



Priročnik

za načrtovanje,
vodenje in vrednotenje
procesov sodelovanja
javnosti

MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO



Republika Slovenija
2008

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

35:659.4(497.4)

MEŽNARIČ, Irma
**Priročnik za načrtovanje, vodenje in vrednotenje
procesov sodelovanja javnosti** / [avtorji Irma Mežnarič,
Roman Rep, Tatjana M. Zupan; ilustracije Kaja Avberšek]. -
Ljubljana : Ministrstvo za javno upravo, 2008

ISBN 978-961-6651-05-9

1. Gl. stv. nasl. 2. Rep, Roman 3. Mizori-Zupan, Tatjana
240990464

Priročnik za načrtovanje, vodenje in vrednotenje procesov sodelovanja javnosti

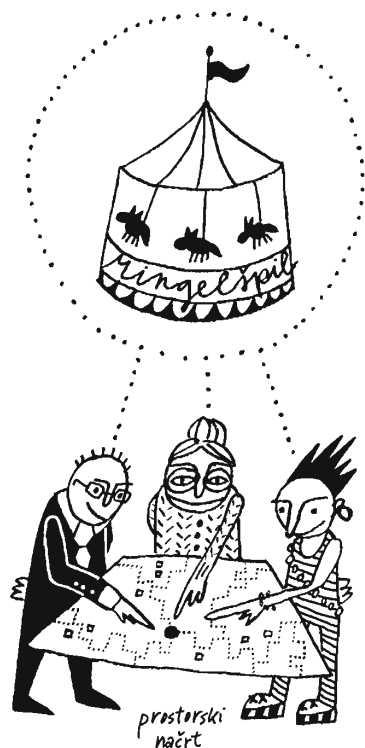
Pripravili: Irma Mežnarič, mag. Roman Rep, mag. Tatjana M. Zupan

Oblikovanje in ilustracije: Kaja Avberšek

Priprava in tisk: Eurograf d. o. o.

Naklada: 1000

Ljubljana, junij 2008



Sodelovanje človeka krepi.
 Krepi razumevanje, razparyje, človeške vezi,
 solidarnost in občutek notranje moči.
 Sodelovanje prispeva k učilovečenju človeka,
 spodbuja njegove ustvarjalne moči,
 pa tudi odgovornost do sebe in širšega okolja.
 Vsi ti čudoviti plodovi SODELOVANJA
 se skrivajo za abstraktnim izrazom
 AKTIVNO DRŽAVLJANSTVO.

Kazalo

1 Uvod.....	9
1. 1 Pravne podlage (in drugi dokumenti) za vključevanje javnosti	10
1. 2 Procesi odločanja	10
2 Vključevanje javnosti.....	11
2. 1 Različne ravni vključevanja javnosti	11
2. 2 Lestvica naraščajočega vpliva javnosti na sprejemanje odločitev	11
2. 3 Načela vključevanja javnosti	12
2. 4 Kakšne so neposredne koristi vključevanja javnosti	13
2. 5 Koliko participacije pravzaprav potrebujemo?	14
2. 6 Na kaj moramo biti posebej pozorni?	14
3 Načrtovanje sodelovanja javnosti	16
3. 1 Namen sodelovanja javnosti.....	16
3. 2 Cilji procesa sodelovanja javnosti	16
3. 3 Koga bomo vključili v posvetovanje	19
3. 4 Priprava udeležencev iz javne uprave.....	21
3. 5 Sodelavci in finančna sredstva	24
3. 6 Procesni načrt sodelovanja javnosti	25
3. 7 Potek in urnik procesa	26
4 Izvedba procesa sodelovanja javnosti	29
4. 1 Informacije	30
4. 2 Priprava gradiv	31
4. 3 Obveščanje javnosti	32
4. 4 Oblike sodelovanja javnosti	35
4. 5 Priprava dogodkov	37
4. 6 Pregled tehnik obveščanja in sodelovanja.....	37
4. 7 Odnos do prejetih pripomb in predlogov.....	40
5 Spremljanje in vrednotenje procesov sodelovanja javnosti.....	42
5. 1 Spremljanje in vrednotenje	42
5. 2 Spremljanje.....	44
5. 3 Vrednotenje.....	44
5. 4 Kriteriji	45
5. 5 Indikatorji	45
6 E-demokracija, E-zakonodajni postopek, E-posvetovanje.....	46
6. 1 Uvod.....	46
6. 2 Prednosti elektronskega posvetovanja	47
6. 3 Priprave na e-posvetovanje.....	47
6. 4 Uporaba mešanice e-participacije in drugih posvetovalnih orodij	50
6. 5 Ocenjevanje dejavnosti e-posvetovanja	51
6. 6 E-posvetovanje kot del e-zakonodajnega postopka.....	51
6. 7 Uporaba sodobne tehnologije za e-zakonodajni postopek.....	52

6. 8 Posebna spletna mesta za e-posvetovanje.....	55
6. 9 Dodatne možnosti e-sodelovanja	56
6. 10 E-demokracija	57

7 Moderator (facilitator) v procesu sodelovanja javnosti.....59

7. 1 Vloga moderatorja	59
7. 2 Področje dela moderatorja	59
7. 3 Moderatorjeve tehnike in orodja.....	59

8 Opomnik61

8. 1 Načrtovanje procesa sodelovanja javnosti	61
8. 2 Izvedba procesa sodelovanja javnosti.....	61
8. 3 Spremljanje in vrednotenje procesa sodelovanja javnosti	62

9 Literatura in povezave.....63

Predgovor

Ministrstvo za javno upravo se je odločilo približati storitve javne uprave državljanom. Med pomembnejšimi cilji je bila zagotovo okrepitev odgovorne, transparentne in odprte javne uprave. Pri tem pomeni odgovornost možnost identifikacije nosilcev posameznih nalog in možnost izvajanja odgovornosti za njihova dejanja, transparentnost, da so javnosti dostopne verodostojne, primerne in pravočasne informacije o dejavnostih javne uprave, odprtost pa, da javna uprava prisluhne državljanom in državljanom ter upošteva njihove predloge pri oblikovanju in izvajanju javnih politik.

Za doseg cilja je bil med drugim v letu 2006 dopolnjen poslovnik vlade, ki nalaga organom javne uprave, da se pred sprejetjem predpisov in strateških dokumentov posvetujejo z zainteresirano javnostjo ter civilno družbo. Ukrep spremlja Metodologija za izpolnjevanje in spremljanje Izjave o odpravi administrativnih ovir in sodelovanju zainteresirane javnosti, na podlagi katere morajo vladni resorji izpolniti poseben vprašalnik.

Izkušnje ministrstva kažejo, da je za uveljavitev sprejetih formalnih podlag za odprto upravljanje izjemno pomemben tudi izdelan načrt za vodenje in vrednotenje procesov sodelovanja javnosti. Nezadostno znanje s tega področja je namreč botrovalo dejstvu, da je Ministrstvo za javno upravo, ki je pristojno za spremljanje Izjave o odpravi administrativnih ovir in vključevanju zainteresirane javnosti, več kot 30% predlogov predpisov vrnilo vladnim resorjem v dopolnitev, ker niso ustrezno upoštevali in izpolnili vprašalnika.

Dejstvo je, da je pristopno obdobje Slovenije k EU dodobra zaznamovalo politično kulturo v slovenski javni upravi in premaknilo učinkovitost izvajanja sprejetih vladnih zavez kar za nekaj let v prihodnost. Ne smemo namreč pozabiti, da je bilo nedavno tega potrebno v razmeroma kratkem času sprejeti izjemno število pravnih aktov, skupaj več kot 100.000 strani evropskega pravnega reda. Tako ostaja časovna dimenzija pri sprejemanju predpisov v zavesti uradnikov še vedno ena najpomembnejših komponent za presojo učinkovitosti. Po drugi strani pa moramo upoštevati, da organi upravljanja nimajo potrebnih znanj in veščin za izvajanja posvetovalnih procesov.

Prav zato je Ministrstvo za javno upravo pripravilo projekt za krepitev odprtega in vključujočega upravljanja, v katerem bo domačim razmeram prilagodilo programe izobraževanja in usposabljanja za državne uradnike in nevladne organizacije. Pri tem se morda vzpostavlja vprašanje, zakaj je ministrstvo pri posvetovanju z javnostjo posebej izpostavilo prav nevladne organizacije in jim tudi pri izobraževanju in usposabljanju namenilo posebno pozornost? Dejstvo je, da odprtost ne pomeni nujno tudi pravičnosti in nepristranskosti pri sprejemanju odločitev. Posamezni deležniki zainteresirane javnosti se namreč med seboj razlikujejo po statusu, moči in stopnji organiziranosti. Kakovost njihovega sodelovanja je odvisna od njihovih dejanskih zmogljivosti.

V tem smislu je pomembno omeniti tudi zahteven projekt, ki ga je izvedlo ministrstvo in omogoča vključevanje in sodelovanje najširše zainteresirane javnosti ob najvišji stopnji transparentnosti pri sprejemanju odločitev. To je e-zakonodajni postopek. Sprejemanje odločitev se spremlja od napovedi v delovnem programu vlade pa do sprejetja oziroma objave v Uradnem listu RS. Javnost se bo lahko vključevala s predlogi in pripombami v vseh fazah sprejemanja odločitev. Na državnem portalu je na enem mestu moč po različnih kriterijih poiskati želeni dokument, preveriti njegov status v postopku sprejemanja in podati pripombe in predloge. Sistem omogoča tudi objavo prejetih pripomb in predlogov ter odgovore nanje s strani pristojnih vladnih resorjev.

Zavedamo se, da smo na začetku poti, ki pa je zaradi dinamike družbenih sprememb neizbežna. Samo odprta in vključujoča javna uprava lahko odgovarja na vse bolj kompleksne družbene razmere, ki zahtevajo hitre in učinkovite odgovore.

Sodelovanje javnosti v procesu oblikovanja in izvajanja javnih politik nam torej že v najbližji prihodnosti predstavlja velik izziv. Pri tem ne smemo pozabiti, da je odprto upravljanje potrebno nadgraditi z vključujočim upravljanjem. To pomeni, da je poleg intenzivnega usposabljanja državnih uradnikov potrebno ustrezno usposobiti in opolnomočiti tudi šibkejšo dele javnosti (kot rečeno: nevladne organizacije pa tudi marginalne skupine, starejšo populacijo, ljudi, ki živijo v odročnih krajih, oddaljenih od mestnih središč ...).

Zaključimo lahko, da so politična volja, usposobljeni državni uradniki pa tudi ozaveščena, opolnomočena in odgovorna javnost nosilni stebri, ob katerih se lahko razraste primerna politična kultura, ki edina omogoča žlahtno bero odprtega in vključujočega upravljanja.

mag. Roman Rep, državni sekretar

Svet, v katerem živimo, postaja vse bolj zapleten. Globalne spremembe vplivajo tudi na lokalna okolja. Ljudje dnevno vstopamo v različne odnose in se soočamo z vedno novimi okoliščinami. Nastopamo v številnih vlogah, ki se spreminjajo tudi v različnih življenjskih obdobjih posameznika. Odrasli lahko nastopamo v vlogi proizvodnega delavca, uradnika, strokovnjaka, starša, kraljana, mecena, borca za zaščito okolja, potrošnika, upokojenca, nenazadnje pa tudi v vlogi bolnika, brezposelnega ali drugače depriviligiranega človeka ... Vse to vpliva na stalno spreminjanje naših potreb in na način njihovega zadovoljevanja.

Na demokratičnih volitvah izvoljeni predstavniki odločanja pogosto ne odgovarjajo dovolj hitro na novonastale potrebe, ki so posledica dinamičnih sprememb v družbi. Zato postaja za uspešno odzivanje tako na lokalne kakor tudi globalne izzive vse pomembnejše prav sodelovanje javnosti pri oblikovanju odločitev.

Izkušnje držav z daljšo tradicijo participatorne demokracije kažejo, da sodelovanje javnosti lahko pomembno vpliva na kakovost življenja nasploh. Pripomore namreč k dejavnejšemu udejstvovanju državljanov, pomaga jim pri spopadanju s težavami, povezanimi z načrtovanjem in posredovanjem storitev, spodbuja razcvet novih medosebnih odnosov in razvoj posameznikovih veščin ter oživlja njihovo zaupanje in zanimanje za sooblikovanje prihodnosti. Nenazadnje sodelovanje javnosti pomeni tudi prerazporeditev moči in sredstev, potrebnih za vodenje v 21. stoletju.

Na kratko lahko označimo sodelovanje javnosti kot vključevanje državljanek in državljanov ali njihovih združenj v procese odločanja z namenom vplivati na izbiro rešitev ali ukrepov. Omogočanje svobodne izbire, ki je tako rekoč »mantra« zahodne demokracije, pravzaprav izhaja iz posamičnih interesov. Prav zato izvajanje načela svobodne izbire predpostavlja skrbno načrtovane postopke za preseganje neizogibnih nasprotij med njimi. Le tako se lahko izognemo nepravilni delitvi, po kateri bi bila samo ena skupina državljanov in državljanek deležna koristi izvajanja nekega ukrepa, stroški oziroma bremena pa bi bila porazdeljena na preostale državljane.

Zato lahko demokracijo kot družbeni model razumemo tudi kot formalni oziroma proceduralni mehanizem za odločanje o najpravičnejši izbiri. Pri tem je za razvoj demokracije vse pomembnejše, da se predstavniška demokracija dopolnjuje s participatorno (soodločanje javnosti), katere dodana vrednost je odvisna od možnosti in kakovosti sodelovanja državljanek in državljanov med seboj in stopnje resnične odprtosti javne uprave.

Formalni pogoji za odprto in vključujočo javno upravo so danes v Sloveniji izpolnjeni in pred nami je pomembna naloga: uresničiti odprto upravljanje v vsakdanjem življenju. Pri tem gre razumeti odprto upravljanje kot pot, po kateri stopamo, in ne kot sam cilj potovanja.

Prav temu je namenjen pričujoči priročnik. Strokovnim delavcem vladnih resorjev lahko služi kot dobro izhodišče za poglobljen razmislek, kako stopiti na pot sodelovanja. Pomagal vam bo odgovoriti na ključna vprašanja: zakaj je sodelovanje javnosti sploh potrebno, kakšni so nameni in cilji sodelovanja, kako načrtovati in izvajati procese vključevanja javnosti, v kolikšni meri naj bo pravzaprav upravljanje vključujoče, kakšna je naša odgovornost do pridobljenih prispevkov javnosti: odgovornost do posameznikov in skupin, ki so s predlogi darovali tudi svoj čas, izkušnje in znanje ter naša neizpodbitna odgovornost pri sprejemanju končnih odločitev, ki jo nosimo kot (izvoljeni) organi oblasti.

Pred nami je naloga, da nadgradimo posamezne uspešne prakse vladnih resorjev, pa tudi lokalnih skupnosti in se ustrezno usposobimo, da bomo lahko čim širše in učinkovito odprli vrata odprtemu in vključujočemu upravljanju.

1. 1 Pravne podlage (in drugi dokumenti) za vključevanje javnosti

Državno upravo k vključevanju javnosti v postopke odločanja zavezujejo številni pravni in politični dokumenti, ki odpirajo možnosti za sodelovanje zainteresirane javnosti pri pripravi programskih dokumentov in pravnih aktov.

Temeljne podlage za vključevanje javnosti v Republiki Sloveniji so:

- Ustava Republike Slovenije,
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja,
- Uredba o posredovanju in ponovni uporabi informacij javnega značaja,
- Poslovnik Vlade RS,
- Metodologija za izpolnjevanje in spremljanje Izjave o odpravi administrativnih ovir in sodelovanju zainteresirane javnosti,

1. 2 Procesi odločanja

Smoter odločanja – delovanja predstavniških teles je v prvi vrsti zagotavljanje pogojev za celovit in trajnostno naravnan razvoj, ki lahko edini prispeva k dolgoročnemu zagotavljanju blaginje za čim večje število državljanov in državljanek. Z drugimi besedami, delovanje javne uprave pri pripravi ciljev in ukrepov mora biti naravnano tako, da zagotavlja pravično in nepristransko tehtanje stroškov in koristi načrtovanih dejavnosti.

V zadnjih desetletjih postaja spoznanje o nujnosti zagotavljanja odgovornega, transparentnega in odprtega upravljanja javnih zadev generator gospodarskega razvoja, socialne stabilnosti in okolju prijaznih odločitev. Pri tem:

- **odgovornost** pomeni možnost identifikacije nosilcev posameznih nalog in možnost izvajanja odgovornosti za njihova dejanja,
- **transparentnost** pomeni, da so javnosti dostopne verodostojne, primerne in pravočasne informacije o dejavnostih javne uprave,
- **odprtost** pomeni, da javna uprava prisluhne državljanom in državljanom in upošteva njihove predloge pri oblikovanju in izvajanju javnih politik.

Odprta javna uprava in participatorno sprejemanje odločitev pa se lahko uveljavita le ob doslednem spoštovanju in upoštevanju naslednjih vrednot in načel:

- Ljudje imajo pravico sodelovati pri odločitvah, ki vplivajo na njihovo življenje.
- Tisti, ki jim je javna politika namenjena, lahko s svojim prispevkom obogatijo predloge nastajajočih politik in prispevajo k uspešnejšemu izvajanju le-teh.
- Soodločanje mora voditi v spremembe na bolje.

2 Vključevanje javnosti

2. 1 Različne ravni vključevanja javnosti

Obstoječe definicije participacije/soodločanja odražajo razpon perspektiv, od zelo širokega pojmovanja, da "soodločanje v svojem bistvu pomeni imeti občutek, da si del pomembnega dogajanja", do bolj specifičnega pojmovanja, da soodločanje pomeni "prizadevanje ljudi za vpliv na javno-politične odločitve".

Najpogostejše državni organi kot krovni izraz za vključevanje javnosti pri sprejemanju odločitev uporabljajo besedo '**posvetovanje**'. Izraz naj bi zaobjel različne oblike komunikacije in angažiranja.

Čeprav se izrazi v uporabi velikokrat zamenjujejo, je glede na namen in zastavljene cilje mogoče definirati različne stopnje vključevanja javnosti. **Participacija/soodločanje** pomeni, da smo pri nečem udeleženi, da 'imamo delež', kar torej predpostavlja neko raven sodelovanja in skupne lastnine ali odgovornosti do sprejetih odločitev. **Posvetovanje** je bolj omejeno in pomeni, da prosimo ali nas prosijo za **informacije ali nasvet**. Med tema dvema izrazoma pa obstaja jasna razlika glede stopnje vplivanja oziroma stopnje nadzora nad sprejemanjem odločitve.

Med številnimi lestvicami, ki so danes v uporabi za določanje stopnje pričakovanega vpliva javnosti na sprejemanje odločitev, smo za potrebe tega priročnika izbrali lestvico, ki z veliko stopnjo natančnosti zasleduje odnos med javnostjo in organi oblasti ter možnost dejanskega vplivanja javnosti na sprejemanje odločitev.

2. 2 Lestvica naraščajočega vpliva javnosti na sprejemanje odločitev

Informiranje

Cilj: zagotoviti javnosti uravnotežene in objektivne informacije kot pomoč pri razumevanju problematike, alternativ, možnosti in/ali rešitev.

Posvetovanje:

Cilj: pridobiti neposreden odziv javnosti na obstoječe analize, možne alternative in/ali odločitve.

Vključevanje:

Cilj: neposredno delo z javnostjo z namenom, da bi zagotovili, da so interesi in prizadevanja javnosti pravilno razumljeni in upoštevani.

Sodelovanje:

Cilj: partnerstvo z javnostjo na vseh stopnjah odločanja, vključno z razvojem alternativnih predlogov in identifikacijo možnih/prednostnih rešitev.

Pooblaščenje:

Cilj: preusmeritev sprejetja končne odločitve v roke javnosti (na primer: ukrepi za ohranjanje zdravja, natančneje: zmanjševanje debelosti pri prebivalcih).

2. 3 Načela vključevanja javnosti

Različne odločitve lahko v različni meri prizadenejo posameznike in skupine zaradi poseganja v njihove pravice, v življenjski prostor, vplivanja na kakovost življenja, ogrožanja interesov in podobno.

Če odločitev znatno prizadene posameznika ali večjo skupino ljudi, lahko pričakujemo odpor in nasprotovanje sprejetju te odločitve. Prav odpiranje procesov v zgodnji fazi lahko odpravi možne konflikte v prihodnosti. Pri tem pa je pomembno, da procesi vključevanja javnosti upoštevajo predvsem naslednja načela:

- **Pravočasnost** – pravočasno obveščanje strokovne, zainteresirane ali prizadete javnosti in zagotovitev razumnega časa za sodelovanje (za pregled gradiv in pripravo pripomb).
- **Odprtost** – možnost sodelovanja javnosti v vseh fazah sprejemanja odločitve, začenši z opredelitvijo problema.
- **Doseganje sprememb** – namen soodločanja je doseči spremembe glede na vnaprej določen namen, kar lahko povzroči spremembo tudi za same udeležence v njihovem učenju, zaupanju in občutku za aktivno državljanstvo. To zahteva prizadevanje vseh udeleženi strani.
- **Prostovoljnost** – ljudi lahko spodbudimo k angažiranju in jih za njihovo prizadevanje tudi finančno nagradimo, toda soodločanje zahteva zavestno odločitev za sodelovanje. Soodločanje nikakor ne more biti zaukazano.
- **Preglednost, iskrenost in jasnost** namena vključevanja javnosti ter omejitev glede tega, kaj lahko in česa ne moremo spremeniti, kdo se lahko vključi in kako, kako bomo ravnali z rezultati procesa oziroma kaj bo iz rezultatov nastalo.
- **Ustreznost sredstev** – za dobro vodenje procesa in zagotavljanje kakovostnih rezultatov moramo pridobiti ustrezne vire: človeške, finančne, informacijsko podporo, prostor in čas.
- **Ustreznost udeležencev** – lahko so reprezentativni, ni pa nujno, odvisno od namena izvajanja procesa soodločanja, pri tem je pomembno, da sicer marginalnim skupinam zagotovimo posebno podporo in spodbudo, kadar je njihovo prizadevanje za proces pomembno.
- **Dostopnost** – do gradiv, strokovnih podlag in vključitve v neposreden proces.
- **Zanesljivost**, katere predpogoj je sledljivost tako izraženih mnenj, pripomb, stališč in predlogov javnosti kot tudi gradiv, nastalih v samem procesu (zapisniki). To zahteva dobro vodenje evidenc in poročanje tako o procesih kot tudi o rezultatih.
- **Moč** – procesi soodločanja morajo imeti dovolj zagona, da z njimi dosežemo dogovorjene cilje.
- **Usposabljanje in razvoj** – procesi soodločanja bi morali ustvarjati vzdušje, ki podpira vzajemno učenje in razvoj vseh udeležencev.

2. 4 Kakšne so neposredne koristi vključevanja javnosti

Zakaj je soodločanje danes tako pomembno? Zakaj postaja vse nujnejše zagotoviti ustrezno okolje za izvajanje soodločanja?

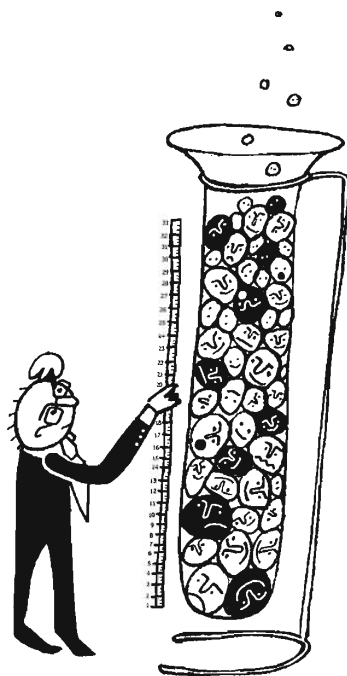
Dejstvo je, da je soodločanje zahtevno in med drugim narekuje tudi sprejetje ukrepov, ki vodijo tudi k neposrednim spremembam sistemov upravljanja in s tem povezanih organizacijskih struktur. Zahteva čas, človeške vire in finančna sredstva.

Pa vendar napor ob uvajanja potrebnih sprememb postane zanemarljiv ob evidenci koristi, ki jih soodločanje prinaša. Izkušnje na področju odprtega in vključujočega upravljanja kažejo, da:

- je javni interes mogoče opredeliti in zasledovati le v neposrednem dialogu z javnostjo;
- je javnost neusahljiv vir izkušenj in znanj, generator inovacij in nepogrešljivo zrcalo delovanju vsakokratne oblasti;
- omogoča dodano vrednost dokumentov; glas javnosti namreč lahko prispeva k sprejemanju takšnih ukrepov, ki bodo prispevali k pravičnejši delitvi stroškov in koristi pri doseganju dogovorjenih ciljev;
- omogoča transparentno določanje sprejemljivih družbenih ciljev in s tem povečuje stopnjo legitimnosti in socialne sprejemljivosti odločitev;
- povečuje stopnjo družbenega konsenza o neki temi, odločitve, sprejete s širšim konsenzom, pa so praviloma boljše in jih je lažje izvajati v praksi;
- krepi civilni dialog med različnimi akterji (civilna družba – javna uprava – gospodarstvo) in s tem prispeva k povečanju socialne kohezije in zmanjševanju odtujenosti prebivalcev od javne uprave;
- zagotavlja mehanizem za upravljanje konfliktov v zgodnji fazi in preprečevanje globljih in trajnejših nesoglasij in sporov v družbi;
- poznavanje lokalnih virov in sodelovanje pri odločanju o njihovi rabi je pomemben prispevek k njihovi racionalnejši rabi;
- se nenazadnje posamezniki in skupine šele ob soočanju posameznih, pogosto parcialnih in sebičnih interesov učijo resnične demokratične države, ki je sposobna razen svojim argumentom prisluhniti tudi drugim in tako na novo ovrednotiti možne rešitve, ki imajo praviloma tudi daljši »rok uporabnosti«.

Pri tem se moramo zavedati, da sodelovanje javnosti v postopkih odločanja zahteva nekatere večšine in poznavanje orodij za kakovostno upravljanje skupinskih procesov. Prav tako je pri načrtovanju vključevanja javnosti v postopek odločanja treba razjasniti, kaj želimo z vključevanjem doseči. Ne smemo namreč pozabiti, da je temeljni smoter vključevanja javnosti v procese odločanja predvsem vplivanje na izbiro rešitev ali ukrepov. Tu trčimo ob vprašanje:

2. 5 Koliko participacije pravzaprav potrebujemo?



Slabo vodeni procesi vključevanja javnosti lahko ljudi prikrajšajo za dragoceni čas in finančna sredstva, povzročajo nezaupanje in lahko izrazito škodujejo našim bodočim prizadevanjem na tem področju. Analize kažejo, da so **pozitivne izkušnje pri soodločanju ključni dejavnik**, ki ljudi prepriča, da se znova odločijo zanj.

2. 6 Na kaj moramo biti posebej pozorni?

Slabi izidi upravljanja procesov niso vedno posledica pomanjkanja časa ali finančnih virov. Enako nevarno je lahko, če nismo dovolj usposobljeni in želimo različne namene in cilje doseči z neustrezno metodo vključevanja javnosti.

Še nevarneje pa je lahko, če iz različnih vzrokov ljudi sploh ne vključimo v načrtovanje in odločanje o stvareh, ki jih močno zadevajo. Od predstavnikov javne uprave se včasih sliši, da je vključevanje javnosti počasno in drago, da predstavlja resno administrativno oviro pri »učinkovitem« sprejemanju odločitev, da je preveč rizično, da bi »amaterji« odločali o strokovnih zadevah, da je javnost nezainteresirana in ne izpolnjuje pričakovanj, da soodločanje

ogroža sistem reprezentativne demokracije in podobno. Pomembno je, da se pri pripravi procesa sodelovanja javnosti soočimo s takšnimi pomisleki!

Dejstvo je, da je večina med nami »amaterjev« ali nestrokovnjakov glede velikega števila različnih vsebin, pa vendar imamo jasna stališča ali mnenja o njih. To sicer še ne pomeni, da imamo tudi prav.

Naša stališča lahko preverimo in na novo ovrednotimo prav v razpravi z drugimi. To velja tako za strokovne delavce in politike v javni upravi kakor za zainteresirane javnosti.

Pri vrednotenju trditve, da je sodelovanju javnosti drago in zamudno pa moramo vsekakor pomisliti tudi na vsa sredstva, vložena v nek projekt, ki je bil tik pred izvedbo zavržen, ker se lokalno prebivalstvo ali prizadeta javnost ni strinjalo oz. ni strinjala ali je celo zavračalo oz. zavračala njegove vsebine. V procesih odločanja o vsebinah, ki zadevajo mnoge ljudi, je modro prositi le-te za njihova mnenja, stališča, prepričanja, za predloge ali drugačne rešitve. Odločitve, sprejete na tak način, bodo gotovo uživale njihovo večjo podporo – če jih bomo le razumno upoštevali.

Izjemno pomembno pri načrtovanju sodelovanja pa je zavedanje, da če smo odločitev dejansko že sprejeli, je vključevanje javnosti nepotrebno, saj bo javnost zelo hitro zaznala, da pravzaprav na vsebino same odločitve ne more več vplivati. To lahko vodi v frustracijo (»Zakaj nas vabijo, če pa so se že odločili«), apatijo (»Saj ne moremo vplivati na odločitve«) in potencialen konflikt (»Delate po svoje, sedaj pa želite to le formalno legitimirati«).

Pri načrtovanju procesov mora javnost jasno vedeti, koliko »prostega gibanja« ji je sploh na voljo (glej lestvico vključevanja javnosti - stran 11).

3 Načrtovanje sodelovanja javnosti

3. 1 Namen sodelovanja javnosti

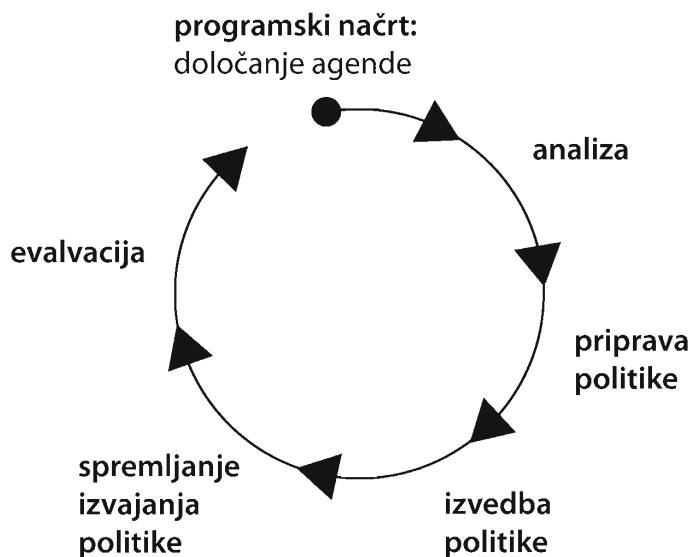
Namen lahko strnemo v dve temeljni kategoriji. Sodelovanje javnosti lahko pomembno prispeva:

- h krepitvi državljske zavesti in
- k povečanju odgovornosti javne uprave.

Odgovorna javna uprava in aktivno državljanstvo sta predpogoj za dvig kakovosti življenja v skupnosti. Predstavniki gospodarstva imajo običajno na voljo vse potrebne vire za vključevanje v procese odločanja – predvsem od vlade neodvisna finančna sredstva, usposobljene lobiste in druge strokovnjake – socialno prikrajšani ali marginalizirani državljani pa se ne morejo zagovarjati sami in potrebujejo svojega zagovornika. Enako velja pri zaščiti okolja in narave. V vseh teh primerih lahko nastopi skupnost oziroma organizirane skupine državljanov kot mehanizem, ki lahko prispeva k uravnoteženju predlogov rešitev v procesu sprejemanja odločitev.

Rezultatov žal ni mogoče doseči čez noč. Sodelovanje javnosti v postopkih odločanja zahteva poznavanje dokaj kompleksnih veščin in orodij za upravljanje skupinskih procesov. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da je temeljni smoter vključevanja javnosti predvsem vplivanje na izbiro rešitev in ukrepov, zato **procese načrtujemo samo, ko odločitve še niso sprejete in so odprte za dopolnitve**.

3. 2 Cilji procesa sodelovanja javnosti



Vključevanje javnosti lahko prispeva k razvoju politike v več različnih fazah. Preden oblikovalci politike začnejo z dejavnostmi vključevanja javnosti, morajo jasno opredeliti razloge, zakaj to počnejo, kam te dejavnosti spadajo v ciklu oblikovanja politike in kakšne prednosti bodo dejavnosti prinesle.

Pri tem je pomembno udeležencem pojasniti, kako lahko prispevajo k procesu, kaj bodo pridobili z udeležbo in v kolikšnem obsegu lahko njihov prispevek vpliva na odločanje. Udeleženci morajo biti ustrezno obveščeni o teh izhodiščih, da bodo imeli jasno predstavo o tem, kaj od njih pričakujemo in kaj se dejansko lahko spremeni zaradi njihovega vključevanja.

Tako je pri načrtovanju vključevanja javnosti treba opredeliti, katere od naslednjih možnih ciljev želimo zasledovati:

- pridobiti stališča javnosti o njihovih prednostnih izbirah (prioritetah) na ravni ciljev;
- identificirati možnosti konfliktnih vsebin;
- pridobiti dodatne informacije in stališča javnosti o predlagani vsebini;
- preveriti celovitost, zadostnost in konsistentnost predlaganega besedila;
- zagotoviti obveščenost neposredno in posredno prizadetih zaradi predlagane vsebine besedila

Pri vključevanju javnosti moramo upoštevati različne stopnje v življenjskem krogu javne politike.

Stopnje v procesu življenjskega kroga politike	Cilji posameznih stopenj	Možne uporabe metod
Programski načrt (določanje agende)	Oprelitev potrebe za pripravo politike ali spremembo politike in opredelitev problema, ki ga je treba obravnavati.	Uporabne so tehnike, s katerimi državljanom in organizacijam zagotovimo priložnost za razvijanje njihovih zamisli in izražanje stališč. Gre za procese, v katere se lahko vključijo tudi organi oblasti ali pa se nanje odzovejo. Metode: ciljne skupine, (delavnice), oblikovanje skupnih vizij, spletni forumi, peticije, raziskave.
Analiza	Oprelitev izzivov in priložnosti, ki so neposredno povezani z nekim vprašanjem in so lahko v pomoč pri pripravi političnega (policy) dokumenta.	Primerne so tehnike, ki omogočajo posameznikom, interesnim skupinam in nosilcem odločanja, da se med seboj povežejo, da bi opredelili izzive in priložnosti, ki jih nudi posamezno politično vprašanje. Metode: ciljne skupine, delavnice, oblikovanje skupnih vizij, e-posvetovanje, e-forumi.
Priprava politike	Zagotovitev dobrega delovnega, političnega (policy) dokumenta.	Primerni pristopi zagotavljajo javnosti, da se usposobi in se vključi v razpravo o prednostih in pomanjkljivostih posameznih političnih opcij. Metode: javne obravnave, posvetovanja na podlagi demografskih vzorcev in spletni forumi. Predstavljeni vladni dokumenti, dani v razpravo, dejansko nudijo javnosti priložnost, da ta da svoj prispevek.
Izvajanje politike	Priprava zakonodaje, urejanje, vodenje in načrt uresničevanja.	Vključevanje javnosti je omejeno, ker gre v tej fazi že za izvajanje dogovorjene politike. Metode: ciljne skupine lahko prispevajo k dopolnitvi izbrane politike.
Spremljanje izvajanja politike in evalvacija	Pregled in ocenjevanje izvajanja politike.	Metode: raziskave o uporabnikih storitev in javnomnenjske raziskave ter spletni razpravljalni forumi ali spletne ankete. Da bi dobili vpogled, se lahko uporabi tudi ciljne skupine.

3. 3 Koga bomo vključili v posvetovanje

Preden se kot oblikovalci politike odločimo, kdo naj bo v posvetovalni proces vključen in katere metode bomo pri tem uporabili, je treba razumeti posebnosti različnih javnosti in možen vpliv bodočih odločitev na njihovo življenje.

Pri tem je o ciljni javnosti potrebno razmišljati širše od okvira neposrednih uporabnikov politike, ki jo razvijamo, ali organizacij, katerih interesi so znani, ker utegne politika vplivati tudi na druge skupine prebivalstva. Pri opredeljevanju ciljnih skupin prav tako ne smemo zanemariti pomena razpoložljivih sredstev, danega časovnega okvira in same narave političnega vprašanja.

Posamezne javnosti so sestavljene iz posameznikov ali organiziranih skupin, ki zasledujejo podoben interes. Imenujemo jih tudi deležniki (stakeholders). Potrebe, pričakovanja in interesi deležnikov so pomemben in upoštevanja vreden dejavnik pri oblikovanju političnih (policy) dokumentov. Njihova udeležba in aktivno vključevanje lahko veliko prispevata k doseganju zastavljenih ciljev in izpolnitvi namena procesa sodelovanja.



Ob tem je potrebno upoštevati, da **se deležniki med seboj razlikujejo po statusu, moči in stopnji organiziranosti**. Kakovost njihovega sodelovanja je odvisna od njihovih dejanskih zmogljivosti.

To je še posebej pomembno pri javnih politikah, ki se nanašajo npr. na zaščito okolja, skrb za zdravo prehrano, zmanjševanje revščine, kjer lahko močna interesna združenja predstavnikov industrije ali kapitala skušajo svoj individualni interes postaviti pred javni interes. V teh primerih je še posebej pomembno, da pritegnemo k posvetovanju predstavnike civilne družbe in nevladnih organizacij, ki na omenjenih področjih večinoma zasledujejo javni interes in lahko nastopijo kot odločni odvetniki narave in marginaliziranih ali deprivilegiranih družbenih skupin. Sodelovanje teh deležnikov lahko okrepi spoštovanje javnega interesa v dialogu z včasih zelo prodornimi subjekti, ki žal pri svojem delovanju nastopajo sebično in priznavajo izključno svoje neposredne interese, ki lahko močno poslabšajo življenjske okoliščine posameznih skupin prebivalstva. Kot primere **negativnih posledic uveljavljanja posamičnih interesov** lahko navedemo onesnaženo podtalnico, vprašljive kmetijsko farmacevtske proizvode na tržišču in ne nazadnje v letu 2008 dosežemo nadpovprečno visoko ceno riža, ki prizadene predvsem prebivalce v delih sveta, kjer je kupna moč skromna, riž pa osrednje prehrabeno živilo.

Deležnike torej identificiramo na podlagi pričakovanih učinkov ali vplivov predlaganih rešitev. Tako je za pripravo procesa sodelovanja pomembno, da identificiramo, kdo so pravzaprav naši deležniki in kakšne cilje zasledujejo.

Pri identificiranju deležnikov nam je pri opredelitvi njihovih pričakovanj, možnih koristi zanje, prednosti ali tveganj povezanih z njimi, ter morebitnih posebnih potreb, lahko v pomoč spodnja shema.

- **Deležniki lahko zastopajo interese kot »državljeni« ali kot »uporabniki«.** Dejstvo je, da bo posamezen deležnik imel različna stališča do političnih (policy) vprašanj kot do vprašanj zagotavljanja storitev, odvisno od tega, ali je vključen v proces oblikovanja odločitev kot uporabnik storitev ali kot državljan. Vključevanje deležnikov kot državljanov bo pogosto zahtevalo daljši čas ali širši pogled na posamezno vprašanje, stališča uporabnikov nekih storitev ali tistih, na katere politike vplivajo, pa se običajno oblikujejo glede na njihove predhodne izkušnje.
- **Posebne skupine prebivalcev**, kot so invalidi, predstavniki etničnih manjšin, mladi ali starejši, prebivalci oddaljenih, težko dostopnih območij.
- **Skupine civilne družbe.** Ta pojem obsega celo vrsto formalnih ali neformalnih interesnih skupin, med njimi: nevladne organizacije, različne predstavniške organizacije – predstavnike delodajalcev in delojemalcev, skupine pritiska in neformalna začasna združenja – civilne iniciative.
- **Uradniki/Zaposleni** – od strokovnega osebja do generalnih direktorjev.

Pomožna vprašanja za določanje ključnih deležnikov

- Kdo bi bil lahko prizadet (negativno ali pozitivno)?
- Kdo so njihovi predstavniki?

- Kdo bi še lahko prispeval k vsebini dokumentov?
- Kdo bi se lahko mobiliziral proti izvedbi ali za izvedbo predvidenih vsebin?
- Kdo bo prizadet, vendar je neorganiziran in brez predstavnikov?

3. 4 Priprava udeležencev iz javne uprave

Nikakor ne smemo spregledati pomena predhodne priprave udeležencev v procesu. Pri tem se moramo, v prvi vrsti, osredotočiti na udeležence po uradni dolžnosti, strokovne sodelavce iz javne uprave. To so predvsem pripravljalci strokovnih gradiv in drugih podlag. Ti udeleženci morajo biti seznanjeni z načrtovanim procesom sodelovanja in izbranimi načini za pridobivanje mnenj in pripomb javnosti. Večinoma so prav ti udeleženci najbolj usposobljeni in kompetentni za pripravo in izvedbo uvodnih predstavitev, odgovarjanje na vprašanja in oblikovanje odzivov na mnenja, podana v procesu sodelovanja javnosti. Nimamo pa nobenega zagotovila, da so usposobljeni tudi za vodenje procesov sodelovanja z javnostjo, ker so to relativno nova znanja, ki jih ni bilo mogoče pridobiti v okviru rednega izobraževalnega procesa.

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj vprašanj, ki so lahko v pomoč pri upravljanju procesov vključevanja javnosti. Predpogoj za uspešno upravljanje procesov pa je formalno določen postopek sprejemanja odločitev (Poslovnik vlade in spremljajoči postopkovni okvir - smernice in minimalni standardi za vključevanje javnosti). Šele znotraj tako opredeljenega okvira lahko ustrezno vrednotimo pomen posameznih vprašanj pri izbiri izvedbenih rešitev za posvetovanja.

Pomožna vprašanja za vodenje procesa

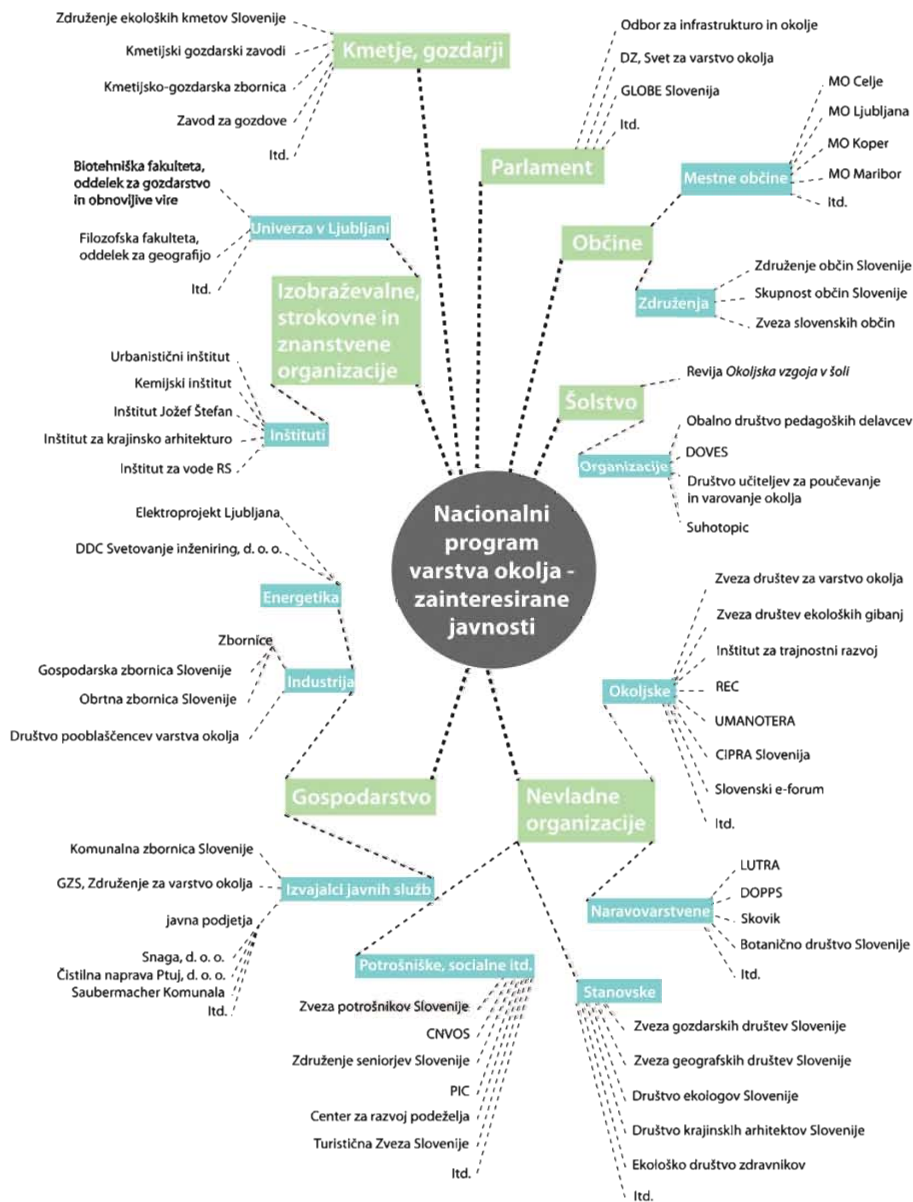
- Kakšen je namen ali cilj vključevanja in sodelovanja javnosti?
- Kaj je predmet razprave?
- Koga bo odločitev prizadela?
- Ali so katere od vsebin še posebej »vroče«? Ali lahko pričakujemo nasprotovanje?
- Koga je potrebno še posebej vključiti v proces odločanja?
- Kdo bo vodil proces: ali potrebujemo zunanega sodelavca/svetovalca?
- Koliko finančnih sredstev imamo na razpolago?
- Koliko časa imamo na voljo?
- Koliko ljudi bo sodelovalo pri izvajanju procesa? Ali imajo izkušnje z vodenjem skupinskih procesov?
- Kaj pričakujemo od javnosti (posameznikov, združenj, interesnih skupin)?
- Katere informacije potrebujemo za celovito in pravočasno obveščanje javnosti?
- Na kakšen način bomo omogočili dostop do teh informacij – ali jih bomo aktivno razpošiljali in komu, ali jih bomo objavili le na spletu?
- V katerem trenutku bomo vključili javnost – pri pripravi osnutka, ko imamo še vse alternative odprte ali ...?
- Kako bomo zbirali predloge, mnenja in priporočila?
- Na kakšen način bomo udeležencem posredovali povratne informacije?
- Ali smo v preteklosti že izvajali tovrstne procese? Kakšni so bili rezultati?

- Katere izkušnje smo pridobili? Ali imamo na voljo kakšno poročilo?
- Kako bomo spremljali proces?
- Na kakšen način bomo vrednotili uspešnost procesa?
- Ali predvidevamo, kakšna bo vloga javnosti pri samem izvajanju programa?
- Ali nadrejeni podpirajo vključevanje javnosti?

Primer:

*Miselni vzorec evidentiranih zainteresiranih javnosti
pri pripravi Nacionalnega programa varstva okolja*

→ →



3. 5 Sodelavci in finančna sredstva

Obseg in vsebina procesa določata potrebe po sodelavcih in denarju. Velja pa tudi obratno, da število sodelavcev in količina denarja določata obseg procesa sodelovanja javnosti. Presoditi moramo, kako uravnovesiti oboje in proces prilagoditi dejanskim možnostim.

Pričakujemo lahko, da bo na posameznem ministrstvu minister določil odgovorno osebo za pripravo pravnega akta ali strateškega dokumenta. To so v večinoma državni sekretarji ali vodje direktorátov. Ti določijo neposrednega nosilca in rok priprave dokumenta.

Pri pripravi pravnega akta z nosilcem naloge sodeluje pravna služba ministrstva in po potrebi še zunanji strokovnjaki. Za učinkovito sodelovanje potrebujemo še udeležbo sektorja za informatiko in morebiti tudi sektorja za delo z javnostmi. Seveda ob predpostavki, da nosilec pripravi osnutek pravnega akta, ki ga s pozivom za posredovanje mnenj in pripomb posreduje javnosti tako, da ga objavi na spletni strani ministrstva in na državnem portalu e-uprave. Sektor za delo z javnostmi lahko poskrbi za ciljno obveščanje deležnikov o možnostih za posredovanje mnenj in pripomb na objavljeni osnutek pravnega akta. Kontaktna oseba za posredovanje mnenj in pripomb ter neposredno odgovorni za posredovanje povratnih informacij udeležencem v procesu pa je praviloma nosilec priprave dokumenta.

Priprava strateškega ali programskega dokumenta je procesno zahtevna naloga. To je namreč temeljni dokument upravljanja in vodenja politike na nekem vsebinskem področju, predviden za daljše obdobje. Je temelj za rabo proračunskih sredstev in podlaga za ravnanje in ukrepanje pristojnih institucij.

Sodelovanje javnosti je smiselno le, če udeleženi omogočimo vplivanje na izbiro rešitev ali ukrepov v čim zgodnejši fazi procesa nastajanja dokumenta. Za to, da javnosti omogočimo udeležbo in sodelovanje, bomo uporabili več različnih dejavnosti. Za njihovo izvedbo bomo poleg nosilca, notranje delovne skupine (odnosi z javnostmi, IKT, strokovni delavci vladnega resorja) in zunanjih strokovnih sodelavcev zagotovo potrebovali tudi moderatorje in facilitatorje skupinskih procesov. Pri tem se postavlja vprašanje, ali je v ta namen smotrno usposobiti lastne kadre ali najeti zunanje strokovnjake, ki bodo poskrbeli za načrt, izvedbo in vrednotenje celotnega procesa.

Vse bolj pa se uveljavlja tudi nov delovni profil t. i. stakeholder manager, to je oseba, ki je odgovorna za upravljanje odnosov z deležniki. Veščina upravljanja odnosov z deležniki sestoji iz dveh poglavitnih dejavnosti: analize deležnikov in načrtovanja odnosov z deležniki. Analiza deležnikov je tehnika, s katero identificiramo posameznike in predstavnike organiziranih skupin, ki so pomembni za proces posvetovanja. Z analizo ugotovimo njihovo moč, potencialni vpliv in interes. Na tej podlagi lahko pripravimo zemljevid deležnikov, ki nam je v pomoč pri načrtovanju odnosov do deležnikov in usklajevanju različnih interesov.

Pomožna vprašanja za identifikacijo potreb po sodelavcih in finančnih sredstvih:

- Ali so sodelujoči (zunanji in notranji) strokovnjaki usposobljeni za uspešno komuniciranje z javnostmi?
- Ali je njihova vloga v dogodkih jasno določena in so z njo tudi seznanjeni?
- Ali imamo dovolj ljudi za izvedbo posamezne naloge ali dogodka?

- Ali potrebujemo dodatna izobraževanja in usposabljanja za sodelavce?
- Ali imajo sodelavci dovolj znanj in veščin za sodelovanja v skupinskih procesih z udeležbo javnosti?
- Ali potrebujemo zunanje strokovnjake za vodenje tistih skupinskih procesov, ki potrebujejo posebna znanja in posebne veščine?
- Ali imamo dovolj denarja za najem teh strokovnjakov?
- Ali smo (zunanjim in notranjim) sodelavcem zagotovili dovolj informacij o celotnem procesu?
- Ali so sodelujoči (zunanji in notranji) strokovnjaki pripravljeni na učinkovito in uspešno odgovarjanje na morebitna vprašanja v procesu?
- Celotni razmislek pa mora upoštevati tudi časovno razsežnost izvajanja posvetovalnega procesa.

3. 6 Procesni načrt sodelovanja javnosti

V načrtu vključevanja in sodelovanja javnosti v postopku odločanja (ali priprave dokumenta) je potrebno identificirati in zapisati vsaj naslednje vsebine:

- namen procesa,
- cilje procesa,
- potek procesa,
- predvidene metode vključevanja in sodelovanja,
- natančen urnik ključnih dogodkov,
- identifikacijo ključnih deležnikov,
- razpoložljiva in potrebna finančna sredstva ter druge vire (to so sodelavci, IKT, čas, kraj),
- informacije, ki jih bo javnost potrebovala,
- načine zbiranja, obravnave in upoštevanja mnenj in predlogov,
- oblike spremljanja in vrednotenja procesa.

Objava načrta sodelovanja je pomemben dejavnik za kakovostno vključevanje in sodelovanje javnosti. Jasne in pravočasno objavljene informacije o namenu, ciljih, poteku in urniku imajo na javnost lahko samo pozitiven učinek. Hkrati je to tudi velika odgovornost za izvajalca (kdo lahko zaupa tistemu, ki se ne drži lastnih rokov?)

Pri večjem projektu – na primer pri Nacionalnem programu – razmislite o vključitvi ključnih deležnikov že v samo pripravo načrta vključevanja javnosti.

Določitev potrebnih vsebin je neposredno odvisna od same vsebine procesa. Če želimo pridobiti mnenja in pripombe k predlogu nekega pravnega akta, bo najbrž dovolj, da objavimo osnutek na svetovnem spletu in zagotovimo dovolj časa za njihovo posredovanje. Pri pripravi nekega strateškega ali programskega dokumenta bo gotovo treba storiti več, če želimo doseči cilj sodelovanja javnosti pri njihovi pripravi – kakovostnejši dokument, večjo stopnjo soglasja in podpore izvedbi dogovorjenega.

Izbira oblike sodelovanja javnosti vpliva na samo načrtovanje izvedbe procesa. Zato se moramo čim bolj zgodaj v načrtovanju procesa odločiti, katere metode sodelovanja pridejo v poštev. Metode oziroma orodja za sodelovanje javnosti so različna in temu primerna je tudi njihova časovna in izvedbena zahtevnost.

3. 7 Potek in urnik procesa

Časovno načrtovanje procesa sodelovanja je ključno za njegovo uspešnost.

Časovni zamiki in zamude ne prispevajo h kredibilnosti procesa in so zlahka razumljeni kot »zavestna zavračanja«. Časovno načrtovanje zato zahteva temeljito presojo o potrebnem času za izvedbo posameznih nalog ali dogodkov.

Vendar še tako dobro načrtovanje ne more preprečiti, da ne bi prišlo do odmikov od začrtanega urnika. Nekatere naloge bodo zahtevale več časa od načrtovanega ali pa bodo na njihovo izvedbo vplivali dogodki zunaj našega nadzora. Zato moramo pri načrtovanju ostati fleksibilni in vključiti metode spremljanja napredovanja poteka. Tako bomo lahko ovire za pravočasno izvedbo posamezne naloge hitro zaznali in še pravočasno ukrepali.

Časovno načrtovanje sodelovanja javnosti v procesih odločanja je odvisno od izbrane metode (orodja) sodelovanja, zato se moramo pred izdelavo časovnega načrta odločiti za vrste in oblike metod sodelovanja. Časovno načrtovanje je prav tako povezano z viri, ki so nam na voljo. Za nekatera orodja bomo na primer potrebovali zunanega izvajalca, ki ga bomo morali najeti. Brez finančnih sredstev to ne bo mogoče.

Če pri pripravi dokumenta sodelujejo zunanji strokovnjaki in je njihovo sodelovanje pri načrtovanih dogodbah nujno, moramo preveriti, ali so pripravljeni sodelovati.

Pri časovnem načrtovanju je pomembno naslednje:

- Načrtujte ključne dogodke procesa (mejnike ali milestones, kot jim pravijo v angleščini).
- Identificirajte glavne naloge in potrebne kadre za njihovo izvedbo.
- Določite potreben čas za izvedbo posamezne naloge (upoštevajte medsebojno odvisnost posameznih nalog).
- Spremljajte izvajanje nalog – če pride do zamika, ukrepajte pravočasno.
- Ohranjajte stik z izvajalci/pripravljalci gradiv – s tem boste lahko še pravočasno razreševali manjše težave ali odstranjevali ovire za pravočasno dokončanje naloge.
- Pazljivo načrtujte izvedbo delovnih srečanj sodelujočih in predvsem javnih dogodkov (predstavitve, delavnic, posvetovanj ...).

Primer:

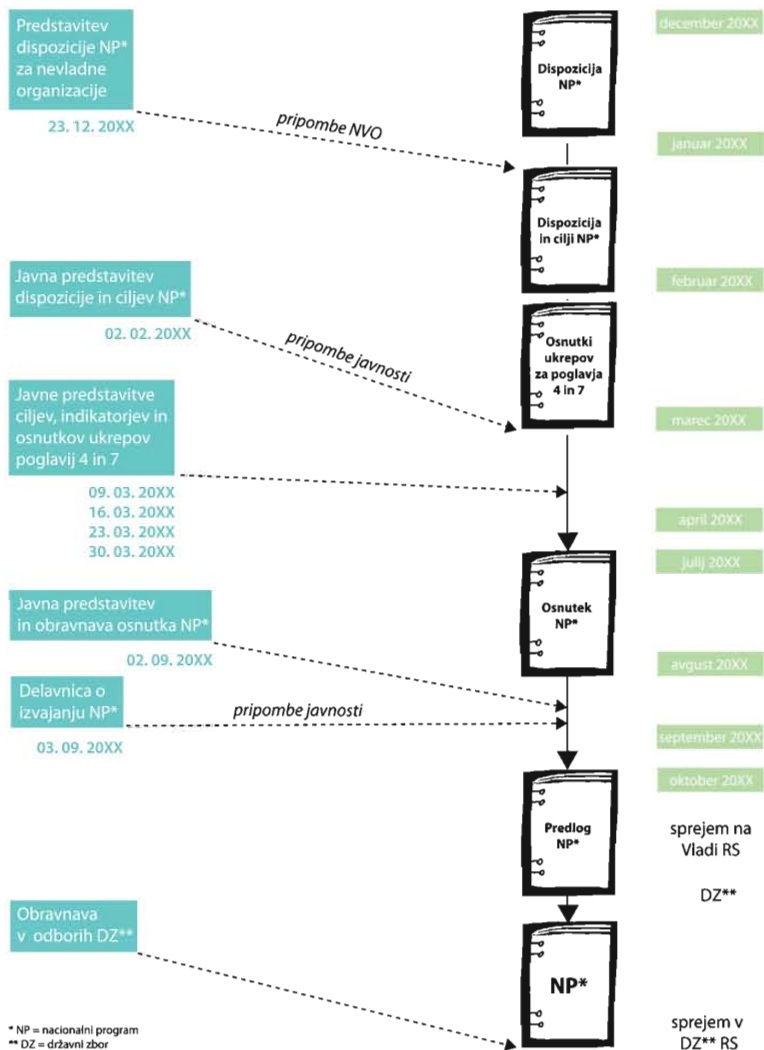
Interaktivni vodič po procesu vključevanja javnosti je bil oblikovan za potrebe priprave Nacionalnega programa varstva okolja leta 2004. Na shematičen način je prikazan celoten proces po posameznih fazah procesa, po vsebini in z datumi posameznih dogodkov.

Sodobna informacijska tehnologija omogoča, da so posamezni grafični elementi lahko opremljeni s povezavi na rezultate posameznih faz procesa sodelovanja javnosti (osnutke, gradiva, poročila z dogodkov in podobno).

Javno dostopen urnik procesa odločanja je za sodelovanje javnosti zelo uporaben. Ker je namen procesa sodelovanja javnosti pridobiti čim več mnenj, stališč, predlogov in pripomb javnosti, jim z urnikom olajšamo načrtovanje njihovih dejavnosti. Jasen časovni okvir mora upoštevati, da ljudje potrebujejo čas za pregled osnutkov dokumentov. Upoštevati moramo, da so nekateri ključni deležniki vključeni v različne organizacije, ki delujejo po svojih notranjih pravilih. Velikokrat morajo njihovi predstavniki pred oblikovanjem stališča do osnutka dokumenta počakati na odločitev organov društva ali ustanove. Za to je potreben čas, kar moramo upoštevati.

JAVNOSTI

Ministrstvo / Vlada RS

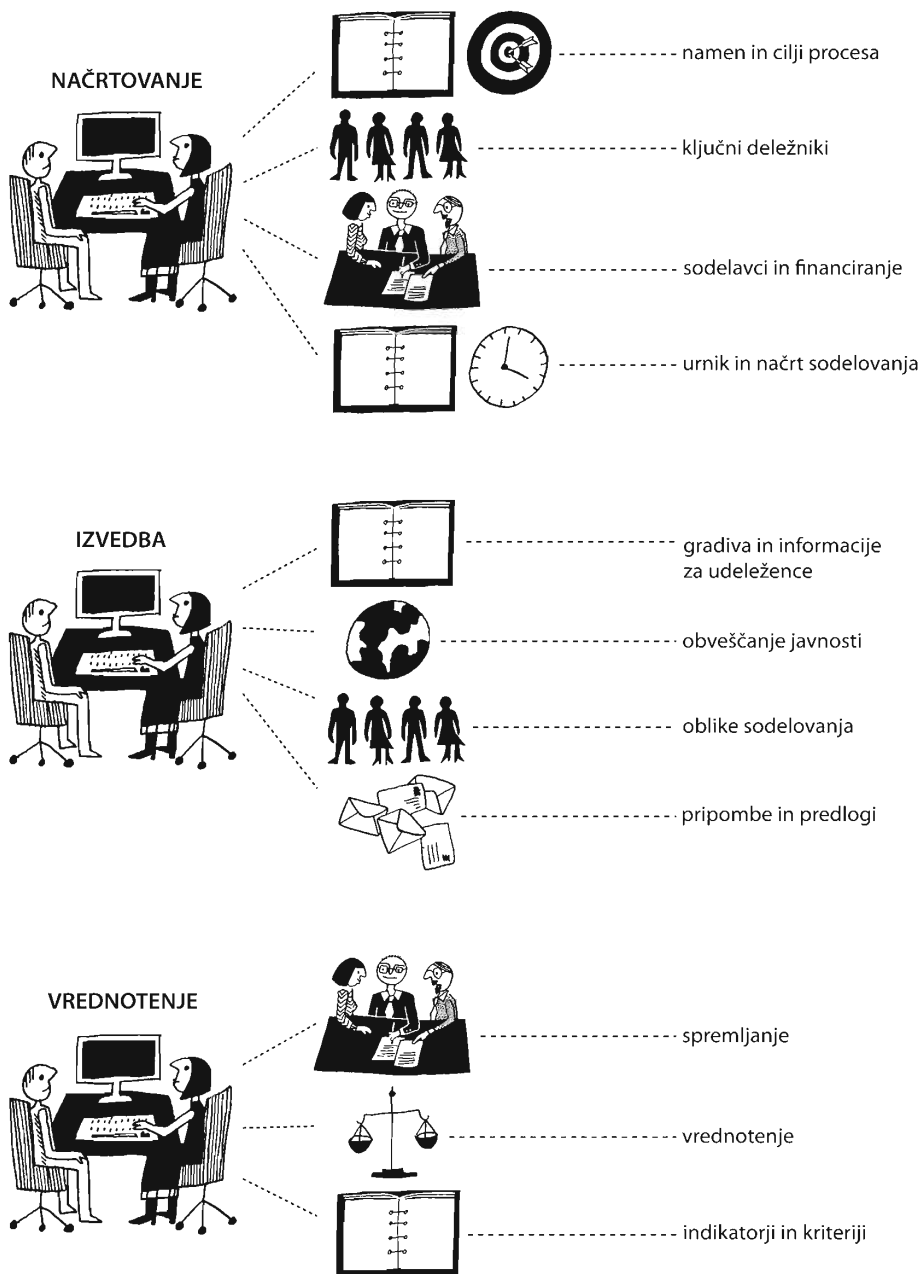


Primer časovnice posvetovalnega procesa

Pomožna vprašanja pri časovnem načrtovanju:

- Ali so sodelujoči (zunanji in notranji) strokovnjaki usposobljeni za uspešno komuniciranje z javnostmi?
- Ali ste določili ključne dogodke in naloge za izvedbo procesa?
- Ali ste določili, katere naloge so kritičnega pomena za izvedbo procesa?
- Ali so sodelujoči (pripravljalci, izvajalci) obveščeni o načinu njihove udeležbe v procesu sodelovanja?
- Ali so dogodki časovno usklajeni z urniki zunanjih in notranjih sodelavcev?
- Ali so dogodki načrtovani v delovnem ali v popoldanskem času?
- Ali so ključni dogodki načrtovani tako, da ne sovpadajo z nacionalnimi, kulturnimi in verskimi prazniki?
- Ali imamo med dogodki na razpolago dovolj časa za spremljanje in vrednotenje procesa?
- Ali imamo dovolj časa za posredovanje odzivov na pripombe in mnenja udeležencev?
- Ali smo javnosti zagotovili dovolj časa za seznanitev z gradivi/z vsebino dokumentov?
- Ali smo pravočasno in dovolj dobro obvestili javnost in ciljne skupine?
- Ali smo javnosti zagotovili dovolj časa za pripravo njihovih odzivov na gradiva in dokumente?

4 Izvedba procesa sodelovanja javnosti



4. 1 Informacije



Proces sodelovanja javnosti je proces posredovanja in sprejemanja informacij. Informacija ni zgolj neko sporočilo: je sporočilo, ki prejemniku prinaša neko novost, novo vednost. Informacija mora imeti za prejemnika neko uporabno vrednost. Je tudi ciljno pogojena, saj informacije oblikujemo z namenom doseganja določenega prejemnika ali učinka.

Za procese odločanja je zadostnost, pravočasnost, kakovost, razumljivost, smiselnost, vrednost in uporabnost informacij izrednega pomena. Premalo dostopnih informacij lahko privede do dezinformiranosti, preveč informacij do zasičenosti prejemnika z njimi. V procesu sodelovanja javnosti bomo potrebovali take informacije, s katerimi bomo izpolnili namen procesa in dosegli cilje. Ker si želimo čim bolj kakovostno sodelovanje in udeležbo javnosti, moramo pripraviti take informacije, s katerimi bomo deležnike in javnost hkrati obveščali in motivirali za sodelovanje.

Pred začetkom procesa sodelovanja javnosti moramo:

- identificirati potrebne informacije (pravno podlago, strokovna gradiva, ocene stanja, presoje vplivov, primerjalne analize praks v nam primerljivih državah),
- izdelati urnik, kdaj potrebujemo določene informacije za uporabo v procesu,
- določiti obliko posameznih informacij (povzetki, tehnična poročila, grafične predstavitve ...),
- določiti metode posredovanja informacij (tiskano, elektronske inačice, objava na svetovnem spletu, posredovanje po pošti, na zahtevo ...),
- pravočasno zagotoviti informacije vsem deležnikom.

S temi dejanji zmanjšamo možnosti za napačno razumevanje ali za nesporazume na najmanjšo možno mero. To velja predvsem za tiste tematike ali vsebine, pri katerih lahko pričakujemo večjo mobilizacijo različnih interesnih skupin in deležnikov (na primer pri razvojnih programih, urbanističnih ureditvah).

Ne pozabimo: komuniciranje je dvosmerno posredovanje informacij, ki temelji na verodostojnosti pošiljatelja in stopnji zaupanja prejemnika. In obratno. Izkušnje kažejo, da deležniki ne zaupajo preveč gradivom in informacijam, četudi so ta uradna. Zato lahko pričakujemo temeljito preverjanje podatkov in smiselno je poskrbeti za njihovo natančnost in preverljivost. Če z nekaterimi potrebnimi informacijami ne razpolagamo, to v dokumentih tudi zapišimo.

Predvsem v fazi sodelovanja javnosti se bomo srečali z dvosmerno komunikacijo: deležniki nam bodo posredovali pripombe, mnenja, predloge, kritike in podobno. Njihova vsebina bo v prvi vrsti določena s kakovostjo informacij, ki smo jim jih posredovali. Ne smemo pozabiti tudi na vsakdanje oblike informiranja (obveščanja), kot so vabila, obvestila o dogodkih, pozivi k sodelovanju in podobno.

4. 2 Priprava gradiv

Kakovostno pripravljena gradiva so lahko ključ do uspeha, slabo pripravljena gradiva pa bodo zagotovo zbudila veliko kritik in situacij, ki bi se jim lahko izognili. Druga plat medalje pa je, da ne pozabimo, da je dokument namenjen razpravi. Velikokrat je javnosti ponujeno gradivo, ki je v veliki meri že na prvi pogled »dokončno«. To pomeni, da javnost ne bo imela veliko možnosti vplivati na izbiro alternativ. Zato pa se bo lahko razvila razprava o utemeljenosti izbir pripravljalcev.

Predvsem pri pripravi strateških dokumentov je pomembno, da so oblikovani in napisani tako, da javnosti omogočajo in dopuščajo oblikovanje vsebinskih mnenj in predlogov.

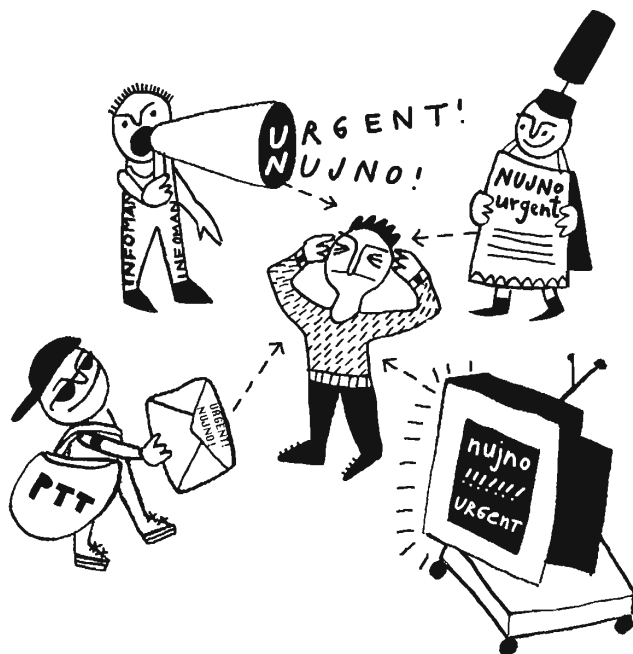
Pri pripravi gradiv moramo upoštevati naslednje:

- Gradivo mora biti vsebinsko jasno in razločno.
- Vsebovati mora tudi povzetek, priporočljiv je obseg do dveh strani, v katerem so povzete ključne vsebine dokumenta. Seveda ne vse, gotovo pa tiste, za katere lahko predvidevamo, da so potrebne temeljitega preverjanja.
- Gradivo mora biti oblikovano tako, da javnosti omogoča enostavno posredovanje predlogov in mnenj (oštevilčene strani in odstavke, kontaktno osebo za dodatna pojasnila ...).
- »Tehničnemu« jeziku se ne moremo izogniti, velikokrat je ključen – lahko pa se izognemo nepotrebnemu »strokovnjaškemu« zapletanju.
- Gradivo mora biti opremljeno s referencami o virih, uporabljenih podatkih, opombah, uporabljeni literaturi ali pravnih aktih. Tudi naslovi spletnih strani, informacije o evropski zakonodaji in podobne informacije ne bodo odveč.
- Nasprotujočim argumentom se ni potrebno izogibati tako, da se že vnaprej odločimo za enega in izločimo drugega: javnost ga bo gotovo izsledila. Zato je bolje, da na tovrstna nasprotja sami opozorimo.

V pomoč nam je lahko poseben vprašalnik, v katerega zapišemo vprašanja o vsebinah, ključnih za pripravo dokumenta, in javnost prosimo, naj namenijo posebno pozornost tem vprašanjem. Ne izgublajmo časa s pretiranim grafičnim oblikovanjem besedila, ki se bo še spreminjalo – upoštevati moramo, da veliko posameznikov nima »visoko zmogljivih« računalnikov. Grafično zapleteni dokumenti ne prispevajo k lažjemu oblikovanju mnenj in predlogov. Primerne so različne oblike vizualnih komunikacij (shematski prikazi, enostavne grafične predloge, skice ...).

Za boljšo obveščenost različnih deležnikov lahko pripravimo dodatna informativna gradiva (zloženko, brošuro), ki posredujejo osnovne informacije o procesu priprave dokumenta in možnostih za sodelovanje javnosti.

4. 3 Obveščanje javnosti



Obveščanje o procesu sodelovanja javnosti naj bo pravočasno, razumljivo in informativno.

V našem okolju nismo vajeni ekstenzivnega obveščanja. Ponavadi se zadovoljimo z objavo na spletni strani ministrstva ali z objavo v časopisu (v primeru presoj vplivov na okolje in prostorskih konferenc) ali celo zgolj z objavo na oglasni deski. Tak pristop je minimalističen in neskladen s smotri in načeli sodelovanja javnosti. Hkrati prispeva k naraščanju apatije in nezaupanja v upravne organe oziroma v javne institucije.

Vemo, da večina državljanov in državljanek pretežno ni »usposobljenih« za branje upravnopravnih besedil. Prav tako velikokrat ne poznajo možnosti vplivanja na izbiro predlaganih rešitev. Zato gotovo ni odveč, da razmislimo tudi o njihovem izobraževanju in usposabljanju za sodelovanje v teh procesih, ob tem pa moramo sporočilo in način obveščanja temu primerno prilagoditi.

V današnji elektronsko-digitalni dobi nam je na razpolago veliko možnosti, oblik in načinov obveščanja javnosti (deležnikov). V nadaljevanju navajamo samo nekatere (že obstoječe in še nekatere, ki bi jih bilo treba uvesti).

Spletna stran

Svetovni splet ali internet je danes nepogrešljivo orodje za zagotavljanje dostopa javnosti do podatkov in informacij. Je učinkovito, široko dostopno, relativno enostavno za uporabo in ne nujno finančno zahtevno orodje.

e-Obvestila

Večina ključnih deležnikov ima svoj e-naslov. S seznamom elektronskih naslovov jih lahko na hitro dosežemo.

Strokovna revija/bilten

V poštev pride, če izhaja redno in če ima primeren obseg naročnikov, ker je le tako lahko uporabno orodje za obveščanje o načrtovanih procesih sodelovanja javnosti.

Oglasi v dnevnih časopisih

Oglasi so relativno drago orodje za obveščanje javnosti. Vendar je z zakonom določeno, da mora pripravljalec nekega dokumenta (npr. nacionalnega programa) objaviti javno naznanilo o njegovi pripravi.

Spletna stran www.npvo.si je bila oblikovana kot informacijsko središče procesa sodelovanja javnosti pri pripravi Nacionalnega programa varstva okolja (NPVO). Podstran je bila oblikovana v okviru spletnih strani Ministrstva za okolje, vendar z lastno domeno in grafično podobo. Proces sodelovanja je bil podprt z naslednjimi vsebinami oz. orodji:



Primer spletne strani

NOVICE – aktualna poročila o dogajanju v procesu in najave dogodkov.

V JAVNI OBRAVNAVI – v tej rubriki je bil sproti objavljen seznam dokumentov, ki so odprti za pripombe. S klikom na povezavo oz. ikono je bil omogočen dostop do dokumentov v obliki PDF. Dostopen je bil tudi spletni obrazec za pošiljanje pripomb.

FORUM – forum je omogočil neformalno in razgibano izmenjavo mnenj vseh zainteresiranih o vsebinah, povezanih z NPVO in njegovo pripravo.

PRIJAVA NA LISTO – za zagotavljanje sprotne obveščenosti o spremembah na spletni strani oziroma za posredovanje sporočil o dogodkih, povezanih s procesom priprave NPVO, je bila ustvarjen poseben seznam elektronskih naslovov.

INTERAKTIVNI VODIČ PO PROCESU – grafična predstavitev procesa priprave NPVO in sodelovanja javnosti je bila pripravljena tako, da so vsi udeleženci lahko aktivno sledili procesu. S klikom je bilo mogoče dostopati do pripravljenih dokumentov, zapisnikov javnih dogodkov in prispelih pripomb iz obravnav. Hkrati vodič nazorno najavlja predvidene faze in elemente procesa v prihodnji mesecih.

O SODELOVANJU JAVNOSTI – v tej rubriki so bile objavljene podlage za sodelovanje javnosti v postopkih oblikovanja strateških dokumentov in cilji sodelovanja javnosti v procesu priprave NPVO.

ARHIV – v arhivu so bila dostopna vsa ključna gradiva (dokumenti, vabila ...) procesa priprave NPVO in operativnih programov v štirih kategorijah: Dokumenti, odprti za pripombe; Poročila z javnih predstavitev oz. obravnav; Zbrane pripombe javnosti; Mnenja in stališča Ministrstva za okolje, prostor in energijo na pripombe javnosti.

POVEZAVE – povezave omogočajo hiter dostop do izbranih programov varstva okolja in trajnostnega razvoja v Evropski uniji, državah članicah in pridruženih članicah.

ZLOŽENKA – zloženska je specifično orodje obveščanja, saj je ciljno usmerjena. Če sodeluje javnost, mora zloženska vsebovati vsaj osnovne informacije o vsebini projekta, povezave do relevantnih dokumentov in urnik projekta.

LETNI NAČRT PRIPRAVE DOKUMENTOV – Vsako ministrstvo letno pripravi načrt svojega dela. V načrtu se predvidijo tudi predpisi in dokumenti, ki morajo biti pripravljeni ali sprejeti. Povzetek predvidenih nalog lahko objavimo na spletni strani, nanj opozorimo po e-listi in podobno.

4. 4 Oblike sodelovanja javnosti

Sodelovanje javnosti lahko poteka na različne načine. Spomnimo se sheme na strani 11, kjer so prikazane različne stopnje sodelovanja: informiranje, posvetovanje, vključevanje, sodelovanje, pooblašanje. Pri izbiri teh načinov je pomembno, da z njimi pridobimo mnenja in predloge javnosti. Za uporabo lahko pripravimo različne, bolj ali manj uveljavljene oblike sodelovanja javnosti:

Oblika	Vsebina
Javna predstavitev	Pripravljalet predstavi vsebino (osnutek, predlog dokumenta). Informacije potekajo pretežno enosmerno.
Javna obravnav	Obravnavamo neko vsebino v prisotnosti in z udeležbo javnosti, ki lahko posreduje vprašanja, pripombe in predloge, o katerih posredujemo povratne informacije.
Delavnica	Z delavnicami določamo in preverjamo možne izbire in alternative za doseganje ciljev (predpisa ali dokumenta). Uporaba je priporočljiva čim bolj zgodaj v procesu odločanja.
Sestanki z zainteresiranimi deležniki ali skupinami	Če želimo pridobiti informacije in stališča od vsake posamezne interesne skupine posebej (na primer GZS ali nevladnih organizacij), lahko pripravimo posebna srečanja z njimi.
Skupine za oblikovanje vizij in scenarijev	Uporabne so v zgodnji fazi. V pripravljenem procesu skupina državljanov, vladnih uslužbencev in strokovnjakov razvije skladno vizijo ali več različnih scenarijev o možnostih razvoja dogodkov v prihodnosti. Vizije o možni prihodnosti so osredotočene na določeno temo in področje politike ali celo na ozemelske enote, kot so mesta ali države. Informacijska orodja, kot so spletne strani, članki, videoposnetki ali razstave, prenesejo vizijo ali scenarije širši javnosti. V povezavi z instrumenti za posvetovanje in sodelovanje javnosti metoda za razvijanje vizije in scenarijev vključuje državljane v aktivno razpravo o možnih politikah ter zagotovi povratne informacije za oblikovanje politike. To orodje se posebej uspešno uporablja za vključevanje večjih skupin državljanov v načrtovanje politik na lokalni ravni.

Ciljne skupine (»fokusne skupine«)	Sodelovanje ciljnih skupin je zelo pomembno za kakovost in sprejemljivost nekega programa. Udeležence se izbere kot reprezentativen vzorec populacije ali javnosti. Vsak član ciljne skupine prejme informacije in z vsakim se opravi poglobljen razgovor ter skupaj obravnava njihova stališča in odzive.
Ankete	Z anketami vlade državljanom predstavijo vrsto vprašanj, zberejo njihove odgovore in jih analizirajo. Kadar želimo dobiti verodostojne rezultate, državljanke za sodelovanje v anketi izberemo kot reprezentativni vzorec populacije. V strukturiranem vprašalniku je seznam vprašanj. Pri vprašanih zaprtega tipa imajo državljani možnost izbirati med več že navedenimi odgovori. Pri odprtih vprašanih lahko državljani prosto odgovarjajo. Državljanke lahko sami izpolnjujejo ankete ali to zanje naredijo izvajalci ankete. Zanimive so ankete, ki ugotavljajo kakovost izvajanja storitev – na podlagi rezultatov se določijo prednostne naloge za izvajanje. Lahko uporabimo tudi e-ankete, ki so enostavnejše za pripravo in izvedbo ter kadrovske manj zahtevne.
Raziskave javnega mnenja	Raziskave javnega mnenja so uveljavljeni instrumenti za prikazovanje mnenja populacije o neki zadevi v nekem trenutku. Da bi dobili statistično verodostojne rezultate, raziskave javnega mnenja sledijo strogi metodologiji. Primer: država lahko opravi raziskavo javnega mnenja o zaupanju državljanov v javni sektor. Na podlagi prejetih odgovorov lahko vlada pride do zaključkov glede kritičnih področij politik in ukrepov, ki spodbujajo zaupanje v vlado.
Elektronsko posvetovanje	Z uporabo sodobnih tehnologij je možno tudi učinkovito elektronsko posvetovanje, ki je transparentno, hitro in učinkovito, saj je neodvisno od kraja in časa. Uporabniki lahko sodelujejo od doma le z uporabo interneta in brez dodatnih tehnoloških znanj. Mnenja posameznikov se lahko sproti objavljajo, zaradi česar je posvetovanje dejansko hitro in transparentno. Vendar pa pri tem potrebujemo zelo dobrega moderatorja, ki obvlada tako tehnološka kot vsebinska znanja ter znanja moderiranja.

4. 5 Priprava dogodkov

Pri pripravi dogodkov moramo še posebej paziti na naslednje:

- dostopnost prostora,
- izbiro dneva in ure,
- velikost prostora,
- potrebno opremo (ozvočenje, stoli, table, plakati, projektor, IKT ...),
- listo prisotnih ...

Ne smemo pozabiti na zapisovanje predlogov in mnenj udeležencev. To zagotovimo ali s snemanjem dogodka ali pa s posebnimi tehnikami zapisovanja, na primer tako, da udeležencem razdelimo pisala in samolepilne lističe, na katere zapišejo svoja mnenja in predloge, ki jih nato na smiseln način zbiramo in lepimo na plakat. Lahko pa izberemo zapisovalca, ki mnenja in predloge udeležencev zapisuje na plakat. S tem ustvarimo tudi že zapisnik. Ti načini udeležence še dodatno spodbujajo k sodelovanju, saj so plakati vizualni opomnik prispevka vsakega od njih v procesu.

Zapisovalec lahko postavlja tudi vprašanja, kot so »Ali zapisano povzema vse, kar ste povedali?«, »Ali lahko to povzamemo z besedami ...?«, »Ali lahko povzamete svojo pripombo v stavku ali dveh stavkih?« in podobna vprašanja, s katerimi lahko pojasnimo mnenja posameznika.

Če deležnike oziroma javnost prosimo za pisno posredovanje pripomb in mnenj o predlaganem dokumentu, moramo v gradivih in vabilih objaviti kontaktno osebo in njen naslov (poštni in elektronski) ter rok za oddajo mnenj in pripomb.

4. 6 Pregled tehnik obveščanja in sodelovanja

V nadaljevanju je predstavljena tabela, v kateri so navedene nekatere tehnike (načini, oblike) obveščanja in sodelovanja javnosti, ki so nam na razpolago. Posamezne tehnike (načini, oblike) so ovrednotene po uporabnosti za izpolnitev smotra sodelovanja javnosti v procesu priprave predvidenega pravnega akta ali strateškega dokumenta.

Tiskana gradiva			
Tehnika	Obveščanje javnosti	Zbiranje pripomb in mnenj	Upoštevanje mnenj
Oglasna deska	o		
Letaki na javnih mestih	o		
Zloženke po pošti	ooo		
Brošure	oo		
Informativni listi, tehnične informacije	oo		

Brošura z anketo	000	00	0
Tehnična poročila	00		
Pisma (po pošti)	000	0	0
Plakati	0		
Predstavitve in razstave na javnih mestih	00	0	
Spletna stran z možnostjo posredovanja pripomb	00	00	00
Uporaba javnih medijev			
Udeležba na lokalnih dogodkih, sejnih	00	0	
Sporočila za javnost	000		
Naročeni članki	000	00	
Tiskovne konference	0		
Intervjuji	00		
Televizijski in radijski programi	000		
Oglasi	00		
Spletna posvetovanja in forumi	00	00	0
Informacijske dejavnosti			
Informacije po telefonu	0	00	0
Razstave in dnevi odprtih vrat za obiskovalce (z udeležbo zaposlenih)	00	0	0
Obiski podobnih objektov ali ogledi uspešnosti različnih ukrepov	00	00	
Informacijska pisarna z usposobljenim osebjem	00	0	0
Spletna stran, vključno z odgovori na pogosto zastavljena vprašanja	00	00	0

Srečanja			
Tehnika	Obveščanje javnosti	Zbiranje pripomb in mnenj	Upoštevanje mnenj
Srečanja z zainteresiranimi strankami in skupinami	00	00	0
Ciljne skupine	0	000	
Javne seje	00	000	0
Udeleževanje javnih srečanj	0	0	0
Delavnice	0	000	0
Javne obravnave	00	000	000
Javne predstavitve	00	00	00
Intervjuji in raziskave			
Vprašalniki za zainteresirano ali prizadeto javnost	0	000	
Vprašalniki za splošno javnost	0	00	
Anketa javnega mnenja	0	0	
Svetovalci			
Svetovalna skupina sestavljena iz lokalne javnosti ali prizadete javnosti	0	000	00
Svetovalna skupina sestavljena iz (lokalnih) strokovnjakov	0	00	000
Odprta strokovna skupina z udeležbo javnosti	0	0	000
Delovne skupine	0	00	00
Mediacijske tehnike, tehnike ustvarjanja soglasja			
Pogajanja	000	00	00
Mediacija	000	00	00
Ustvarjanje konsenza (z uporabo moderatorskih in facilitatorskih tehnik)	00	000	000
Neodvisni predsedujoči na javnih dogodkih	000	000	00
Neodvisni strokovnjak kot svetovalec za javnost	0	000	000

Druge tehnike			
Izobraževalni programi		ooo	o
Študije primerov		ooo	
Izobraževalna gradiva o samem postopku	oo	ooo	

o – možna uporaba

oo – primerna uporaba

ooo – zelo primerna uporaba

4.7 Odnos do prejetih pripomb in predlogov

Cilj sodelovanja javnosti je med drugim pridobiti dodatne informacije in stališča javnosti o predlagani vsebini dokumenta. Nosilec procesa sodelovanja javnosti mora zagotoviti odziv in povratne informacije deležnikom v procesu. V ta namen:

- določite način posredovanja in zbiranja pripomb in predlogov,
- določite odgovorno osebo za shranjevanje pripomb in predlogov,
- imenujte delovno telo za posredovanje povratnih informacij o upoštevanju ali neupoštevanju pripomb in predlogov,
- pripravite vzorec končnega poročila o pripombah in predlogih iz procesa sodelovanja javnosti,
- objavite končno poročilo s podatki o upoštevanju ali neupoštevanju pripomb in predlogov na spletni strani ministrstva.

Pogosto slišimo, da se odločevalci na posredovano mnenje ali predlog niso odzvali. Takšno vedenje ni v skladu z osnovnim bontonom in je za tiste, ki so se potrudili za izdelavo mnenja, celo žaljivo. Odziv je zato nujen, udeleženci si zaslužijo zahvalo za trud in potrdilo o prejemu njihovega mnenja ali predloga.

Zato moramo določiti način arhiviranja in sledljivosti posredovanih pripomb in predlogov ter celotnega procesa sodelovanja; samo tako se je mogoče izogniti (ne)utemeljenim trditvam o privilegiranem pristopu nekaterih interesnih skupin in njihovem vplivanju na vsebino predlaganega dokumenta.

Odzive – mnenja, pripombe, kritike, analize, nasvete – udeležencev v postopku sodelovanja javnosti je treba temeljito analizirati in identificirati vsaj tri pomembne elemente za vsebino predloga dokumenta:

- Ali vsebuje kakšno noviteto ali nov pristop k vsebini?
- Ali prinaša kakšen dokaz o (nevtralnih, pozitivnih ali negativnih) učinkih predlagane vsebine?
- Kolikšna je stopnja podpore predlagani vsebini?

Pomembno je, da omogočimo dostop do vseh mnenj in predlogov, pridobljenih v procesu sodelovanja. Onemogočanje dostopa bi bilo v neskladju z načelom transparentnosti. Zagotoviti moramo tudi objavo razlogov za zavrnitev posameznega mnenja ali predloga.

Mnenje in predloge lahko dobimo neposredno na delavnici, javni obravnavi ali podobnih interaktivnih oblikah sodelovanja javnosti ter po pošti (elektronski ali navadni). V obeh primerih moramo vzpostaviti prilagojen sistem zapisovanja in shranjevanja.

Primer: Kako zagotoviti pregled nad vsemi prispelimi mnenji o obravnavanem dokumentu in predlogi, povezanimi z njim? Pri pripravi Nacionalnega programa varstva okolja (NPVO) je imela javnost na voljo različne načine posredovanja svojih stališč:

- s spletnim obrazcem na spletni strani <http://www.npvo.si>,
- z uporabo posebnega e-naslova, odprtega samo za potrebe procesa NPVO, info-npvo.mop@gov.si,
- z uporabo naslovov objavljenih kontaktnih oseb za NPVO proces ter
- pošiljanjem pripomb in mnenj na naslov ministrstva po pošti ali na e-naslov.

Vse prispele pripombe in mnenja so zbirali na enem mestu zaradi lažjega spremljanja in arhiviranja. Na koncu procesa so bile zbrane vse prispele pripombe. Izvajalec procesa sodelovanja javnosti je pri pripravi NPVO pripravil tudi posebno poročilo, v katerem so bile zbrane vse pripombe in utemeljitve, zakaj jih je MOPE upoštevalo ali zavrnilo.

Poročilo je bilo sestavljeno iz dveh delov (v obliki preglednic):

- Iz preglednice posredovalcev pisnih pripomb na osnutek NPVO po poglavjih.

Pripombe	Posredovalec
Pripombe so bile prikazane po posameznih poglavjih NPVO.	Ime in priimek ali naziv institucije, ki je posredovala pripombe ali mnenja.

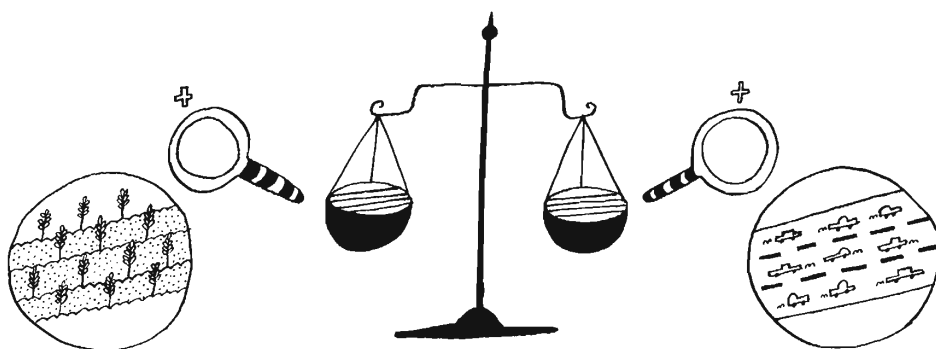
- Iz preglednice pisnih pripomb na osnutek NPVO s komentarjem MOPE.

Pripombe	Komentar Ministrstva za okolje, prostor in energijo
Vsebina pripomb je bila povzeta ali prevzeta in porazdeljena po posameznih poglavjih.	MOPE je v svojih komentarjih pojasnilo, kako so upoštevali, smiselno povzeli ali kako drugače obravnavali prispelo pripombo ali mnenje.

Poročilo je bilo ob koncu procesa javno objavljeno na spletni strani.

5 Spremljanje in vrednotenje procesov sodelovanja javnosti

5. 1 Spremljanje in vrednotenje



Spremljanje (monitoring) in vrednotenje (evalvacija) uspešnosti izvajanja programa (projekta, procesa) sta pomembni sestavini programa. Spremljanje je v prvi vrsti namenjeno izvajanju procesa sodelovanja javnosti, vrednotenje pa je namenjeno predvsem ugotavljanju in razumevanju uspešnosti ter učinkovitosti njegovega izvajanja. Z njuno pomočjo si lažje odgovorimo na vprašanja:

- Ali so cilji procesa sodelovanja javnosti dejansko pravi?
- Kako bomo vedeli, da smo bili uspešni in učinkoviti?
- Kako uspešni in učinkoviti smo zdaj?

Velikokrat se z vprašanji vrednotenja srečamo šele ob izteku projekta, ko se osredotočimo na vprašanje, ali smo izpolnili naloge ali dosegli predhodno postavljene cilje ali rezultate. Pomanjkljivost t. i. ex post vrednotenja (po izvršenem dejanju) je predvsem v tem, da se je program že iztekel – iz ugotovitev se lahko sicer nekaj naučimo, vendar na samo uspešnost programa ne moremo več vplivati. Zato je pomembno, da proces izvajanja programa z uporabo izbranih metod in orodij spremljamo sproti po fazah, od dejavnosti do dejavnosti. Na podlagi sprotnih ocen in vrednotenj pridobimo spoznanja, na podlagi katerih lahko prilagajamo, spreminjamo ali dopolnjujemo naše dejavnosti, ukrepanja in ravnanja seveda z namenom, da zagotovimo uspešno doseganje zadanih ciljev in rezultatov.

V participativnih procesih je treba upoštevati dejstvo, da v njih sodelujejo posamezniki in posameznice z različnimi interesi, prepričanji, ozadji in odgovornostmi. Jasnost ciljev in rezultatov programa ter spremljanje in vrednotenje izvajanja so zato še toliko pomembnejši. Tako zagotavljamo višjo stopnjo odgovornosti in transparentnosti dejavnosti.

Pri tem se je pomembno vprašati:

Kako meriti različne odzive, pridobljene z vključevanjem različnih skupin?

Vključevanje javnosti se razlikuje od strukturiranih anketnih raziskav in žal nimamo na voljo neposredne formule za tehtanje odzivov (kot to velja za podatke iz raziskav).

Kvalitativne odzive na naš projekt vključevanja javnosti lahko uravnotežimo glede na druge vire dokazov (raziskave in evalvacije, pravne zahteve ipd.). Eden od možnih pristopov k merjenju odzivov je, da k vsakemu vprašanju postavimo referenčni okvir. Če vzamemo kot primer Projekt vključevanja javnosti v zvezi s spremembami politike zaposlovanja, lahko za referenčni okvir vzamemo usklajevanje stališč in interesov med naslednjimi skupinami deležnikov:

- organizacijami, ki predstavljajo velike delodajalce, in tiste, ki predstavljajo mala in srednje velika podjetja;
- posameznimi velikimi delodajalci;
- sindikati ali drugimi organizacijami, ki predstavljajo zaposlene;
- poklicnimi skupinami (strokovnjaki za človeške vire, odvetniki itd.);
- nevladnimi organizacijami;
- posameznimi predstavniki javnosti;
- drugimi.

Analizirali bomo:

- kako reprezentativna so stališča posamezne interesne skupine;
- kakšna je raven podpore posameznim predlogom različnih skupin;
- ali se odzivi različnih skupin znatno razlikujejo.

V neposredni praksi pa lahko ugotovimo, da je število stališč različnih interesnih skupin/organizacij na splošno neprecenljivo za izboljšanje našega razumevanja zadeve in poglobljanju vanjo.

Za spremljanje in vrednotenje programov, projektov in procesov so nam na razpolago različne metode, ki se razlikujejo po stopnji natančnosti, zanesljivosti in tehtnosti.

V našem primeru je zelo pomembno, da izberemo primerne metode, s katerimi ugotavljamo korektnost, pomembnost in praktičnost izvajanja posameznih nalog in ukrepov.

5. 2 Spremljanje

Za spremljanje izvajanja programa sodelovanja javnosti v procesu odločanja lahko uporabimo naslednja orodja:

- **Anketni vprašalnik**

Namen: pridobiti mnenja o dogodkih s strani udeležencev.

Prednost: anonimnost, finančno nezahtevno, relativno veliko uporabnih podatkov.

Pomanjkljivosti: možne nejasnosti, necelovit odziv, nečitljivost.

- **Lista prisotnosti**

Namen: spremljanje števila udeležencev na posameznem dogodku.

Prednost: finančno nezahtevno, ustvarjanje baze podatkov za ciljno obveščanje, identifikacija zainteresiranih.

Pomanjkljivosti: pomanjkljivi podatki, nečitljivost.

- **Zapisovanje prispevkov udeležencev**

Namen: zagotavljati celovito spremljanje vsebin, predlogov in mnenj javnosti.

Prednost: lažje spremljanje procesa posameznega dogodka, arhiviranje, upoštevanje vseh mnenj.

Pomanjkljivosti: možne nejasnosti, dekontekstualizacija.

- **Poročila o dogodkih**

Namen: pravočasno zagotavljanje celovite informacije.

Prednost: lažje spremljanje procesa posameznega dogodka, arhiviranje, transparentnost procesa, doseganje drugih javnosti.

Pomanjkljivosti: možne nejasnosti, dekontekstualizacija.

- **Srečanja koordinacijskega telesa**

Namen: spremljanje in prilagajanje procesa sodelovanja javnosti.

Prednost: zagotavljanje skladnosti s programom, pravočasno in razumno prilagajanje procesa ugotovitvam iz spremljanja izvajanja.

Pomanjkljivosti: nejasne pristojnosti, omejeno odločanje.

5. 3 Vrednotenje

Naj ponovimo: cilji procesa sodelovanja javnosti pri pripravi nekega dokumenta so naslednji:

- transparentnost postopka,
- boljša informiranost javnosti,
- pridobiti dodatne argumente, stališča in informacije, ki jih prinašajo udeleženci v procesu,
- kakovostnejši končni dokument in večja podpora izvajanju ukrepov,
- ...

Za odločitve o vrsti in načinu vrednotenja uspešnosti so pomembna predvsem naslednja vprašanja:

- Kakšen je namen vrednotenja?
- Komu je vrednotenje namenjeno?
- Katere vrste in oblike informacij so potrebne za vrednotenje stopnje uspešnosti?
- Na kakšen način se bodo zbirale potrebne informacije?
- Kateri viri so na razpolago?
- ...

Veliko informacij pridobimo z uporabo zgoraj navedenih orodij za samo spremljanje izvajanja programa.

5. 4 Kriteriji

Ker izhajamo iz ciljev procesa sodelovanja javnosti v procesu odločanja, z vrednotenjem določamo:

- v kolikšni meri dosegamo cilje,
- kako pregleden je proces,
- v kolikšni meri je program sodelovanja ustrezen,
- pomen rezultatov (oziroma njihovo dodano vrednost),
- ...

Vrednotimo lahko izvajanje procesa (procesno usmerjeno vrednotenje) in doseganje ciljev (ciljno usmerjeno vrednotenje). K temu nas usmerjajo tudi izrazi v zgornjih vprašanjih (kolikšen, kako), ki nas navajajo hkrati tudi k temu, da morajo biti kriteriji podani kvalitativno (opisno) in kvantitativno (številčno).

5. 5 Indikatorji

Energija, ki jo vložimo v vrednotenje, se lahko bogato obrestuje pri kakovosti bodočega dela. Za lažje vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti izvajanja programa oziroma procesa sodelovanja javnosti, navajamo nekaj možnih indikatorjev:

- število udeležencev,
- število udeležencev po ciljnih skupinah (NVO, lokalne skupnosti, gospodarstvo),
- število pripomb,
- obiskanost spletne strani,
- izpolnitev pričakovanj udeležencev v procesu sodelovanja,
- ...

Vrednotenje procesa je izjemno pomembno za kakovostno načrtovanje nadaljnjih posvetovalnih procesov. Da bi bilo vrednotenje objektivno je izboru indikatorjev treba posvetiti posebno pozornost. Obseg in izbor indikatorjev sta odvisna tudi od zahtevnosti posvetovalnega procesa.

6 E-demokracija, E-zakonodajni postopek, E-posvetovanje

6.1 Uvod



V predhodnih poglavjih je bilo veliko napisanega o temeljnih principih sodelovanja javnosti pri pripravi politik in predpisov ter s tem zagotavljanja demokratičnih procesov v naši družbi. Vendar pa je treba upoštevati dejstvo, da so se v obdobju velikega razvoja informacijskih tehnologij možnosti vpliva javnosti na oblikovanje odločitev zelo razširile. Odrpelo se je namreč veliko novih komunikacijskih kanalov in s tem potencialne možnosti za vključevanje široke javnosti v demokratične procese.

Bistveni del teh procesov je **e-posvetovanje**, kar pomeni uporabo informacijsko - telekomunikacijske tehnologije (ITkT) za podporo dvostranskega odnosa, v katerem državljani sporočajo svoja mnenja vladi. Elektronsko posvetovanje torej pomeni uporabo svetovnega spleta za institucionalizirano posredovanje komentarjev, pripomb, predlogov in dopolnil državljanov, strokovnjakov, interesnih skupin in nevladnih organizacij o predhodno opredeljenem vsebinskem vprašanju, temi oz. o predlogu predpisa ali strategije na področju posamezne politike. Namen tega orodja je krepiti participativno politično kulturo civilne družbe, da aktivno sodeluje v odločevalskem procesu, ter tako prispevati k večji legitimnosti, boljši kakovosti in k učinkovitejši implementaciji politik in normativnih dokumentov.

E-posvetovanje je interaktivna tehnika, ki se uporablja pred sprejemanjem političnih odločitev in vključuje povratno komunikacijo med civilno družbo in javno oblastjo. Poenostavljene (neinteraktivne) oblike tega orodja so posvetovalni e-vprašalniki (ang. deliberative pooling). Elektronska

posvetovanja morajo imeti jasno opredeljen cilj, natančno določen potek (urnik), transparentno vpetost v odločevalski proces in zavezo iniciatorja (ustanove oz. odločevalca), da bo v največji mogoči meri upošteval posredovane vsebine civilne družbe ter to tudi javno utemeljil. Normativni okvir e-posvetovanj predstavlja 8. člen Poslovnika Vlade RS, po katerem morajo gradiva za vladne odločitve vsebovati zagotovilo predlagatelja, da je opravil posvetovanje s civilno družbo.

6. 2 Prednosti elektronskega posvetovanja

Elektronsko posvetovanje ima veliko potencialnih prednosti, kot so:

- možnosti doseganja širšega občinstva;
- krajevno in včasih časovno neodvisno posvetovanje;
- ponudba številnih tehnik za zagotovitev različnih tehničnih in komunikacijskih veščin ciljne javnosti;
- omogočanje posvetovanja, pri katerem je na voljo več informacij; dodatne informacije lahko ponudimo z neposrednim zagotavljanjem ustreznih internetnih virov, video vsebin, e-publikacij ali z njihovim povezovanjem;
- omogočanje sprotne razprave, kadar je to primerno; z zagotavljanjem možnosti za ciljno javnost, da se med seboj poveže, lahko oblikovalci politike spremljajo razvoj mogočih rešitev k posameznim vprašanjem;
- omogočanje sprotne analize prispevkov in s tem krepitev preglednosti posvetovalnega procesa;
- omogočanje ustreznih in primerne sprotne povratne informacije državljanom kot odgovor na njihove pripombe in predloge;
- omogočanje dekonflikcije nasprotnih mnenj in stališč.

6. 3 Priprave na e-posvetovanje

Če želimo e-posvetovanje izkoristiti v največji mogoči meri, je treba opraviti kar nekaj predhodnih aktivnosti in se na to dobro pripraviti. E-posvetovanje bo namreč uspešno takrat, ko bo javnost konstruktivno sodelovala in ko se bo zaradi dobrega odziva in končnih dosežkov vedno znova vključevala v te procese. Že na začetku pa se moramo zavedati, da e-sodelovanje prinaša prednosti, ki jih je treba v največji mogoči meri izkoristiti, in slabosti, ki se jim je treba v največji mogoči meri izogniti. Da lahko to storimo, pa je treba oboje identificirati že vnaprej.

Postopek priprave:

1. **Jasna opredelitev ciljev prispevkov državljanov;** kaj od državljanov pričakujemo; kako bomo njihove prispevke obdelali in uporabili; kje bodo objavljeni izsledki uporabe prispevkov; lahko jih pozovemo tudi, da predložijo alternativne zamisli in predloge.
2. **Določitev agende;** e-posvetovanje je vedno organizirano na neko določeno temo, ki mora biti jasno zapisana, da ne vnaša mogočih dvoumnosti ali nejasnosti; tako si vnaprej zagotovimo pravilno usmerjene odzive javnosti.

3. **Sodelovanje strokovnjakov;** e-posvetovanje lahko v tej luči razumemo kot projekt za razvoj nove elektronske storitve oz. interaktivnega komunikacijskega procesa, pri katerem je izrednega pomena tesno sodelovanje strokovnjakov s področja obravnavane vsebine pa tudi strokovnjakov s področja tehnologije, saj le tako lahko zagotovimo uspešen konec projekta z izdelkom, ki je državljanom in državljanom v pomoč pri poslovanju (komuniciranju) z državo. Za uspešno e-sodelovanje je torej običajno potrebno sodelovanje več strokovnjakov, ki vsak s svojega področja prispevajo h končnemu uspehu. Ti so:
 - **pripravljaivec politike oziroma predpisa:** to je javni uslužbenec, ki se ukvarja s konkretno vsebino politike ali predpisa; on v bistvu vodi celoten postopek posvetovanja, saj najbolje pozna vsebino;
 - **informatik:** tu gre predvsem za strokovnjake s področja oblikovanja in upravljanja spletnih strani, saj je treba spletno stran vzpostaviti (če ne uporabljamo že vnaprej postavljene strani) ter pomagati pri objavi in razporejanju gradiv ter pri združevanju prispelih odzivov javnosti;
 - **moderator:** vloga moderatorja je zagotoviti, da vsi udeleženci kot del elektronskega posvetovanja upoštevajo pravila, določena v izjavi o »pogojih sodelovanja«; po potrebi bo moderator odstranil komentarje, ki kršijo ta pravila; gre za t. i. pasivni način moderiranja, za katerega je značilno, da se moderator omeji na uresničevanje pravil razpravljanja, pripravo in objavo uvodnega sporočila k razpravi, brisanje neželenih sporočil, predstavljane sporočil ter na pripravo poročil; moderatorji lahko izberejo pasivni ali aktivni način moderiranja. (Vir: Delakorda, S., Delakorda, M (2007): Navodila za urednikovanje vsebinskih sklopov in moderiranje razprav na spletnem portalu Predsedovanje.si.)
 - **facilitator:** ima bolj neposredno vlogo kot moderator, ker skrbi za to, da se pripombe ves čas nanašajo na glavno temo, povzema pripombe in na splošno podpira potek razprave, kadar se to zahteva; facilitacija je pomembna, če je eden izmed ciljev elektronskega posvetovanja podpreti posvetovalno vključevanje med uporabniki; gre za t. i. aktivno moderiranje, ki se nanaša na sprotno razvijanje razprave (spodbujanje razpravljalcev in vključevanje novih sodelujočih, tedensko povzemanje razprave in podajanje novih vprašanj, podajanje novih gradiv in virov, odpiranje novih podtem, promocija razprave prek spleta itd.); aktivno moderiranje je značilno za aktivne spletne skupnosti, ki imajo dovolj široko mrežo aktivnih in rednih razpravljalcev ter obiskovalcev foruma. (Vir: Delakorda, S., Delakorda, M (2007): Navodila za urednikovanje vsebinskih sklopov in moderiranje razprav na spletnem portalu Predsedovanje.si.).
4. **Opredelelitev pravil sodelovanja;** pomembno je imeti jasno izjavo o tem, kaj se lahko in česa se ne sme vpisati kot odziv na elektronsko posvetovanje; dejstvo je, da je e-posvetovanje ciljno usmerjena razprava, katere namen in cilj sta pridobiti konstruktivne predloge in komentarje na objavljeno gradivo, zato se morajo potencialni sodelujoči strinjati s pravili obnašanja. Vsaka navedba »pogojev sodelovanja« mora biti moderatorjem in tudi sodelujočim dosegljiva na opaznem mestu in popolnoma razumljiva. Pri sestavljanju izjave je smiselno pridobiti pravni nasvet.

Primer iz prakse;

Vsebina pravil sodelovanja:

»Pridržujemo si pravico odstraniti pripombe, ki bi bile po našem mnenju lahko žaljive/škodljive. Od uporabnikov, ki želijo dati pripombe na dokument v posvetovanju, se zahteva, da ne uporabljajo napadalnega ali žaljivega jezika, da ne vključujejo oglaševalskih izjav ali besedila škodljive narave. Uporabniki naj se zavedajo, da se lahko vsaka taka pripomba odstrani. Vključevanje kakršnih koli izjav ali pripomb na tej spletni strani ne pomeni, da jo naročniki posvetovanja odobravajo ali prevzemajo obveznost za njeno uporabo«.

Primer iz prakse;

Pravila in načela spletnega komuniciranja na forumu Predsedovanje.si

- Sodelujoči v razpravi podpisujejo svoje prispevke z rojstnim imenom in s priimkom.
- Sodelujoči v razpravi objavljajo prispevke, ki so neposredno povezani z vsebino razprave, skrbijo za njihovo pravilnost, razumljivost in za resničnost.
- Prispevki sodelujočih v razpravi so pregledni – ne preobsežni in ne krajši od ene povedi.
- Sodelujoči v razpravi lahko objavijo največ dva prispevka dnevno v posamezni temi, spoštujejo pravico drugih razpravljalcev do izražanja in upoštevajo avtonomnost njihovih prispevkov.
- Sodelujoči v razpravi upoštevajo splošna pravila navajanja avtorstva, citiranja in povzemanja. Pri nanašanju na predhodne prispevke se omejujejo na kratke odstavke. Pri objavi vsebine ali politične trditve, ki je v povezavi z javno osebo ali udeležencem razprave, razpravljalci navedejo vir trditve.
- Prepovedano je izražanje katere koli oblike nestrpnosti ali sovražnega govora. Prepovedano je nadlegovanje, ogrožanje, poniževanje in osebno napadanje drugih sodelujočih v razpravi. Sodelujoči v razpravi upoštevajo načela vljudnega in kulturnega razpravljanja ter se izogibajo žaljivemu in jeznemu pisanju, osebnim konfliktom, napadanju, neutemeljenemu argumentiranju, nestrinjanju z drugimi sodelujočimi za vsako ceno in razpravljanju v vznemirjenem čustvenem stanju.
- Sodelujoči v razpravi skrbijo za medsebojno korektnost razprave ter usmerjajo, spodbujajo in pomagajo drugim sodelujočim pri uresničevanju cilja, načel in pravil foruma.
- Vsi objavljeni prispevki sodelujočih so javno dostopni v arhivu razprave.
- Prispevke, ki kršijo pravila spletne razprave, bo moderatorska ekipa odstranila iz razprave in arhivirala v posebej za to določeno rubriko.
- Sodelujoči v razpravi lahko o kršitvi pravil in načel opozorijo moderatorsko ekipo.

5. **Opredelitev načina vključevanja v razpravo:** udeleženci razprave se lahko v to vključujejo na več načinov, in sicer:

- anonimno;
- z uporabniškim imenom in geslom;
- z uporabo digitalnega certifikata.

Način prijave je odvisen od kompleksnosti elektronske storitve. Če želimo v proces e-sodelovanja vključiti čim širši krog javnosti, je treba ta postopek do največje mogoče mere poenostaviti. Vendar pa bomo, če želimo na podlagi teh podatkov opraviti dodatne analize sodelovanja javnosti v procesu priprave predpisov, teh podatkov potrebovali več (npr. spol, zaposlitev, samostojni uporabnik, član NGO, član druge povezave ...).

6. **Zagotavljanje povratnih informacij:** zagotavljanje sprotnih povratnih informacij udeležencem v e-posvetovanju lahko prispeva k celovitosti, preglednosti, odgovornosti in k odprtosti razvoja politike oziroma predpisa. Kot je zapisano v točki 1, je treba že na začetku opredeliti in jasno zapisati, kje in v kakšen časovnem roku bodo na voljo povratne informacije udeležencem e-posvetovanja.

Če povzamemo, elektronska posvetovanja na spletu zahtevajo sprejetje naslednjih odločitev:

- Ali bo e-posvetovanje dostopno samo določenemu občinstvu in če da, kateremu?
- Ali bo drugim dostopno samo kot bralna različica?
- Ali se zahteva postopek registracije in prijave?
- Kako zapleten in strog mora biti postopek registracije?
- Kakšna raven moderiranja in facilitacije se zahteva?

6. 4 Uporaba mešanice e-participacije in drugih posvetovalnih orodij

Z vključevanjem javnosti prek informacijsko-komunikacijske tehnologije lahko postane posvetovanje privlačnejše in dostopnejše za udeležence. Za nekatere ljudi lahko to pomeni hitrejši, ustrežnejši in preprostejši dostop do postopka posvetovanja in informacij, ki ta postopek podpirajo.

Čeprav sta razpoložljivost ustrezne tehnologije in usposobljenost za njeno uporabo vsak dan večji, obstaja dejstvo, da nekatere skupine prebivalstva, kot so starejši in tisti z nižjimi dohodki, veliko manj uporabljajo internet kot druge skupine.

Po drugi strani pa lahko ugotovimo tudi, da takšen način omogoča sodelovanje nekaterim skupinam, ki se klasičnih posvetovanj ne morejo udeležiti (npr. gibalno hendikepirani ljudje).

Dejstvo je, da vsak ne more in si niti ne želi uporabljati sodobnih tehnologij za udeležbo v demokratičnih procesih. Zato je smiselno uporabljati in povezati orodja elektronskega posvetovanja z drugimi pristopi, da bi v oblikovanje politike vključili čim širši krog ljudi.

6. 5 Ocenjevanje dejavnosti e-posvetovanja

Ker vlade vse bolj podpirajo razvoj ITkT, da bi omogočile večjo vključenost državljanov v procese, povezane s politiko, temu primerno obstaja povečana potreba po presoji, ali elektronsko posvetovanje izpolnjuje cilje vlade in državljanov. Zato oblikovalci politike oziroma snovalci določenega e-posvetovanja ne bodo ocenjevali samo procesa in dosežkov elektronskega posvetovanja, ampak tudi sam tehnološki vidik. V okviru tega bodo najzanimivejša predvsem naslednja vprašanja:

- V kolikšnem obsegu je zasnova ITkT neposredno vplivala na dosežke elektronskega posvetovanja?
- Kakšen je bil odziv javnosti na e-posvetovanje?
- Ali so bile podane pripombe na kompleksnost e-posvetovanja?
- Kolikšna je bila razlika med številom obiskovalcev in številom aktivnih udeležencev v procesu e-posvetovanja?
- Kakšna je primerjava kvalitete in kvantitete med doseženimi izidi, če so bile uporabljene tudi drugačne možnosti zbiranja mnenj?

Pri načrtovanju elektronskega posvetovanja je treba upoštevati tehnološke zmožnosti in večšine ciljne javnosti. Osrednja predmeta ocenjevanja sta uporabnost in dostopnost.

6. 6 E-posvetovanje kot del e-zakonodajnega postopka

Elektronsko posvetovanje torej lahko zelo učinkovito izkoristimo kot dodatno orodje za posvetovanje z javnostjo pri pripravi politik in predpisov. Vendar pa se e-posvetovanje izkaže kot najučinkovitejše, če ga vključimo v celoten e-zakonodajni postopek, torej od načrtovanega do sprejetega predpisa. S tem e-posvetovanje in hkrati e-zakonodajni postopek postaneta del zagotavljanja e-demokracije.



Elektronsko posvetovanje lahko na svetovnem spletu izvedemo na različne načine:

- uporabimo obstoječe spletne strani, kjer so mehanizmi za izvedbo e-posvetovanja že izdelani in so nam večinoma brezplačno na voljo; vendar so to običajno komercialne strani in torej za oblikovanje javne razprave o neki vladni politiki verjetno ne najbolj uporabne;
- uporabimo spletne strani ministrstev ali vlade, kjer se naredi posebna podstran za izvedbo e-posvetovanja; v takšnem primeru morajo mehanizme izdelati strokovnjaki za svetovni splet na ministrstvu ali zunanji izvajalci; takšen je primer MOPE ob sprejemanju NPVO;
- za potrebe e-posvetovanja se na državnem portalu e-uprava v okviru e-demokracije naredi posebna podstran, kjer se e-posvetovanje lahko izvaja za različne politike ali celo za posamezne predloge predpisov; na takšen način je strošek izdelave enkratnega, tehnološko vzdrževanje pa poteka na eni sami točki; vsakdo, ki bi na tem mestu želel izvajati e-posvetovanje, bi dobil ustrezen prostor in vse pravice urejanja svojega e-prostora.

6. 7 Uporaba sodobne tehnologije za e-zakonodajni postopek

Če želimo izkoristiti prednosti sodobnih tehnologij, je nujno, da celoten cikel priprave predpisa informacijsko podpremo, saj bomo tako lahko zagotovili sodelovanje javnosti v vseh fazah priprave predpisa. V Sloveniji imajo ministrstva zagotovljeno visoko stopnjo informacijske opremljenosti, zato obstajajo tudi realne možnosti za e-sodelovanje. Možnosti, ki jih organi in javnost že imajo, so:

- objava predloga predpisa na spletni strani ministrstva;
- objava predloga predpisa na spletni strani Ministrstva za javno upravo, ko predlog predpisa pride v medresorsko usklajevanje oziroma v presojo z vidika odprave administrativnih ovir;
- objava predloga predpisa na spletni strani Vlade RS, ko je predlog predpisa že poslan na Generalni sekretariat vlade kot predlog vladnega gradiva;
- objava predloga predpisa na spletnih straneh Državnega zbora RS, ko je predlog zakona poslan v obravnavo in sprejetje v Državni zbor RS.

Vsi ti mehanizmi že obstajajo in so na voljo javnosti, vendar odziv javnosti ni takšen, kot bi si ga pripravljalci predpisov želeli. Vzroke za to je treba iskati vsaj na treh področjih:

- laična javnost težko najde predlog predpisa, ki jo zanima, ker ne ve, katero ministrstvo je pristojno za kateri predpis;
- zainteresirana javnost nima zadostnih znanj za konkretno in konstruktivno sodelovanje v procesu odločanja;
- vsi zainteresirani se težko znajdejo, kdaj je objavljen predlog predpisa, ki posega v njihovo področje dela ali življenja.

Zato je nujen korak naprej v smeri poenotenja in poenostavitve možnosti sodelovanja javnosti v procesu priprave predpisa. Takšna možnost je ponujena z oblikovanjem enotnega spletnega mesta e-demokracija, kjer bodo predpisi objavljeni v celotnem življenjskem ciklu, tj. od načrtovanja do sprejetja. Predpisi bodo na tej strani lahko razvrščeni po različnih kriterijih, kar bo javnosti omogočilo preprosto iskanje. Na primer: razvrščanje po pristojnem organu, življenjskem področju, po statusu ...

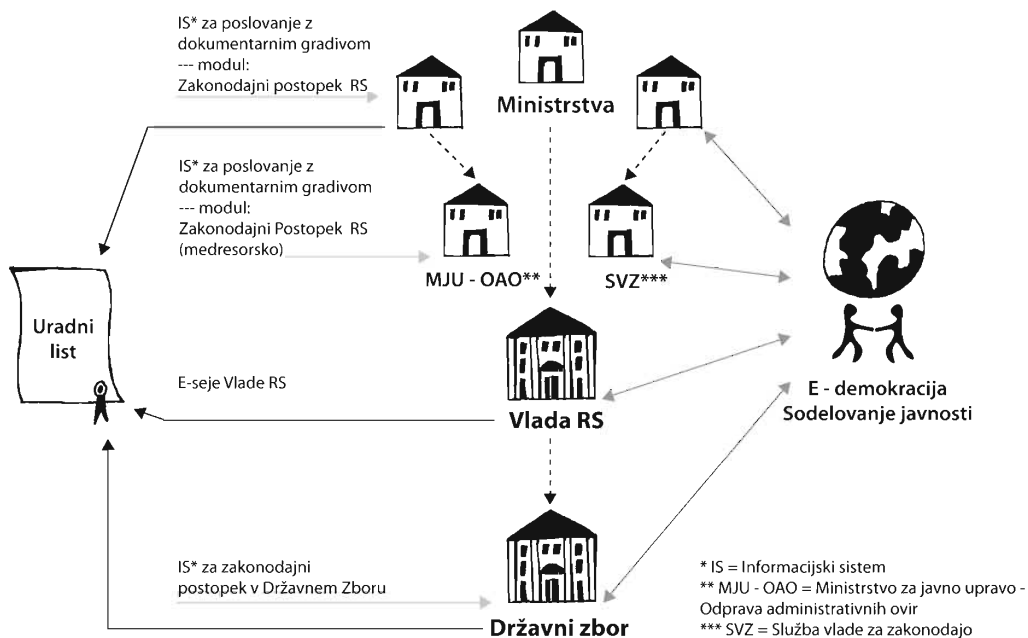
V vsakem trenutku bo mogoče na vsak tako objavljen predlog predpisa podati on-line pripombo, ki jo v svojo mapo predpisa samodejno prejme strokovni delavec na pristojnem ministrstvu.

Informacijska tehnologija je v zakonodajnem postopku torej lahko velika pomoč, saj omogoča strokovnim pripravljavcem predpisov pripravo predpisov po enotnem postopku, ki je v največji mogoči meri avtomatiziran. Podobno velja za javnost, saj ima tako večje možnosti tvornega sodelovanja pri pripravi predpisov, in sicer v vsakem koraku preprosto in transparentno.

Da bi dane možnosti izkoristili v največji mogoči meri, je bil razvit informacijski sistem, tj. e-zakonodajni postopek, ki vse aktivnosti pri pripravi predpisa povezuje v smiselno celoto in pri tem izkorišča že razvite informacijske sisteme po ministrstvih, na Generalnem sekretariatu vlade in v Državnem zboru RS. Ker pa je pomemben del procesa tudi objava predpisov, sta v sistem vključena tudi Uradni list RS in Register predpisov Slovenije, ki vse to prav tako povezuje med seboj.

V celoten sistem so tako vključeni sistemi za podporo poslovanju organov z dokumentarnim gradivom na ministrstvih, v vladi, državnem zboru in v Uradnem listu RS, Register predpisov Slovenije, ki slovenske predpise povezuje z evropskimi, ter spletno mesto e-demokracija, ki javnosti omogoča spremljanje celotnega procesa in aktivno sodelovanje v njem.

Shema celotnega procesa



Opis celotnega procesa priprave predpisa z vključenim sodelovanjem javnosti:

- Vlada RS vsako leto sprejme program dela, kar pomeni načrt aktov, ki jih bo spremenila ali sprejela na novo. To konkretno pomeni, da mora vsako ministrstvo pripraviti svoj načrt, ki ga zapiše v Register predpisov Slovenije (RPS).
- Vlada na začetku leta ta program (PDV) sprejme.
- Pripravljenec predpisa na ministrstvu ob začetku izdelave nekega predpisa v posebnem informacijskem sistemu za spremljanje zakonodajnega postopka (v nadaljevanju: ZP-RS) oblikuje elektronsko mapo predpisa in prek posebnega gumba prenese v mapo vse podatke o konkretnem predpisu iz RPS-a. Za vsak predpis se določi tudi čas za oddajo komentarjev na svetovnem spletu. Tako pripravljen načrt se objavi na svetovnem spletu, in sicer na portalu e-demokracije. Tu imajo državljani in zainteresirana javnost možnost prek posebnega obrazca podati svoje mnenje, pripombo, kritiko ali pohvalo.

- Sistem poskrbi, da se komentar s spleta samodejno uvrsti na pravo ministrstvo, v pravo mapo predpisa in da pripravljavec predpisa o tem tudi obvesti po elektronski pošti.
- Glede na predpisane roke začne pripravljavec pripravo predloga predpisa v sistemu; sistem pripravljavca v maksimalni mogoči meri vodi skozi postopek, skrbi za samodejno objavo različic predloga predpisa na podportalu e-demokracija in prav tako za samodejno uvrščanje predlogov s spleta v elektronsko mapo predpisa.
- Na ministrstvu se predpis pripravlja in notranje usklajuje; običajno se predpis usklajuje tudi medresorsko.
- Ministrstvo lahko predpis usklajuje tudi z drugimi zainteresiranimi organizacijami ali s posamezniki po običajnih postopkih poslovanja z dokumentarnim gradivom.
- Ko je na ministrstvu predpis usklajen in potrjen, se oblikuje Izjava o skladnosti s pripadajočo korelacijsko tabelo navezave predloga predpisa na EU-zakonodajo.
- Tako pripravljen predlog predpisa gre v nadaljnji postopek glede na njegovo naravo:
 - pošlje se v objavo na Uradni list RS;
 - pošlje se v obravnavo na Vlado RS.

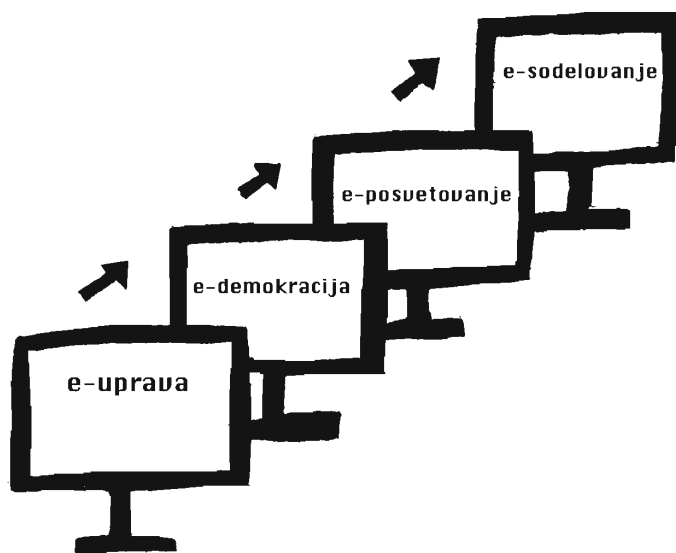
V vsakem koraku pa je zagotovljeno, da je gradivo objavljeno na spletu in da je nanj mogoče podajati komentarje; komentarji s spleta se zbirajo na enem mestu, kar je pripravljavcu predpisa v veliko pomoč pri pregledu in obdelavi prejetih komentarjev.

Vendar pa bi si včasih želeli posvetovanje razširiti v aktivnejšo dvosmerno interakcijo med pripravljavci in javnostjo. Pri tem bi bila seveda še pomembnejša aktivna vloga pripravljavca in javnosti, da bi ta interakcija potekala hitro in usmerjeno. Tu je treba proučiti predvsem možnost, ki nam jo daje podportal e-demokracija.

6. 8 Posebna spletna mesta za e-posvetovanje

Na državnem portalu e-uprava, na podportalu, je pripravljen poseben razdelek samo za spremljanje zakonodaje. V okviru tega razdelka je že omogočeno sodelovanje javnosti, saj ima javnost pri vsakem predpisu možnost podati svoje komentarje. Takšen način sodelovanja pa je mogoče precej preprosto in hitro razširiti. Opis sheme mogoče razširitve:

- na državnem portalu obstaja podportal e-demokracija;
- znotraj tega podportala obstaja poseben razdelek, imenovan Zakonodaja;
- znotraj tega bi lahko oblikovali posebno spletno stran s spletno aplikacijo za e-posvetovanje oziroma e-sodelovanje;
- spletno stran bi oblikovali kot spletno mesto, ki bi ga lahko izkoriščale državne in druge zainteresirane organizacije (npr. nevladne organizacije, skupnost občin ...);
- upravljavec spletnega mesta bi zainteresirani organizaciji dodelil svoj prostor, za katerega bi ta organizacija skrbela sama (skrbela bi za dodeljevanje pravic uporabnikom, objavo, za izvajanje različnih oblik e-posvetovanja, kot so: forumi, ankete ...).



<http://e-uprava.gov.si/e-uprava>

<http://e-uprava.gov.si/e-uprava/edemokracija.euprava>

Izsledki takšnega e-posvetovanja bi se lahko v proces priprave predpisa vključili na različne načine. Če posvetovanje vodi in usmerja pristojni uporabnik z ministrstva, lahko izsledke posvetovanja neposredno uporabi v svojem sistemu za pripravo predpisa. Če e-posvetovanje uporablja zunanja ustanova (npr. NVO, občine, združenja ...), lahko izsledke posvetovanja pristojnemu ministrstvu posredujejo prek e-pošte ali posebnega obrazca pri objavljenem gradivu na svetovnem spletu (primer podajanja komentarja na objavljene predloge predpisov na spletni strani e-demokracija).

6.9 Dodatne možnosti e-sodelovanja

Za kateri koli način oblikovanja elektronskega prostora za e-posvetovanje se bomo odločili (samostojno ali skupno uporabo), je v okviru tega treba nujno razmisliti o različnih načinih organiziranja e-posvetovanja, kot so:

- **e-forumi:** na internetu se objavi neka tema, na katero se lahko s svojimi komentarji odzovejo vsi uporabniki interneta ali pa samo tisti, ki se prijavijo v sistem in ki jim moderator dodeli uporabniško ime in geslo;
- **e-ankete:** anketa se objavi na spletnih straneh s časovno omejitvijo; državljani lahko preprosto s klikom na eno izmed ponujenih možnosti izrazijo svoje mnenje; lahko pa so ankete oblikovane tudi tako, da dopuščajo vpis svojega mnenja;

- **e-peticije:** gre za elektronsko različico podpisovanja peticij za določen obravnavan problem;
- **spletna klepetalnica:** spletna klepetalnica se vedno objavi vnaprej, s tem da se objavi ime človeka, ki bo moderiral, ime človeka, ki bo sodeloval, tema, ki bo obravnavana, in termin izvedbe; gre za vodene klepetalnice in ne tiste v smislu splošnega klepeta na internetu, kjer se pogovarjajo med seboj tisti, ki se naključno prijavijo;
- **spletni dnevnik:** spletni dnevnik piše vsak posameznik na določeno temo, z odzivi pa lahko sodeluje kdor koli; zelo zanimivi so spletni dnevniki politikov, gospodarstvenikov, vplivnih ljudi s področja nevladnih organizacij, varstva okolja ipd., kjer se razpravlja o splošnih problemih v družbi;
- **povezava spleta in televizije:** za sodelovanje javnosti je primerna povezava uporabe interneta in televizije, saj se prek televizije lahko uporabnike izobražuje, vodi in usmerja kako sodelovati pri odločanju z uporabo sodobnih tehnoloških zmožnosti.
- ...

6. 10 E-demokracija

Vendar pa je zakonodajni postopek le zelo pomemben del demokracije. Zato je tehnologijo mogoče izkoristiti tudi na drugih področjih zagotavljanja demokratičnih procesov. Tako je na spletnem portalu e-demokracija mogoče najti in uporabiti še nekaj drugih mehanizmov, ki državljanom omogočajo uveljavljanje demokratičnih načel. Tako lahko med drugim najdemo naslednje vsebine:

Želim sodelovati pri odpravi administrativnih ovir

Vlada je med svoje prednostne naloge uvrstila tudi odpravo administrativnih ovir. V ta namen je sprejela program ukrepov, kar med drugim pomeni spremembo predpisov in procesov. S tem zasledujemo cilj učinkovite javne uprave za državljane in gospodarstvo ter uvajamo boljše uravnavanje na področju priprave predpisov in sprejemanja odločitev. Za posamezne predloge lahko zainteresirana javnost poda svoje mnenje glede odprave administrativnih ovir v zakonsko predpisanem roku, ki je objavljen ob objavi predloga pravilnika. Poleg tega lahko javnost na e-naslov oa.predlogi@gov.si pošlje tudi kakršen koli drug predlog ali pripombo glede delovanja uprave, njenih uslužbencev, administrativnih ovir, kompleksnih procesov, glede nepotrebnih prilog v posameznih konkretnih postopkih ...

Želim kontaktirati izvoljene predstavnike

Na tej strani je državljanom omogočeno, da oddajo elektronsko pošto za predsednika Republike Slovenije, predsednika Vlade RS, državne organe, poslance v Državnem zboru RS, poslanske skupine in za EU-poslance.

Želim vedeti več o demokratičnih procesih

Na tej strani je mogoče dobiti informacije o pojmu demokracija na splošno, načinu izvajanja demokracije v naši državi, temeljnih človekovih pravicah in svoboščinah, ureditvi oblasti v naši državi ter o ureditvi oblasti v EU.

Potrebujem informacijo

Sklop je informativnega značaja; vsebuje koristne povezave do informacij s področja zakonodaje, pravnih pravil v EU, informacij javnega značaja, volitev in referendumov ter še veliko drugih povezav.

Pogosta vprašanja in odgovori

Na tej strani so objavljena najpogosteje zastavljena vprašanja in pripadajoči odgovori s področja demokracije, zakonodaje, odprave administrativnih ovir.

Seveda pa tudi vse te možnosti še vedno ne zagotavljajo popolne uveljavitve najširših pojmov demokracije. Zato je podportal e-demokracija živ organizem, ki se iz dneva v dan spreminja in nadgrajuje z novimi funkcionalnostmi ter širi v smislu uvajanja novih možnosti zagotavljanja e-demokratičnih procesov.

7 Moderator (facilitator) v procesu sodelovanja javnosti

7.1 Vloga moderatorja

Moderiranje skupinskih procesov prinaša pomembno novost: vsebinsko nevtralnost vloge tretje strani v skupini. Sodobna literatura o moderiranju je jasno razmejila nevtralnost »vsebine« in »procesa« pri moderiranju. Nevtralnost vsebine pomeni, da moderator ne podaja svojih stališč o obravnavanih vprašanjih; do pričakovanj skupine mora biti neopredeljen.

Moderator:

- ne podaja svojih stališč o vsebinskih vprašanjih,
- je zagovornik poštenih, vsevkjučujočih in odprtih procesov,
- usklajuje sodelovanje v skupini,
- povečuje produktivnost procesa,
- ustvarja varno ozračje, v katerem so vsi člani skupine enakopravni,
- spodbuja namensko porabo časa in produktivno skupinsko dinamiko,
- sledi jasno začrtani strukturi in ostaja odprt za spremembe.

7.2 Področje dela moderatorja

Iz same definicije njegove vloge izhaja, da je polje moderatorjevega dela v skupinah, ki imajo zastavljen cilj in hkrati tudi dovolj svobode odločanja.

V organizaciji lahko na primer zaposleni (ali del zaposlenih) skupaj pripravijo svoj strateški načrt: oblikujejo skupno vizijo, poslanstvo, opredelijo vrednote, naredijo analizo okolja, deležnikov in analizo SWOT ter se odločijo za cilje in strateške usmeritve za uresničevanje vizije in doseganje ciljev. Lahko rešujejo konkreten problem npr. kakovost storitev in iščejo najboljše rešitve ali pa skupaj spreminjajo organizacijsko strukturo tako, da kar najbolj ustreza novim izzivom. V državah razvite demokracije in gospodarstva, predvsem v anglo-saksonskem svetu, so interni (»in-house«) moderatorji že običaj – tako v upravnih institucijah kot v zasebnih podjetjih.

Drugo veliko področje delovanja moderatorjev je sodelovanje javnosti pri sprejemanju odločitev: sprejemanje strateških, razvojnih in prostorskih načrtov ali zakonskih dokumentov na lokalni, regionalni ali državni ravni. Moderatorski pristopi se počasi uveljavljajo tudi v mednarodnih organizacijah.

7.3 Moderatorjeve tehnike in orodja

Moderator se pri svojem delu poslužuje vrste pripomočkov v vseh treh fazah in pogosto pri tem posega v polje procesnega svetovanja.

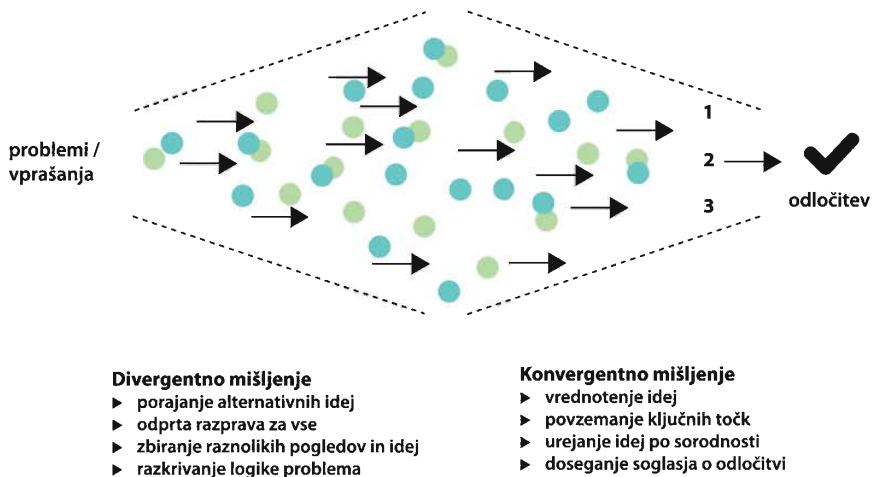
Pri načrtovanju procesov so nam v pomoč predvsem modeli dinamike skupinskega dela, na primer razumevanje poteka razmišljanja v skupini, ki se sooči s problemom (Slika 2). Pri tipičnem procesu razločimo dve fazi (divergentno in konvergentno), tehnike pa morajo biti podrejene prav

spodbujanju različnih tipov razmišljanja. Pri porajanju idej se poslužujemo tehnik, ki spodbujajo ustvarjalno mišljenje in podirajo omejitve konvencionalnosti (npr. brainstorming, ustvarjalno porajanje idej s pomočjo asociacij, »beseda kroži« in sprotno zapisovanje na tablo). V fazi urejanja in vrednotenja idej pa spodbujamo večjo disciplino in analitično mišljenje (pomensko grupiranje, miselne vzorce, točkovanje, matrično primerjavo parov). Na koncu stremimo k sprejemanju odločitve s soglasjem (kjer si pomagamo s tehniko doseganja soglasja).

Večje skupine zahtevajo celovitejšo načrtovanje procesa in tudi temeljitejšo tehnično podporo. Osnovna »celica« za optimalno skupinsko delo šteje od 6 do 8 članov, če pa so skupine večje (včasih tudi 500 ali več), kombiniramo plenarno delo in delo v manjših skupinah. Za velike skupine sta preizkušeno uspešni metodi »vrtiljak« in »odprti prostor« (Open Space Technology).

Naštete tehnike posegajo predvsem v »trdo« razsežnost moderatorjevega dela. Nič manj pomembne pa niso »mehke« veščine, predvsem v duhu spodbujanja konstruktivne skupinske dinamike, ustvarjanja varnega polja komunikacije in obvladovanja posameznih težavnih članov v skupini. Tu moderatorjev pristop temelji na spoznanjih psihologije, predvsem poznavanju psiholoških tipov in skupinske dinamike.

Od problema do rešitve: potek mišljenja v skupini



8 Opomnik

V pričujočem opomniku so vsebovane ključne točke za uspešno in učinkovito izvedbo sodelovanja javnosti v procesih odločanja. Opomnik naj bi bil pripomoček vsakomur, ki se bo pri svojem delu v upravi srečal s potrebo (ali nujno) po sodelovanju javnosti. Opomnik se omejuje na sodelovanje javnosti v postopkih priprave pravnih aktov in programskih dokumentov, ki se razlikujejo po vsebini in po obsegu sodelovanja.

8. 1 Načrtovanje procesa sodelovanja javnosti

- Ali ste določili namen in cilje procesa?
- Ali se je proces začel dovolj zgodaj, da ima javnost možnost izbirati med odprtimi alternativami ali vplivati na vsebino dokumenta?
- Ali ste določili osebo ali oddelek (urad), ki bo odgovoren za izvedbo procesa?
- Ali ste ocenili, če so vaše zmogljivosti (ali zmogljivosti odgovorne osebe, urada) zadovoljive za uspešno in učinkovito izvedbo procesa?
- Ali je za izvedbo procesa potrebno angažirati zunanje sodelavce?
- Ali ste pripravili oceno stroškov procesa?
- Ali ste zagotovili dovolj finančnih sredstev?
- Ali ste identificirali ključne deležnike za obravnavano vsebino? Ali proces dopušča enostavno vključevanje tistih deležnikov, ki so kakor koli omejeni pri sodelovanju (socialno ogroženi in izključeni, manjšine, marginalne skupine ...)?
- Ali ste določili trajanje procesa v celoti in po posameznih fazah?
- Ali ste določili osnovne mejnike procesa?
- Ali ste pripravili okvirni urnik procesa?
- Ali ste preverili datume dogodkov in njihovo morebitno sovpadanje s prazniki ali drugimi podobnimi dogodki?

8. 2 Izvedba procesa sodelovanja javnosti

- Ali ste preverili zakonske obveznosti in določila o obveščanju javnosti in o možnostih in pogojih njenega sodelovanja?
- Ali ste identificirali in zagotovili potrebne informacije za obveščanje javnosti? Ali ste določili obliko teh informacij (tiskano gradivo, elektronski dokumenti ...)?
- Ali ste pripravili informacijska gradiva (podlage, mnenja, stališča, osnutek) za obveščanje javnosti?
- Ali je pripravljeno gradivo razumljivo, smiselno in popolno?
- Ali ste določili načine in pogostost obveščanja? Ali ste določili odgovorno osebo?
- Ali ste zagotovili dostopnost gradiv? Ali bodo vsa gradiva dostopna na spletni strani ministrstva?
- Ali ste določili način vključevanja javnih medijev v načrt obveščanja javnosti o procesu?
- Ali ste določili ukrepe za krepitev vključevanja ključnih deležnikov in drugih zainteresiranih v proces? Ali so zanje zagotovljena finančna sredstva?
- Ali ste določili oblike sodelovanja (javna obravnava, delavnica ...)?

- Ali ste določili uradne osebe, ki bodo sodelovale pri teh dogodkih (predstavniki ministrstva, pripravljalci gradiv, strokovnjaki ...)?
- Ali ste določili urnik obveščanja o dogodkih in določili odgovorno osebo?
- Ali ste določili način posredovanja pripomb in predlogov na osnutek dokumenta?
- Ali je jasno določeno, v kateri fazi projekta se bodo zbirale pripombe?
- Ali je določeno mesto ali odgovorna oseba za zbiranje pripomb in mnenj?
- Ali ste določili načine odziva na pripombe in mnenja? Ali ste določili obliko zahvale vsem, ki so se odzvali na proces?
- Ali ste določili, da je smiselno upoštevanje in obrazložitev pripomb in mnenj obveznost pripravljalcev dokumenta? Ali pripravljalci to vedo?
- Ali ste določili način posredovanja povratnih informacij o upoštevanju ali zavrnitvi mnenja in pripomb javnosti na dokument?

8. 3 Spremljanje in vrednotenje procesa sodelovanja javnosti

- Ali ste določili oblike spremljanja procesa? So te oblike vključene v procesni načrt?
- Ali ste določili načine zbiranja podatkov (anketa med dogodki, na spletni strani ...) in odzivnosti javnosti na proces?
- Ali je določena odgovorna oseba za spremljanje zbiranja in zagotavljanje kakovosti podatkov?
- Ali ste določili načine in orodja vrednotenja uspešnosti in učinkovitosti procesa?
- Ali ste določili kriterij za ugotavljanje doseganja ciljev procesa in izpolnjevanja njegovega namena?
- Ali ste določili način poročanja o spremljanju in vrednotenju?
- Ali ste načrtovali posebno srečanje izvajalcev, namenjeno izmenjavi izkušenj in znanj, pridobljenih v procesu?
- Ali ste določili način vrednotenja pridobljenih mnenj, stališč in pripomb?
- Ali je zagotovljena izmenjava izkušenj med različnimi procesi, ki jih vodi ministrstvo?

9 Literatura in povezave

- Ministrstvo za okolje, prostor in energijo, Sodelovanje javnosti, Priročnik za načrtovanje, vodenje in vrednotenje procesov sodelovanja javnosti v okviru Ministrstva za okolje, Nacionalni program varstva okolja, 2004
- Dr. Cirila Toplak in sodelavci, Moderiranje skupinskih procesov, Priročnik za moderatorje, Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj, Ljubljana, maj 2001
- OECD, Policy Brief, Public Sector Modernisation: Open Government, 2006
- OECD, Stakeholder Involvement Techniques, A Short Guide and Annotated Bibliography, 2004
- OECD, Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy-making, 2001
- OECD, Open Government, Fostering Dialogue with Civil Society, Pariz, 2001
- Cabinet Office, GB, Viewfinder: A Policy Maker's Guide to Public Involvement
- Involve, People and Participation, How to put citizens at the heart of decision making, 2005
- Stella Creasy, Phd., Kartin Gavelin, Dominic Potter – Involve, Everybody needs good neighbours, A Study of the link between public participation and community cohesion, 2008
- Simon Delakorda, M. Delakorda: Sodobna e-uprava: od zadovoljnega uporabnika do vključenega državljana, 2008
- Simon Delakorda, M. Delakorda.: Navodila za urednikovanje vsebinskih sklopov in moderiranje razprav na spletnem portalu Predsedovanje.si.), 2007
- International Association for Public Participation, www.iap2.org
- World Bank, Participation Sourcebook, www.worldbank.org/participation/keydocuments.htm

