

Priročnik za
boljše in lažje sodelovanje



javnostjo
pri urejanju prostora



Z² predl., pred nezvenečimi soglasniki s,
v zvezi z osebnim zaimkom za 3. os. stil. ž

3. za izražanje medsebojnega odnosa, razmerja:
dogovoriti se, strinjati se s kom; lepo so ravnali z njim;
igrati se z vrstniki / imeti dobre odnose z mnogimi
državami / **sodelovati z javnostjo**

Priročnik za
boljše in lažje sodelovanje



javnostjo
pri urejanju prostora

Kazalo



Predgovor

4

01

Participacija, vključevanje prebivalcev, sodelovanje z javnostjo

5

Participacija je sodelovanje	6
Participativna demokracija	6
Koristi sodelovanja	7
Sodelovanje javnosti v Sloveniji	8
Javnost in stroka	10
Oblike sodelovanja javnosti	10

02

Napotki za dobro sodelovanje

14

Kdaj je smiselno z javnostjo sodelovati in kdaj je dovolj samo informiranje?	15
Najprej pravi odnos, potem tehnika	16
Javnost mora imeti realne možnosti vpliva na rezultat	17
Kdaj je pravi čas za začetek sodelovanja?	18
Kaj je dober rezultat sodelovanja	19
Kako uskladimo rezultate?	20
Poskrbite za dosledno obveščanje pred, med in po koncu procesa	21



03 Procesni načrt

Kaj je predmet procesa sodelovanja?	23
Kaj želite s sodelovanjem doseči?	25
Kakšni bodo rezultati?	26
Kakšen je okvir sodelovanja?	27
Koga želite vključiti v proces sodelovanja?	27
Kakšen vpliv na končno odločitev imajo sodelujoči v procesu?	29
Katere metode boste uporabili za izvedbo procesa?	29
Kakšne so vloge vseh vpletenih v proces?	34
Zagotovitev politične podpore	34

Na delo!	35
Javna razprava	36
Delavnica	37
Tiskani materiali (letaki, članki v lokalnem časopisu, plakati v javnem prostoru)	38
Spletna vprašanja in odgovori	38
Intervju	39
Spletni načini vključevanja javnosti	40
Urbani sprehod	41
Neformalna komunikacija z javnostjo (prebivalci)	42
Primer procesa: URBACT načrtovalski cikel s šestimi koraki	44

Viri in literatura	50
---------------------------	----

Predgovor

Namen tega priročnika je spodbuditi odločevalce, predstavnike javne uprave, javne in zasebne investitorje ter strokovnjake k boljšemu in pogostejšemu sodelovanju z javnostjo pri urejanju prostora.

Na prvih straneh priročnika smo zbrali **ključne teoretične vidike**, katerih poznavanje je za izvedbo procesa sodelovanja z javnostjo res nujno. Nadaljevali smo s **praktičnimi napotki za boljše in lažje sodelovanje z javnostjo**. V nadaljevanju smo podali **navodila za pripravo procesnega načrta**. Za lažje razumevanje smo jih opremili s primeri iz prakse. Priročnik smo zaključili s predstavitvijo **izbranih metod** sodelovanja z javnostjo in dodali primer procesnega načrta, ki ga uporabljajo partnerji v omrežjih mest v programu URBACT.

Sodelovanje z javnostjo je nujen del demokratičnega političnega sistema in urejanja prostora. Če se sodelovanju z javnostjo izogibamo, se nam to pogosto vrne v obliki nasprotovanja javnosti. Rešitve, oblikovane z javnostjo, so praviloma boljše, saj nihče ne pozna prostora bolje od tistih, ki ga uporabljajo vsak dan. Nenazadnje so rešitve, ki jih je javnost sooblikovala, med ljudmi (v širši skupnosti) bolje sprejete. Lažje je izpeljati ukrepe, ki jih je javnost sooblikovala in posvojila.

Priročnik vsebuje teoretične in praktične napotke za boljše in lažje sodelovanje. Na IPoP – Inštitutu za politike prostora se aktivno ukvarjamo s sodelovanjem z javnostjo že vse od ustanovitve, torej dobrih deset let.

V tem času smo proučevali sodelovanje z javnostjo v slovenskem in mednarodnem kontekstu. Hkrati smo izpeljali številne procese vključevanja javnosti, organizirali dogodke, posvete, razprave in delavnice ter opravljali intervjuje in ankete. Sodelovali smo pri pripravi uličnih festivalov, konferenc in dogodkov, s katerimi so sodelovanje javnosti spodbujale in razvijale druge, domače in tuje, organizacije. Nasveti, zbrani v tem priročniku, temeljijo na našem teoretičnem in praktičnem poznavanju sodelovanja z javnostjo pri urejanju prostora.

Priročnik je v prvi vrsti namenjen predstavnikom javnih ustanov: občin, regionalnih agencij, ministrstev, nosilcev urejanja prostora in predstavnikom drugih javnih ustanov, ki lahko vplivajo na procese v urejanju prostora. Priročnik je namenjen tudi strokovnjakom, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in drugimi nalogami v urejanju prostora, pa v času izobraževanja redko srečajo vsebine s področja vključevanja javnosti.

Petra Očkerl in Aidan Cerar

01

Participacija,
vključevanje prebivalcev,
sodelovanje z javnostjo

Participacija je sodelovanje

Pojem participacija lahko poslovenimo kot vključevanje ali sodelovanje javnosti. Praviloma se sodelovanje javnosti navezuje na oblikovanje ali izvajanje politik. V tej publikaciji se bomo omejili na vsebine, povezane z urejanjem prostora, torej bomo **govorili o sodelovanju javnosti pri urejanju prostora**, kar zajema odločanje o urejanju prostora v različnih fazah, od strateškega do podrobnega načrtovanja, ter izvajanje različnih aktivnosti, povezanih z gradnjo, vzdrževanjem in drugimi fazami urejanja prostora.

Sodelovanje javnosti se pri urejanju prostora največkrat uporablja **za proces, v katerem prebivalci določenega območja oblikujejo in sporočijo svoje želje, skrbi, stališča, pobude in pripombe**. Sporočijo jih tistim, ki se nanje lahko odzovejo, to so ali predstavniki občine ali načrtovalci in drugi izvajalci, ki po naročilu občine pripravljajo načrt za neko novo ureditev ali izvajajo dela v prostoru.

Pri tem ne smemo pozabiti še ene oblike sodelovanja javnosti pri urejanju prostora. Redko, a vendar, se sodelovanje javnosti odvije mimo ustanov, to je na primer mimo občine ali četrtne oziroma krajevnne skupnosti, ima pa vseeno stvaren učinek na prostor. **Prebivalci se sami organizirajo in oblikujejo predloge za izboljšanje svoje bivalnega okolja ali pa sami tudi izvedejo ureditev**, na primer olepšajo park v soseski tako, da samoiniciativno posadijo drevo, izboljšajo pogoje za igro ali postavijo novo klopi. Prav zaradi doprinosa h kakovosti urejenosti prostora in pogojev bivanja so tudi tovrstne oblike sodelovanja javnosti zelo pomembne.

Participativna demokracija

Politični sistem sodobnih demokratičnih držav temelji na kombinaciji predstavniške, neposredne in participativne demokracije.

V **predstavniški demokraciji** izvoljeni predstavniki ljudstva – politiki – sprejemajo zakonodajo, oblikujejo politike in sprejemajo odločitve.

V **neposredni demokraciji** ljudje prek referendumov neposredno vplivajo na odločanje.

V **participativni demokraciji** ljudje politikom sporočajo svoje želje, pripombe in pobude.

Participativna demokracija dobro dopolnjuje predstavniško in neposredno demokracijo. Politiki lahko prek participativnih procesov tekoče preverjajo stališča javnosti in temu prilagodijo svoje odločitve. S tem si njihove odločitve pridobijo višjo stopnjo legitimnosti, izboljšajo pa se tudi njihove možnosti za ponovno izvolitev.

Predmet tega priročnika je promocija participativne demokracije kot demokracije, ki dobro dopolnjuje elemente predstavniške in neposredne demokracije ter pomembno poveča učinkovitost in razširi koristi političnega delovanja.

Naloga politike urejanja prostora je, da vključevanje javnosti v urejanje prostora prepozna kot razvojno priložnost v modelu trajnostnega razvoja.

Koristi sodelovanja

REŠITVE PO MERI JAVNOSTI

- Če hočete, da so javnosti rešitve všeč, je bolje, da jih oblikujete skupaj z ljudmi in ne zgolj za njih.
- Sodelovanje z javnostjo zmanjša tveganje politikov, da bi sprejemali odločitve, ki bi v javnosti naleteli na odpor.
- Če javnost posvoji rešitve in jih zagovarja, je njihova izvedba praviloma bolj učinkovita. Strokovna mnenja v sodelovanju z javnostjo postanejo bolj prepričljiva.

IZBOLJŠA SE KAKOVOST REŠITEV

- Prebivalci najbolje poznajo svoje okolje, zato lahko pomembno prispevajo k izboljšanju rešitev.
- Proces sodelovanja z javnostjo omogoča, da postane bolj pregleden in prepričljiv celoten proces usklajevanja interesov in pobud.
- Sodelovanje z javnostjo zahteva čas in procese priprave rešitev podaljša, vendar pa se lahko čas priprave tudi znatno podaljša ali pa se izvajanje projektov in programov celo ustavi, če rešitve niso usklajene z javnostjo.
- Če javnost razume, kaj je cilj rešitev, lahko predlaga še druge načine, s katerimi je mogoče doseči cilj.

BOLJŠA SPREJETOST REŠITEV

- Če javnost sodeluje v procesu oblikovanja in sprejemanja rešitev, bolje razume razloge za te rešitve in posledice, ki jih spremljajo.
- Če ljudem rešitve niso všeč, najdejo način za to, da se jim uprejo. Če ljudi ne povabimo k sodelovanju in rešitev ne uskladimo, ljudje praviloma najdejo način, da izrazijo nestrinjanje in dosežejo, da se jim prisluhne.
- Rešitve, sprejete mimo mnenja javnosti, v javnosti vzbujajo dvome.

OKREPI SE OBČUTEK VKLJUČENOSTI V ODLOČANJE

- Pri sodelovanju z javnostjo se izboljšajo medsebojno zaupanje, zaupanje v ustanove in zaupanje v odločevalce.
- Sodelovanje med prebivalci in občino je redko omejeno le na urejanje prostora. Dobro sodelovanje se slej ko prej prenese in postane značilnost tudi na drugih področjih upravljanja.
- Sodelovanja se moramo učiti; posamezniki, skupnosti, strokovnjaki in ustanove. Vsak naslednji primer je lažji, zato je dobro začeti čim prej.
- Sodelovanje z javnostjo spodbudi ljudi, da bolj sodelujejo med sabo. Z medsebojnim sodelovanjem in solidarnostjo lahko rešimo številne sodobne izzive.
- Mesta, v katerih odločevalci veliko sodelujejo z javnostjo, so mesta, v katerih ljudje tudi veliko sodelujejo med sabo in so zato prijetnejša za bivanje.

Sodelovanje z javnostjo v Sloveniji

Sodelovanje javnosti v urejanju prostora je družbena dejavnost, zato **na pogoje in oblike sodelovanja javnosti močno vplivajo specifične družbene značilnosti, kultura, zgodovina, izkušnje in tradicija.** Za slovensko družbo danes sta značilni dve ključni okoliščini, to sta **vrzel med odločevalci in javnostjo** ter **nizko zaupanje v ustanove in politiko.** Razloge lahko iščemo v zgodovinskih okoliščinah: Slovenija je bila dolgo del večjih držav, kar je imelo velik vpliv na razvoj urbanosti – večji delež mestnega prebivalstva je bil nemški oziroma italijanski, slovenska urbana populacija pa se je oblikovala razmeroma pozno. Prebivalci so se v socialističnem sistemu sprijaznili z dejstvom, da ne morejo bistveno vplivati na odločanje. Sprejeli so, da participacija pogosto ni avtentična in da njen rezultat izostane, zato so sprejeli položaj, kjer jim je bilo povedano, kaj morajo narediti in na kakšen način, to pa jim je zagotavljalo nekakšen občutek udobja. Tudi po spremembi režima mnogo Slovencev ne verjame, da lahko vplivajo na končne odločitve, zato se izogibajo sprejemanju odločitev in se umikajo v zasebno življenje. Na drugi strani (lokalne) vlade niso izkazale večjega navora pri spodbujanju javne participacije, politika pa ni vzpostavila pogojev in okvirov za plodno sodelovanje.¹

V tem priročniku si tako kot v svoji praksi prizadevamo za to, da bi premagali dediščino preteklosti in da bi odnos med javnostjo in odločevalci tudi v slovenskih krajih čim večkrat prerasel v nekakšno partnerstvo, v katerem bi drug drugemu pomagali do boljših rešitev.

¹ Hočevār in drugi, 2015; Ploštajner in drugi, 2004; Kramberger, 2002.

Partnerstvo ni mogoče brez zaupanja. Različne raziskave kažejo, da je zaupanje v ustanove v Sloveniji nizko, zato je pomembno, da z vsakim novim procesom sodelovanja javnosti stopnjo zaupanja izboljšujemo in nikakor ne obratno. Če je javnost nad sodelovanjem razočarana, hkrati pa je že pristopila k procesu z nizko stopnjo zaupanja, obstaja velika verjetnost, da se ta del javnosti še dolgo ne bo vključeval v procese sodelovanja z zaupanjem, morda pa do tega sploh nikoli ne bo prišlo. Zato je ključno, da so nameni tistega, ki vodi proces sodelovanja, iskreni. Če nekdo ne verjame v moč sodelovanja in ne namerava upoštevati mnenja sodelujočih, je bolje, da tovrstnega procesa sodelovanja javnosti sploh ne začne.

V družbah, kjer sodelovanje z javnostjo še ni uveljavljen način urejanja prostora, se pogosto zgodi, da razvoj sodelovanja ovira tudi ljubosumje ustanov. Ustanove skrbi, da je z določeno prakso začela skupnost lokalnih prebivalcev ali nekdo drug in da bodo zato zasluge za doseženo rešitev pripisane nekomu drugemu in ne njim. Namesto da bi tako prakso podprli, se odločijo začeti nov, svoj način reševanja iste težave. Včasih je to sicer smiselno, pogosto pa je edini razlog za tako ravnanje želja ustanov, da zasluge za rešitev težave pripišejo sebi. Javnost lahko tako ravnanje prepozna in do ustanove razvije odklonilen odnos, zaupanje v ustanove pa se tako še dodatno zniža. Sodelovanje v že začelih procesih lahko ustanove pripelje dlje, le vsak od sodelujočih mora narediti tisto, kar najboljše zna. Tako kot javnost in skupnosti imajo tudi ustanove ogromno uporabnega znanja, predvsem pa tudi sredstev in izkušenj, kar je zelo pomembno za učinkovito sodelovanje.

Namen tega priročnika je spodbuditi ustanove k temu, da svoje znanje, sredstva in izkušnje

združijo z znanjem, sredstvi in izkušnjami javnosti oziroma skupnosti. Rezultati, ki jih dosežemo v partnerstvu, so lahko veliko boljši od tistih, ki jih dosežemo sami, zato je kakršno koli ljubosumje povsem nesmiselno. Nenazadnje obstajajo ustanove prav za to, da delujejo v javno korist. Javno korist pa lažje zagotavljamo v sodelovanju z javnostjo kot z izogibanjem javnosti.

Dobre prakse sodelovanja javnosti v urejanju prostora je v Sloveniji kar nekaj, bi si pa želeli, da bi sodelovanje javnosti postala ustaljena sistemska praksa. Zato se moramo vsi vpleteni, predstavniki ustanov in javnost, sodelovanja še učiti. Vendar pa se sodelovanja z javnostjo ne smemo izogibati, saj je sodelovanje način našega bivanja in prav praksa najboljše prispeva k razvoju našega znanja. Sodelovanje z ljudmi je nenazadnje ena izmed nujnih značilnosti delovanja javne uprave in najboljši pristop k upravljanju. Z javnostjo je dobro sodelovati čim večkrat in na različne načine, saj se bomo le tako čez učno snov prebili hitreje ter začeli v sodelovanju z javnostjo prostor urejati bolje.

Sodobnega urejanja mest brez sodelovanja z javnostjo ni. Tehnike sodelovanja z javnostjo, ki jih izvajajo posamezne uprave, pa se razlikujejo, tako kot se razlikujejo vrednostne kategorije političnih nosilcev odločanja. Vsekakor je sodelovanje z javnostjo del postopka legitimizacije mnogih sprememb prostora, ki je predpisan z zakonom. Prav tako je lahko tudi strokovna tehnika oblikovanja nabora možnih sprememb prostora, ki naj bi bile za javno korist.

- **Ivan Stanič**, Mestna občina Ljubljana

POZOR: Pri izvajanju procesa sodelovanja z javnostjo bo seveda prišlo tudi do napak. To je pričakovano, s časom in več poskusi se izkaže, kateri načini dela so boljši, kateri slabši in kako pridemo do dobrih rezultatov. Zato se občasnega neuspeha nikar ne ustrašite in naj vas ne odvrne od novih poskusov!



PRIMER IZ PRAKSE

Če je skupina kreativnih posameznikov sama začela ustanavljati in urejati prostor sodela in ima občina prav tako ambicije, da vzpostavi tak prostor, je smiselno, da se skupina in občina povežeta. Občina naj se opre na skupnost, ki je s to dejavnostjo začela, namesto da mimo nje investira v svoj projekt. S tem gradi na družbenih odnosih, ki jih je kreativna skupnost že vzpostavila in ki so ključni za dolgoročno uspešnost takega prostora ter pokaže, da ceni aktivno sodelovanje ljudi pri urejanju prostora in razvoju dejavnosti.

Javnost in stroka

Sodelovanje javnosti ne more nadomestiti prispevka stroke v procesih urejanja prostora. Javnost praviloma ne razpolaga z vsemi znanji, ki so potrebna za celovito presojo specifičnih ukrepov ali posegov v prostor, in zato ne more nadomestiti strokovnega dela. Hkrati tudi stroka ne more brez javnosti. Če javnost strokovna mnenja ignorira, ker jih ne pozna ali ne razume, imajo ta manjše možnosti, da bi uspešno služila namenu, kot bi jih imela, če bi javnost razumela vzrok, posledico, kontekst in referenčne primere določenega ukrepa. Zato je najustrežnejše sodelovanje med javnostjo in strokovnjaki takšno, v katerem strokovnjaki javnosti pojasnijo kontekst odločitev, pričakovane rezultate, razloge za specifično odločitev in možne alternativne scenarije reševanja specifičnega problema.

Da mora stroka več pozornosti nameniti pojasnjevanju vzrokov, posledic in konteksta, pa nikakor ni značilno le za urejanje prostora, ampak za večino strok. V prvi vrsti na primer za zelo izpostavljene zdravnike, ki morajo bistveno več pozornosti kot v preteklosti nameniti pojasnjevanju, hkrati pa se soočajo z večjimi dvomi, kot so se kdaj koli v moderni zgodovini.

Naloga strokovnjakov je predvsem pojasnjevati javnosti izhodišča, možne rešitve in razloge zanje ter prispevati k oblikovanju novih rešitev, ki upoštevajo ugotovitve iz procesov sodelovanja z javnostjo in drugimi akterji. Javnosti je treba pogosto pojasnjevati tudi podrobnosti, ki se stroki zdijo samoumevne, kot na primer, kako poteka organizacija v javni upravi ali kako deluje sistem urejanja prostora.

Izkušnje kažejo, da je javnost lahko zelo pomemben zaveznik stroke pri uveljavljanju

višjih standardov kakovosti. Stroka, ki ji veliko skrbi povzročajo tako novogradnje kot vzdrževanje in prenova, je za dobro sodelovanje z javnostjo zato vsestransko zainteresirana.

[POZOR: Sodelovanje je priložnost za utrjevanje ugleda stroke!](#)

- [Vključevanje javnosti ne zmanjšuje pomena stroke, ampak je priložnost za izgradnjo zavezništva za kakovost rešitev in stanja v prostoru.](#)
- [Odpiranje prostorskega načrtovanja je tako kot dobro sodelovanje med strokami in poklici v urejanju prostora neizbežno in nujno.](#)

Oblike sodelovanja javnosti

Poznamo dva glavna načina ločevanja med oblikami sodelovanja javnosti oziroma participacije (v urejanju prostora).

Prvi temelji na ločevanju med **formalnim** in **neformalnim** načinom, drugi pa na **stopnji moči, s katero javnost razpolaga** v procesu sodelovanja, in lahko tako bolj ali manj vpliva na končni rezultat.

Formalna participacija oziroma formalna oblika sodelovanja javnosti predstavlja oblike, ki so predvidene z zakoni ali drugimi predpisi, nacionalnimi ali evropskimi dokumenti.

Za tovrstne oblike sodelovanja javnosti se uporabljajo tudi drugi izrazi, na primer sodelovanje, spodbujeno ,od zgoraj' (ang. *top down*), zakonsko predpisano sodelovanje javnosti, obvezno sodelovanje javnosti ipd. Bistvo te vrste sodelovanja je, da so ga pristojni odločevalci dolžni izvesti in da pravni predpisi določajo minimum potrebnega sodelovanja v nekem procesu.

PRIMER IZ PRAKSE

V zadnjih letih je več slovenskih občin izdelalo Celostno prometno strategijo. Ministrstvo za infrastrukturo, ki je vodilo razpis za sofinanciranje strategij, je natančno predpisalo tudi metode sodelovanja z javnostjo ter število posameznih aktivnosti. To je odličen primer formalne participacije kot obvezne sestavine priprave konkretnega strateškega dokumenta, Celostne prometne strategije: pripravljavci strategij so morali izvesti najmanj toliko aktivnosti, kot jih je predpisalo ministrstvo. V nekaterih občinah pa so izvedli tudi dodatne aktivnosti in število predpisanih nalog presegli. Primer nazorno kaže, da lahko predpisane, formalne oblike sodelovanja vedno dopolnimo in izvedemo dodatne aktivnosti sodelovanja z javnostjo, če ocenimo, da bo zaradi tega rezultat boljši.

Značilnost formalne participacije je, da je predvidljiva in da vključuje predstavnike ustanov, kar pomeni, da omogoča bolj neposreden vpliv na odločanje, povezano z urejanjem prostora. Vendar pa so ljudje zaradi prisotnosti predstavnikov ustanov pogosto nekoliko bolj zadržani ali pa celo nenaklonjeni, tudi jezni – slednje velja za okolja, v katerih je zaupanje v ustanove izrazito nizko, kar je lahko posledica slabe prakse sodelovanja z javnostjo v preteklosti.

Druga oblika sodelovanja javnosti je **neformalna**; to je oblika, ki ni vnaprej predpisana ali zapovedana in se drži nekih lastnih pravil. Temu rečemo tudi neformalna participacija oziroma neformalna oblika sodelovanja javnosti. Uporabljata se tudi izraza

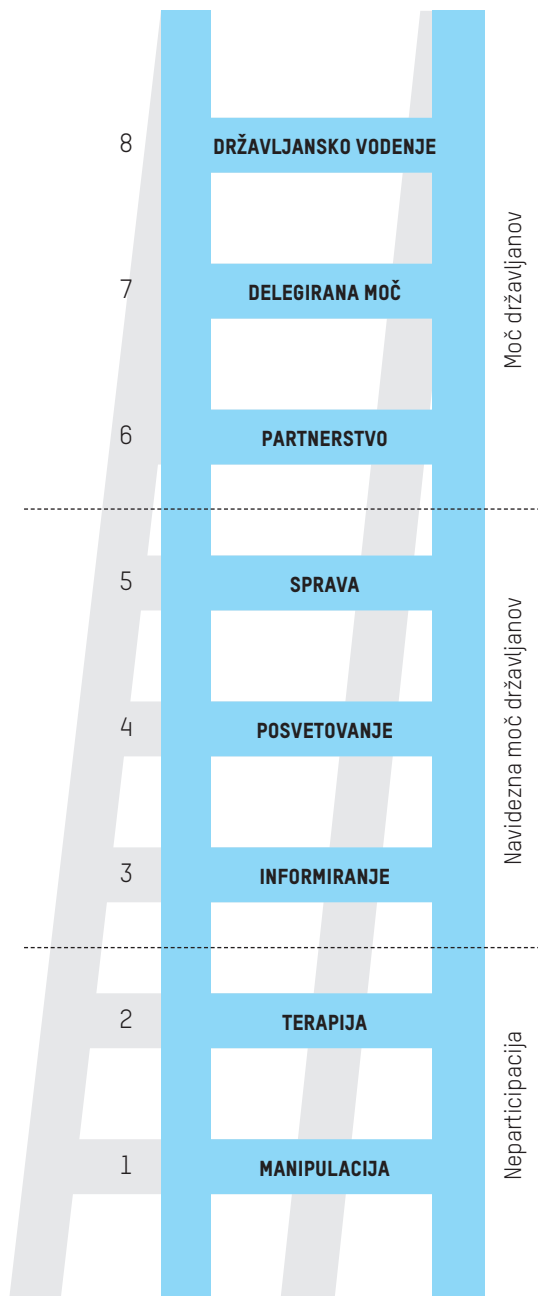
sodelovanje, ki se je razvilo ,od spodaj’ (ang. *bottom up*), in aktivacija javnosti.

Neformalna participacija je praviloma bolj sproščena kot formalna – ljudje lažje izrazijo svoje mnenje, vendar pogosto ne vključuje tistih predstavnikov ustanov, ki bi lahko na področje neposredno vplivali. Tudi neformalna participacija se lahko s časom preoblikuje v formalno prakso sodelovanja. To se zgodi, kadar se srečata interes javnosti in nosilcev formalnih pooblastil ter se pristopa od zgoraj in od spodaj povežeta. Večina najuspešnejših primerov sodelovanja javnosti v urejanju prostora temelji prav na tovrstnem stiku pristopov ,od spodaj’ in ,od zgoraj’.

Sodelovanje javnosti lahko ločimo tudi glede na to, kaj je sodelovanje spodbudilo: ali gre za odziv na načrte oziroma projekte, ki izhajajo s strani ustanov, ali pa za samoniklo prakso, katere namen je prispevati h kakovosti, prijetnosti ali vsebini določenega prostora. Primer prvega so civilne iniciative, ki se ustanovijo kot odziv na določen načrt (in so navadno posledica pomanjkanja pravočasnega sodelovanja z javnostjo). Primer drugega neodvisnega sodelovanja javnosti pa je na primer skupnostno urejanje degradiranih prostorov.

Vključevanje javnosti v postopke urejanja prostora gradi medsebojno zaupanje in pripadnost. Hkrati je to priložnost za pridobivanje informacij o resničnih potrebah prebivalcev za zadovoljevanje njihovih življenjskih potreb in pričakovanj. Gre za dolgotrajen proces, s katerim pridobi celotna skupnost.

- Tatjana Bernik, Občina Škofja Loka



Povzeto po Arnstein.
Grafična ponazoritev lestvice
sodelovanja: Darja Klančar.

PRIMER IZ PRAKSE

V Seattlu (ZDA) lokalne pobude podprejo prek posebnega sklada *Neighbourhood Matching Fund (NMF)*. Vsaka ura prostovoljnega dela se izenači z določeno finančno podporo. Gre za dober primer, v katerem se pristopa od spodaj in od zgoraj srečata. NMF se kot del upravljanja mesta izvaja že trideset let. Prek sklada lahko mesto podpre pobude, ki izhajajo iz lokalnih ali drugih skupnosti.

Lestvice sodelovanja oblike sodelovanja razvrščajo glede na moč, ki je na razpolago sodelujoči javnosti. Gre torej za to, v kolikšni meri lahko javnost z enako obliko sodelovanja dejansko vpliva na določen načrt ali ukrep.

[Ali je informiranje sodelovanje z javnostjo?](#)

[Če prebivalci ne morejo podati svojega mnenja ali komentarjev na predstavljeno vsebino ali rešitev ter izvedeti, kaj o njihovem mnenju menijo odločevalci, ne moremo govoriti o sodelovanju. Kljub temu je dobro informiranje ključno za dobro sodelovanje, je začetek sodelovanja. Vse, ki so vključeni v proces sodelovanja, moramo zato informirati o izhodiščih procesa in dogajanju v posameznih fazah.](#)

Najbolj znana lestvica sodelovanja je lestvica Sherry Arnstein iz šestdesetih let. Lestvica v treh sklopih obravnava osem stopenj.

Prvi sklop je raziskovalka poimenovala **neparticipacija**, namen aktivnosti v tem sklopu pa je javnost podučiti in spremeniti, kar pomeni, da predstavniki ustanov tako iščejo podporo za načrtovane projekte. Javnost ob tem samo informirajo, ne prisluhnejo pa njenim odzivom.

Drugi sklop, **navidezna moč državljanov**, združuje oblike sodelovanja, ki omogočajo, da so prebivalci sicer vključeni v sestanke, predstavitve in podobno ter imajo možnost izraziti svoje mnenje, vendar pa predstavniki ustanov niso zavezani k upoštevanju izraženih mnenj. Zato se tak način vodenja participacije lahko izkaže za neproduktivnega.²

Tretji sklop govori o načinih sodelovanja, v katerih pride do izraza **moč državljanov**, to pomeni, da imajo prebivalci dejansko možnost vplivanja na načrtovanje in izvedbo lokalnih projektov. V ta namen se jim lahko dodeli tudi finančna sredstva, s katerimi na primer

angažirajo strokovnjake, ki jim pomagajo pri oblikovanju lokalnih prostorskih rešitev in izdelavi načrtov ali pa organizirajo svoje predstavniške organizacije za sodelovanje z institucijami.

Naše izkušnje z vključevanjem javnosti v vse faze realizacij projektov so pozitivne. Pogled z druge strani lahko opozori na napake ali pomanjkljivosti, ki jih strokovnjaki in odločevalci pri projektu spregledajo. Projekti se torej zaradi sodelovanja javnosti pripravijo bolj kakovostno, po drugi strani pa dobijo uporabniki in javnost zaradi vključenosti v razvoj projekta o njem celovitejšo sliko, zato je pričakovati, da ga bodo bolje razumeli in podprli v vseh fazah izvajanja.

- Andrej Čas,
Mestna občina Slovenj Gradec



² Slovenski primeri sodelovanja z javnostjo pogosto kažejo značilnosti tega sklopa [glej Filipovič Hrast in Dekker, 2009]

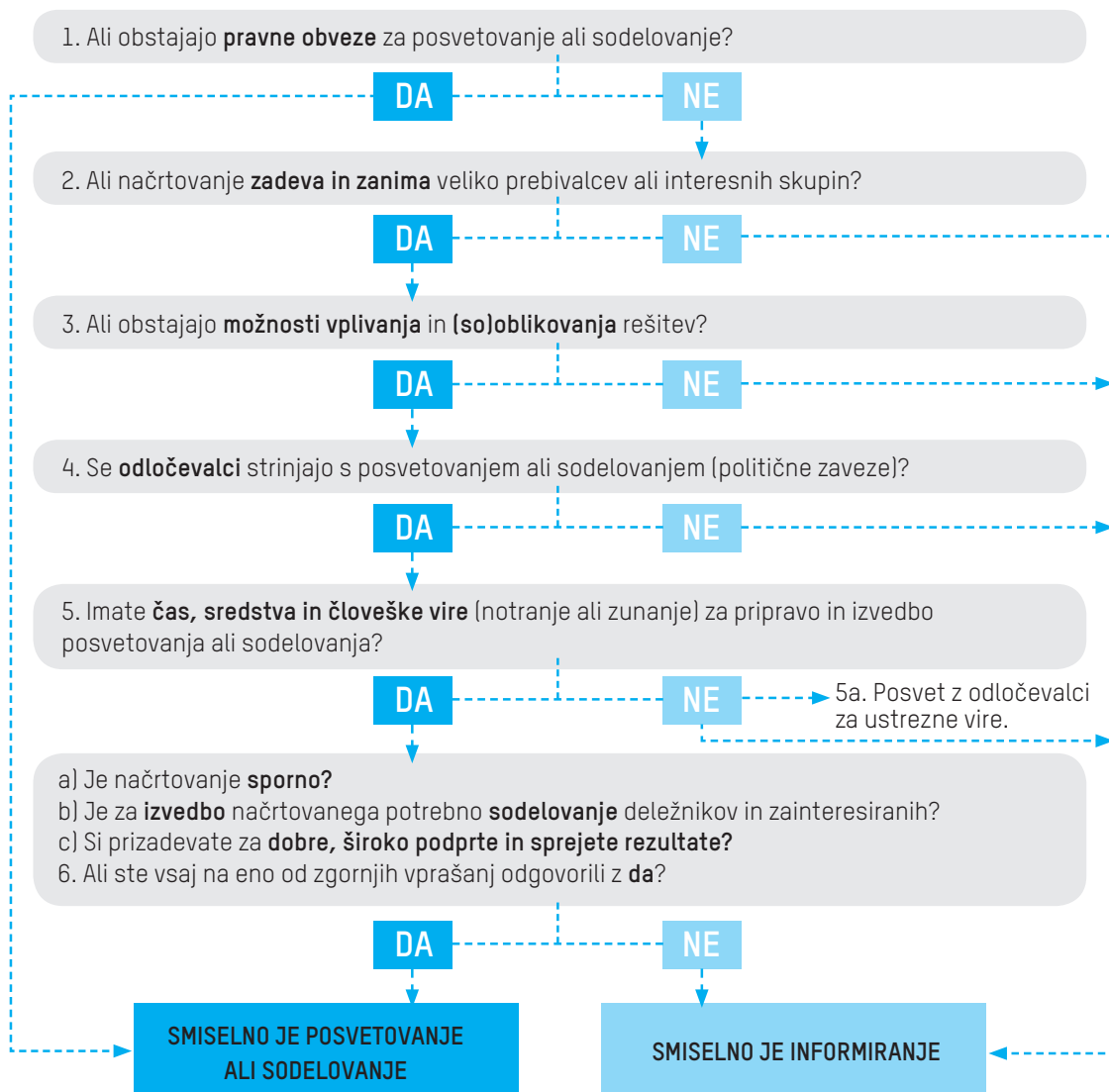
02

Napotki za dobro sodelovanje



Kdaj je smiselno z javnostjo sodelovati in kdaj je dovolj samo informiranje?

Ko začnete načrtovati proces sodelovanja z javnostjo, se boste najprej vprašali, ali je sodelovanje sploh smiselno. V nekaterih primerih je morda res bolje, da se procesa sploh ne lotete, saj bi lahko imel celo nasprotno učinke od želenih. Gotovo pa je dobro javnost vsaj informirati. Da bi lažje sprejeli določitev, ali samo informirati ali organizirati proces sodelovanja, si lahko pomagate s spodnjo shemo.



Povzeto po Magistrat der Stadt Wien, 2012

Najprej pravi odnos, potem tehnika

Pomembno je, ali se proces sodelovanja z javnostjo začne, ker je to v trendu ali se je tako odločil nekdo na višjem položaju ali pa zato, ker obstaja iskrena želja odločevalcev po razumevanju in upoštevanju interesov

in potreb ljudi in organizacij, ki jih zadeva načrtovan poseg v prostor.

Pomemben je pravi odnos do sodelovanja vseh sodelujočih skupin, tako prebivalcev kot politike in uradništva.

Skrb za enakopraven dialog je zahtevna, a nagrajujoča naloga.

PRIZADEVAJTE SI ZA ENAKOPRAVEN DIALOG

- poslušajte druge in zaupajte
- sprejmite mnenja drugih ljudi in njihove vloge
- skrbite za ravnotežje med dajanjem in sprejemanjem

POSKUSITE POGLEDATI IZ DRUGE PERSPEKTIVE

- prizadevajte si videti in razumeti vsebine z očmi in izkušnjami drugega
- prisluhnite potrebam – svojim in potrebam drugih – ter jih poskušajte razumeti
- pomagajte si z vprašanji: »Zakaj je to za vas pomembno? Kaj točno vam je pri tem pomembno? Kaj potrebujete?«

SPOŠTUJTE IN JEMLJITE RESNO

- sprejmite, kar je
- ločite ljudi od stvari oziroma vsebin, teme razprave
- komunicirajte brez ocenjevanja, obsojanja ali zmanjševanja vrednosti
- vzemite si čas in dajte čas drugim
- prispevke jemljite resno, čeprav so kritični, in poskušajte prepoznati potrebo, ki stoji za njimi
- sporočite, kako so bili prispevki upoštevani, oziroma če prispevki ne morejo biti vključeni v odločitev, razumljivo utemeljite, zakaj

VELIKIH PET

- iskrenost
- zanesljivost
- transparentnost
- razumljivost
- in nekaj lahкотnosti

Javnost mora imeti realne možnosti vpliva na rezultat

Prvo pravilo sodelovanja z javnostjo je, da je rezultat na začetku nejasen. Če imate pred seboj jasno sliko končnega rezultata, potem sodelovanje javnosti ni le nepotrebno, ampak je lahko celo škodljivo, saj bodo vse vključene strani, ustanove, javnost in načrtovalci, nezadovoljne in razočarane nad procesom sodelovanja z javnostjo. Rezultat mora nastati v procesu sodelovanja z javnostjo.

Prebivalci imajo, tako kot uprava, omejene vire. Če vlagajo svoj čas, energijo in zamisli, morajo vedeti, da imajo realno možnost vpliva na končno odločitev. Nekorektno in nesmiselno je, da prebivalce aktivirate in jih povabite k sodelovanju v procesu, čeprav ne morejo vplivati na končni rezultat. Zato na začetku procesa jasno povejte, kakšno je polje sodelovanja. Razjasnite, na kaj udeleženci v procesu lahko vplivajo in na katere okoliščine ne morejo vplivati, ker so bodisi določene bodisi je o njih že bila sprejeta odločitev na višji ravni. Predstavite proces po posameznih korakih in povejte, kako boste uporabili rezultate posameznih korakov, npr. delavnic ali anket.

Pomembno je, da spoštujete čas prebivalcev in aktivnosti načrtujete tako, da lahko prebivalci v najkrajšem času učinkovito prispevajo k procesu. To lahko pomeni, da prispevke tistih, ki sodelujejo, časovno omejite, še posebej, kadar se prispevki ponavljajo. O posameznih korakih procesa jih sproti informirajte, da so ves čas na tekočem z uporabo rezultatov posameznih korakov in nadaljnjimi aktivnostmi, tudi če niso ves čas aktivno vključeni v proces. Prav tako na več točkah omogočite vstop in izstop iz procesa.

Prebivalci so naveličani poslušanja o tem, kaj ni mogoče. Zato obrnite ploščo in povejte, kaj je mogoče in na kaj lahko s sodelovanjem v tem procesu vplivajo. Pomembno je, da jih poslušate, razpravljate o njihovih predlogih, preverite možnosti za uresničitev njihovih predlogov ter jih o tem obvestite.

Prebivalci pogosto želijo predvsem, da je njihovo mnenje slišano in upoštevano, bodisi v tem procesu ali kdaj pozneje. Prebivalci večinoma ne pričakujejo, da se njihovi predlogi uresničijo dobesedno, temveč, da se o njihovem predlogu razpravlja in se preveri možnosti za izvedbo. Vedeti želijo tudi, zakaj njihovi predlogi niso bili upoštevani.

Prebivalci pogosto niso natančno seznanjeni s posameznimi deli uprave in pristojnostmi uslužbencev, zato je dobro, da jim pomagate pri razumevanju strukture uprave tako, da razjasnite, kdo je kontaktna oseba, na katero se lahko v zvezi s procesom obrnejo. Dobro je, da ta oseba čuti zavezanost procesu ter da je pripravljena odgovarjati na vprašanja in pojasnjevati napredek procesa.

Prebivalci pogosto ne razumejo strokovnega jezika uslužbencev občinske uprave, zato se izogibajte strokovnemu žargonu in pojasnjujte postopke tako, da so vsem razumljivi.

POZOR: Za udeležence v procesu je frustrirajoče in kontraproduktivno, če opazijo:

- da je proces manipuliran, da možnosti niso več odprte,*
- da je proces namenjen zgolj pomiritvi javnosti,*
- da je proces namenjen legitimaciji že sprejete odločitve.*

Za prebivalce je izjemno neprijetno, če imajo težave s pridobivanjem informacij, če ne dobijo pravih informacij ali pa morajo na njih dolgo čakati ali jih iskati pri različnih službah.

Ko prebivalce povabite k sodelovanju, zato jasno in odkrito komunicirajte o tem:

- kdo vodi proces, kdo želi predloge prebivalcev (politično vodstvo ali uprava),
- kaj želi izvedeti,
- v kakšnem časovnem okviru bo potekal proces,
- kakšne aktivnosti oziroma načine sodelovanja bo proces vključeval,
- kaj se bo s predlogi oziroma rezultati procesa zgodilo,
- pri katerih načrtih ali odločitvah bodo predlogi upoštevani,
- kdaj in kako bodo dobili informacije o tem, ali so bili njihovi predlogi upoštevani ali ne.

Kdaj je pravi čas za začetek sodelovanja?

Nikoli ni pre zgodaj, da začnete proces sodelovanja z javnostjo, s katerim v sprejemanje odločitev vključite prebivalce.

Idealno je, da prebivalce v proces odločanja vključite že na strateški ravni. Takrat se lahko še razmeroma odprto pogovarjate o potrebah, ciljih in namenu, o kapacitetah in lokacijah. Hkrati pa prebivalcem z zgodnjim načinom sodelovanja daste priložnost, da se seznanijo z razmerami, pridobijo celosten pogled na razmere in razloge za načrtovan ukrep ter jim daste čas, da se privadijo na to, da bo prišlo

do sprememb v prostoru. Na strateški ravni sprejemanja odločitev so osebni interesi manj izraženi in je lažje doseči konsenz, to pomeni soglasje o tem, da se strinjate o posameznih razvojnih namerah in odločitvah.

NAMIG: Ko se o nekem posegu v prostor še strateško pogovarjamo, se mnenja strokovnjakov in prebivalcev, ki so tudi neke vrste strokovnjaki za svoje okolje, lažje zblížajo. Načrtovalci lahko pripravijo predloge, ki izhajajo iz dejanskih potreb in so preplet strokovnega in vsakdanjega znanja.

Manj primeren čas za začetek procesa je, ko imate predloge že pripravljene. Ko je predlog že pripravljen, je stanje lahko veliko bolj napeto in možnost konflikta je veliko večja. Ker so bile določene odločitve že sprejete, je za pripravljavce veliko težje spreminjati predlog. Prav tako lahko pričakujete, da se bodo z odzivi oglasili predvsem tisti, ki predlogu nasprotujejo. Zato je v tej fazi veliko težje oblikovati konsenz in uravnotežiti stališča in interese ter dobiti dejansko sliko o mnenju javnosti. Skoraj nemogoče se je pogovarjati o splošnih ciljih in skupnem dobrem.

NAMIG: Če s procesom sodelovanja začnete dovolj zgodaj, je proces mirnejši in bolj produktiven, pogovori so bolj stvarni in manj napeti. Če ste dovolj zgodnji, vi vodite proces, ste v ofenzivi in ne v obrambni drži, ki se pogosto oblikuje, ko se v procesu pojavi skupina nasprotnikov.

Kaj je dober rezultat sodelovanja

V procesu sodelovanja se lahko zgodi tudi, da boste prišli do rezultatov, ki jih ne boste mogli uresničiti, čeprav bi bilo morda dobro, da bi jih. Do neke mere je mogoče preprečiti rezultate, ki niso skladni z omejitvami in okviri konkretnega projekta (temu se posvečamo v nadaljevanju priročnika). Če pa do neuresničljivih rezultatov vendarle pride, argumentirajte, zakaj jih v okviru projekta in pristojnosti ne morete upoštevati. In poiščite način, kako na njih drugače odgovoriti.

Sodelovanje v idealnem primeru ni samo zbiranje predlogov in odzivanje nanje – pozitivno ali negativno – temveč je proces neprekinjene komunikacije in usklajevanja med vsemi deležniki: različnimi skupnostmi, interesnimi skupinami, odločevalci in strokovnjaki. To pomeni, da med sodelovanjem sprejemamo informacije sodelujočih in se nanje odzivamo, da predvsem pojasnimo kontekst, torej cilj in posledice posameznih odločitev, ter hkrati omogočimo tudi horizontalno komunikacijo in usklajevanje med sodelujočimi posamezniki, skupnostmi in skupinami.

Dober rezultat je, če javnost razume, kakšna tveganja **lahko prinese rezultat ter kakšni učinki se pričakujejo v dolgoročnem in kratkoročnem smislu**. Slab rezultat je, če javnost izbere načrt, ki ne bo prinesel učinkov, ki jih javnost od izvedbe prav tega načrta pričakuje. Če javnost na primer podpre širjenje ceste, hkrati pa pričakuje manj prometa v svojem okolju, je to slab rezultat sodelovanja z javnostjo, saj javnosti nismo uspeli pojasniti tveganja, in sicer, da bo na širši cesti verjetno prometa več kot ga je na trenutni ožji cesti.

Pravilo pri sodelovanju z javnostjo je, da javnost upoštevamo. Vseeno je v določenih primerih treba sprejeti sklepe, ki niso v skladu z željami sodelujoče javnosti. Kadar želje javnosti vsebujejo veliko stopnjo tveganja, ki ga lahko objektivno opredelimo in razložimo, potem lahko želje javnosti zaobidemo. Vendar moramo tudi v tovrstnih primerih javnosti zelo jasno razložiti, zakaj smo se odločili za tak načrt ali ukrep. S tem povečujemo zaupanje med javnostjo oziroma prebivalci in stroko ter odločevalci. Vsekakor je tudi to eden izmed dobrih posrednih rezultatov sodelovanja z javnostjo.

PRIMER IZ PRAKSE

Nekateri sodelujoči v procesu načrtovanja preureditve pomembne ceste v slovenski občini so želeli novo najvišjo dovoljeno hitrost povečati s 30 km/h na 40 km/h. Načrtovalci so jim pojasnili, da bi zaradi tega morali spremeniti predvidene rešitve za to cesto, saj bi bilo kolesarjenje po vozišču, označeno z znakom sharrow, pri tej hitrosti bolj nevarno in da, zato pobude ne bodo upoštevali. Hkrati so imeli načrtovalci v tem primeru srečo, da jih je večji del javnosti pri tem podprl, saj bi v vsakem primeru vztrajali pri svoji strokovni odločitvi. Načrtovalci ne smejo oblikovati objektivno nevarnih rešitev, četudi so (delu) javnosti všeč.

Kako uskladimo rezultate?

Med procesom sodelovanja z javnostjo je smiselno oblikovati določene sklepe. Praksa sodelovanja z javnostjo pogosto ustvarja vtis, da gre za nesoglasje najrazličnejših mnenj o določeni zadevi ter da načrtovalci in drugi spremljevalci procesa na koncu ne vedo, katerim pobudam naj pripišejo določeno težo in katerim ne. Sodelovanje javnosti pri izboru sklepov je pomembno, saj tako najbolje razume, kako so bili sklepi oblikovani. Obstajajo različne tehnike oblikovanja sklepov. Spodaj predstavljamo dve, ki sta bili v zadnjih letih večkrat uporabljeni v Sloveniji.

Najpreprostejše izbiranje sklepov je podobno glasovanju. Potencialne sklepe tekom razprave zapisujemo, na koncu pa udeležence prosimo, da tiste sklepe, ki se jim zdijo najpomembnejši, izberejo tako, da zraven nalepijo nalepko. Tako na koncu vidimo, katera trditev je sicer morda pomembna, vendar manjšemu številu udeležencev, katera pa večjemu. Vseeno pa vse trditve, izražene na razpravi, strokovno presodimo, saj so lahko nekateri sklepi splošno manj pomembni, medtem ko so za določeno skupino ključnega pomena.

PRIMER IZ PRAKSE

Na javni razpravi se je oglasil predstavnik društva invalidov in opozoril na to, da je kraj razmeroma neudoben za gibanje z vozičkom. Ta trditev v razpravi ni bila izbrana kot pomembnejši sklep, saj se večina udeležencev razprave s to težavo ne srečuje, vendar pa je bila vseeno uvrščena med izredno pomembne pripombe.

PRIMER IZ PRAKSE

Pri opredeljevanju najbolj perečih izzivov s področja prometa so pripravljavci Celostne prometne strategije slovenske občine zbrane prosili, naj navedejo različne izzive s področja hoje, kolesarjenja, motornega prometa ipd. Vse izzive so zapisali na plakat. Na koncu so zbrane prosili, da z nalepkami označijo, kateri izzivi se jim zdijo pomembni. Tako so na preprost način ločili bolj relevantne izzive od tistih, ki morda predstavljajo pogled le nekaj posameznikov.

Če je proces sodelovanja z javnostjo voden smiselno, metode sodelovanja pa dobro izvedene, je običajno tudi rezultat dober. To pomeni, da je stališče javnosti tekom izvajanja procesa sodelovanja usklajeno – tako med udeleženci kot tudi s strokovnjaki.

Priljubljena je tudi tehnika usklajevanja predlogov. Vsak udeleženec zapiše tri predloge. Nato združi svoje predloge s predlogi drugega udeleženca, tako da jih imata šest. Nato izbereta tiste tri, s katerimi se najbolj strinjata oba. Nato ta dva udeleženca skupaj z dvema drugima udeležencema združita predloge in znova izbereta tri. In tako naprej. Pri tej tehniki morajo moderatorji paziti, da shranijo in razvrstijo vse predloge, tudi tiste, ki v določeni fazi niso bili izbrani.

Poskrbite za dosledno obveščanje pred, med in po koncu procesa

Pomembno je, da imate v času sodelovanja odprt kanal, po katerem ves čas obveščate javnost in kjer so na voljo vsa gradiva in drugi pomembni podatki o vsebini in poteku sodelovanja.

Javnost sodeluje prostovoljno, praviloma v prostem času, zato upravičeno pričakuje, da bodo njihovo znanje, podatki, pogledi, pobude in pripombe prispevali k javnemu dobremu. **Zato je zelo pomembno, da čim več znanja, ki ste ga v procesu pridobili s strani javnosti, ostane javno dostopnega tudi po zaključku procesa sodelovanja z javnostjo.**

Zbrane informacije so lahko uporabne tudi za prihodnje procese. Načrtovalci se lahko izognejo vnovičnemu zastavljanju enakih vprašanj istim skupinam prebivalcev, lažje pa tudi spremljajo, kako se prebivalci odzivajo na različne posege. Vseh prebivalcev namreč ne zanimajo enake vsebine, hkrati pa prebivalci sami težko sledijo projektom ter ne ločijo med procesi in sodelovanji, v katere so povabljeni. Zato se morda ne bodo udeležili javne razprave o prenovi trgov v središču mesta, če smo jih enako spraševali le leto ali dve nazaj, ko smo pripravljali parkirno politiko središča mesta.

Vseeno pa moramo paziti, da ne objavimo občutljivih podatkov, na primer intervjujev z različnimi strokovnjaki ali izjav prebivalcev, če se o tem nismo predhodno dogovorili z njimi.

PRIMER IZ PRAKSE

Pri oblikovanju Celostne prometne strategije slovenske mestne občine so udeleženci oddajali svoje pobude in pripombe tako prek spleta kot na javnih razpravah. Vse pobude in pripombe so bile vnesene na spletni zemljevid. Tako lahko vsi prebivalci, tudi tisti, ki v procesu niso sodelovali, še danes vidijo vse pobude. Analizirali so jih lahko novinarji, v pomoč pa bodo tudi načrtovalcem prihodnjih ukrepov. Sodelujoči so tako videli, da so bila njihova mnenja slišana in zabeležena, opazovalci so lahko ocenili, ali se je sodelovanje obrestovalo, odločevalci pa so bili izpostavljeni nadzoru pri uresničevanju želja sodelujočih, saj so bile te splošno znane.



PROBLEMI:

03

7

Procesni načrt

- PREHITRI VOZNIKI
- PREPOGUMNI PEŠCI
- POMANJSKANJE PARKIRIŠČ
- KONFLIKT PEŠEC/AUTO
- NI

+++++
++++
++++
++++
+++

(11)
6
(8)
(7)
3

KOSEŠKA

++++

(8)

+++++

(16)

+++

(8)

||

2

|

1

+++

5

||

2

DRAGA

++++

(11)

+++++

(13)

+++

(6)

||

2

|

1

|

1

||

2

- 8
- ZMANJSANJE HITROSTI
 - POVEČANJE PLOČNIKA
 - UKINITEV PLOČNIKA
 - ENOSMERNÁ CESTA
 - SKUPNI PROM. PROSTOR
 - PARKIRNA PESTA
 - LEŠEČI POLICAJI
 - POTOPI KOLIČKI

ANKEETA

↑
RAZŠIRITEV DRAGE
OBNOVA ASFALTA + PLOČNIKA
MANJKA KOLESARSKA POT

|
|
|

↓
PLOČNIK - MANJKA NA KOSEŠKI (DELU) IN DRAGI
ŠOLSKA POT PO DRAGI !

PREHOD
IZVOZ IZ GARAJ

TEŽAVA - KULTURA VOZNIKOV ?

ČIM MANJ GRBIN ? → TREBA JE OMEJITI HITROST, A LANKO
TUDI NA DRUGE NAČINE

VZDRŽEVANJE ULICE → PLUŽENJE NI, PRIORITETA NA KOSEŠKI
PLOČNIKOV !!!

DEJAVNICA

Odločili ste se, da boste poseg v prostor ali ureditev v prostoru načrtovali in morda celo izvedli v sodelovanju z javnostjo. Izvajali boste proces, ki zahteva čas in specifično znanje o pristopih in tehnikah. **Preden se začnete pogovarjati s prebivalci ali pošiljati vprašalnike, si vzemite dovolj časa, da pripravite kar se da natančen načrt. Tak načrt procesa sodelovanja z javnostjo imenujemo procesni načrt.** Jasno določen procesni načrt, zlasti cilji, želeni rezultati in polje sodelovanja, vam bo olajšal izvajanje procesa in zagotovil, da bodo rezultati procesa tudi upoštevani pri sprejemanju odločitev.³

V nadaljevanju so predstavljene posamezne sestavine procesnega načrta, ki jih je dobro razjasniti, preden začnete proces izvajati.

NAMIG: Pomembno je, da je rezultat odprt in da so udeleženci na začetku seznanjeni z možnostmi vpliva, časom in načini sodelovanja, ki bodo na razpolago. Tako se lahko odločijo, ali se jim zdi vredno sodelovati v procesu. Za vas je okvir pomemben, ker vam pomaga načrtovati vire, ki so potrebni za sodelovanje, to so čas, prostor, ljudje in sredstva.

Kaj je predmet procesa sodelovanja?

Na začetku procesa še ne potrebujete popolnoma izdelanega načrta, potrebujete pa jasna **vprašanja, na katera bo odgovoril proces.**

Za uspešno sodelovanje je treba predmet sodelovanja zamejiti. Preden začnete s procesom, morate jasno vedeti:

- Kaj načrtujete oziroma kakšne odločitve sprejemate?
- Na katera vprašanja želite odgovore?
- Kaj želite izvedeti od prebivalcev? Ali že veste, katere teme prebivalce zanimajo? Potem lahko proces prilagodite tako, da je za prebivalce zanimiv in pritegne veliko udeležencev.
- O katerih temah in vprašanjih je še mogoče odločati? Koliko maneverskega prostora imate? Na katere teme lahko prebivalci vplivajo ali jih sooblikujejo? Ali obstajajo alternativne rešitve, o katerih je še mogoče razpravljati?
- Kateri okviri so že določeni in o njih ni več mogoče razpravljati? Kaj vas ne zanima? To so lahko npr. pravni ali tehnični predpisi, okoljski standardi ali pa tudi že sprejete politične odločitve ali druge določene okoliščine, kot je na primer proračun ali drugi predpisi in pravila. Kako veliko je polje odločanja?

³ Struktura poglavja in nekateri deli besedila izhajajo iz Magistrat der Stadt Wien, 2012.

S tem vprašanji si pomagajte, ko določate predmet procesa in o tem seznaniate javnost.

Jasno določeni okviri nam omogočajo, da realistično zamejimo pričakovanja udeležencev, zato lahko tudi med procesom vedno znova spomnite, kako je bilo v konkretnem primeru v osnovi določeno polje sooblikovanja rešitev.

Tekom procesa se lahko polje sodelovanja z javnostjo tudi razširi – zgodi se namreč, da javnost pokaže interes za neko sorodno področje tistemu, ki ste ga opredelili kot predmet sodelovanja, in poskusi spremeniti okvire, v katerih lahko soodloča.

Dobro je, da vedno veste, do kod lahko polje sodelovanja še razširite in da to skupaj političnim vodstvom tudi zelo jasno določite. Novega vprašanja, območja ali področja morda ne boste mogli vključiti v ta proces, ampak boste morali za to odpreti nov proces sodelovanja.

PRIMER IZ PRAKSE

Prebivalce manjšega mesta so občina in načrtovalci povabili k sodelovanju pri pripravi zasnove prometno-urbanistične ureditve starega dela kraja. Večino pobud udeležencev so načrtovalci smiselno upoštevali, medtem ko so se nekatera nanašala na območje, ki ni bilo vključeno v to zasnovo. Načrtovalci so nekatere tovrstne predloge po dogovoru z občino vnesli v načrte, medtem ko drugih ni bilo mogoče, saj so se oddaljili od predmeta naloge ali pa so se nanašali na območje, za katero je bil načrt že predhodno pripravljen in sprejet. V tovrstnih primerih so načrtovalci znova pojasnili, kaj je predmet sodelovanja, in tako razložili, da določenih pobud, četudi so smiselne, v tem primeru ne morejo upoštevati.



Kaj želite s sodelovanjem doseči?

Ko si postavljate cilje, se morate vprašati, kaj želite s procesom doseči. Mogoče je, da imate v različnih fazah urejanja tudi različne cilje, vendar vseeno določite kam ciljate z izbrano obliko sodelovanja – je to samo informirati ali tudi sooblikovati rešitev?

Pri tem si lahko pomagata z naslednjimi vprašanji: ali želim

- **informirati;** na začetku procesa, na posameznih mejnikih in na koncu,
- **informirati in zbrati mnenja o določeni temi;** posamezna, brez medsebojnega posvetovanja,
- **zbrati posamezna mnenja;** da dobite navdih in ideje ali preveriti razpoloženje, da dobite občutek za različnost mnenj,
- **zbrati odzive na pripravljen predlog;** proti koncu procesa,
- **aktivirati javnost;** sprožiti dialog na določeno temo ali dolgoročno okrepiti angažma prebivalcev,
- **zbrati usklajene ideje, poglede ali rešitve;** omogočiti izmenjavo, da se imajo udeleženci možnost slišati in poznati druga mnenja,
- **zbrati strokovna mnenja;** vključiti strokovno javnost in nevladne organizacije na tem področju,
- **skupaj načrtovati (in odločati) in oblikovati usklajene rešitve;** preprečiti konflikte, uskladiti mnenja – za to je potreben čas; skupaj pripraviti predlog za odločevalce,
- **rešiti konflikt;** pozneje v procesu?

Vredno je vložiti dovolj časa v oblikovanje jasnih ciljev in produktov, ki jih želite imeti pred seboj ob koncu procesa. Morda se boste želeli k temu koraku še vrniti, ko boste pripravljali naslednje korake.

NAMIG: Jasni cilji so temelj procesa in vam bodo pomagali sproščeno in prepričljivo odgovarjati tudi na kritična vprašanja udeležencev v procesu.

PRIMER IZ PRAKSE

V več krajih se je pokazalo, da se javnost zelo burno odziva na ravnanje z drevesi v javnem prostoru. V nekaterih primerih se je zgodilo, da se je zelo angažirano odzvala tudi civilna družba izven kraja dogajanja, lokalne skupnosti in občine. Dobro znani so primeri mest, kjer se je javnost uprla posekom pri prenovi javnega prostora, v nekem kraju je bilo celo zbranih par tisoč podpisov proti načrtovanemu poseku dreves. Izkaže se, da imajo odločevalci v teh primerih skoraj praviloma dovolj strokovnih razlogov za načrtovano ravnanje, le da jih javnost ne pozna. Primeri ravnanja z drevjem kažejo na pomen informiranja v procesih urejanja prostora. Dobro znan primer poseka dreves zaradi pomanjkanja volje in sredstev za vzdrževanje pa tudi na to, da lahko s pravočasnim informiranjem lokalne javnosti tudi preprečimo nepotrebno škodo.

Kakšni bodo rezultati?

Ko določate cilje, imejte v mislih tudi **rezultate**. Kaj bo nastalo v procesu? Kaj bo končni rezultat in kako ga boste uporabili? Kaj boste imeli v rokah po koncu procesa?

Primeri rezultatov in kako jih lahko uporabite:

REZULTAT, DO KATEREGA ŽELITE PRITI S PROCESOM	KAKO GA LAHKO UPORABITE
Skupaj z udeleženci oblikovana vizija ali cilji	Vključite v strateški dokument
Zbirka posameznih ali usklajenih rešitev, pogledov in potreb	Vključite med izhodišča za načrtovanje projekta
Konkretni komentarji na pripravljen predlog	Prilagodite in spremenite predlog
Skupaj z udeleženci oblikovan predlog	Predložite odločevalcem

Povzeto po Magistrat der Stadt Wien, 2012

Pri nekaterih procesih glavni rezultat ni oprijemljiv, temveč gre za mehke spremembe v odnosih ali razmišljanju ljudi, kot so:

- večja stopnja zaupanja, boljše sodelovanje med prebivalci, odločevalci in uradniki,
- boljši odnosi med prebivalci,
- aktivirani prebivalci, ki so bolj pripadni – zavezani svojemu okolju in pripravljeni sami prevzeti skrb za urejanje,
- okrepljena identiteta in pripadnost soseski, višja kakovost življenja.

NAMIG: Pri načrtovanju posameznih aktivnosti v procesu in izbiri metod imejte v mislih, kako boste skupaj z udeleženci prišli do zelenega rezultata, kako boste dosegli konsenz in kako si boste pomagali z njihovimi prispevki.

POZOR: Z rezultati niso mišljeni dejanski vsebinski rezultati – ti morajo ostati odprti, če želite, da je vključevanje prebivalcev smiselno – temveč, v kakšni obliki želite imeti rezultate procesa in kako jih boste uporabili.

Javnost ima pri urejanju prostora pomembno vlogo, saj so ljudje dragocen vir informacij in sami najbolj poznajo prostor, v katerem živijo. To se je pokazalo tudi pri prenovi soseske Planina, kjer smo z zgodnjim vključevanjem zainteresirane javnosti dosegli pozitiven odnos do projekta. Sam proces vključevanja javnosti pa zahteva veliko dela in predvsem potrpežljivosti, zato se ga občine žal še vedno poslužujejo v premajhni meri. V Kranju nam je uspelo, lahko tudi vam.

- Sanja Kožman, Mestna občina Kranj

Kakšen je okvir sodelovanja?

Vsak proces sodelovanja javnosti ima okvire, v katerih se odloča, in omejitve, ki jih je treba upoštevati. Poskušajte čim natančneje prepoznati in določiti okvir sodelovanja ter predvideti potencialne ovire. Omejitve in okoliščine, ki določajo okvir procesa, so danosti, o katerih ni mogoče odločati v procesu in zato določajo meje, do katerih lahko v procesu sodelovanja sežemo, to so:

- **pravni in zakonodajni okvir** (npr. pravne zahteve za posvetovanje, ali je treba določene deležnike obvezno vključiti v proces),
- **tehnični predpisi** (npr. določbe prostorskih načrtov, kot so predpisani tlorisni in višinski gabariti, minimalna širina pločnika, oprema otroškega igrišča),
- **upravni in drugi postopki** (npr. pravice in omejitve pri razpolaganju s prostorom, ki izvirajo iz lastništva),
- **okoljski standardi** (npr. okoljevarstveni varstveni režimi, kot so varstvo pitne vode ali varstvo pred poplavami),
- **odmevnost v medijih** (ali ima poseg v prostor predzgodbo, ali je javnosti že znan in kakšna je njegova podoba),
- **čas** (do kdaj mora biti poseg v prostor izveden, npr. zaradi črpanja sredstev, kdaj se bodo sprejemale odločitve občinskega sveta),
- **sredstva** (koliko sredstev imate na voljo za izvedbo procesa sodelovanja, ali si lahko privoščite zunanjo podporo pri vodenju procesa),
- **človeški viri** (koliko uslužbencev je lahko vključenih v proces),
- **možne ovire** (npr. sprememba političnega vodstva).

Koga želite vključiti v proces sodelovanja?

Po tem ko ste določili predhodne parametre procesa, se pojavi vprašanje, kdo je javnost, s katero boste sodelovali. Koga boste povabili v proces?

Splošno pravilo pri določanju deležnikov je, da je treba identificirati skupine, ki jih projekt zadeva ali zanima. Katere skupine prebivalcev so to? Katere organizacije lahko delujejo kot multiplikatorji in predstavljajo interese določenih skupin prebivalcev?

POZOR: Ni nujno, da so tisti, ki jih ureditev v prostoru zadeva, samo prebivalci konkretnega območja, lahko so to tudi obiskovalci in uporabniki prostora iz drugih delov mesta ter lastniki nepremičnin. Kako boste dosegli njih?



*Povzeto po
Magistrat der Stadt Wien, 2012*

Pri pripravi analize deležnikov se vprašajte, koga potrebujete, da boste dosegli cilje procesa. S kom se morate posvetovati? Koga morate vključiti v odločanje? Kdo bo vplival na načrtovanje? Kdo bo odločal? Kdo lahko onemogoči izvedbo načrtovanega? Kdo bo izvajalec in kdo upravljaec nove ureditve in je zato dobro, da je vključen že od začetka? Kdo ima znanje, ki ga potrebujete, da boste uspešno izvedli proces?

Odločite se, kako boste izbrali sodelujoče v procesu. Vabilo lahko širite po najrazličnejših kanalih in tako omogočite, da se v proces vključi kdor koli se želi, povabite lahko predstavnike ciljnih skupin ali izberete sodelujoče po nekem naključnem vzorcu.

Nekateri strokovnjaki s področja sodelovanja javnosti upoštevajo pravilo, da lahko sodeluje vsak, ki hoče sodelovati, razen pri zelo formalnih oblikah sodelovanja, ko se to nanaša na specifične prostore, katerih lastništvo je lahko zasebno, na primer pri gradnji. Ljudje namreč praviloma sodelujejo le v procesih, ki se jim zdijo pomembni. Pri urejanju prostora gre običajno za prostore v bližini doma deležnikov ali pa prostore, s katerimi se ti močno identificirajo. Vsekakor bodo predstavniki obeh skupin našli način sodelovanja, če ga predvidimo ali ne, le da bo v primeru, da smo jih iz procesa izpustili namerno, ta način vseboval več značilnosti protesta.

NAMIG: Prebivalce lahko vključite tudi prek predstavniških organizacij, če želite hitro pridobiti bolj usklajeno mnenje. Pri tem bodite pozorni na to, da se predstavniki med procesom vendarle posvetujejo s tistimi, ki jih predstavljajo.

POZOR: Nikoli ne pozabite na skupine deležnikov, ki so težko dosegljive. Nekateri posamezniki, skupine in organizacije so bolj angažirani in se bodo hitro vključili v proces, na drugi strani pa so skupine prebivalcev ali posamezniki, ki se ne želijo ali ne znajo vključiti v proces. Bodisi zaradi predhodnih slabih izkušenj s podobnimi procesi ali zaradi drugih ovir, ki jim onemogočajo, da bi se vključili, kot so na primer znanje jezika ali celo zgolj omejena dostopnost prostora, v katerem poteka proces sodelovanja. Za te skupine prebivalcev se moramo še posebej potruditi in najti načine, da jih lahko enakovredno vključimo v proces. Poskrbeti moramo, da so različni deležniki v proces vključeni enakovredno in da imajo možnost sodelovati in vplivati na rešitve ne glede na razlike v virih, s katerimi razpolagajo (znanje, čas ...).

Če želite pritegniti čim več sodelujočih, se potrudite in jasno razložite, kakšna bo korist širokega vključevanja in kako je proces povezan s potrebami vključenih ter kako bo končna odločitev vplivala na njihovo vsakdanje življenje.

Normativna zahteva po vključevanju javnosti je pogosto prepoznana kot ovira učinkovitemu sprejemanju odločitev. Ko normativno vključevanje preraste v sodelovanje, pri katerem javnost rešitve tudi sooblikuje, se v lokalni skupnosti okrepi zaupanje javnosti do urbanistov. Zaupanje pa je temelj vzdržnega prostorskega razvoja.

- Izidor Jerala,
Mestna občina Novo mesto

Kakšen vpliv na končno odločitev imajo sodelujoči v procesu?

Ko načrtujete proces vključevanja prebivalcev, morate vedeti, kakšne možnosti vpliva bodo imeli udeleženci v procesu. Ali ima proces velik vpliv na končno odločitev, ker bo rezultat procesa neposredno predložen v potrditev občinskemu svetu, ali boste s procesom dobili samo nekaj zamisli in predlogov, ki bodo pozneje upoštevani pri pripravi rešitve.

- Če so se odločevalci odpovedali odločanju ali želijo dati prebivalcem možnost, da **soodločajo**, imajo udeleženci v procesu **velik vpliv**.
- Če bo rezultat procesa usklajena rešitev kot **priporočilo odločevalcem**, ki ga lahko sprejmejo ali ne, gre za **srednje velik vpliv**.
- Če s procesom nezavezujoče **nabiramo mnenja, ideje in predloge** ter se nato znotraj uprave odločimo, kaj bomo upoštevali, gre za **manjši vpliv** na končno odločitev.

Dobro je, da sodelujočim v procesu že na začetku predstavite možnosti vpliva. Razložite jim, kako bodo rezultati sodelovanja upoštevani pri sprejemanju končne odločitve.

NAMIG: Pomembno je, da smo med izvajanjem procesa iskreni glede tega, kateri predlogi lahko prispevajo h končnemu rezultatu in kateri ne. Če sodelujoči podajo predloge, za katere veste, da ne morejo biti upoštevani, jim to takoj povejte. Lahko gre za tehnične ali pravne omejitve, ki jih je treba upoštevati, ali za proračunsko omejenost načrtovane ureditve v prostoru.

Katere metode boste uporabili za izvedbo procesa?

Preden začnete načrtovati posamezne korake procesa in se odločati o metodah, morate imeti že zelo dobro predstav o tem, kaj želite s procesom doseči, koga boste vključili in kako boste uporabili rezultate. Zdaj je čas, da oblikujete načrt procesa, ki ga sestavite iz posameznih elementov – metod posvetovanja in vmesnih korakov priprave, analize, obdelave rezultatov ter posvetovanja znotraj uprave in s političnim vodstvom. Določite, kako si bodo sledili dogodki in interakcije z deležniki ter katere metode boste uporabili.

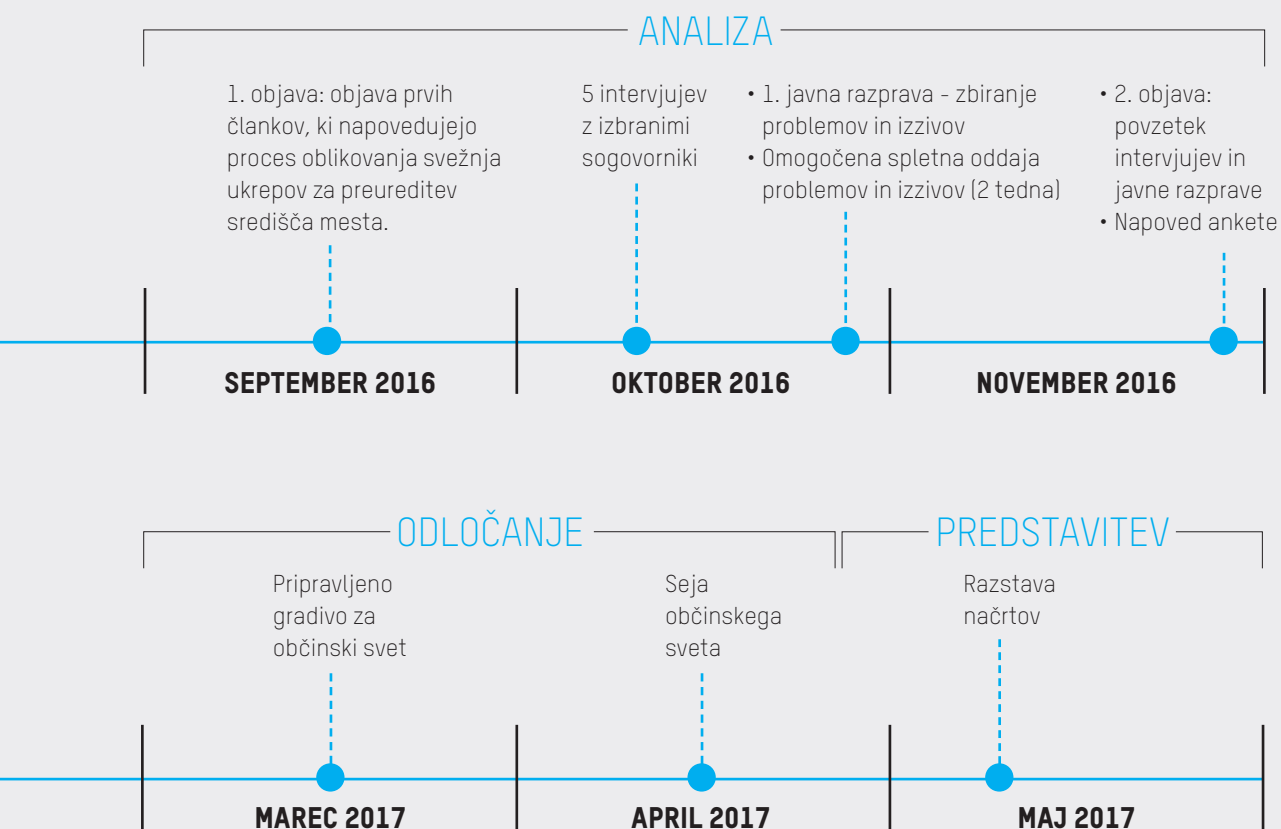
NAMIG: Ključno je, da sproti spremljate uspešnost procesa, saj lahko tako načrt spremenite, če ugotovite, da niste pravilno pristopili in pridobili dovolj deležnikov ali podobno. Na koncu opravite evalvacijo, s katero zagotovite, da lahko proces naslednjič še izboljšate.

Procesni načrt je pomemben, da imate pregled nad procesom samim, predvsem pa, da imajo pregled nad njim deležniki. Proces mora biti jasen tako za tiste, ki aktivno sodelujejo, kot tiste, ki niso neposredno vključeni v proces in ga opazujejo samo od zunaj.

Načrt procesa naj vsebuje tudi časovni načrt, za katerega je dobro, da sovпада z ritmom sprejemanja političnih odločitev, npr. sej občinskega sveta, da dobite pri posameznih fazah politično soglasje. Občinska uprava in svet se morata strinjati tako z vključevanjem prebivalcev na splošno, kot tudi z dotičnim procesom, ter biti obveščena o rezultatih posameznih faz, da je končni rezultat tudi dejansko potrjen s strani občinskega sveta ali vsaj doprinese k posameznim odločitvam. Pri izvedbi procesa boste uporabili različne

metode, ki vam bodo pomagale pridobiti in zblížati mnenja udeležencev.

NAMIG: Ocenite, ali boste proces vodili sami s kapacitetami in kompetencami, ki jih imate znotraj občinske uprave, ali ga boste prepustili zunanjim strokovnjakom, ki se ukvarjajo z vodenjem tovrstnih procesov in imajo izkušnje in znanje tudi na področju urejanja prostora.



V Občini Ljutomer se zavedamo, da smo občina dejansko ljudje, ki na tem območju živimo, in le s skupnimi močmi lahko ustvarjamo uspešne zgodbe. Najboljše ideje se pojavijo prav na najrazličnejših javnih razpravah, delavnicah, tribunah itd., zato je sodelovanje z javnostjo bistvenega pomena za razvoj občine. S tem tudi občani dobijo možnost sodelovanja pri odločitvah in imajo vsaj nek minimalen občutek možnosti vplivanja na odločitve in soustvarjanja projektov. Takšni projekti so med ljudmi pozneje tudi veliko bolje sprejeti, tudi če gre za drastične spremembe, ki niso vedno najbolj priljubljene.

- Mitja Kolbl, Občina Ljutomer



Predlog nove urbanistične in prometne ureditve kraja - Proces vključevanja javnosti

Tabela metod

Značilnosti / metoda	Doseg (koliko ljudi doseže)	Oblika komunikacije, ki jo metoda omogoča	Vpliv udeležencev na odločitve	Ustvarjalni potencial metode – ali z metodo pridobimo nove ideje
Javna razprava	● ● ●	↔	● ● ○	● ● ○
Delavnica	● ● ○	↻	● ● ○	● ● ●
Tiskani materiali *	● ● ●	→	● ○ ○	● ○ ○
Intervju	● ○ ○	↔	● ○ ○	● ● ●
Fokusna skupina	● ○ ○	↻	● ● ○	● ● ●
Anketa	● ● ●	↔	● ● ○	● ○ ○
Spletni načini vključevanja javnosti	● ● ●	↔	● ● ○	● ● ●
Razstava	● ● ●	→	● ○ ○	● ○ ○
Ulični festival	● ● ●	↻	● ● ○	● ● ●
Urbani sprehod	● ● ○	↻	● ○ ○	● ● ●
Okrogla miza	● ● ○	↻	● ● ○	● ● ●
Spletna vprašanja in odgovori	● ○ ○	↔	● ○ ○	● ● ○
Neformalna komunikacija z javnostjo (prebivalci)	● ● ○	↔	● ○ ○	● ● ○

○ ○ ○ nizek / majhen / nezahteven

● ● ○ srednje visok / srednje velik / srednje zahteven

● ● ● visok / velik / zahteven

* letaki, članki v lokalnem časopisu, plakati v javnem prostoru

Promocijski učinek v smislu popularizacije ukrepa	Zahtevnost izvedbe	Delovni vložek, ki ga izvedba metode zahteva	Zahtevnost povzemanja in oblikovanja zaključkov	Strošek izvedbe
● ● ○	● ● ●	● ● ○	● ● ○	● ○ ○
● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ○	● ○ ○
● ● ●	● ● ○	● ● ○	/	● ● ○
● ● ○	● ○ ○	● ● ●	● ● ●	● ○ ○
● ● ○	● ● ○	● ● ○	● ● ○	● ○ ○
● ● ●	● ● ●	● ● ○	● ○ ○	● ● ○
● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ○
● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ○ ○	● ● ●
● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
● ● ○	● ● ○	● ● ○	● ● ○	● ○ ○
● ● ○	● ● ●	● ● ○	● ● ○	● ○ ○
● ● ○	● ● ○	● ● ●	● ● ○	● ○ ○
● ● ○	● ● ○	● ● ○	● ● ●	● ○ ○



dvosmerna komunikacija



enosmerna komunikacija



omogoča usklajevanje udeležencev

Kakšne so vloge vpletenih v proces?

Za uspešno izvedbo procesa sodelovanja je pomembno, da sodelujeta politično vodstvo in občinska uprava ter da se vsi zavedajo svojih nalog.

Župan, podžupani in občinski svet naročijo oziroma potrdijo projekt in prevzamejo odgovornost za izvedbo procesa. Sprejemajo odločitve in ob tem upoštevajo rezultate procesa.

Občinska oziroma mestna uprava posreduje med interesi, sodeluje v procesu s strokovnimi predlogi in podporo, preverja uresničljivost predlogov, **zagotavlja zastopanost vseh interesov** ter **bdi nad javnim dobrim**.

Prebivalci, organizacije in strokovna javnost prispevajo svoje znanje, izkušnje in potrebe. Prispevajo k uravnoteženosti interesov in soočajo.

Zunanji strokovnjaki svetujejo ter pripravijo predloge in študije.

Zunanji moderatorji svetujejo pri procesu, podpirajo izvedbo procesa in komunikacijo, dokumentirajo predloge, spremljajo in evalvirajo. Strokovnjaki za proces ne smejo vplivati na vsebino.

Med procesom mora biti vedno jasno, kdo sodeluje v kakšni vlogi ter kakšne so njegove pristojnosti in naloge.

Zagotovitev politične podpore

Pomembno je, da ima projekt vključevanja javnosti dovolj politične podpore, sicer tvegate, da odločevalci končni rezultat zavrnejo, s tem pa sodelujočim hote ali nehotе sporočijo, da je bilo njihovo sodelovanje zaman. V takem primeru so še posebej izpostavljeni tisti, ki so proces sodelovanja javnosti vodili in z javnostjo sodelovali. Ključno je, da ima proces ves čas politično podporo ter da sta tako uprava kot politika seznanjena s posameznimi fazami procesa.

PRIMER IZ PRAKSE

Znani so primeri, ko lokalno društvo ali nevladna organizacija organizira delavnico, katere rezultat so ukrepi, ki jih sodelujoči lokalni prebivalci potrdijo kot primerne za njihovo območje. Pozneje se zna zgoditi, da odločevalci te ukrepe označijo kot neutemeljene oziroma nerealne. Četudi bi se kdaj kasneje kateri ukrepov, ki so jih prebivalci v osnovi predlagali uresničili, obstaja velika verjetnost, da bodo sodelujoči prebivalci izgubili interes za sodelovanje in se ne bodo več angažirali na lokalni ravni, saj so se v dotičnem procesu počutili nekoristne in izigrane.

Na delo!

Določili ste vse parametre procesa. Procesni načrt, ki vsebuje posamezne korake posvetovanja z javnostjo in notranjega potrjevanja, prevedite v razumljivo obliko, s katero boste vabili k sodelovanju.

Strnite vse parametre procesa, ki ste jih določili pri pripravi procesnega načrta, in tako zagotovite jasnost in transparentnost.

Ne pozabite predstaviti koristi, ki jih proces prinaša vsem vpletenim – javnosti, upravi in političnemu vodstvu. Čim natančneje argumentirajte, kako proces odgovarja na njihove potrebe in kako je povezan z njihovim vsakdanjim življenjem.

In začnite z delom!

Občina, ki ne sodeluje s svojimi prebivalci in drugimi deležniki pri urejanju prostora, se odreka novim idejam in družbenim inovacijam. Ker je spremembe v lokalnem okolju moč doseči le ob širši podpori in z usklajenimi aktivnostmi različnih akterjev, je odrekanje sodelovanja žal tudi recept za počasnejši družbeni razvoj. Iskreni participativni procesi pa lahko motivirajo akterje za skupno soočenje z lokalnimi izzivi – teh navsezadnje nikoli ne zmanjka.

- Matevž Straus, Občina Idrija



Foto: Arhiv PaP

→ JAVNA RAZPRAVA

Kdaj uporabite metodo?

Če želite odpreti dialog s široko javnostjo, vendar vseeno želite, da se različni deležniki srečajo in slišijo.

Kako pritegete sodelujoče?

Javno razpravo je najbolje organizirati v sredini tedna v popoldanskih urah na dobro dostopni lokaciji. Na javno razpravo udeležence povabite kakšen teden pred dogodkom. Vabite čim širše in na različne načine: lokalni radio, občinsko glasilo, spletna objava, plakati na javnih ustanovah (knjižnica, šola, pošta ipd.).

Kako izvedete metodo?

Javna razprava naj ne traja dlje od dveh ur. Pripravljen morate imeti uvod ter načrt razprave. Na javni razpravi se lahko oglašajo eni in isti udeleženci, njihova stališča pa se vse bolj odmikajo od teme. Zato vnaprej predvidite dolžino prispevka in udeležencem to razložite. Cilj je, da se oglasi čim več udeležencev in tako izrazi svoje stališče.

Na javni razpravi si lahko pomagata s kartami, plakati, tablami in podobnim.

Za javno razpravo je še posebej pomembno, da zelo jasno predstavite predmet in okvir celotnega procesa, v katerega ste vključili to metodo. Jasno mora biti, kaj je tema razprave, zato omejite prispevke, ki se na temo ne nanašajo.

Kakšne rezultate dobite?

Rezultate javne razprave je težko povzeti. Na koncu razprave se organizatorji lahko soočijo z množico različnih stališč, ki jih je nemogoče povzeti. Zato je smiselno, da izražena stališča tekom razprave zapisujete. Lahko si pomagata s kartami, nalepkami, listki in podobnim ter tako

udeležencem olajšate izražanje stališč, pobud, želja in pripomb, s tem pa tudi sebi olajšate povzemanje rezultatov. Udeležence lahko na koncu prosite, da na preprost način izberejo najpomembnejše sklepe razprave.

Kako uporabite rezultate?

Najbolje je, kadar lahko rezultate vključite v načrte. Vseeno velja, da je organizator odgovoren za smiselno povzemanje rezultatov. To najlažje razložimo s prisposodob. Organizator je kot kuhar, ki so mu udeleženci prinesli različne sestavine, za katere bi radi, da jih kuhar uporabi pri pripravi večerje. Kuhar bi rad uporabil vse sestavine, vseeno pa mora paziti, da večerja na koncu ni strupena in da je kar se da okusna, torej da sestavine ena drugo dopolnjujejo.

Napotki.

Zelo neobičajno je, da bi se ljudje na javno razpravo prijavili vnaprej. Zato izberite scenarij javne razprave, s katerim lahko razpravo izpeljete ne glede na to, ali je udeležencev 10 ali 70.

Dobro je, da na javni razpravi sodelujejo odločevalci. Pazite pa, da se razprava ne oddalji od teme zaradi vprašanj, ki niso povezana s temo javne razprave.

Na razpravi naj bodo prisotni avtorji načrtov oziroma tisti, ki so najbolj kompetentni za pojasnjevanje. Na zaupanje zelo slabo vpliva, če na strokovna vprašanja odgovarjajo predstavniki oddelka za odnose z javnostmi, saj ne poznajo vseh okoliščin in nimajo potrebnega znanja za pojasnjevanje ukrepov s področja urejanja prostora.

Kadar gre za kompleksnejšo temo, je smiselno organizirati več javnih razprav. Na prvi lahko govorite le o ciljnih, ki jih želite doseči, na drugi

pa na primer izbirate ukrepe. Ali pa na prvi govorite o težavah, na drugi pa o rešitvah

Kako metodo kombinirate z drugimi metodami?

Pred javno razpravo je smiselno pripraviti prispevek v lokalnem glasilu. Sklepe javne razprave lahko preverite z anketo. S tem na širšem vzorcu preverite, kakšno je stališče lokalne skupnosti. S spletnimi vprašanji in odgovori lahko predvidite, katera vprašanja se bodo pojavljala na javni razpravi.

→ DELAVNICA

Kdaj uporabite metodo?

Če želite konstruktivno razpravljati z različnimi deležniki in skupaj oblikovati sklepe, s katerimi se bodo udeleženci strinjali. Če iščete nove ideje ali si želite ustvarjalnega pristopa k reševanju izbranih izzivov.

Kako pritegnete sodelujoče?

Na delavnico lahko povabite izbrane udeležence, na primer predstavnike deležniških skupin, ali širšo javnost. Izbor in način vabljenja prilagodite temi delavnice. Udeležence lahko pokličete in prosite za potrditev udeležbe.

Na delavnico lahko vabite tudi po najširših kanalih, vendar morate biti zahtevni in dosledni pri zbiranju prijav, saj lahko kakovostno delavnico pripravite le, če poznate število udeležencev.

Kako izvedete metodo?

Obstaja množica tehnik izpeljave delavnice. Izberite tako, da vas pripelje do rezultatov, ki so uporabni za razvoj projektov. Največkrat pa se udeležence razporedi v skupine. Skupine so lahko homogene (skupina lastnikov lokalov, skupina lokalnih prebivalcev ...) ali heterogene.

Imejte pripravljen material, da bodo sodelujoči lahko zapisovali predloge in razmišljanja, vi pa sklepe zapisujete na vidno mesto, na primer na tablo. Dobro je, če pripravite tudi gradivo, ki olajša pogovor, na primer karte. Če želite kakovostno razpravo v skupinah, poskrbite tudi za zadostno število moderatorjev, ki bodo vodili pogovore v skupinah.

Za kakovosten proces je navadno treba izvesti več zaporednih delavnic, le tako je namreč zares mogoče doseči konsenz.

Kakšne rezultate dobite?

Bistvo delavnice je, da so sklepi nekoliko nepredvidljivi, saj dobro pripravljena delavnica ljudi spodbudi k ustvarjalnemu razmišljanju. Če so bili udeleženci razdeljeni v skupine, naj na koncu skupine predstavijo svoje sklepe, tako da jih slišijo vsi. Sklepe zapisujete in jih v panelu ponovno ovrednotite oziroma preverite, ali lahko dosežete strinjanje.

Kako uporabite rezultate?

Delavnice so zelo primerne za zbiranje predlogov, oblikovanje priporočil, ki so usklajeni med različnimi deležniki, kot so prebivalci neke soseske in načrtovalci ureditve v prostoru ter predstavniki občine.

Napotki.

Na koncu delavnice lahko udeleženci z glasovanjem izberejo po njihovem mnenju najboljši predlog. Lahko pa do končnega sklepa pridete tudi s pogovorom o sklepih, do katerih so udeleženci prišli v skupinah.

Zabavajte se. Delavnice morajo biti zabavne, sicer udeleženci niso več tako ustvarjalni. Kljub temu pa pazite, da ne dajete vtisa, da gre samo za igro.

Kako metodo kombinirate z drugimi metodami?

Rezultate delavnice lahko predstavite širši javnosti na razstavi. Z anketo lahko preverite strinjanje širše javnosti z rezultati.

→ TISKANI MATERIALI (LETAKI, ČLANKI V LOKALNEM ČASOPISU, PLAKATI V JAVNEM PROSTORU)

Kdaj uporabite metodo?

Ta metoda je uporabna predvsem na začetku in na koncu procesa ter ob vmesnih mejnikih, ko želite pritegniti prebivalce, da jih obvestite o napredku procesa in jih povabite k sodelovanju oziroma da jih seznanim z rezultati procesa.

Kako dosežete sodelujoče?

Cilj je doseči čim širšo javnost. Uporabite tako lokalne časopise kot tudi spletne strani, ki so na voljo (na primer občinska spletna stran). Smiselno je sporočilo umestiti tudi v javni prostor, v obliki mestnih plakatov, vitrin in podobnega – v bližino prostora, ki je predmet spremembe.

Kako pripravite material?

Če gre za obveščanje o vmesnih ali končnih rezultatih, je pomembno, da je sporočilo usklajeno z načrtovalci, vendar kljub temu napisano poljudno. Dobro je, da je opremljeno z vizualnimi sporočili, recimo fotomontažo, kako bi bil prostor videti po spremembi.

Spremembo umestite v širšo zgodbo. Torej, zakaj je sprememba ali ukrep potreben, kakšni so cilji, kaj o tem mislijo lokalni prebivalci ali javnost ter o katerih alternativnih ukrepi ste še razmišljali in zakaj ste jih opustili.

Kakšne rezultate dobite?

Ljudje so bolj obveščeni o dogajanju in bolje

razumejo spremembe v prostoru, kaj je razlog ukrepa in kakšni cilji.

Kako uporabite rezultate?

Seznanjenost prebivalcev in drugih deležnikov krepi zaupanje in spodbudi k sodelovanju.

Napotki.

Lahko pripravite več sporočil. Prvo nakaže cilje ukrepa in vpetost ciljev v širši aspekt upravljanja kraja. Spremembe so nakazane kot osnutek. Nato lahko zberete mnenja javnosti in predstavite končno obliko. Izpostavite, katere predloge ste upoštevali in katerih pomembnejših predlogov, to so tisti, ki so se pojavili večkrat, niste upoštevali in zakaj ne.

Pripravite čim boljše vizualne predstavitve. Nekateri ljudje člankov ne bodo brali, bodo pa pogledali slike.

Kako metodo kombinirate z drugimi metodami?

Metodo lahko kombinirate skoraj z vsemi metodami. Oziroma obratno, skoraj vse metode lahko veliko pridobijo, če jih spremljajo tiskani materiali.

Ni pa dobro, da je ta metoda edina, saj omogoča le sporočanje javnosti, ne pa obratnega toka komunikacije.

→ SPLETNI VPRAŠANJA IN ODGOVORI

Kdaj uporabite metodo?

Če že imate pripravljen predlog ali ukrep in želite zbrati odzive nanj. Če želite z objavo vprašanj in odgovorov zagotoviti transparentnost informacij. Metodo lahko uporabite pred javno razpravo, saj s prejetimi vprašanji dobite občutek, kaj ljudi najbolj zanima oziroma skrbi.

Kako pritegnete sodelujoče?

Najbolje je, da ljudi povabite k spletni oddaji vprašanj ob članku ali prispevku, ki opiše kontekst in ukrep, na katerega naj se spletno vprašanje nanaša.

Kako izvedete metodo?

Ljudi informirate o osnutku novega ukrepa. Poskrbite, da je besedilo napisano razumljivo in opremljeno s slikami. Ob tem povabite k oddaji spletnega vprašanja ter navedite rok, do katerega boste na vprašanje odgovorili. Nato odgovorite na vprašanje.

Kakšne rezultate dobite?

Dobite množico vprašanj, na katera lahko utemeljeno odgovorite. Pri tej metodi redko povzemamo rezultate. Običajno zgolj zabeležimo vprašanja, ki smo jih dobili, ter naše odgovore.

Dobite vpogled v zanimanja prebivalcev in izveste, kje niste bili dovolj jasni in katere vidike morate še upoštevati.

Kako uporabite rezultate?

Predvsem tako načrtovalci pridobijo informacije o tem, kateri del novega ukrepa ljudi bolj skrbi, kateri manj. Tako se na primer lažje pripravijo na javno razpravo.

Napotki.

Zabeležite si vprašanja in odgovore. Nekatera vprašanja se bodo verjetno ponavljala, hkrati pa bodo udeleženci v javnih razpravah ali delavnicah, če so predvidene, postavljali podobna vprašanja.

Vedno naj odgovor prebere strokovnjak. Odgovor lahko pripravi oddelek za odnose z javnostmi, a če je odgovor napačen, to slabo vpliva na zaupanje v pripravljalce ukrepa,

ki tako delujejo nekompetentni za nalogo. Vsekakor pa je dobro, da je odgovor napisan laično, zato je sodelovanje oddelka za odnose z javnostmi in načrtovalcem dober pristop.

Predvidite dovolj časa – če je ukrep za ljudi pomemben, bodo postavili kar nekaj vprašanj. Za tiste, ki postavijo kompleksnejša vprašanja, lahko organizirate srečanje in na vprašanje odgovorite s pomočjo kart, študij in ostalih materialov.

Kako metodo kombinirate z drugimi metodami?

Javnost najprej dobro informirajte o temi in kontekstu vprašanj in odgovorov. Na primer s tiskanimi in/ali spletnimi članki, ki vsebujejo ključne informacije v pisani in grafični obliki.

Metodo vprašanj in odgovorov lahko uporabite kot predhoden način zbiranja informacij pred javno razpravo ali delavnico.

→ INTERVJU

Kdaj uporabite metodo?

Intervju je uporabna metoda, če želite pridobiti specifične ali strokovne informacije. Uporabite ga lahko tudi, če želite pridobiti ločena mnenja deležnikov o določeni temi. Navadno je to na začetku procesa ali na vmesnih točkah, če potrebujemo dodatne strokovne informacije.

Kako pritegnete sodelujoče?

Izbor intervjuvancev je izredno pomemben. Izberite take intervjuvance, ki vam lahko o specifični temi povedo stvari, ki jih niste vedeli. Tako pridobite nove podatke. Druga možnost je, da intervjuvate tiste, za katere je pomembno, da določen ukrep ali spremembo podprejo.

Intervjuvancev ni treba izbrati vnaprej. Tekom intervjuvanja boste gotovo dobili predloge, kdo bi še bil pomemben sogovornik.

Kako izvedete metodo?

Vnaprej si pripravite vprašalnik. Ponavadi se zgodi, da se tekom intervjuja pojavijo dodatna vprašanja. Intervju običajno traja okoli 30 minut in dobro je, da intervju posnamete – pri tem pa intervjuvanca ne pozabite prositi za dovoljenje. Vseh intervjuvancev ni treba intervjuvati z istim vprašalnikom – bolje je, če ga prilagodite vsakemu specifičnemu intervjuvancu.

Kakšne rezultate dobite?

Dobite veliko različnih podatkov, stališč, mnenj in podobno. Lahko preverite, kaj se v intervjujih ponavlja, kar je verjetno tudi najpomembnejše. Lahko iščete nove podatke, torej tisto, na kar niste pomislili.

Intervjuvancem morate povedati, kako boste intervjuje povzeli. Ali boste navajali, kar so vam povedali, ali jih boste imenovali z imenom, položajem v ustanovi, ki jo predstavljajo, ali s kodo (na primer intervju 12).

Kako uporabite rezultate?

Pridobite lahko predvsem nove podatke. Še posebej, kadar intervjuvate specifične intervjuvance, na primer predstavnika lokalne ustanove. Prednost intervjuja je, da vam pokaže, kateri intervjuvanci (skupine) se z določenimi ukrepi strinjajo in katere ne ter zakaj. Tako lahko spremenite vaše načrte ali pa pripravite dobra pojasnila, zakaj jih niste spremenili.

Napotki.

Snemalniki na sodobnih telefonih so dovolj dobri, da z njimi posnamete intervju.

Intervju opravite v mirnem prostoru, sicer bo prepis iz snemalnika veliko težje delo.

Če je tema intervjuja kočljiva, morate intervjuvancu zagotoviti zasebnost. Tako tekom intervjuja kot tudi pri navajanju njegovih stališč.

Intervju je časovno potraten način vključevanja javnosti. En intervju s potjo, izvedbo in prepisom vam lahko vzame cel delovni dan.

Kako metodo kombinirate z drugimi metodami?

Z anketo lahko preverite strinjanje širše javnosti s sklepi intervjujev.

Intervjuji so lahko dober način sklepanja nekakšnih koalicij pred javno razpravo. Najpomembnejše sogovornike povabite na intervju pred javno razpravo, saj jim to omogoči, da podrobneje razložijo svoja stališča. Do javne razprave jih umestite v osnutke načrtov. Tako lahko z upoštevanjem rezultatov namesto nasprotnikov pridobite zagovornike načrtov.

→ SPLETNI NAČINI VKLJUČEVANJA JAVNOSTI

Kdaj uporabite metodo?

Če želite vključiti čim širšo javnost oziroma če pričakujete odziv večjega števila posameznikov. Navadno na začetku procesa, ko želite zbrati veliko različnih mnenj, ali na koncu, če se odločite za eno od oblik spletnega glasovanja. Če želite pobude ali pripombe, ki se nanašajo na specifične lokacije, so spletna GIS-orodja lahko preprost način vnašanja pobud.

Kako pritegnete sodelujoče?

Z intenzivnim oglaševanjem možnosti spletnega sodelovanja. Uporabite predvsem lokalna glasila, tiskane medije in socialna omrežja.

Kako izvedete metodo?

Obstajajo različne tehnike spletnega vključevanja javnosti. Lahko gre za vprašalnike ali ankete. Ta način je preprost. Udeležencem lahko omogočite, da oddajo svoja mnenja, pripombe in pobude. To je nekoliko bolj zahtevno v smislu analize pridobljenih

podatkov. Lahko uporabite spletne zemljevide, kamor udeleženci vnašajo pobude ali pripombe.

Kakšne rezultate dobite?

Ovisno od tehnike, ki jo izberete. Pridobite predvsem veliko različnih predlogov, mnenj in pripomb. Lažje je povzeti rezultate, če imajo udeleženci zaprte možnosti izbire – torej, če so vprašanja anketna ali če so možnosti umeščanja na karte omejene. Če so vprašanja odprta, potem je povzemanje bolj zahtevno.

Kako uporabite rezultate?

S spletnimi metodami dosežete predvsem populacije, ki nimajo časa oziroma niso nagnjene k udeležbi na javnih razpravah. Še posebej uporabne so spletne metode pri komuniciranju ukrepov, ki zadevajo širšo populacijo.

Napotki.

Pripravljeni morate biti, da je lahko prispevkov oziroma vnosov res veliko, tudi več kot tisoč. Lahko si pomagate s programi, ki podatke analizirajo ali združujejo podobne podatke.

Kako metodo kombinirate z drugimi metodami?

Spletne metode je najbolje kombinirati z običajnimi metodami. Dobro je, če lahko rezultate sintetiziramo skupaj, torej, da je pristop in rezultat v obliki enak pri spletni in običajni metodi. Nato lahko pred sintezo rezultate združite v eno skupino. Spletne načine vključevanja javnosti je smiselno kombinirati z anketami, delavnicami in javnimi razpravami.

→ URBANI SPREHOD

Kdaj uporabite metodo?

Urbani sprehod je uporabna metoda, kadar želite razpravljati o ureditvi javnega prostora in primernosti poti za pešačenje v določeni soseski ali predelu mesta.

Kako pritegnete sodelujoče?

Urbani sprehod oglašujete na različne načine. Lahko prek letakov v območju, kjer bo sprehod potekal, lahko spletno – običajno je vabljenje prek socialnih omrežij. Pomagate si lahko tudi tako, da sprehod organizirate v maju, ko potekajo sprehodi Jane's Walk. Tako boste del širše zgodbe urbanih sprehodov, ki potekajo v številnih slovenskih mestih.

Kako izvedete metodo?

Pomembno je, da določite traso in temo sprehoda ter pot preverite pred samim sprehodom. Izdelajte zemljevid poti ter ga umestite na vabilo. Glavna značilnost sprehoda Jane's Walk je pogovor, ki ga spremlja. Vodja sprehoda vodi pogovor z izpostavljanjem zanimivih značilnosti in pripovedovanjem zgodb o svoji soseski, istočasno pa spodbuja ostale udeležence, da delijo svoja mnenja in opažanja.

Kakšne rezultate dobite?

Udeleženci sprehodov so večinoma zelo veseli srečanja s sosedi ter možnosti razprave o svojih zamislih in predstavah o soseski. Tako pridobite predvsem mnenja udeležencev ter njihov pogled na prostor s poudarkom na primernost prostora za pešačenje. Udeleženci pogosto izpostavijo kakšno zanimivo značilnost specifičnega prostora ali predela. Lahko povabite tudi osebe, zadolžene za urejanje specifičnih prostorov, na primer predstavnike občinske lokalne uprave, predstavnika lastnikov pomembnejšega prostora ali

arhitekta. Če so na sprehodu prisotni predstavniki občine, je bolj verjetno, da bodo predloge udeležencev sprehoda uresničili.

Kako uporabite rezultate?

Pridobite usklajene predloge izboljšanja javnega prostora s stališča uporabnikov.

Napotki.

Poskrbite za fotodokumentacijo sprehoda, poročilo o sprehodu ter predvsem oblikovanje in posredovanje pobud in predlogov za ukrepanje, ki se oblikujejo med sprehodom.

Lahko si pomagajte s *Priročnikom za organizacijo urbanih sprehodov*, ki je dostopen na: <http://ipop.si/wp/wp-content/uploads/2012/04/Janes-Walk-web.pdf>

Kako metodo kombinirate z drugimi metodami?

Z *neformalno komunikacijo* in *delavnico*. Urbani sprehod je lahko uvod v delavnico, če se delavnica nanaša na izbran mestni predel.

→ NEFORMALNA KOMUNIKACIJA Z JAVNOSTJO (PREBIVALCI)

Kdaj uporabite metodo?

Kadar želite na primer doseči uporabnike določenega otroškega igrišča, ki jih najlažje dosežete na terenu.

Kako pritegnete sodelujoče?

Najlažje v prostoru, ki je predmet spremembe. Lahko nagovorite mimoidoče ali pa postavite v prostor nekakšno stojnico, kjer s plakatom pojasnite vaš namen

Kako izvedete metodo?

Pripravljeni imejte izhodišče, vprašanje ali dve. Nato sledite toku pogovora.

Kakšne rezultate dobite?

Dobite raznolike predloge, ki jih je težko povzeti, razen če izvajamo anketo. Lahko kombinirate anketno vprašanje in pogovor.

Kako uporabite rezultate?

Pridobite sliko o tem, kaj je ljudem v izbranem prostoru bolj pomembno, kaj manj, na katere spremembe se pozitivno odzovejo, na katere negativno.

Napotki.

Izhodiščna vprašanja naj bodo zelo preprosta.

Pustite ljudem, da se razgovorijo. Lahko se zgodi, da dobite odgovor na vprašanje, ki ga ne bi zastavili.

Dobro je, da si po vsakem pogovoru zabeležite vsebino.

Kako metodo kombinirate z drugimi metodami?

Javno razpravo ali anketo. Neformalno komunikacijo lahko uporabite kot način vabljenja na javno razpravo ali k izpolnjevanju ankete.



Vključevanje občanov v procese odločanja občini prinaša bolj učinkovito in usklajeno uvajanje ukrepov in sprememb ter s tem tudi večjo skupno in posamezno korist. Občani predstavljajo najboljši vir informacij za boljši in širši vpogled v prakso, z njihovim sodelovanjem namreč dobimo uporabne predloge in s tem bolj pretehtane rešitve ter odpravo konfliktov že v zgodnji fazi. Lažje je predvsem uvajanje ukrepov in sprememb, ki so bili oblikovani s pomočjo občanov, hkrati pa njihova vključenost v procese prispeva k zaupanju v delo občine.

- **Mojca Švajger**, Občina Tržič

Primer procesa: načrtovalski cikel URBACT s šestimi koraki

V tem poglavju je predstavljen procesni načrt, ki ga za pripravo akcijskih načrtov uporabljajo lokalne uprave – mesta, občine in regionalne uprave –, ki so vključene v evropski program URBACT. Iz različnih lokalnih deležnikov znotraj in zunaj občine sestavijo lokalno skupino ter skupaj z njo razvijejo celosten akcijski načrt, s katerim načrtujejo rešitve za izbrani lokalni izziv.

Načrtovalski cikel je uporabno orodje za vsako lokalno upravo, ki si želi na vključujoč in celosten način razviti bodisi celosten akcijski načrt na določeno temo ali obsežnejšo strategijo. Gre za primer pristopa k oblikovanju procesa sodelovanja z javnostjo z izbrano kombinacijo metod in orodij.

Glavna predpostavka za izvedbo procesa na tak način je **vzpostavitev lokalne skupine**, sestavljene iz lokalnih deležnikov (občanov, nevladnih organizacij, univerze, zasebnega sektorja, zaposlenih v občinski upravi), ki jih lokalni problemi ali tema akcijskega načrta zadevajo.

#1 Identificirajte probleme in določite cilj svojega akcijskega načrta

Z analizo problema boste zagotovili, da se lokalna skupina ukvarja s pravim problemom, saj ste o njem razpravljali z vsemi deležniki in dosegli strinjanje. Čeprav se morda zdi preprosto, gre lahko za dolg in zahteven proces, saj problemov in vzrokov za probleme ne razumejo vedno vsi na enak način. Potrpežljivost in intenzivna razprava sta pri tem koraku ključna.

Uveljavljena tehnika za identifikacijo in razumevanje problemov, njihovih vzrokov in posledic je **problemsko drevo**.

Kako poteka:

Naštejte vse probleme, ki se jih domislite v povezavi z glavno temo (npr. brezposelnost mladih). Probleme določite s previdnostjo: biti morajo dejanski problemi, ne potencialni, izmišljeni ali prihodnji. Problem je obstoječa negativna situacija, ne odsotnost rešitve.

Identificirajte »osrednji problem« (ki ga boste zapisali na deblo drevesa). Ta korak lahko vključuje nekaj poskusov. Lahko se zgodi, da boste v razpravi ugotovili, da niste izbrali pravega problema in ga boste nekajkrat spremenili, preden se boste odločili za enega.

Odločite se, kateri problemi so »vzroki« (in jih zapišite v korenine) in kateri so »posledice« (in jih zapišite v veje).

Vzroke in posledice razporedite hierarhično glede na to, kako so povezani drug z drugim in kateri vodi do katerega.

Iskanje vzrokov za probleme vam bo pomagalo pri razmišljanju o aktivnostih, ki naslavljajo vzroke za probleme oziroma jih odpravljajo.

#2 Opredelite lokalne deležnike – prepričajte se, da ste vključili vse, ki jih problem zadeva

Poleg priprave seznama ključnih deležnikov je pomembno, da analizirate in opredelite njihov pomen in vpliv, ki se lahko v različnih korakih priprave akcijskega načrta tudi spreminja. Pričakujete lahko, da bodo člani lokalne skupine različno ocenjevali pomen in vpliv različnih deležnikov.

Pri opredelitvi deležnikov, ki morajo biti vključeni v lokalno skupino, si lahko pomagate z metodo **zemljevid ekosistema deležnikov**.

Kako poteka:

Pritrdite zemljevid ekosistema (podoben je pajkovi mreži s koncentričnimi krogi) na steno. Za vsak segment določite sektor ali področje, ki je pomembno za vaš akcijski načrt, kot so npr. izobraževanje, podjetništvo, mobilnost, stanovanja ali pa socialna politika, okolje, gospodarstvo ali ljudje, planet, dobiček itd.

Razmislite o ključnih deležnikih – v kateri sektor spadajo in kako pomembni so. Najpomembnejše umestite na sredino, manj pomembne na obrobje. V osrednjem krogu se nahajajo člani lokalne skupine, v zunanjih krogih pa deležniki, ki so pomembni, ampak niso nujno stalni člani lokalne skupine, lahko se npr. vključujejo na javnih dogodkih. Pomagajte si s samolepilnimi listki in skupaj s člani lokalne skupine umestite vse deležnike na zemljevid. Razpravljajte o poziciji posameznega deležnika in poskušajte doseči konsenz.

#3 Pripravite okvir za rezultate in določite želene rezultate akcijskega načrta – “sprememba, ki jo želite videti” – do kdaj jih želite doseči in kako jih boste merili

Z okvirom za rezultate definirate želene rezultate že na samem začetku projekta – kaj želi projekt doseči, do kdaj in kako boste to merili. Če imate pred očmi merljive in časovno določene cilje, boste skupaj z lokalno skupino lažje spremljali napredek, prilagodili aktivnosti, če bo to potrebno, in ocenili, ali ste dosegli zastavljene cilje ali ne.

Okvir za rezultate je sestavljen iz več delov in ključnih terminov, ki se uporabljajo v vseh programih evropskih strukturnih skladov. Za učinkovito uporabo je nujno dobro razumevanje naslednjih izrazov.

Interventna logika

Interventna logika je način pojasnjevanja okvira za rezultate. Z njo vrednotimo učinkovitost programa ali akcijskega načrta ter razlagamo, kako poseg ali ukrep prispeva k pričakovanim rezultatom; ali rezultatom, ki jih opazimo po izvajanju, če so drugačni, kot smo pričakovali.

Specifičen cilj in pričakovan rezultat

Specifičen cilj določa spremembo v določeni situaciji, ki jo projekt, program ali akcijski načrt namerava doseči. Izrazimo ga lahko na naslednje načine: izboljšati ..., zmanjšati ... ali povečati Celosten akcijski načrt naj ima enega ali več specifičnih ciljev. Cilji naj bodo vedno SMART (pametni), kar pomeni Specific (specifični), Measurable (merljivi), Achievable (uresničljivi), Relevant (relevantni) in Time-bound (časovno določeni).

Specifičen cilj določa pričakovan rezultat programa ali akcijskega načrta. Sprememba je lahko tudi sprememba v vedenju, družbenih praksah, institucijah in podobno.

Pričakovan rezultat je ambicija. Ambicija mora biti realistična in vsa prizadevanja morajo biti usmerjena v doseganje rezultata, vendar je vseeno mogoče, da ob koncu programa ali po izvedbi akcijskega načrta ambicija ni dosežena. Če rezultat ni v celoti dosežen, to ni nujno neuspeh. Evalvacija programa ali akcijskega načrta bo ponudila zaključke o vzrokih, posledicah in rešitvah.

Kazalnik rezultata

Kazalniki rezultata opisujejo specifičen vidik rezultata, ki ga je mogoče meriti. Izbor jasnih kazalnikov rezultata omogoča razumevanje problema in politike, ki jo je treba uvesti.

Kazalnik učinka

Kazalniki učinka opisujejo fizični produkt sredstev (denarja, časa, truda), ki so bila porabljeni za izvajanje politike.

Primer določanja ciljev, rezultatov in kazalnikov učinka:

	Specifični cilj	Kazalnik rezultata	Kazalnik učinka
Kaj je?	Opis spremembe, ki jo želite doseči v obstoječi situaciji: pričakovan rezultat .	Spremenljivka, ki opisuje relevantni aspekt pričakovanega rezultata, s katerim je mogoče meriti spremembo .	Spremenljivka, ki opisuje učinke, ki jih bo dosegel akcijski načrt. Učinki so neposredni produkti, ki nastanejo ob izvajanju akcijskega načrta .
Primer	Urbana prenova Izboljšanje primernosti povojnih stanovanjskih sosesk za samostojno bivanje starejših.	% prebivalcev, ki svojo stanovanjsko situacijo (kakovost stanovanja in dostop do osnovnih storitev) ocenjujejo kot primerno za samostojno bivanje starejših (na podlagi ankete med prebivalci) Izhodiščna vrednost: 25 % (2016) Ciljna vrednost: 60 % (2024)	(1) število obnovljenih socialnih stanovanj, tako da so primerni za samostojno bivanje starejših (1) število ustanovljenih storitev za podporo bivanju starejših

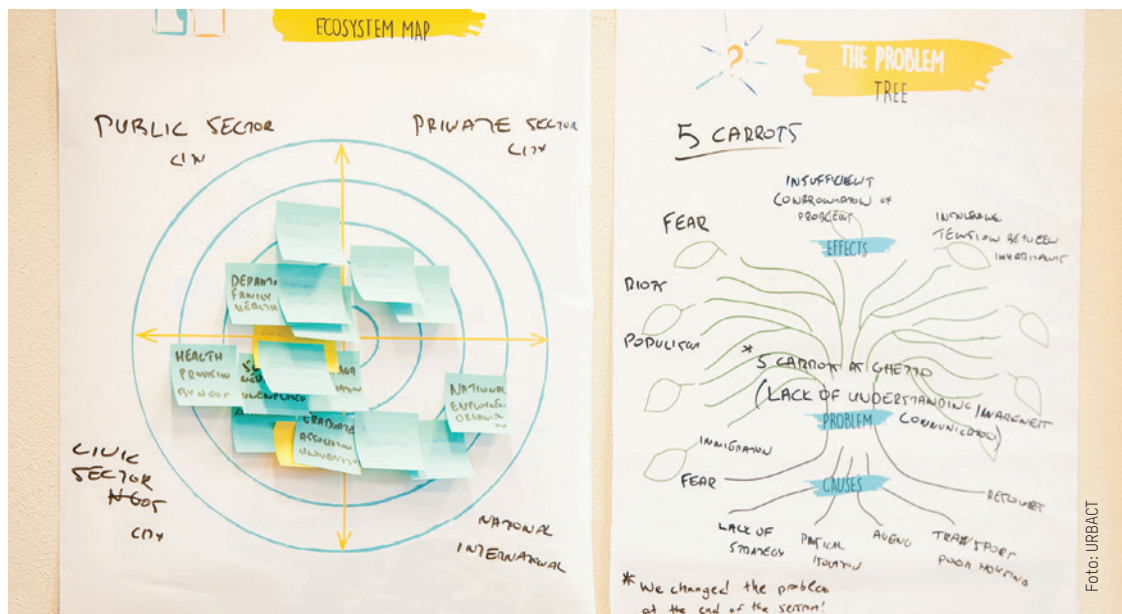


Foto: URBACT

#4 Identificirajte vire v svojem mestu

Identificirajte vire v svojem mestu, ki jih lahko uporabite za reševanje problema, kot so:

- ljudje, socialni kapital,
- prostori, zgradbe, infrastruktura,
- finančna sredstva,
- znanje, izkušnje, veščine,
- naravni viri.

Ta naloga vam bo pomagala pri razmišljanju o najustreznejših aktivnostih, saj boste v večji meri upoštevali obstoječe lokalne vire in prednosti.

#5 Razvijte aktivnosti in izdelajte časovni načrt

Po tem ko ste v lokalni skupini identificirali probleme, opredelili deležnike, ki morajo biti vključeni v razpravo, in določili specifični cilj ali vizijo, je čas, da razvijete aktivnosti, ki bodo odgovorile na vzroke za probleme in pripomogle k doseganju cilja.

Aktivnosti lahko znotraj lokalne skupine oblikujete z uporabo metode **OPERA**.

Opera je finska soustvarjalna metoda, ki lahko izboljša učinkovitost najpreprostejših sestankov. Uporabite jo lahko v zelo majhnih skupinah (5–6 ljudi), orodje pa je učinkovito tudi v večjih skupinah (40–50 udeležencev). Metoda pomaga, da skupina svojo energijo usmeri na problem, s katerim se ukvarja, ter zbira, filtrira in združuje predloge na strukturiran način. OPERA kombinira sistematični način razmišljanja s kreativnim procesom reševanja problemov in tako omogoča učinkovito rabo znanja in izkušenj udeležencev. S tehniko razprav v parih vključuje vse udeležence, mobilizira njihove zamisli in predloge ter preprečuje, da bi ekstravertirani udeleženci prevladovali v razpravi.

Kako poteka:

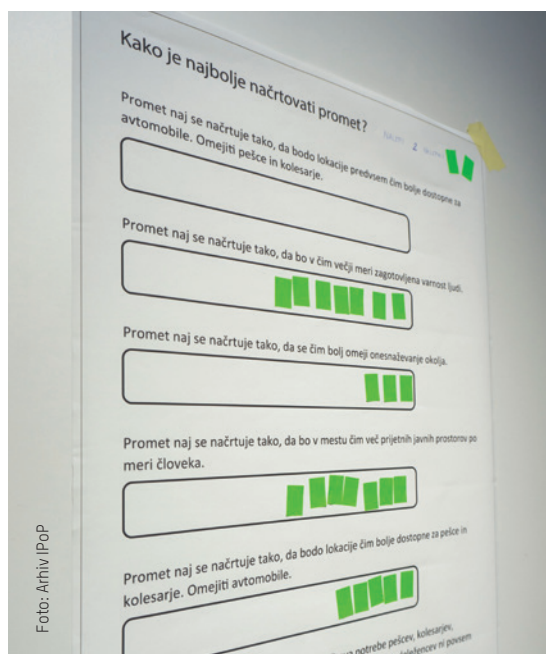
Prvi korak je določitev vodilnega vprašanja, ki naj bo čim bolj specifično, ali problema oziroma izziva, za katerega iščete rešitev, na primer »Kateri so ključni problemi, s katerimi se je treba spopasti za izboljšanje javnega prostora v mestu?«. Ko je vodilno vprašanje določeno, moderator vodi skupino skozi naslednje stopnje metode OPERA:

O	Own proposals / Lastni predlogi • individualno delo (na tej stopnji razprava ni dovoljena) • vzemite si 3–5 minut za razmislek o vodilnem vprašanju • zapišite svoje zamisli na A4 list • bodite specifični in natančni
P	Pair discussion / Razprava v parih • razporedite se v pare – bolje je, če niste v paru s svojim sodelavcem • oba v paru predstavita svoje zamisli, drug drugega poslušata • razpravljajte o predlogih – postavite vprašanja, izpostavite težave, debatirajte • odločite se za 3–5 skupnih predlogov, o katerih se strinjate • vsak predlog zapišite na posamezen list papirja (velikosti A5)
E	Explanations / Razlage • vsak par na kratko razloži svoje predloge ostalim udeležencem • vsi poslušajo vse predloge • porabite največ 1–2 minuti na par • moderator in udeleženci lahko prosijo za dodatna pojasnila, razprave ni • sočasno z razlago pritrjujte predloge na tabelo OPERA, v vrstnem redu predstavitev (če so si predlogi v tabeli zelo podobni, jih pritrдите skupaj)
R	Ranking / Razvrstitev • razvrstite predloge • kriteriji: moderator predlaga preproste, relevantne kriterije, ki jih prej zapiše • ne skrbite – to so samo predlogi, ne končna dogovorjena prioriteta razvrstitev • vsak par prejme 5–10 (odvisno od števila predlogov) samolepilnih pik, s katerimi glasuje (natančna pravila glasovanja lahko prilagodite) • o razvrstitvi se morata oba v paru strinjati • vse pike/glasove lahko podelita samo enemu predlogu ali pa jih razporedita • ne moreta glasovati za svoje predloge!
A	Arranging / Urejanje • zdaj imate seznam razvrščenih predlogov – uredite jih po temah in priljubljenosti • skupaj z udeleženci določite ključne podteme in glede na to uredite predloge (o temah lahko premislite že prej in jih predlagate, če udeleženci nimajo svojih predlogov) • zapišite podteme v naslovno vrstico stolpcev v tabeli OPERA • upoštevajoč mnenja udeležencev, predloge uredite po temah, tiste z več točkami višje v tabeli, tiste z manj točkami nižje

Primer časovnega načrta

SPECIFIČNI CILJ					
Aktivnost	Pričakovani rezultat	Viri/prednosti	Glavni akter	Ključni partnerji	Časovnica

Rezultat je soustvarjen seznam predlogov za aktivnosti, ki ima podporo vseh udeležencev. Pomembno je, da razvijete časovni načrt ali akcijsko tabelo, kjer imate pred očmi vse glavne informacije o aktivnostih, vključno s pričakovanimi rezultati, cilji, mejniki, učinki, človeškimi viri, partnerji, časovnico, proračunom in drugimi uporabnimi informacijami, ki jih želite vključiti.



#6 Komunicirajte o akcijskem načrtu

Priprava strategije komuniciranja o vašem akcijskem načrtu za širšo javnost je prav tako pomemben korak. Organizirate lahko javne dogodke za posvetovanje in informiranje občanov in uporabite svoje lokalne medije za komuniciranje s širšo javnostjo.

Glede na probleme, s katerimi se spopadate v svojem akcijskem načrtu, se boste morda želeli osredotočiti na posamezno ciljno javnost: vaš organ upravljanja, potencialne financirje, občane ali druge deležnike.

Več o metodi URBACT:

<http://urbact.eu/capacity-building>

Viri in literatura

Arnstein, Sherry R. 2000. *A Ladder of citizen participation*. VJAIP 35 (4): 216–224. Dostopno prek: <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>.

Filipovič Hrast, Maša in Karien Dekker. 2009. *Old habits die hard Neighbourhood participation in post-WWII neighbourhoods in Slovenia and the Netherlands*. Cities, The International Journal of Urban Policy and Planning 26 (3): 148–157.

Hočevár, Marjan, Matjaž Uršič, Drago Kos in Franc Trček. 2005. *Changing of the Slovene urban system: Specific socio – spatial trends and antiurban public values / Attitudes* V Paths of urban transformations, ur. Frank Eckard, 281–300. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäische Verlag der Wissenschaften.

Kramberger, Anton. 2002. *Vpliv zgodovinske podrejenosti slovenskih elit na elitno dinamiko v obdobju 1988–1995* V Demokracija v Sloveniji: Prvo desetletje, ur. Niko Toš in Ivan Bernik. Ljubljana: FDV.

Ploštajner, Zlata, Barbara Černič – Mali, Richard Sendi, s pomočjo Ružica Boškič, Maša Filipovič, Nina Goršič, Daša Ravnikar in Barbara Tomšič. 2004. *Large housing estates in Slovenia*. Restate report 3g. Faculty of Geosciences. Utrecht: Utrecht University.

Sendi, Richard. 2005. *Sodelovanje stanovalcev kot pogoj za uspešno izvedbo prenove stanovanjskih sosesk*. Urbani izziv 16 (2): 5–15.

Pri pripravi priročnika smo se naslonili na URBACT metodo sodelovanja z javnostjo, ki je razložena na primeru procesa v poglavju *Primer procesa: načrtovalski cikel URBACT s šestimi koraki*.

Priročnik se zlasti pri procesnem načrtu zgleduje po strukturi in mestoma tudi vsebini priročnika *Praxisbuch Partizipation – Gemeinsam die Stadt entwickeln*, ki ga je za svoje zaposlene pripravilo mesto Dunaj.

URBACT Capacity Building. Dostopno prek: <http://urbact.eu/capacity-building>

Magistrat der Stadt Wien. 2012.

Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hrsg.), Arbter, Kerstin (Autorin) mit Beiträgen von Kontext, neu&kühn et al. *Praxisbuch Partizipation – Gemeinsam die Stadt entwickeln*, Wien. Dostopno prek: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008273.pdf>

Uporabni viri:

Smernice za vključevanje občanov in drugih zainteresiranih skupin v procese odločanja v občini. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/svlsrp.gov.si/pageuploads/lok-sam-2015/aktualno-ls/Smernice-vkljucevanja-obcanov-210917.pdf

Guide for Participation in Urban Development Planning. 2013. Dostopno prek: <http://www.urbanlandmanagement.rs/wp-content/uploads/2014/10/VODIC-Engleski.pdf>

SODELOVANJE JAVNOSTI Priročnik za načrtovanje, vodenje in vrednotenje procesov sodelovanja javnosti v okviru MOPE. Dostopno prek: http://www.npvo.si/dokumenti/Prirocnik_NPVO.pdf

Vključujte javnost pri sprejemanju odločitev. 2015. Dostopno prek: <http://www.cnvos.si/UserFiles/File/NOVICE/BROSURA-A5-JAVNOST-ALT.pdf>

Ogorelec, Breda. 1995. Komuniciranje z javnostjo, priročnik za urbaniste. Dostopno prek: http://www.mop.gov.si/fileadmin/mop.gov.si/pageuploads/publikacije/komuniciranje_z_javnostjo_urbanisti.pdf

Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe Ljubljana. 1994. Priročnik o udeležbi javnosti v postopkih sprejemanja odločitev na področju varstva okolja. Sedanja praksa in možnosti razvoja v prihodnje.

Baloh, Teja. 2014. Sodelovanje javnosti v prostorskem načrtovanju. Primerjava med Slovenijo in izbranimi Evropskimi državami. Dostopno prek: http://ipop.si/wp/wp-content/uploads/2018/01/Baloh_Sodelovanje-javnosti-v-prostorskem-nacrtovanju.pdf

Balant, Mojca. 2010. Celovška, kaj bo s tabo? Prihodnost Celovške ceste, kot jo vidijo prebivalci Stare Šiške. Dostopno prek: http://ipop.si/wp/wp-content/uploads/2010/11/Celov%C5%A1ka-kaj-bo-s-tabo_e-book.pdf

Politike prostora: o izzivih lokalnih skupnostih med Ljubljano in Seulom, ur. Aidan Cerar. 2017. Dostopno prek: http://ipop.si/wp/wp-content/uploads/2017/12/ipop_politike-prostora_pdf.pdf

Do it Yourself Stadtanleitung. Magistrat der Stadt Wien. 2016. Dostopno prek: http://www.gbstern.at/fileadmin/user_upload/GB061415/Projekte/DIY_Stadtanleitung/DIY_Stadtanleitung_2016_web.pdf

Z: Priročnik za boljše in lažje sodelovanje z javnostjo pri urejanju prostora

Elektronska izdaja

Izdal in založil: IPoP – Inštitut za politike prostora,
Tržaška 2, 1000 Ljubljana, www.ipop.si

Avtorji:

Petra Očkerl, dr. Aidan Cerar,
dr. Maja Simoneti in Marko Peterlin

Oblikovanje:

Darja Klančar, www.darka.si

Dostopno na povezavi:

[http://ipop.si/wp/wp-content/
uploads/2018/01/Z-IPoP-Prirocnik-za-boljse-
in-lazje-sodelovanje-z-javnostjo-pri-urejanju-
prostora.pdf](http://ipop.si/wp/wp-content/uploads/2018/01/Z-IPoP-Prirocnik-za-boljse-in-lazje-sodelovanje-z-javnostjo-pri-urejanju-prostora.pdf)

Ljubljana, december 2017

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in
univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=293425920

ISBN 978-961-94325-5-6 (epub)

ISBN 978-961-94325-6-3 (pdf)

Publikacija je objavljena pod licenco Creative Commons
»Priznanje avtorstva«, »Nekomercialno« in »Deljenje pod
istimi pogoji«. Besedilo licence je na voljo na internetu na
naslovu www.creativecommons.si.

Izdano s sofinanciranjem programa URBACT.



z

