, glavne aktivnosti in korake ter potrebne kadre za njihovo izvedbo. Pri načrtovanju upoštevamo časovnico, ki velja za celotno pripravo predpisa. V mislih moramo imeti tudi, da moramo za vsako aktivnost oz. dogodek zagotoviti dovolj časa za organizacijo (obveščanje, priprava gradiv, priprava strokovnjakov in moderatorjev, priprava prostora).

Časovno načrtovanje je odvisno tudi od virov, ki jih imamo na voljo. Če bomo v izvedbo procesa vključili zunanje strokovnjake (npr. moderatorja), moramo pri načrtovanju upoštevati tudi čas za njegovo pripravo.

Terminski načrt bo najbolj pregleden, če bomo za vsako od glavnih aktivnosti določili glavne korake izvedbe. Takšna odključnica nam lahko zelo pomaga pri spremljanju izvedbe, prav tako pa je varovalo, da ne pozabimo na kakšen korak.

Primer izseka iz terminskega načrta (oz. odključnice) za organizacijo javnega posveta:

- Določitev termina, lokacije in načina zbiranja prijav na javni posvet
- Izbira moderatorja in govorcev
- Oblikovanje programa javnega posveta
- Priprava vabila in gradiv za javni posvet
- Objava vabila in gradiv na spletni strani
- Pošiljanje vabil ključnim deležnikom po elektronski pošti
- Priprava prostora (računalnik, projektor, flipchart, lista udeležencev)
- Izvedba javnega posveta
- Priprava zapisnika
- Obravnava in odziv na prejete predloge in komentarje

KORISTNI NASVETI

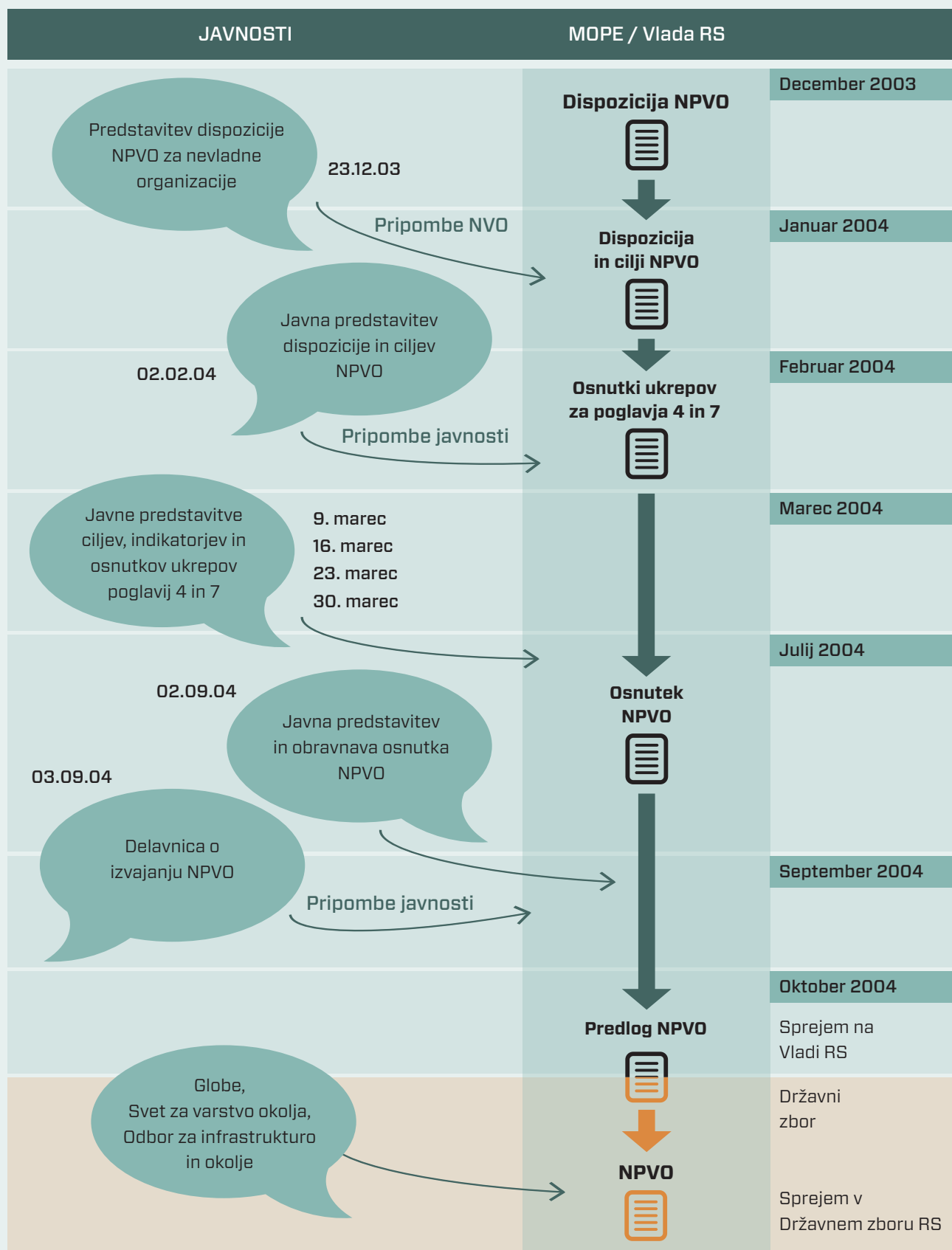
- Načrtujmo ključne dogodke procesa in določimo glavne naloge ter potrebne kadre za njihovo izvedbo. Pri načrtovanju nam lahko pomagajo ugotovitve vrednotenj prejšnjih procesov.
- Pri določitvi primerne časa upoštevajmo medsebojno odvisnost posameznih nalog. Pustimo si dovolj časa za pripravo in nekaj dodatnega časa za ukrepanje v primeru, da so potrebne spremembe.
- Deležnikom bo v veliko pomoč, če bomo terminski načrt procesa objavili, saj jim bo to omogočilo, da tudi oni načrtujejo svoje aktivnosti v skladu s pričakovanim procesom.



KLJUČNA VPRAŠANJA

- Ali smo deležnikom zagotovili dovolj časa za kakovosten odziv (seznanitev z gradivi, pripravo komentarjev)?
- Ali so predvideni posvetovalni dogodki usklajeni z urniki zunanjih in notranjih sodelavcev?
- Ali so dogodki načrtovani v dopoldanskem ali popoldanskem času, saj se jih vsi deležniki ne morejo udeležiti kadarkoli?
- Ali so ključni dogodki načrtovani tako, da ne sovpadajo s prazniki/počitnicami?
- Ali smo med dogodki pustili dovolj časa za spremljanje in vrednotenje procesa?
- Ali imamo dovolj časa za pripravo in posredovanje odzivov na prejete komentarje in predloge?

Primer javno dostopnega interaktivnega terminskega načrta/vodiča za pripravo Nacionalnega programa varstva okolja iz 2004 (<http://www.npvo.si/vodic.html>):



Načrtovanje potrebnih virov

Pomembno je, da ne podcenjujemo virov – človeških, finančnih in materialnih, ki so potrebni za izvedbo procesa. To velja za obe strani, tako za pripravljalca predpisa kot za javnost. Vsak korak (načrtovanje in izvedba procesa, vključitev zunanjih strokovnjakov, analiza prejetih komentarjev, priprava odziva, vrednotenje procesa) zahteva določen čas in trud.

Vire načrtujemo glede na obseg in vsebino procesa. Če ugotovimo, da nimamo na voljo dovolj virov ali dovolj znanja za izvedbo posameznih korakov, med načrtovane aktivnosti vključimo tudi potrebno usposabljanje ali angažiramo zunanje sodelavce.

Priporočila za prilagoditev procesa, če ugotovimo, da nimamo dovolj virov za izvedbo vseh načrtovanih aktivnosti:

- Proces/aktivnost lahko izvedemo skupaj z zunanjimi deležniki, ki nam omogočijo, da lahko koristimo tudi njihove vire (npr. regionalni posvet organiziramo z občino, ki nam v ta namen brezplačno odstopi prostor).
- Enake aktivnosti izvedemo v manjšem obsegu (npr. namesto petih javnih posvetov organiziramo tri).
- Določene aktivnosti lahko izpustimo, če s tem ne ogrozimo doseganja ciljev (npr. namesto štirih načrtovanih metod izvedemo dve, pri čemer smo pozorni, da izvedemo tisti dve, ki omogočata najširše in najučinkovitejše sodelovanje deležnikov).

Primeri potrebnih virov oz. stroškov

Materialni viri	Človeški viri	Stroški (finančni viri)
prostor s potrebno opremo (mize, stoli, flipchart, pisala, samolepilni listki ...)	odgovorna oseba pripravljalca (državni sekretar, vodja direktorata)	organizacijski stroški (najem prostora, prehrana, potni stroški ipd.)
tehnična oprema (računalnik, projektor, projekcijsko platno) dostop do spleta	neposredni vodja/nosilec procesa	zunanji sodelavci (npr. moderatorji)
...	odgovorne osebe za posamezne naloge (notranji/zunanji strokovni delavec)	zunanji izvajalci (npr. prevajalci, predavatelji)
	moderator	oblikovanje spletnih orodij oglaševanje
	zapisnikar	...
	administrator (tehnična podpora)	
	...	

KORISTNI NASVETI

- *Količina virov, ki jih investiramo, naj bo sorazmerna s predmetom posvetovanja oz. njegovo zahtevnostjo.*
- *Deležniki iz drugih sektorjev (gospodarstvo, nevladne organizacije ...), ki sodelujejo v procesu, običajno za takšno delo niso plačani. Če organiziramo več sestankov ključnih deležnikov (npr. delovna skupina), moramo med potrebnimi finančnimi viri načrtovati tudi povrnitev potnih stroškov in sejnine.*
- *Ob določanju odgovornih oseb za izvedbo posameznih nalog preverimo, ali imajo dovolj znanja in izkušenj. Če ne, med naloge izvedbe procesa vključimo tudi ustrezno usposabljanje zanje (npr. mentorstvo, delavnica ipd.).*
- *Potrebne finančne vire določimo tako, da oblikujemo seznam stroškov za vsako aktivnost posebej. Na takšen način bo možnost, da bi kakšnega od stroškov pozabili, manjša.*



KLJUČNA VPRAŠANJA

- *Ali ste določili odgovorne osebe za posamezne aktivnosti in preverili znanje, s katerim razpolagajo?*
- *Ste poskrbeli za jasno razdelitev nalog?*
- *Ste določili moderatorja za javne dogodke?*
- *Ste opredelili, katere materialne vire potrebujete za izvedbo aktivnosti?*
- *Ste preverili, kateri zunanji partner vam lahko pomaga pri izvedbi aktivnosti in zagotovitvi potrebnih virov?*
- *Ste vključili vse potrebne finančne vire po posameznih aktivnostih?*

Matrica - Analiza tveganj, terminski načrt in viri

Terminski in finančni načrt aktivnosti															
Aktivnosti <i>(pod vsako izmed naštetih glavnih aktivnosti naštejete glavne korake oz. metode za njihovo izvedbo)</i>	Časovni okvir <i>(označite začetek in skrajni rok izvedbe; kot časovno enoto določite dan, teden ali mesec – odvisno od dolžine procesa)</i>												Nosilec <i>(navedite nosilca aktivnosti)</i>	Potrebni viri <i>(opredelite potrebne kadrovske (K), finančne (F) in materialne (M) vire za izvedbo aktivnosti)</i>	
Informiranje deležnikov															K:
															F:
															M:
<i>npr. objava naznanila o začetku priprave akta</i>															K:
															F:
															M:
<i>npr. objava vabila na delavnico</i>															K:
															F:
															M:
Vključevanje javnosti															K:
															F:
															M:
<i>npr. izbira moderatorja za javni posvet</i>															K:
															F:
															M:
<i>npr. priprava vabila na javni posvet</i>															K:
															F:
															M:
Pregled komentarjev in priprava odziva															K:
															F:
															M:
<i>npr. evidentiranje prejetih predlogov</i>															K:
															F:
															M:
<i>npr. obravnava predlogov na delovni skupini</i>															K:
															F:
															M:

Terminski in finančni načrt aktivnosti

Aktivnosti <i>(pod vsako izmed naštetih glavnih aktivnosti naštejete glavne korake oz. metode za njihovo izvedbo)</i>	Časovni okvir <i>(Označite začetek in skrajni rok izvedbe. Kot časovno enoto določite dan, teden ali mesec – odvisno od dolžine procesa.)</i>												Nosilec <i>(navedite nosilca aktivnosti)</i>	Potrebni viri <i>(opredelite potrebne kadrovske (K), finančne (F) in materialne (M) vire za izvedbo aktivnosti)</i>	
Spremljanje izvajanja procesa															K:
															F:
															M:
<i>npr. zbiranje informacij (zapisniki, liste udeležencev)</i>															K:
															F:
															M:
<i>npr. analiza zbranih podatkov</i>															K:
															F:
															M:
Končno vrednotenje procesa															K:
															F:
															M:
<i>npr. sporočanje ugotovitev vodstvu in sodelavcem</i>															K:
															F:
															M:

4.6. Zbiranje in obravnava mnenj in predlogov

O zbiranju in obravnavi prejetih komentarjev in predlogov je dobro razmišljati že pri načrtovanju procesa, saj ta aktivnost poteka ob vseh izbranih metodah in je od njih močno odvisna.

Pri zbiranju in obravnavi prejetih komentarjev je izredno pomembna sledljivost procesa. Zagotoviti moramo, da so vsi prejeti komentarji ustrezno evidentirani in obravnavani. Razmisliti velja tudi o njihovi javni objavi, če ne v celoti, pa vsaj v povzetkih. Le tako se je namreč mogoče izogniti morebitnim očitkom o privilegirani obravnavi samo določenih predlogov oz. privilegirane dostopu nekaterih interesnih skupin in njihovem prevladujočemu vplivu na končno odločitev.

Način evidentiranja prejetih komentarjev je odvisen od metode vključevanja. V primeru pisnega posvetovanja je evidentiranje relativno preprosto, moramo pa biti pozorni, da deležnikom potrdimo prejem predlogov. V nasprotnem primeru bodo deležniki začeli dvomiti o transparentnosti procesa, sami pa bomo izgubili precej časa s pojasnjevanjem, ali smo zadeve prejeli in jih obravnavali. Uporaba različnih spletnih orodij evidentiranje predlogov še dodatno olajša, saj jih lahko oblikujemo tako, da je evidentiranje avtomatizirano.

Prav tako se moramo pred posveti, delavnicami in drugimi dogodki dogovoriti, kako bomo predloge evidentirali in zbrali v poročilu, ki je skupaj z ostalimi komentarji predmet nadaljnje obravnave. Pri tem moramo tesno sodelovati z moderatorjem, ki bo metodo izvajal.

Primeri načinov evidentiranja prejetih predlogov:

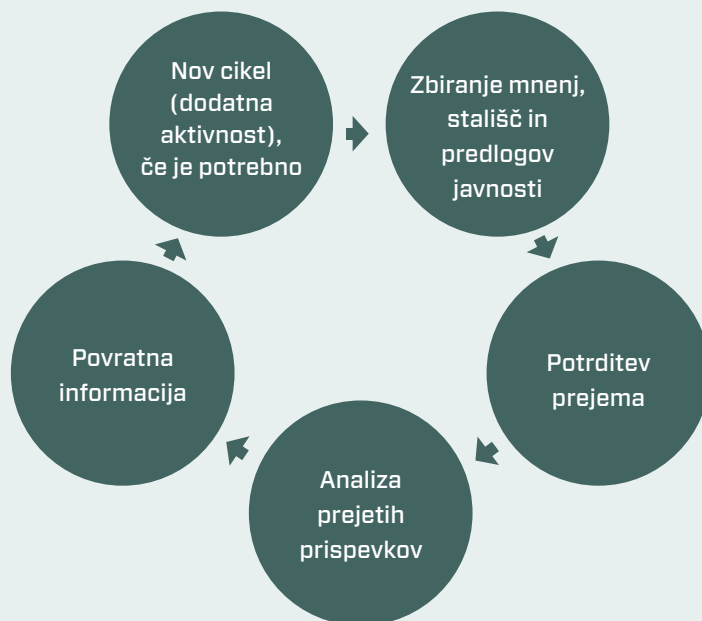
- tabela prejetih pisnih komentarjev glede na identificirane probleme ali člene (odvisno od faze priprave predpisa),
- poročilo o dogodku (s fotografijami materialov),
- zapisnik sestanka,
- poročilo o posvetovanju,
- zapis, generiran na podlagi spletnega orodja.

Odzive analizirajmo kar se da hitro. Na kakšen način jih bomo analizirali, je odvisno od izbrane metode vključevanja. Če bo posvetovanje odprto, bomo najbrž dobili več splošnejših odzivov, za katere se morami sami odločiti, kako jih bomo kategorizirali (npr. po poudarjenih problemih, rešitvah ...). Če pa bomo postavili konkretna vprašanja, bomo prejeli konkretnije odgovore, ki jih bomo evidentirali in analizirali glede na postavljena vprašanja.

Odziv javnosti je smotrno podrobno analizirati vsaj z vidika:

- potencialnih novih informacij o obstoječih problemih, potrebah ...,
- potencialnih novih rešitev, ki smo jih izvirno spregledali,
- informacij o učinkih in posledicah predlaganih rešitev, ki jih sami nismo predvideli,
- stopnje podpore trenutno predlaganim rešitvam.

Na podlagi analize predlogov ponovno pretehtamo nadaljnji proces – ali je zaradi nadaljnje obravnave stališč treba dodati kakšno metodo, ali je strinjanje tako visoko, da lahko kakšno od aktivnosti spustimo ipd.



KORISTNI NASVETI

Ne glede na izbrano metodo analiziranja odzivov je priporočljivo, da izvedemo naslednje korake:

- Vzdržujemo celovite in pravilne evidence prejetih odzivov.
- Potrdimo prejem odziva.
- Določimo metodologijo za analiziranje odzivov.
- Odzive razporedimo tako, da si bomo lahko ustvarili sliko o sodelujočih in poudarjenih zadevah. To nam bo pomagalo pri identifikaciji skupnih in nasprotujočih si stališč.
- Preverimo najpogosteje poudarjene izzive. Ali lahko vplivajo na vsebino in celoten proces?
- Premislimo, ali je treba izvesti še en krog posvetovanja.
- Prejete predloge objavimo.



KLJUČNA VPRAŠANJA

- Ali smo metode za evidentiranje in analiziranje odzivov vključili v procesni načrt?
- Ali smo zagotovili enakopravno obravnavo vseh prejetih komentarjev in predlogov?
- Ali smo določili način potrjevanja prejema predlogov?
- Ali smo premislili, če za analiziranje odzivov morda potrebujemo pomoč zunanjega strokovnjaka?
- Ali je glede na prejete odzive potrebno dodatno ali bolj poglobljeno posvetovanje?
- Ali smo prejete predloge objavili?



Matrica - Zbiranje in obravnava mnenj in predlogov

Zbiranje in obravnava mnenj in predlogov			
Metoda vključevanja javnosti	Način evidentiranja prejetih predlogov in mnenj <i>(Navedite način, na katerega boste ob izvedbi posamezne metode, predloge in mnenja evidentirali, npr. poročilo o dogodku, zapisnik sestanka, poročilo o posvetovanju, poročilo o prejetih pripombah ipd.)</i>	Odgovorna oseba za evidentiranje prejetih predlogov in mnenj	Odgovorna oseba/ organ za obravnavo prejetih predlogov in mnenj

4.7. Priprava in objava odziva na prejeta mnenja in predloge

Izkušnje kažejo, da je legitimnost sprejetih odločitev v očeh javnosti pogosto odvisna od transparentnosti njihove priprave in kakovosti pripravljalčevega odziva na prejete predloge in komentarje. Transparentnost najlažje zagotovimo z javno objavo prispelih pripomb. S pripravo in z objavo vsebinskega odziva nanje pa dokažemo, da je bil o njih opravljen ustrezen razmislek. S tem se izognemo temu, da bi javnost dobila občutek, da je bil proces le navidezen, kar neizogibno vodi k nezaupanju in težji implementaciji sprejetih odločitev. Prav tako transparentno vodenje celotnega procesa in objava odziva na prejete predloge predstavljata varstvo pred prevelikim vplivom posameznih interesov (lobijev). Z razmislekom in objavo odziva bomo namreč zagotovili enakopravno obravnavo vseh prejetih predlogov.

Pri pripravi odzivnega poročila je ob navedbi vseh sodelujočih in povzetku njihovih predlogov zelo pomembno, da navedemo konkretne razloge, zakaj je nek predlog bodisi bil bodisi ni bil upoštevan. Takšna obrazložitev po eni strani zagotavlja razmislek o predlogu, po drugi strani pa tudi dokazuje, da je bil resnično opravljen. Obenem lahko priprava obrazložitev predlagane rešitve osvetli v povsem novi luči in pomaga pri pripravi boljšega predpisa.

Razlogi, zakaj pripraviti in objaviti odzivno poročilo:

- Razmislek o vseh predlogih → boljši predpis.
- Transparentnost → zaupanje javnosti, varstvo pred lobiji.
- Obrazložitev ZA ali PROTI predlogu → dokaz, da je bil premislek opravljen → boljši predpis, zaupanje javnosti.
- Objava odzivnega poročila → transparentnost → zaupanje javnosti → arhiv predlogov in odzivov → uporabno pri vseh poznejših spremembah predpisa (ali so se razmere spremenile, ali razlogi še vedno držijo ipd.) in pri sorodnih procesih (v pomoč tudi drugim pripravljalcem predpisov, ki urejajo sorodne predpise ali vzpostavljajo rešitve po analogiji z našim predpisom).

Ko smo odzivno poročilo pripravili, premislimo, na kakšen način ga bomo objavili. Način objave oz. distribucije poročila je odvisen od izbranih metod vključevanja javnosti, v vsakem primeru pa ga mora pripravljalec objaviti na tak način, da bo omogočil aktivno obveščenost vseh sodelujočih deležnikov. Objaviti ga je treba tudi na spletnem portalu E-demokracija.

Možni načini objave in distribucije odzivnega poročila glede na najpogostejše metode vključevanja javnosti:

Metoda	Način objave in distribucije
Pisno posvetovanje	Portal E-demokracija, spletna stran pripravljalca, elektronska pošta vseh, ki so oddali predloge in komentarje.
Javni posvet (tudi delavnica, konferenca)	Portal E-demokracija, spletna stran pripravljalca, elektronska pošta udeležencev.
Delovna skupina (ali druga posvetovalna telesa)	Portal E-demokracija, spletna stran pripravljalca, elektronska pošta udeležencev.

Materialni viri	Način objave in distribucije
Orodja e-participacije (wiki, forumi ...)	Portal E-demokracija, spletna stran pripravljalca, spletno mesto orodja e-participacije, elektronska pošta vseh, ki so oddali predloge in komentarje.
Fokusna skupina	Portal E-demokracija, spletna stran pripravljalca, elektronska pošta udeležencev.

Odzivno poročilo lahko objavimo ob koncu procesa, posebej priporočljivo pa je, da objavimo tudi vmesna odzivna poročila po izvedbi posameznih korakov in aktivnosti oz. vsaj po koncu vsake od faz priprave predpisa. Po končanem posvetovanju o osnutku predpisa je smiselno objaviti tudi končno besedilo predpisa, ki je bilo posredovano v sprejem.

PRIMER:

Izsek iz odzivnega poročila Ministrstva za okolje in prostor na prejete predloge na osnutek Pravilnika o prvih meritvah in obratovalnem monitoringu odpadnih voda*

Pripombe iz javne razprave so se nanašale na:

1. Definicijo tipske male komunalne čistilne naprave, in sicer naj se bolj točno določi, kdaj je mala komunalna čistilna naprava kot celota ustrezna glede na namen čiščenja.

Skladno s pripombami javnosti, da je treba natančneje definirati malo komunalno čistilno napravo z zmogljivostjo, manjšo od 50 PE, je obrazložitev izraza tipska mala komunalna čistilna naprava črtana, saj je treba natančno definicijo male komunalne čistilne naprave z zmogljivostjo, manjšo od 50 PE, določiti v predpisu, ki določa druge zahteve v zvezi z emisijo snovi pri odvajanju odpadne vode iz teh naprav.

2. Opredelitev dodatnih parametrov za izcedno vodo z odlagališč odpadkov, ki se določijo na podlagi podatka, da se lahko pojavljajo v izlužku odpadkov. Skladno s pripombami zainteresirane javnosti je natančneje določen način izbora dodatnih parametrov za izcedno vodo iz odlagališč odpadkov, in sicer je določeno, da so poleg parametrov iz posebnega predpisa za izcedno vodo dodatni parametri tudi prevodnost in parametri, za katere je iz ocene odpadkov razvidno, da se pojavljajo v izlužku odpadkov.

Če ocene odpadkov ni na razpolago, se parametri, ki se pojavljajo v izlužku odpadkov, določijo v skladu s predpisom, ki ureja odlagališča odpadkov, glede na vrsto odpadkov, ki se lahko odlagajo ali so odloženi na odlagališču, pri čemer se upoštevajo tudi lastnosti, zaradi katerih se odpadki uvrščajo med nevarne odpadke, v skladu s predpisom, ki ureja odpadke.

* http://www.mop.gov.si/fileadmin/mop.gov.si/pageuploads/zakonodaja/varstvo_okolja/arhiv/prve_meritve_monitoring_vode_stalisce.pdf

Zelo dober primer odzivnega poročila je opisan v analizi Vključevanje javnosti v pripravo predpisov, Mednarodna analiza pravnega okvirja z izborom dobrih praks, CNVOS, 2014 (<http://www.stopbirokraciji.si/boljsi-predpisi/vkljucevanje-javnosti/>), za primer Zakona o življenjskem partnerstvu Republike Hrvaške.

3. Opredelitev strupenosti kot osnovni parameter.

Skladno s pripombami zainteresirane javnosti se strupenost ne določa več kot osnovni parameter, pač pa se določi kot dodatni parameter za naprave, ki odvajajo industrijsko odpadno vodo, če ta industrijska odpadna voda vsebuje prednostne ali prednostne nevarne snovi in se odvaja v vode.

...

KORISTNI NASVETI

- *Obrazložitve naj bodo jasne in konkretne.*
- *Odzivno poročilo naj vsebuje tudi kratek povzetek najpogostejših komentarjev.*
- *Odzivno poročilo naj vsebuje kontaktne podatke odgovorne osebe.*
- *Vmesno odzivno poročilo objavimo po izvedbi posameznih korakov in metod oz. vsaj po koncu vsake od faz priprave predpisa.*
- *Odzivno poročilo objavimo na portalu E-demokracija in na svoji spletni strani ter ga neposredno pošljemo vsem, ki so poslali komentarje oz. sodelovali na dogodkih in sestankih.*
- *Da bi ugotovitve čim bolj razširili, lahko za predstavitev odzivnega poročila organiziramo poseben dogodek.*
- *Po končanem posvetovanju o osnutku predpisa objavimo tudi končno besedilo predpisa, ki je bilo posredovano v sprejem.*



KLJUČNA VPRAŠANJA

- *Ali smo pripravo in objavo vmesnih in odzivnega poročila vključili v procesni načrt?*
- *Ali smo določili odgovorno osebo za pripravo odzivnega poročila?*
- *Ali smo določili načine objave in distribucije odzivnega poročila?*
- *Ali smo enakopravno obravnavali vse prejete predloge?*
- *Smo v odzivno poročilo vključili vse prejete predloge in navedli razloge za ali proti upoštevanju predloga?*
- *Ali smo pri pripravi odzivnega poročila upoštevali zakonodajo o varstvu osebnih podatkov?*



Matrica - Priprava in objava odziva na prejeta mnenja in predloge

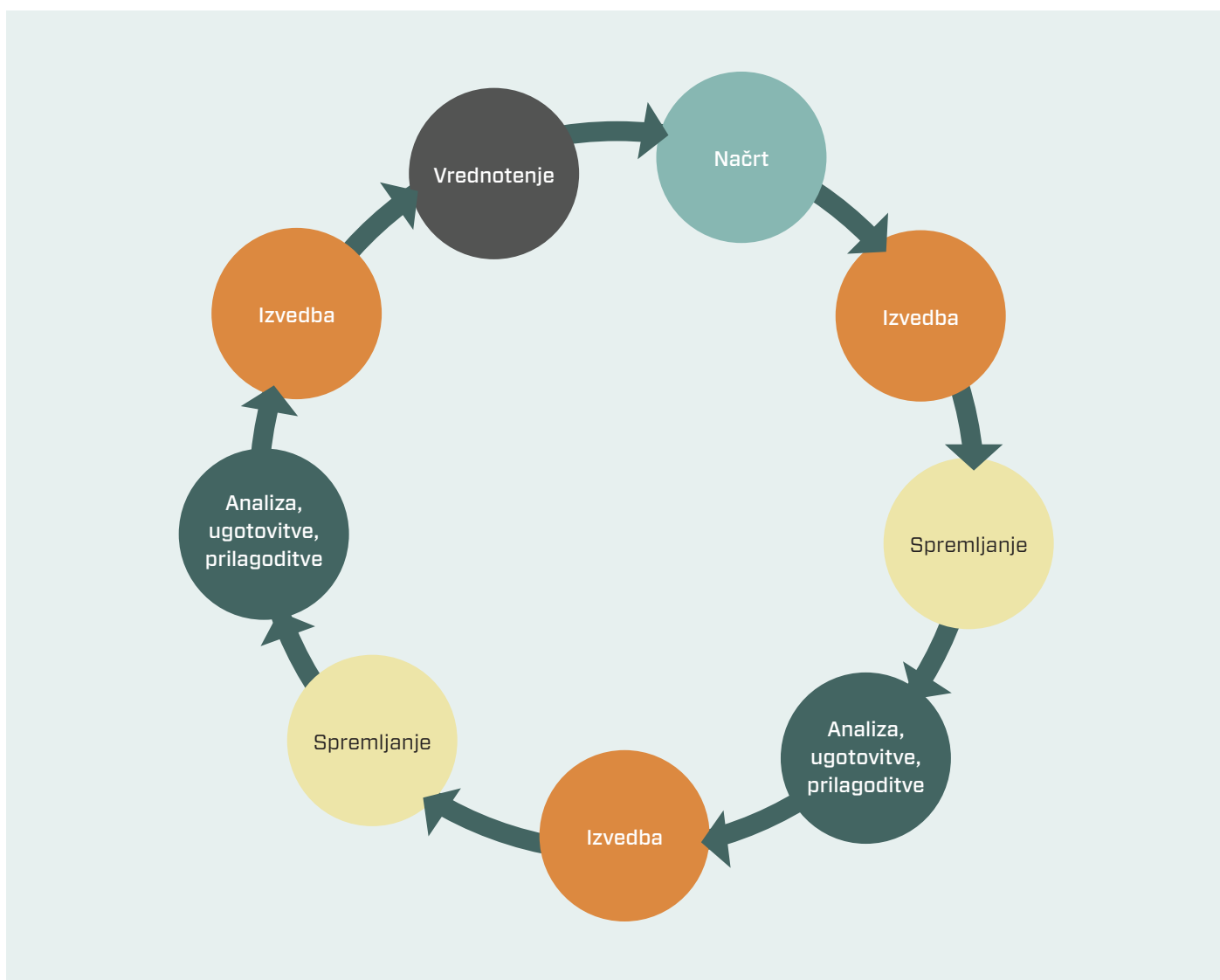
Odzivno poročilo				
Splošne informacije				
Naziv predpisa <i>(navedite naziv predpisa, na katerega se odzivno poročilo nanaša)</i>				
Odgovorna oseba za pripravo predpisa <i>(navedite odgovorno osebo pri pripravljalcu predpisa)</i>				
Člani delovne skupine <i>(če je predlog oblikovala delovna skupina, navedite njene člane)</i>				
Načini objave predloga predpisa <i>(navedite, kje je bil predlog predpisa objavljen)</i>				
Metode za vključevanje javnosti <i>(navedite, katere metode za vključevanje javnosti ste izvedli)</i>				
Seznam sodelujočih <i>(navedite, kdo je poslal komentarje na predlog predpisa)</i>		Seznam fizičnih oseb, ki so podale komentarje: Seznam pravnih oseb, ki so podale komentarje: Število tistih, ki so želeli ostati anonimni:		
Način objave odzivnega poročila <i>(navedite vse načine diseminacije odzivnega poročila)</i>				
Stroški izvedenega procesa vključevanja javnosti <i>(navedite skupne stroške celotnega procesa, vključno s stroški notranjih človeških virov)</i>				
Prejeti komentarji in odziv nanje*				
Zaporedna številka prejetega komentarja	Naziv udeleženca (posameznik, organizacija)	Člen, na katerega se komentar nanaša	Besedilo kometarja/predloga (oz. povzetek, če je obsežen)	Obrazložitev sprejetja/zavrnitve komentarja/predloga

* Oblika se smiselno prilagodi glede na predmet posvetovanja.

4.8. Spremljanje izvajanja procesa

Izvajanje procesa spremljamo zato, da ugotovimo stanja izvedbe procesa, prepoznamo odstopanja in jih odpravimo, vse z namenom, da povečamo učinkovitost in uspešnost procesa. Sprotno spremljanje je pomemben korak, ki nam omogoča, da se sproti odzivamo na morebitna odstopanja in nepredvidene dogodke (tveganja). Spremljanje ni samo nujen predpogoj za vrednotenje procesa, ampak nam omogoča, da na podlagi nastalih ugotovitev proces prilagajamo, spreminjamo in dopolnjujemo.

Shema spremljanja, vrednotenja in prilagajanja procesa:



Izvajanje spremljamo z vidika procesa – ali so bile aktivnosti izvedene v predvidenem časovnem in finančnem okvirju (**učinkovitost**) – in z vidika kakovosti – kako so bile aktivnosti izvedene, ali z njimi dosegamo cilje, ki smo si jih zastavili (**uspešnost**).

Načrt spremljanja izdelamo istočasno s procesom vključevanja javnosti. Pozneje bomo namreč aktivnosti veliko težje dodajali, saj bomo morali spreminjati terminski načrt, lahko se zgodi tudi, da bomo kakšno informacijo zamudili ipd.

Spremljanje procesa načrtujemo tako, da določimo:

a) Primerne kazalnike – kaj želimo izvedeti?

Kazalnike oblikujemo glede na to, kaj želimo s procesom doseči. Upoštevamo torej cilje procesa. Pomembno je tudi, da so kazalniki merljivi. Če želimo pridobiti celotno sliko, moramo opredeliti kvalitativne in kvantitativne kazalnike. S kvantitativnimi kazalniki odgovarjamo na vprašanje KOLIKO, s kvalitativnimi pa KAKO, V KOLIKŠNI MERI. Pazimo tudi, da določimo kazalnike tako za učinkovitost kot za uspešnost.

b) Informacije, ki jih potrebujemo (orodja za spremljanje)

V naslednjem koraku za vsak kazalnik posebej določimo informacije, na podlagi katerih bomo ocenili doseganje kazalnika. Iz ene informacije oz. vira lahko seveda dobimo odgovore za več kazalnikov (npr. iz anketnega vprašalnika lahko izvemo, ali so bila pričakovanja udeležencev izpolnjena, ali so bile izbrane metode primerne ipd.). Pomembno je, da zbiramo samo tiste informacije, iz katerih lahko dejansko kaj izvemo, in da jih primerno evidentiramo.

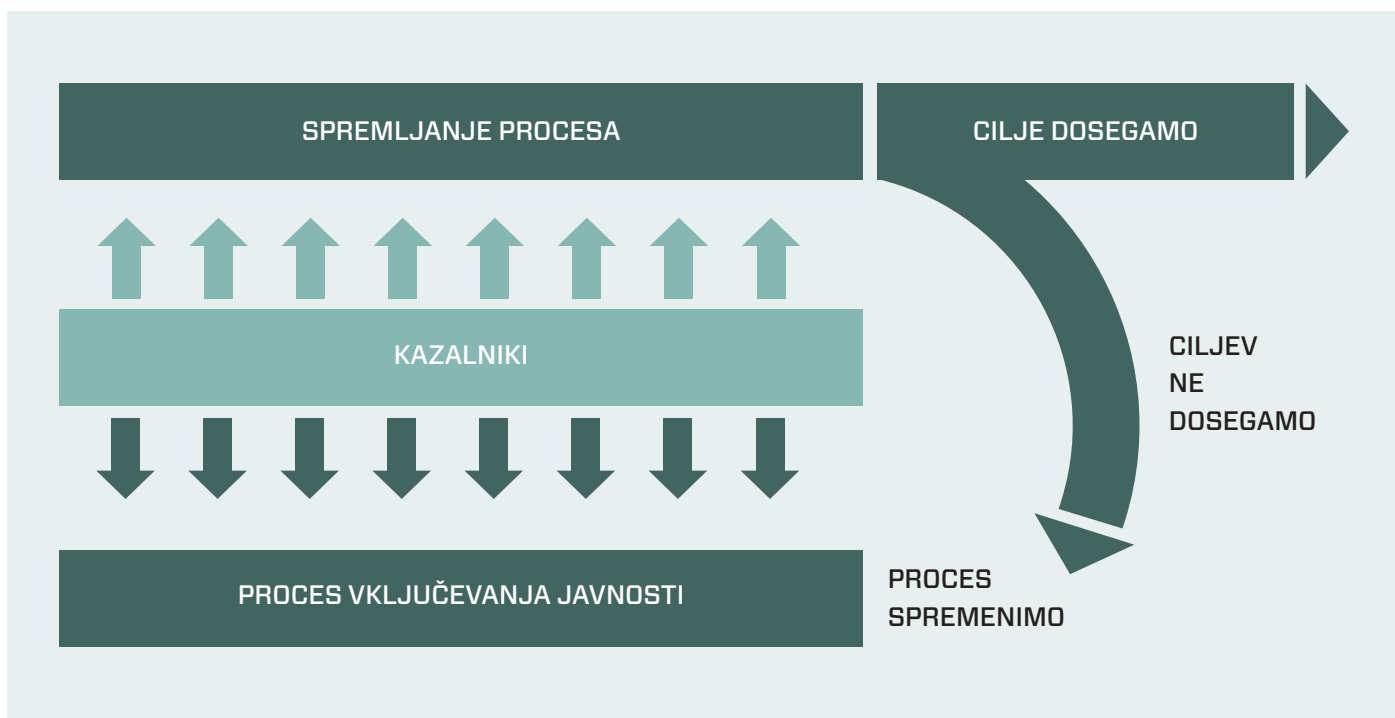
c) Sistem zbiranja informacij

V tem koraku določimo, kako bomo zbirali informacije, odgovorne osebe za zbiranje in časovni okvir.

d) Sistem analiziranja pridobljenih podatkov

Določimo, kdaj in kako bomo podatke analizirali in kako bo to vplivalo na proces vključevanja javnosti (v praksi to pomeni, da si v terminskem načrtu vključevanja javnosti po analiziranju podatkov pustimo dovolj časa za prilagoditev procesa). Najbolje je, če podatke analizira koordinacijska skupina oz. oseba, odgovorna za izvedbo procesa vključevanja javnosti.

Ko vse načrtovane korake tudi izvedemo, se na podlagi pridobljenih podatkov odločimo, kako bomo ukrepali. Če smo učinkoviti in uspešni (dosegamo načrtovane kazalnike), z vključevanjem javnosti nadaljujemo, kot smo si ga zastavili. Če pa od načrtov odstopamo, moramo premisliti, kako bomo proces prilagodili.



Primeri kazalnikov in orodij za njihovo spremljanje

Kazalniki	Orodja za spremljanje (viri informacij)
Število vključenih deležnikov	Evidenca prejetih predlogov, lista udeležencev, število registriranih (orodja e-participacije)
Število udeležencev na dogodkih in posvetih	Lista prisotnosti
Število metod vključevanja	Poročilo o dogodku
Število prejetih predlogov	Evidenca prejetih predlogov
Trajanje javne razprave	Poročilo o javni razpravi
Čas, potreben za obravnavo predlogov	Poročilo o javni razpravi
Kakovost metod vključevanja	Anketni vprašalnik
Izpolnitev pričakovanj udeležencev	Anketni vprašalnik
Kakovost prejetih predlogov in komentarjev	Odzivno poročilo, zapisovanje prispevkov udeležencev
Izpolnitev pričakovanj udeležencev	Anketni vprašalnik

KORISTNI NASVETI

- *Za hitro odzivanje na nepredvidene dogodke je treba izvajanje procesa spremljati neprestano.*
- *Spremljanje načrtujemo istočasno z načrtovanjem procesa vključevanja javnosti.*
- *Načrtovanje spremljanja naj bo realno. Kot kazalnik določimo le to, kar nam bo pomagalo pri učinkovitejši in uspešnejši izvedbi procesa. Zbiramo le tiste informacije, ki nam bodo pomagale oceniti, ali smo kazalnike dosegli.*
- *Če analiza spremljanja kaže, da izvajanje procesa bistveno odstopa od načrtovanega in da nismo dosegli pričakovanih rezultatov (kvalitativnih kazalnikov), proces ustrezno prilagodimo.*
- *Tudi spremljanje je »živ proces«, zato ga sproti prilagajamo glede na potrebe in ugotovitve.*





KLJUČNA VPRAŠANJA

- *Ali smo metode/aktivnosti za spremljanje vključili v procesni načrt?*
- *Ali smo določili (kvantitativne in kvalitativne) kazalnike, po katerih bomo spremljali uspešnost izvajanja procesa?*
- *Ali smo določili vire, orodja in načine zbiranja podatkov?*
- *Ali so bile aktivnosti izvedene v predvidenih rokih in znotraj zastavljenega finančnega okvirja?*
- *Ali so bile izvedene aktivnosti uspešne?*
- *Ali smo glede na ugotovitve spremljanja proces ustrezno spremenili/prilagodili?*

Matrica - Spremljanje izvajanja procesa

Kazalniki in metode za spremljanje procesa				
Okvir procesa		Ustreznost	Ukrepi za izboljšanje <i>(navedite ukrepe za izboljšanje)</i>	
Ali so bile aktivnosti izvedene znotraj predvidenih rokov?		<input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne		
Ali so bile aktivnosti izvedene s predvidenimi finančnimi sredstvi?		<input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne		
Ali so bile aktivnosti izvedene s predvidenimi človeškimi viri?		<input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne		
Kvantitativni kazalniki				
Kvantitativni kazalniki <i>(določite kazalnike spremljanja)</i>	Predvidena vrednost <i>(določite vrednost kazalnikov)</i>	Dosežena vrednost <i>(vpišite vrednost ob spremljanju)</i>	Ustreznost	Ukrepi za izboljšanje <i>(navedite ukrepe za izboljšanje, če doseganje kazalnikov ni ustrezno)</i>
<input type="checkbox"/> število metod vključevanja			<input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne	
<input type="checkbox"/> število vključenih deležnikov			<input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne	
<input type="checkbox"/> število udeležencev			<input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne	
<input type="checkbox"/> število prejetih predlogov			<input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne	
<input type="checkbox"/> drugo:			<input type="checkbox"/> da <input type="checkbox"/> ne	
Izbrane metode za merjenje kvantitativnih kazalnikov				
<input type="checkbox"/> liste prisotnosti <input type="checkbox"/> poročila o izvedenih aktivnosti (npr. poročilo o javnem posvetu) <input type="checkbox"/> poročilo o vključevanju javnosti <input type="checkbox"/> evidenca prejetih predlogov <input type="checkbox"/> drugo:				
Kvalitativni kazalniki				
Kvalitativni kazalniki <i>(izberite kazalnike spremljanja – pri določitvi upoštevajte tudi opredeljene cilje procesa)</i>	Opažanja <i>(vpišite vaše ugotovitve)</i>		Ukrepi za izboljšanje <i>(navedite ukrepe za izboljšanje)</i>	
<input type="checkbox"/> kakovost metod vključevanja <input type="checkbox"/> izpolnitev pričakovanj udeležencev <input type="checkbox"/> kakovost prejetih predlogov in pripomb <input type="checkbox"/> kazalniki glede na cilje procesa <i>(določite glede na izbrane cilje procesa)</i> :				
Izbrane metode za merjenje kvalitativnih kazalnikov				
<input type="checkbox"/> anketni vprašalnik <input type="checkbox"/> neformalni razgovori z udeleženci aktivnosti <input type="checkbox"/> zapisovanje prispevkov / mnenj udeležencev <input type="checkbox"/> poročila o izvedenih aktivnosti <input type="checkbox"/> razprava na srečanjih koordinacijskega telesa <input type="checkbox"/> O drugo:				

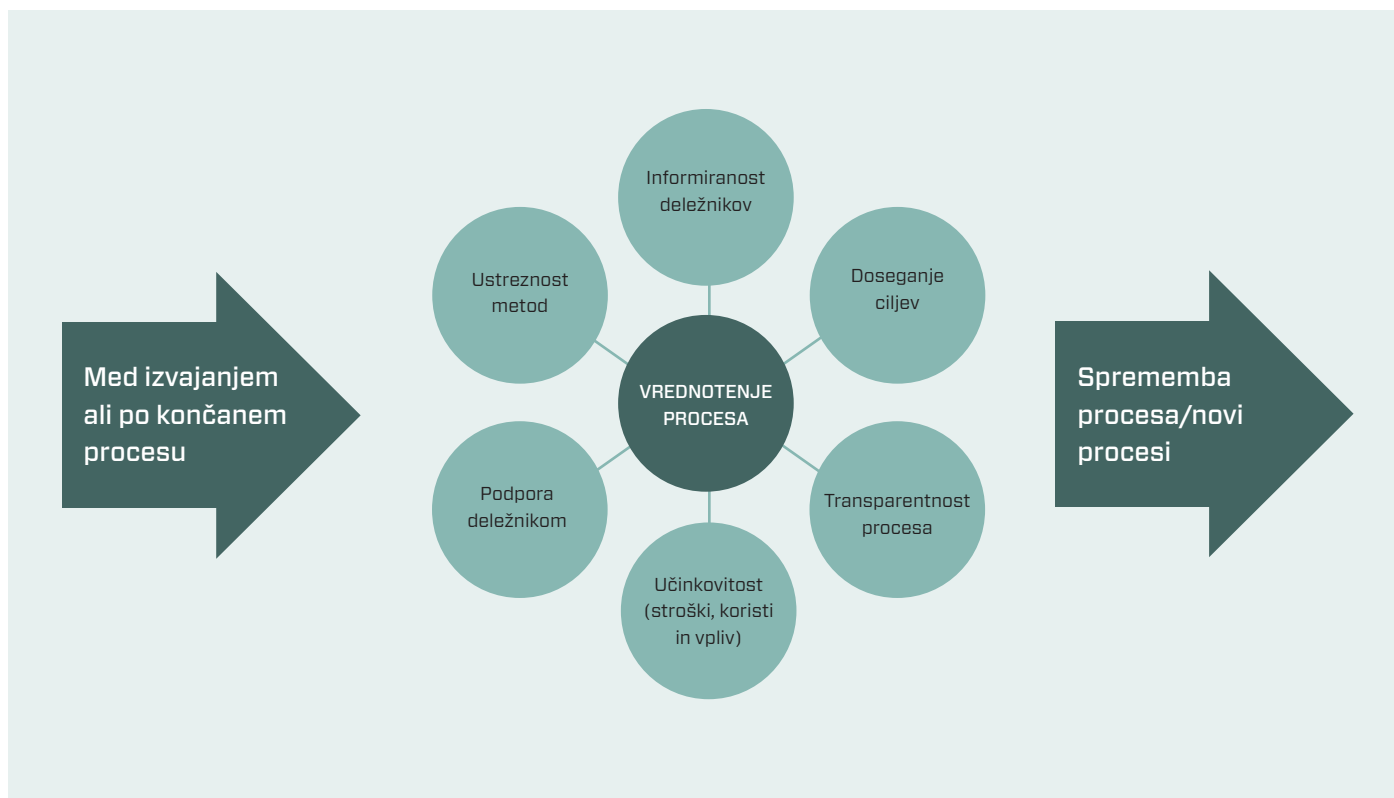
4.9. Vrednotenje procesa

Z vrednotenjem procesa dobimo dragocene informacije, ali smo dosegli zastavljene cilje in dosegli prave deležnike. Vrednotenje je pomembno tudi za krepitev lastnih kapacitet, saj lahko ugotovimo, kaj deluje in kaj ne, kar nam omogoča, da razvijemo nove pristope in napak v prihodnosti več ne ponavljamo. Vrednotenje tudi povečuje zaupanje v proces, saj dokazuje, da ga jemljemo resno in smo se pripravljene učiti na napakah. Koristno je lahko tudi za kolege iz drugih oddelkov in ministrstev, zato ga je smiselno deliti in tudi na tak način izmenjevati izkušnje.

Vrednotenje se torej izvaja zaradi dveh razlogov: da izmerimo dosežke in prepoznamo priložnosti za izboljšanje. Zato celovito vrednotenje posameznega procesa vključevanja javnosti vsebuje oceno:

- postavljenih ciljev (ali so bili realni in ali smo jih dosegli),
- uspešnosti vključevanja deležnikov in izvedenih metod (ali so bili deležniki ustrezno identificirani, ali so bile izbrane metode ustrezne glede na identificirane deležnike),
- preglednosti procesa (ali smo izbrali ustrezne kanale obveščanja glede na identificirane deležnike),
- podpore deležnikom (ali so bila gradiva razumljiva),
- zadovoljstva deležnikov,
- časovne ustreznosti procesa in pomena rezultatov (ali smo proces izvedli dovolj zgodaj, da so rezultati vplivali na vsebino predpisa, ali so prejeti odgovori vplivali na vsebino predpisa),
- stroškov, koristi in vpliva (ali smo glede na vložena sredstva dosegli ustrezne rezultate).

Obseg vrednotenja je odvisen predvsem od predmeta posvetovanja. V vsakem primeru je zelo pomembno, da vrednotenje vključimo že v procesni načrt in zanj zagotovimo ustrezne vire. Vrednotenje se izvaja na podlagi spremljanja procesa in poteka sproti oz. ves čas izvajanja procesa. Če vrednotenje izvedemo šele, ko je proces končan, lahko izgubimo pomembne informacije oz. zamudimo priložnost za izboljšanje procesa.



Podobno kot za spremljanje tudi za vrednotenje določimo kvantitativne in kvalitativne kazalnike ter vire informacij za ugotavljanje njihovega doseganja. Kvantitativni kazalniki so podobni kot pri spremljanju, medtem ko kvalitativne kazalnike postavimo glede na namen vrednotenja (ali vrednotimo zgolj proces vključevanja javnosti ali tudi kakovost prejetih predlogov ipd.).

Najpogostejši kazalniki:

- doseganje ciljev procesa,
- uspešnost identifikacije deležnikov,
- ustreznost metod,
- transparentnost procesa,
- zadovoljstvo deležnikov,
- pomen rezultatov.

Najpogostejša orodja za ugotavljanje doseganja kvalitativnih kazalnikov:*

Orodje	Prednost	Orodje
Intervju	Lahko se uporablja pri vseh deležnikih. Zelo prilagodljiva izvedba (osebno, po telefonu, elektronski pošti).	Orodje zahteva določene veščine spraševalca (jasnost, konciznost ipd.).
Vprašalnik	Omogoča vključitev širokega kroga ljudi. Omogoča anonimnost udeležencev.	Nevarnost napačnega razumevanja vprašanj. Nevarnost pridobitve delne informacije, ker ne moremo postavljati ustreznih podvprašanj. Slaba odzivnost.
Fokusna skupina	Omogoča pridobitev mnenja točno določenega kroga ljudi.	Zahtevno vzorčenje. Medsebojni vpliv udeležencev.
Srečanje deležnikov	Pridobitev mnenja širokega kroga ljudi. Zelo vključujoča metoda.	Težavno moderiranje.
Opazovanje udeležencev	Koristno za potrjevanje že dobljenih informacij.	Velik vložek časa.

* Shapiro, J.: Monitoring and Evaluation, CIVICUS.

KORISTNI NASVETI

- *Proces vrednotimo sproti in ob tem prepoznamo priložnosti za izboljšanje.*
- *Vrednotenje naj bo objektivno in realno. Le tako bomo namreč lahko izboljšali prihodnje procese.*
- *Na koncu procesa opravimo celovito vrednotenje in ugotovitve arhiviramo na način, ki nam bo omogočil, da jih bomo v prihodnjih procesih kar najlažje uporabili. Priporočljivo je, da ugotovitve vseh vrednotenj procesov hranimo na enem mestu.*
- *Ugotovitve delimo tudi s svojimi kolegi, saj bomo tako prispevali k izboljšanju posvetovalnih procesov.*



KLJUČNA VPRAŠANJA

- *Ali smo določili kazalnike za vrednotenje in orodja za ugotavljanje njihovega doseganja?*
- *Ali smo v terminskem načrtu predvideli dovolj časa za vrednotenje?*
- *Ali imamo dovolj strokovnega znanja za izvedbo vrednotenja?*
- *Ali smo na podlagi ugotovitev vrednotenja ustrezno spremenili posvetovalni proces? Smo ugotovitve uporabili pri načrtovanju naslednjega procesa?*



Matrica - Vrednotenje procesa

Izbrani kazalniki za vrednotenje procesa		
Kazalnik	Predvideno <i>(navedite pričakovanja pred pričetkom procesa – vir: procesni načrt)</i>	Doseženo <i>(da/ne; če ne, zakaj ne)</i>
<input type="checkbox"/> doseganje ciljev procesa <i>(Ali so bili cilji procesa doseženi?)</i>		
	Ugotovitve in komentarji <i>(navedite ugotovitve in komentarje v smislu napotkov za prihodnje procese vključevanja javnosti)</i>	
<input type="checkbox"/> identifikacija deležnikov <i>(Ali so bili identificirani vsi deležniki? Ali je bila analiza deležnikov ustrezna? Ali so imeli vsi možnost enakopravno sodelovati? Ali so bili vsi ustrezno obveščeni o vseh aktivnostih?)</i>		
	Ugotovitve in komentarji <i>(navedite ugotovitve in komentarje v smislu napotkov za prihodnje procese vključevanja javnosti)</i>	
<input type="checkbox"/> ustreznost metod <i>(Ali so bili deležniki zadovoljni z izbranimi metodami? So metode omogočile njihovo polno participacijo? So metode omogočile pridobitev odgovorov na zastavljena vprašanja?)</i>		
	Ugotovitve in komentarji <i>(navedite ugotovitve in komentarje v smislu napotkov za prihodnje procese vključevanja javnosti)</i>	
<input type="checkbox"/> transparentnost procesa <i>(So bili deležniki zadovoljni z obveščanjem? So bili deležniki zadovoljni z objavljenimi gradivi in informacijami? So vsi deležniki prejeli posredovane informacije? So bile informacije in gradiva razumljiva?)</i>		
	Ugotovitve in komentarji <i>(navedite ugotovitve in komentarje v smislu napotkov za prihodnje procese vključevanja javnosti)</i>	
<input type="checkbox"/> zadovoljstvo deležnikov <i>(Ali so se pričakovanja deležnikov uresničila?)</i>		
	Ugotovitve in komentarji <i>(navedite ugotovitve in komentarje v smislu napotkov za prihodnje procese vključevanja javnosti)</i>	
<input type="checkbox"/> pomen rezultatov <i>(Ste dobili odgovore na zastavljena vprašanja? So prejeti komentarji vplivali na končno odločitev oz. vsebino predpisa? Kakšna je bila dodana vrednost procesa?)</i>		
	Ugotovitve in komentarji <i>(navedite ugotovitve in komentarje v smislu napotkov za prihodnje procese vključevanja javnosti)</i>	

Matrica - Vrednotenje procesa

Izbrani kazalniki za vrednotenje procesa		
Kazalnik	Predvideno <i>(navedite pričakovanja pred pričetkom procesa – vir: procesni načrt)</i>	Doseženo <i>(da/ne; če ne, zakaj ne)</i>
<input type="checkbox"/> analiza procesa <i>(So bile izvedene vse načrtovane aktivnosti? Koliko virov, finančnih, človeških in materialnih, je bilo dejansko porabljenih? Je bil proces stroškovno učinkovit?)</i>		
	Ugotovitve in komentarji <i>(navedite ugotovitve in komentarje v smislu napotkov za prihodnje procese vključevanja javnosti)</i>	
<input type="checkbox"/> drugo:		
	Ugotovitve in komentarji <i>(navedite ugotovitve in komentarje v smislu napotkov za prihodnje procese vključevanja javnosti)</i>	
Izbrane metode za merjenje kvalitativnih kazalnikov		
<input type="checkbox"/> anketni vprašalnik <input type="checkbox"/> neformalni razgovori z udeleženci aktivnosti <input type="checkbox"/> zapisovanje prispevkov/mnenj udeležencev <input type="checkbox"/> poročila o izvedenih aktivnosti <input type="checkbox"/> razprava na srečanjih koordinacijskega telesa <input type="checkbox"/> drugo:		
Kaj je šlo po načrtu?		
<i>(navedite korake načrta, ki so bili izvedeni, kot je bilo načrtovano)</i>		
Kaj ni šlo po načrtu?		
<i>(navedite korake načrta, ki so odstopali od načrtovanih)</i>		
Kaj bi prihodnjič naredili drugače?		
<i>(navedite elemente in korake, ki bi jih v prihodnjem procesu radi spremenili oz. nadgradili)</i>		

5. VIRI IN LITERATURA

- **Reaching out, Guidelines on Consultation for Public Sector Bodies**, Irska, http://www.taoiseach.ie/eng/Publications/Publications_Archive/Publications_2011/Better_Regulation_Archive.html
- **Better together: improving consultation with the third sector**, Združeno kraljestvo, <http://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/Better-together-interactive-handbook.pdf>
- **Shapiro, J.: Monitoring and Evaluation**, CIVICUS, <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>
- **Mežnarič, Irma: Priročnik za načrtovanje, vodenje in vrednotenje procesov sodelovanja javnosti**, Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, 2008
- **International Association of Facilitators**, <http://www.iaf-methods.org/methods>
- **KSL Training**, <http://www.ksl-training.co.uk/free-resources/facilitation-techniques/group-facilitation-techniques-and-methods/>
- **Impact Alliance**, http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=3779_201&ID2=DO_TOPIC
- **Participation and sustainable development in Europe**, <http://www.partizipation.at/methods.html>
- **Participation Compass**, <http://participationcompass.org/article/index/method>
- **Participaedia**, <http://www.participaedia.net>

V priročniku je uporabljenih tudi del dokumentov, ki jih je na temo vključevanja javnosti pripravil Tadej Beočanin, Sotum, d.o.o.



REPUBLIKA
SLOVENIJA

VKLJUČEVANJE JAVNOSTI V PRIPRAVO PREDPISOV

Priročnik za načrtovanje in izvajanje posvetovalnih procesov



Avtorji:

Goran Forbici

Tina Divjak

Sašo Kronegger

Milena Škrl Marega

Oblikovanje:

Gregor Fras

Izdalo:

Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije

Ljubljana, 2015