




**umb**  
UNIVERZITA  
MATEJA BELA  
V BANSKEJ BYSTRICI

KATARÍNA VITÁLIŠOVÁ  
ANNA VAŇOVÁ  
MIRIAM MARTINKOVIČOVÁ  
DARINA ROJÍKOVÁ  
MÁRIA REHÁKOVÁ  
KAMILA BORSEKOVÁ  
KATARÍNA SÝKOROVÁ  
PETER LACO



**Od smart  
(rozumného)  
vládnutia k  
otvorenému  
vládnutiu v  
miestnej  
samospráve**



 BELIANUM

**Ekonomická fakulta  
Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici**



Katarína Vitálišová, Anna Vaňová,  
Miriam Martinkovičová, Darina Rojíková,  
Mária Reháková, Kamila Borseková,  
Katarína Sýkorová, Peter Laco

**OD SMART (ROZUMNÉHO) VLÁDNUTIA  
K OTVORENÉMU VLÁDNUTIU V MIESTNEJ  
SAMOSPRÁVE**

 **ELIANUM**

**2025**

Vedecká kniha je výstupom projektu VEGA 1/0311/23 Otvorená miestna samospráva.

#### Recenzenti

Doc. Ing. Mgr. Tomáš Černenko, PhD.

Mgr. Soňa Kariková PhD., MSc.

#### Jazyková korektúra

Mgr. Dagmar Škvareninová, PhD.

Autori      Katarína Vitálišová, Anna Vaňová,  
Miriám Martinkovičová, Darina Rojíková,  
Mária Reháková, Kamila Borseková,  
Katarína Sýkorová, Peter Laco 2025

Prvé vydanie.

ISBN 978-80-557-2290-0

DOI 10.24040/2025.9788055722900

<https://doi.org/10.24040/2025.9788055722900>



Táto publikácia je šírená pod licenciou Creative Commons Attribution-NonDerivatives 4.0

International Licence CC BY-NC (uvadenie autora - nekomerčné použitie).

# OBSAH

<b>CONTENT .....</b>	<b>5</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A OBRÁZKOV.....</b>	<b>7</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1. OTVORENÉ VLÁDNUTIE V MIESTNEJ SAMOSPRÁVE .....</b>	<b>11</b>
1.1. Miestna samospráva a lokálne vládnutie.....	11
1.2. Otvorené vládnutie v miestnych samosprávach.....	17
1.2.1. <i>Faktory podmieňujúce vznik otvoreného vládnutia .....</i>	<i>19</i>
1.2.2. <i>Princípy otvoreného vládnutia.....</i>	<i>26</i>
1.2.3. <i>Aktéri otvoreného vládnutia.....</i>	<i>37</i>
1.2.4. <i>Nástroje otvoreného vládnutia.....</i>	<i>50</i>
1.2.5. <i>Meranie otvorenosti miestnych samospráv.....</i>	<i>69</i>
1.2.6. <i>Otvoreným vládnutím k efektívnejšiemu spravovaniu spoločných zdrojov miestnej samosprávy .....</i>	<i>77</i>
1.3. Potenciálne etické riziká otvoreného vládnutia ako súčasť participatívnej a deliberatívnej demokracie.....	86
1.3.1. <i>Limity otvorenosti .....</i>	<i>92</i>
1.3.2. <i>Radikálna otvorenosť.....</i>	<i>99</i>
1.3.3. <i>Sociálne a etické dôsledky verejne dostupných dát.....</i>	<i>102</i>
1.3.4. <i>Dátová etika a digitálna regulácia .....</i>	<i>104</i>
1.3.5. <i>Otvorené vládnutie v digitalizovanej spoločnosti a normatívne výzvy .....</i>	<i>107</i>
<b>2. OTVORENÉ VLÁDNUTIE V OKRESNÝCH MESTÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY.....</b>	<b>113</b>
2.1. Metodika výskumu.....	113

2.2. Otvorené vládnutie v miestnych samosprávach v SR v historickom kontexte a v súčasnosti.....	118
2.3. Výsledky výskumu otvoreného vládnutia v slovenských okresných mestách.....	132
2.3.1. <i>Výsledky primárneho výskumu v slovenských okresných mestách</i> .....	132
2.3.2. <i>Výsledky sekundárneho výskumu v slovenských okresných mestách</i> .....	146
2.4. Identifikovanie kľúčových výziev v implementácii otvoreného vládnutia v okresných mestách Slovenskej republiky .....	164
<b>3. ROZVOJ OTVORENÉHO VLÁDNUTIA V MIESTNYCH SAMOSPRÁVACH.....</b>	<b>170</b>
3.1. Model optimálnej otvorenej samosprávy v digitálnej dobe .....	170
3.2. Príklady dobrej praxe v otvorenom vládnutí miestnych samospráv .....	176
3.2.1. <i>Helsinki</i> .....	176
3.2.2. <i>Brno</i> .....	184
3.2.3. <i>Banská Bystrica</i> .....	193
3.3. Návod pre miestnu samosprávu ako skvalitniť implementovanie procesov otvoreného vládnutia.....	201
<b>ZÁVER .....</b>	<b>211</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>213</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>248</b>
<b>PRÍLOHY .....</b>	<b>250</b>

# CONTENT

<b>CONTENT .....</b>	<b>5</b>
<b>LIST OF TABLES, CHARTS AND FIGURES.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>1. OPEN GOVERNANCE IN LOCAL MUNICIPALITIES... 11</b>	
1.1. Local municipalities and local governance .....	11
1.2. Open governance in local municipalities .....	17
1.2.1. <i>Factors influencing the emergence</i> <i>of open government.....</i>	<i>19</i>
1.2.2. <i>Principles of open governance .....</i>	<i>26</i>
1.2.3. <i>Actors of open governance .....</i>	<i>37</i>
1.2.4. <i>Tools of open governance .....</i>	<i>50</i>
1.2.5. <i>Measuring the openness</i> <i>of local government .....</i>	<i>69</i>
1.2.6. <i>Open governance for more effective</i> <i>management of local municipal resources.....</i>	<i>77</i>
1.3. Potential ethical risks of open governance as part of participatory and deliberative democracy .....	86
1.3.1. <i>Limits of openness.....</i>	<i>92</i>
1.3.2. <i>Radical openness .....</i>	<i>99</i>
1.3.3. <i>Social and ethical ipmlications</i> <i>of publicly available data .....</i>	<i>102</i>
1.3.4. <i>Data ethics and digital regulation.....</i>	<i>104</i>
1.3.5. <i>Open governance in a digitalized society</i> <i>and normative challenges .....</i>	<i>107</i>
<b>2. OPEN GOVERNANCE IN DISTRICT CITIES OF THE SLOVAK REPUBLIC .....</b>	<b>113</b>
2.1. Research methodology .....	113
2.2. Open governance in local municipalities in the Slovak Republic in historical context and today ..	118

2.3. Results of research on open government in Slovak district cities .....	132
2.3.1. <i>Results of primary research in Slovak district cities</i> .....	132
2.3.2. <i>Results of secondary research in Slovak district cities</i> .....	146
2.4. Identifying key challenges in the implementation of open governance in district cities of the Slovak Republic .....	164
<b>3. DEVELOPMENT OF OPEN GOVERNANCE IN LOCAL MUNICIPALITIES.....</b>	<b>170</b>
3.1. Model of optimal open governance in the digital age .....	170
3.2. Examples of good practice in open governance of local municipalities .....	176
3.2.1. <i>Helsinki</i> .....	176
3.2.2. <i>Brno</i> .....	184
3.2.3. <i>Banská Bystrica</i> .....	193
3.3. Guide for local municipalities on how to improve the implementation of open government processes ...	201
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>211</b>
<b>BIBLIOGRAPHY .....</b>	<b>213</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>248</b>
<b>APPENDICES.....</b>	<b>250</b>

## ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A OBRÁZKOV

Tabuľka 1	Vybrané indikátory otvoreného vládnutia podľa OECD .....	71
Tabuľka 2	Prehľad vybraných ukazovateľov otvoreného vládnutia .....	73
Tabuľka 3	Výberová vzorka primárneho výskumu .....	115
Tabuľka 4	Indikátory hodnotenia otvorenej samosprávy podľa TIS .....	129
Tabuľka 5	Dôležitosť princípov otvoreného vládnutia z pohľadu predstaviteľov okresných miest.....	134
Tabuľka 6	Úroveň implementácie princípov otvoreného vládnutia z pohľadu predstaviteľov okresných miest.....	136
Tabuľka 7	Zverejňovanie výstupov z rokovania orgánov miestnej samosprávy v okresných mestách.....	155
Tabuľka 8	Ranking okresných miest podľa zverejňovania informácií o otvorenom vládnutí.....	161
Tabuľka 9	Prehľad prínosov a výziev iniciatívy otvorené vládnutie .....	192
Graf 1	Poznanie pojmu otvorené vládnutie .....	133
Graf 2	Subjekty, ktoré mestá zapájajú do participatívnych procesov.....	138
Graf 3	Najčastejší využívatelia otvorených dát, ktoré mestá zverejňujú.....	140
Graf 4	Typy otvorených dát, o ktoré je záujem zo strany obyvateľov .....	141
Graf 5	Typy otvorených dát, o ktoré majú záujem podnikateľské subjekty .....	142
Graf 6	Najväčšie problémy v práci s otvorenými dátami v okresných mestách.....	143

Graf 7	Prípady porušenia bezpečnosti/zneužitia otvorených dát v okresných mestách.....	144
Graf 8	Prekážky implementácie konceptu otvoreného vládnutia .....	145
Graf 9	Zverejňovanie datasetov okresnými mestami....	146
Graf 10	Zverejňovanie strategických dokumentov.....	157
Obrázok 1	Princípy otvoreného vládnutia.....	27
Obrázok 2	Aktéri otvoreného vládnutia v miestnej samospráve .	39
Obrázok 3	Normatívna kaskáda .....	110
Obrázok 4	Okresné mestá SR publikujúce otvorené dáta nad rámec publikačného minima.....	147
Obrázok 5	Okresné mestá SR s vlastným dátovým portálom....	149
Obrázok 6	Okresné mestá SR využívajúce špecifické nástroje na sprostredkovanie služieb občanom .	150
Obrázok 7	Okresné mestá SR zverejňujúce všetky participatívne procesy.....	153
Obrázok 8	Okresné mestá SR zverejňujúce program primátora.....	154
Obrázok 9	Okresné mestá SR zverejňujúce informácie plnení cieľov PHRSR .....	159
Obrázok 10	Vizualizácia výsledkov rankingu otvoreného vládnutia v okresných mestách SR.....	163
Obrázok 11	Model optimálnej smart otvorenej samosprávy.....	175
Obrázok 12	Dátový portál mesta Brno (vybraná časť) .....	187
Obrázok 13	Aplikácia Dostupnosť hromadnou dopravou v JMK	188
Obrázok 14	Aplikácia Mapa odpadového hospodárstva.....	189
Obrázok 15	Projekt „Dělat Brno chytrým je in“ .	190
Obrázok 16	Otvorený dátový portál mesta Banská Bystrica	196
Obrázok 17	Digitálna platforma mesta Banská Bystrica pre participáciu občanov.....	197
Obrázok 18	Implementácia otvoreného vládnutia v 10 krokoch.....	210

# ÚVOD

Dynamicky sa meniace prostredie miestnej samosprávy prináša nové požiadavky na spôsob jej spravovania. Globalizácia, klimatické zmeny, digitalizácia, ale aj rastúce očakávania občanov v oblasti transparentnosti a participácie vytvárajú tlak na transformáciu modelu vládnutia. V tejto súvislosti sa čoraz častejšie hovorí o prepojení smart vládnutia, ktoré využíva moderné technológie a inovatívne prístupy s konceptom otvoreného vládnutia, ktoré kladie dôraz na transparentnosť, participáciu a zodpovednosť voči občanom. Dôležitosť skúmania tejto problematiky spočíva v potrebe hľadania efektívnych modelov spravovania, ktoré posilňujú dôveru verejnosti, zvyšujú kvalitu života obyvateľov a podporujú udržateľný rozvoj miest a pritom využívajú inovatívne riešenia dané progresívnym rozvojom digitálnych technológií.

Cieľom vedeckej knihy je preskúmať prepojenie princípov smart a otvoreného vládnutia, preskúmať možnosti ich implementácie v podmienkach slovenských samospráv a predstaviť model optimálnej otvorenej samosprávy reflektujúci požiadavky digitálnej doby. V rámci realizovaného empirického výskumu sme sa zamerali na preskúmanie prístupu okresných miest Slovenskej republiky k budovaniu otvorenosti a miery implementácie princípov otvorenosti v praxi prostredníctvom nástrojov a metód, ktoré v sebe integrujú prvky inteligentného vládnutia. Na základe výsledkov výskumu v konfrontácii s teoretickými východiskami následne predstavujeme model optimálnej otvorenej samosprávy s vymedzením jej špecifik a nástrojov v digitálnej dobe. Následne predstavujeme príklady dobrej praxe, ktoré môžu slúžiť ako inšpirácia pre slovenské mestá, ak majú ambíciu napredovať v otvorenom a inteligentom spravovaní svojho mesta, a taktiež formulujeme praktické odporúčania pre zavádzanie otvoreného vládnutia v miestnych samosprávach.

Vedecká kniha sa skladá z troch hlavných kapitol. Prvá kapitola sa venuje teoretickým východiskám skúmania. Vysvetľuje podstatu miestnej samosprávy ako základnej územnej jednotky rozvoja, poukazuje na meniace sa požiadavky na jej správu dané meniacimi sa

podmienkami v spoločnosti. Definuje otvorené vládnutie, predstavuje jeho princípy, nástroje i etické súvislosti otvoreného vládnutia. Druhá kapitola predstavuje metodiku výskumu, následne charakterizuje stav otvoreného vládnutia v podmienkach Slovenskej republiky na základe zapojenia sa do iniciatívy Open Government Partnership (OGP), a osobitne sa venuje hodnoteniu otvorenosti slovenských miest. V ďalšej podkapitole prezentujeme výsledky empirického primárneho a sekundárneho výskumu otvoreného vládnutia v slovenských mestách, ktorý sa realizoval v rokoch 2024 a 2025. Kapitola uzatvára identifikovanie kľúčových výziev v implementácii otvoreného vládnutia v okresných mestách Slovenskej republiky. Záverečná kapitola vedeckej knihy prináša návrh modelu optimálnej otvorenej samosprávy a dopĺňa ho o prípadové štúdie miest Helsinki, Brno a Banská Bystrica ako prvého slovenského mesta, ktoré sa stalo súčasťou iniciatívy Open Government Partnership – Local. Kapitola zároveň načrtáva odporúčania pre prax, ktoré by mohli slúžiť ako návod pre ľahšie implementovanie skúmaného konceptu.

Vedecká kniha predstavuje nielen teoreticko-metodologické východiská, ale aj praktický návod, ako možno implementovať princípy otvoreného vládnutia v podmienkach miestnych samospráv v digitálnej dobe, ktorá je charakteristická rýchlym technologickým a technickým pokrokom. Prezentované výstupy nadväzujú na niekoľkoročné výskumné aktivity autorov a rozširujú ho o prepojenie problematiky otvoreného vládnutia v kontexte smart rozvoja, čo významne prispieva jednak k posunu teoretického poznania, ako aj aplikačného uchopenia danej problematiky.

Publikácia je komplexným výstupom projektu VEGA 1/0311/23 Otvorená miestna samospráva. Je určená vedeckej, odbornej aj laickej verejnosti – akademikom, študentom, predstaviteľom územnej samosprávy, pracovníkom štátnej správy, ale aj občanom, ktorí sa zaujímajú o otázky transparentnosti, zúčtovateľnosti, digitálnej transformácie a participácie na správe vecí verejných.

Doc. Ing. Katarína Vitálišová, PhD.

Za autorský kolektív

# 1. OTVORENÉ VLÁDNUTIE V MIESTNEJ SAMOSPRÁVE

V prvej kapitole predstavujeme teoretické východiská nášho skúmania. V úvodnej kapitole vysvetľujeme podstatu miestnej samosprávy a mesta ako základnej územnej a administratívnej jednotky lokálneho a regionálneho rozvoja, ako aj samostatnej manažovanej jednotky a prepájame ju s lokálnym vládnutím. Charakterizujeme zmeny v požiadavkách na spravovanie samospráv, ktoré sú dané zmenami v spoločnosti, v požiadavkách a nárokoch ich obyvateľov, ale aj tých, ktoré súvisia s rozvojom nových technológií, globálnymi výzvami spojenými s klimatickými zmenami, pandémiami a snahou o udržateľnosť ich ďalšieho rozvoja.

V prepojení na tieto trendy definujeme význam otvoreného vládnutia v miestnych samosprávach. V jednotlivých podkapitolách sú detailne vysvetlené faktory podmieňajúce uplatňovanie otvoreného vládnutia, jeho princípy, následne sú charakterizovaní aktéri otvoreného vládnutia a nástroje v prepojení na to, ktoré princípy otvoreného vládnutia podporujú.

Posledná podkapitola predstavuje potenciálne etické riziká otvoreného vládnutia ako súčasť participatívnej a deliberatívnej demokracie. Diskutuje limity otvorenosti a úskalia radikálnej otvorenosti. Poukazuje na zásady dátovej etiky a jej regulácie a vhodne ich prepája s konceptom otvoreného vládnutia.

## 1.1. Miestna samospráva a lokálne vládnutie

Od prijatia Európskej charty miestnej samosprávy (1985) až do súčasnosti je kľúčovou prioritou v demokratických štátoch v územných reformách a reformách systémov verejnej správy decentralizácia moci a prerozdelenie kompetencií na čo najnižšiu možnú úroveň vlády, to znamená, čo najbližšie k občanovi a ostatným subjektom v území, ktoré sú priamo a nepriamo rozhodnutiami ovplyvňovaní. Za najnižšiu úroveň územnej verejnej

správy považujeme miestnu samosprávu (Provazníková, 2009, s. 12). V posledných desaťročiach sa na miestne samosprávy kladú stále vyššie nároky. Od modernej miestnej samosprávy sa v súčasnosti očakáva, že bude charakteristická otvorenosťou, efektívnosťou, bude skúmať potreby, podporovať aktívnu participáciu subjektov v rozhodovaní o verejných veciach a zapájať ich do miestneho komunitného života. Kľúčovým prvkom pre tvorbu a budovanie podmienok života v samospráve je participácia zainteresovaných subjektov a ich pomoc v správe verejných vecí (Navruzov, Rose, Shelley, 2000, Rada Európy, 2007).

Vymedzeniu miestnej samosprávy a skúmaniu jej rôznych aspektov sa venujú napr. autori Buček, M. (1992), Hamalová (1995), Žárska (1996), Sotolář (2011), Tej (2000, 2002), Švantnerová, Kožiak (2005a,b), Buček, J. (2006), Krnáč et al. (2008), Klimovský (2008), Kováčová (2011) a iní. Zhodujú sa, že ide o prejav verejnej moci, tvorbu samosprávnej moci a výkon vlády na miestnej úrovni podľa zákonom stanovených kompetencií a podmienok v spoločnosti.

Miestnu samosprávu charakterizujú spravidla základné znaky, ktorými sú:

- „demokratický výkon moci, ktorý zodpovedá ústavnému princípu suverenity občanov ako výlučných držiteľov miestnej verejnej moci, ktorú realizujú priamo alebo prostredníctvom zvolených zástupcov;
- miestna autonómia, ktorá vyjadruje právo samostatne rozhodovať o záležitostiach, ktoré spadajú do kompetencie miestnej samosprávy. Miestna autonómia sa môže realizovať určením priorit úloh miestnej samosprávy a spôsobu ich riešenia, slobodným rozhodovaním o spôsobe využívania vlastného majetku a vlastných finančných zdrojov, ako aj rozhodovaním o združovaní sa s inými samosprávami alebo ekonomickými subjektmi;
- samosprávna zodpovednosť, ktorá sa najčastejšie spája s povinnosťou zabezpečovať pre občanov úlohy, ktoré súvisia s fungovaním miestnej samosprávy a vytváraním podmienok na uspokojovanie základných potrieb obyvateľov obce“ (Švantnerová, Kožiak, 2005a, s. 12).

„Samospráva na miestnej úrovni plní sociálnu, ekonomickú a územno-technickú funkciu“ (Švantnerová, Kožiak, 2005b, s. 12). Sociálna funkcia vyplýva z participácie miestnej samosprávy na zmierňovaní nerovností v rozdeľovaní a odstránení vzniknutých neopodstatnených miestnych sociálnych rozdielov. Podstatou ekonomickej funkcie je produkcia vymedzenej časti verejných statkov pre obyvateľov. Autori sem zaradujú aj pôsobenie na miestny ekonomický potenciál prostredníctvom tvorby priaznivých podmienok pre fungovanie podnikateľského prostredia. Územno-technická funkcia súvisí s optimálnym rozložením aktivít v rámci samosprávy v súlade so schváleným územným plánom. Medzi miestnou samosprávou a ostatnými úrovňami vlády by mal fungovať princíp spolupráce a partnerstva, a to najmä v napĺňaní cieľov národohospodárskej politiky, zosúlad'ovani miestnych a spoločenských záujmov, pri uplatňovaní nástrojov hospodárskej politiky a efektívnom využívaní obmedzených verejných zdrojov.

V podmienkach Slovenskej republiky rozumieme miestnou samosprávou obec, ktorá zabezpečuje určité zákonom určené úlohy spoločenstva občanov vymedzenom na územnom základe. Podľa §1, odsek 1, zákona o obecnom zriadení č. 369/1990 v znení neskorších predpisov je obec „samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky a združuje osoby, ktoré majú na jej území trvalý pobyt. Je právnickou osobou, ktorá za podmienok ustanovených zákonom samostatne hospodári s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami. Základnou úlohou obce pri výkone samosprávy je starostlivosť o všestranný rozvoj jej územia a o potreby jej obyvateľov.“ Orgánmi obce sú obecné zastupiteľstvo a starosta obce. Starosta obce je výkonným orgánom obce, vykonáva správu obce a zastupuje obec navonok. Obecné zastupiteľstvo je zastupiteľský zbor obce, ktorý rozhoduje o základných otázkach života obce. „Osobný základ obce tvoria obyvatelia obce. Sú nimi všetky fyzické osoby, ktoré majú v obci trvalý pobyt. Okrem nich sa na samospráve podieľajú aj iné fyzické osoby, ktoré nie sú obyvateľmi obce, ale majú v obci nehnuteľný majetok“ (Tej, 2004, s. 68).

Z legislatívy platnej v Slovenskej republike vyplývajú miestnej samospráve v Slovenskej republike povinnosti, ktorých splnenie je dôležité pre fungovanie verejného sektora. Ide o vymedzený

okruhu úloh, ako napríklad zabezpečovanie kolektívnych statkov, prerozdeľovanie finančných zdrojov, rozhodovanie o verejných veciach, verejnej kontrole a pod. Medzi najdôležitejšie právne predpisy upravujúce postavenie miestnej samosprávy v Slovenskej republike a jej povinnosti patrí Ústava Slovenskej republiky (zákon SNR č. 460/1990 Zb. v znení neskorších predpisov), zákon SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov, zákon SNR č. 346/1990 Zb. o voľbách do orgánov samosprávy obcí v znení neskorších predpisov, zákon č. 416/2001 Z. z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a vyššie územné celky v znení neskorších predpisov.

Ak obec splní zákonom stanovené požiadavky, môže byť vyhlásená za mesto. Podľa zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov podľa § 22 Národná rada Slovenskej republiky môže vždy k 1. januáru na návrh vlády vyhlásiť za mesto obec, ak spĺňa nasledovné kritéria: „je hospodárskym, administratívnym a kultúrnym centrom alebo centrom cestovného ruchu, alebo kúpeľným miestom; zabezpečuje služby aj pre obyvateľov okolitých obcí; má zabezpečené dopravné spojenie s okolitými obcami; má aspoň v časti územia mestský charakter stavby (upravuje stavebný zákon) a má najmenej 5 000 obyvateľov. Obec možno vyhlásiť za mesto, aj keď nespĺňa podmienku počtu obyvateľov, ak je to opodstatnené vzhľadom na splnenie ostatných uvedených predpokladov.“ Medzi kompetencie mesta patrí napríklad „vykonávanie úkonov súvisiacich s riadnym hospodárením s hnutelným a nehnuteľným majetkom mesta, zostavovanie a schvaľovanie rozpočtu mesta a záverečného účtu; usmerňovanie ekonomickej činnosti v meste, vykonávanie správy, údržby a výstavby miestnych komunikácií, vykonávanie údržby a správy historických pamiatok“ a podobne.

Miestne samosprávy majú v porovnaní s vládou na národnej úrovni k svojim obyvateľom bližšie a ich práca má priamy vplyv na každodenný život občanov. So zvyšujúcim sa počtom obyvateľov v mestách rastie potreba efektívnejšie a účelnejšie poskytovať služby a riadiť miestne politiky (Vaňová, 2021). To si od samospráv vyžaduje pripravenosť, flexibilitu a agilnosť. Nie vždy však samosprávy majú na riešenie týchto problémov dostatok odborníkov a financií a preto potrebujú väčšiu podporu. Tá môže

prísť z vyšších úrovní vlády, ale jej zdrojom môže byť občianska spoločnosť, ktorá pomáha preklenúť niektoré výzvy vďaka novým prístupom k vládnutiu, k správe vecí verejných.

Rastúcu potrebu budovania partnerstiev miestnou samosprávou, implementáciu manažérskeho prístupu k jej riadeniu deklarujú viaceré krajiny v Európe v národných dokumentoch charakterizujúcich postavenie a reformy miestnych. V demokratických krajinách by sa mala miestna samospráva snažiť o efektívne vedenie občianskej spoločnosti; rozvíjať spoluprácu s rôznymi subjektmi cez spoločné projekty s cieľom dlhodobého rozvoja; zamerať sa na zlepšovanie kvality života miestnych ľudí, poskytovanie verejných služieb v súlade so štandardmi, príslušnou kvalitou a predovšetkým potrebami ľudí. Miestna samospráva by mala vnímať občanov nielen ako voličov, ale ako kľúčový subjekt pri stanovení priorít v rozvoji územia, určovaní potrebných verejných služieb a v rozhodovaní o nich (Rada Európy, 2005).

V spojení s týmito zmenami v spoločnosti sa mení aj prístup k riadeniu miestnych samospráv. Okrem integrovaného prístupu sa do popredia dostáva problematika „viacúrovňového vládnutia a participácie relevantných subjektov na riadení samosprávy. Oba tieto prístupy si vyžadujú otvorenosť, transparentnosť, účinnosť, efektívnosť, skúmanie potrieb a podporu aktívnej participácie relevantných subjektov v rozhodovaní o veciach verejných pri ich zapájaní do miestneho komunitného života. V tejto súvislosti je potrebné zavádzanie nových manažérskeho nástrojov, opatrení a procesov, výsledkom ktorých bude vytváranie postupov pre hľadanie konsenzu predstaviteľov verejného, súkromného a neziskového sektora, ako aj posilnenie zapojenia občanov a ďalších relevantných subjektov prostredníctvom nových foriem participácie“ (Vaňová, 2021). Hlavným cieľom je dosiahnuť súlad záujmov zainteresovaných subjektov s cieľmi samosprávy deklarovanými v jej politike. Vyžaduje si to vymedzenie problémov a potrieb, ľudských aj finančných kapacít subjektov samosprávy, ktorými môžu prispieť k riešeniu lokálnych problémových oblastí, mobilizáciu vládnych a mimovládnych zdrojov s cieľom dosiahnuť stanovené úlohy; vytvorenie rámca pre kolektívne kroky a vyjednávanie, zosúladenie a koordináciu verejných záujmov so záujmami relevantných subjektov (Vitálišová,

2015). Mnohé z týchto aktivít nie je možné zabezpečiť bez využívania moderných informačno-komunikačných technológií, ktoré zainteresované subjekty podporujú v ich participácii na procese tvorby a poskytovania verejných služieb a zapájaní do rozhodovania o veciach verejných. Pri riešení otázok verejnej politiky a zvyšovaní transparentnosti vládnutia môžu prispieť k zvýšeniu konkurencieschopnosti samosprávy a kvality života občanov, ako aj zlepšiť plánovanie a riadenie obcí a miest (Lee, J., Lee, H. 2014). Uvedený posun vo vnímaní úlohy vlády sa odráža v pojme „governance“, ktorý sa v slovenskej literatúre prekladá ako vládnutie alebo spravovanie (Malíková, Daško, 2018). Pojem vládnutie sa všeobecne spája s teóriami a problémami spoločenskej koordinácie, ako aj stanovením jej pravidiel. Tieto teórie upúšťajú od prechádzajúceho zdôrazňovania významu hierarchie úlohy štátu a vyzdvihujú úlohu trhu a sietí (Bevir, 2011). V kontexte miestnej samosprávy sa objavujú pojmy ako lokálne vládnutie (Local Governance), mestské vládnutie (Urban Governance), metropolitné vládnutie (Metropolitan Governance). Spoločne sa autori (Stoker, 2000; Leach, Percy-Smith, 2001; Van Kersbergen, Van Waarden, 2001; Benz, 2004) zhodujú na tom, že ide o polycentrický systém, v ktorom pôsobí veľké množstvo rozličných aktérov zainteresovaných do lokálnych procesov rozhodovania verejnej politiky. Podstatou polycentrického systému je početnosť relatívne nezávislých aktérov, a to v hierarchických a nehierarchických vzťahoch. Diverzita aktérov demonštruje rôzne oblasti záujmov a pôsobenia v politickom a sociálno-ekonomickom živote. Ide spravidla o subjekty verejného, súkromného a neziskového sektora. Participácia na rozhodovaní vo verejnej politike využíva okrem tradičných mechanizmov daných byrokratickým a politickým mechanizmom komunikáciu, vyjednávanie, či súťaže (Denters, 2011). Základnou inštitúciou je miestna vláda, ktorá vytvára podmienky fungovania lokálneho vládnutia. Tie tvorí sieť vládnych, mimovládnych a ostatných inštitúcií, mechanizmov a procesov, prostredníctvom ktorých sú distribuované verejné statky subjektom, a ktorými subjekty môžu vyjadriť svoje potreby. Patria sem aj mechanizmy umožňujúce dosiahnutie konsenzu medzi verejnými a súkromnými záujmami; ako aj tie, ktoré umožňujú výkon práv a povinností všetkých

subjektov v samospráve (Peters, Pierre, 2000). Základné princípy koncepcie lokálneho vládnutia sú transparentnosť/otvorenosť, účinnosť, efektívnosť, participácia zainteresovaných subjektov a ich rovnosť (OECD, 2004; Svetová banka, 1991; Európska komisia, 2001). OSN (1996) pridáva aj udržateľnosť a bezpečnosť.

V priebehu posledných dvoch desaťročí možno pozorovať posun v lokálnom vládnutí smerom k uplatňovaniu korporatívneho modelu, ktorý akcentuje participatívne princípy lokálnej demokracie (Pierre, 1998). Tento prístup sa usiluje zosúladiť záujmy rôznych aktérov so strategickými cieľmi samospráv, ako sú formulované v ich politických dokumentoch (Musso, 2014; Franzke, Roeder, 2014). Kooperatívny model miestneho riadenia zároveň predstavuje neoddeliteľnú súčasť moderných konceptov v rozvoji miest, keďže kľúčovou podmienkou ich rozvoja je aktívna účasť komunity – vrátane podnikateľského sektora, občanov a neziskových organizácií – na tvorbe lokálnej politiky, na poskytovaní verejných služieb a zapojení sa do ekonomického, sociálneho či environmentálneho rozvoja a konkrétnych projektov (Borsková, Vaňová, Vitálišová, 2016). Napriek tomu, že tento prístup čelí kritike zo strany niektorých autorov (napr. Pierre, Peters, 2000; Musso, 2014; Scott, 2014), rozmach informačno-komunikačných technológií, ktorý je príznačný pre súčasné trendy v lokálnom rozvoji umožňuje vznik nových foriem spolupráce. Tie prispievajú k väčšej transparentnosti, posilňujú princípy efektívnosti a hospodárnosti a vedú k transformácii administratívnych a organizačných štruktúr v rámci miestnej samosprávy a vedú k otvorenému vládnutiu.

## **1.2. Otvorené vládnutie v miestnych samosprávach**

Základný koncept otvoreného vládnutia vznikol ako doktrína, ktorá vychádza z premisy, že občania majú právo na prístup k dokumentom a rokovaniam vlády, aby mohli uskutočniť efektívny verejný dohľad (Lathrop, Ruma, 2010). Počiatky argumentov o otvorenej vláde možno datovať v Európe do obdobia osvietenstva. Vznik konceptu otvoreného vládnutia má však svoje historické korene v antickom Grécku a prešiel rôznymi fázami vývoja.

V staroveku v antickom Grécku už v 5. storočí pred n. l. existovali v Aténach právne inštitúcie, ktoré regulovali správanie úradníkov a poskytovali občanom možnosť vyjadriť svoje sťažnosti a vyžadovali od úradníkov, aby pred zhromaždením občanov podávali raz ročne správu o všetkom, čo urobili počas daného roka.. Rímska republika mala mechanizmy, ako napríklad “cursus honorum”, ktoré zabezpečovali, že úradníci niesli zodpovednosť za svoje činnosti a rozhodnutia.

V období osvietenstva v Európe filozofi ako John Locke a Montesquieu kritizovali absolutistické doktríny štátneho tajomstva a podporovali myšlienky transparentnosti a zodpovednosti vo vládnutí. A práve tieto myšlienky položili základy pre moderné demokratické spoločnosti (Habermas, 1962).

Ďalším krokom k formovaniu otvoreného vládnutia bolo prijatie Zákona o slobode tlače vo Švédsku v roku 1766 (v tom čase pod územnú správu spadalo aj územie dnešného Fínska), ktorý bol prvým zákonom na svete, ktorý zaručoval verejný prístup k vládnym dokumentom (Lamble, 2002). Tento zákon sa stal súčasťou švédskej ústavy a položil základy pre moderné zákony o slobode prístupu k informáciám.

Prelomom vo vytváraní konceptu otvoreného vládnutia bolo obdobie po 2. svetovej vojne, kedy sa v USA začal formovať prvý koncept otvoreného vládnutia. V roku 1957 Wallace Parks, člen podvýboru pre vládne informácie vytvoreného Kongresom USA, predstavil termín “open government” vo svojom článku “The Open Government Principle: Applying the Right to Know under the Constitution” a jeho koncept sa stal synonymom pre transparentnosť vládnutia po prijatí Zákona o slobode informácií (FOIA) v roku 1966.

V roku 2000 prijalo Spojené kráľovstvo Zákon o slobode informácií, ktorý zaručil verejný prístup k informáciám dostupným len pre verejné orgány. Tento zákon posilnil transparentnosť a zodpovednosť vlády a stal sa vzorom pre ďalšie krajiny. V tom istom roku prijalo zákon o slobode informácií aj Slovensko (Zákon č. 211/2000 Z. z. o slobode informácií v znení neskorších právnych predpisov).

Pri vzniku Open Government Partnership zohral kľúčovú úlohu Barack Obama, ako jeho iniciátor a spoluzakladateľ. OGP bolo oficiálne spustené 20. septembra 2011 pri príležitosti zasadnutia Valného zhromaždenia OSN v New Yorku, kde prezident Obama spolu s lídrami siedmich ďalších krajín (napr. Brazília, Indonézia, Mexiko, Spojené kráľovstvo) a predstaviteľmi občianskej spoločnosti založili túto iniciatívu. OGP malo využiť digitálne nástroje na zlepšenie prístupu k informáciám, otvorené dáta a online participáciu, aby vlády boli „tak rýchle, tak inteligentné a tak zodpovedné, ako to občania očakávajú“ (The White House, President Barack Obama, 2025a).

Obama vo svojom prejave zdôraznil, že najsilnejším základom pre ľudský pokrok sú otvorené ekonomiky, otvorené spoločnosti a otvorené vlády. Pod jeho vedením USA prijali záväzky na zvýšenie transparentnosti, zintenzívnenie boja proti korupcii, a zapojenia občanov do správy vecí verejných, ako aj využívania technológií na zlepšenie správy vecí verejných. B. Obama spustil prvý U.S. Open Government National Action Plan, ktorý obsahoval 26 konkrétnych záväzkov (napr. platforma „We the People“ na online petície). Tieto kroky mali za cieľ zvýšiť integritu, prístup k informáciám a participáciu občanov. Práve vďaka jeho iniciatíve sa OGP rozrástlo z 8 zakladajúcich štátov na desiatky krajín, ktoré prijali tisíce záväzkov na zlepšenie správy vecí verejných. Obama tiež presadzoval, aby sa civilná spoločnosť stala rovnocenným partnerom v riadení OGP (The White House, President Barack Obama, 2025b).

### ***1.2.1. Faktory podmieňujúce vznik otvoreného vládnutia***

Koniec 20. storočia a začiatok 21. storočia sú zlomovými v rozvoji inovácií a príchodom digitálnej éry, označovanej ako Industry 4.0 - štvrtá priemyselná revolúcia alebo 4IR. Táto éra je ďalšou fázou digitalizácie výrobného sektora, ktorú poháňajú prevratné trendy vrátane nárastu dát a konektivity, analytiky, interakcie medzi človekom a strojom a zdokonaľovania robotiky. S príchodom internetu a digitálnych technológií sa koncept otvoreného vládnutia výrazne rozšíril. Vlády začali využívať technológie na zverejňovanie údajov a informácií, čo umožňuje

občanom lepší prístup k vládnyim informáciám a napomáha transparentnosti vládnutia, čím sa započala renesancia otvoreného vládnutia.

Pokrok v digitálnych technológiách zásadne mení interakcie medzi miestnymi samosprávami a lokálnymi zainteresovanými subjektmi, čím výrazne mení povahu a dynamiku miestnej samosprávy (Castells, 2010). Aktivity miestnych samospráv sa čoraz viac presúvajú do digitálneho priestoru, čo umožňuje vznik inovatívnych štruktúr spolupráce a nových metód a nástrojov na formulovanie politik (Meijer, Bolívar, 2016; Gil-Garcia, Helbig, Ojo, 2014). Tento digitálny prechod stavia miestne samosprávy do zásadne odlišnej pozície a vďaka technológiám do niečo jednoduchšej úlohy koordinátora zapojenia rôznych zainteresovaných strán do procesu tvorby politiky (Nam, Pardo, 2011). Rozhodujúce pre úspech tvorených a prijímaných rozhodnutí lokálnej politiky je efektívne využívanie dátovej analytiky, ktoré reagujú na vyvíjajúce sa potreby miestneho prostredia a jeho obyvateľov (Batty et al., 2012). Tieto zmeny reflektuje prístup smart governance (inteligentné spravovanie), ktorý zintenzívňuje snahu o väčšiu otvorenosť v činnosti miestnej samosprávy, ktorá sa zvyčajne prejavuje v troch základných dimenziách, a to v prístupnosti, transparentnosti a účasti verejnosti (Linders, 2012; Birkmeyer, 2015; Grimmeliikhuijsen, Feeney, 2016). Takáto otvorenosť zabezpečuje rozvoj politiky založený na transparentnom dialógu, aktívnej účasti občanov a neobmedzenom toku informácií, čo následne zvyšuje zodpovednosť vlády, dôveru a spoluprácu zainteresovaných strán. V konečnom dôsledku inteligentná správa vecí verejných podstatne prispieva k podpore otvorenosti, efektívnosti a ústretovosti samosprávy prostredníctvom digitálnych inovácií, rozhodovania založeného na údajoch a inkluzívnych participačných procesov, čím posilňuje demokratickú správu vecí verejných na miestnej úrovni (Gil-Garcia, Pardo, Nam, 2015; Meijer, Bolívar, 2016; Lindquist, 2022). Niektorí autori vnímajú koncept smart ako synonymum pre digitálne alebo kybernetické, avšak viacerí autori sa zhodujú na tom, že samospráva je inteligentná, ak využíva participatívne vládnutie, investuje do ľudských zdrojov, sociálneho kapitálu, tradičnej aj modernej (IKT) infraštruktúry, čím zabezpečuje

udržateľný ekonomický rast, vysokú kvalitu života a efektívne nakladanie s prírodnými zdrojmi; zároveň mimoriadne dbá o kvalitu života a občanov aktívne zapája do riadenia vecí verejných (Vaňová, 2021, s. 134 - 135). Transformovať mesto alebo obec na inteligentné si vyžaduje inteligentné riadenie, inteligentnú správu vecí verejných, ktorá zahŕňa participáciu a značné úsilie politikov a manažmentu miest, obyvateľov, podnikateľov, neziskového sektora, vrátane rôznych komunit v meste a transparentnosť riadenia. Dôležité je vytvoriť a zabezpečiť viacúrovňový a viacdrojový systém riadenia (Vaňová, 2021, s. 143, 236).

Prepojenie inteligentného a otvoreného spravovania formuje novú paradigmu manažmentu obcí a miest, v ktorej riešenia založené na technológiách uľahčujú otvorené a demokratické riadenie. Konvergencia inteligentného riadenia a miestnej otvorenej správy predstavuje transformačný posun v riadení samospráv, kde sa technológie využívajú nielen na optimalizáciu procesov riadenia, ale aj na posilnenie demokratickej účasti, transparentnosti a verejnej zodpovednosti. Keďže samosprávy čoraz častejšie prijímajú stratégie inteligentného riadenia, zabezpečenie ich súladu so zásadami otvoreného riadenia má naďalej zásadný význam pre podporu inkluzívnejšieho a na občanov orientovaného rozvoja územných samospráv.

Inteligentná správa vecí verejných slúži ako prostriedok umožňujúci otvorenú správu vecí verejných na miestnej úrovni tým, že poskytuje digitálne nástroje a platformy, ktoré zvyšujú účasť občanov a ich zodpovednosť. Portály s otvorenými údajmi, služby elektronickej verejnej správy a digitálne mechanizmy spätnej väzby umožňujú lepšiu dostupnosť verejných informácií, čím sa znižuje informačná asymetria a posilňuje dôvera medzi miestnymi samosprávami a občanmi (Tejedo-Romero et. al., 2022).

Otvorené vládnutie predstavuje vznikajúce modely kolektívnej angažovanosti, ktorých cieľom je riešiť komplexné výzvy verejnej politiky, rozširovať spoločenské znalosti a reformovať tradičné poskytovanie verejných služieb. Tieto inovatívne rámce spolupráce integrujú rôznorodú sieť digitálne prepojených zainteresovaných strán, čím sa mení úloha vlády na menej autoritatívnu, viac flexibilne schopnú reagovať na meniace sa podmienky. Vlády,

ktoré si osvojujú princípy otvorenej správy vecí verejných sa stávajú prístupnejšími, citlivejšími a zodpovednejšími voči občanom, podporujú silnejšie vzťahy a prinášajú množstvo výhod všetkým zainteresovaným subjektom.

Viaceré medzinárodne uznávané organizácie (napr. OECD, UNESCO, Svetová banka) deklarujú silnú podporu implementácie princípov otvoreného vládnutia, pričom v roku 2011 založená medzinárodná iniciatíva Partnerstvo pre otvorené vládnutie (Open Government Partnership - OGP) zohráva kľúčovú úlohu pri formovaní programov otvoreného vládnutia v jednotlivých krajinách (OECD, 2023). „Medzinárodná iniciatíva Partnerstvo pre otvorené vládnutie je multilaterálne združenie, ktorého cieľom je zabezpečiť transparentnosť verejnej správy, posilniť zapojenie občanov do vecí verejných, bojovať proti korupcii a podporovať využívanie nových technológií vo verejnej správe. Základným princípom, ktorý iniciatíva zdôrazňuje, je spolupráca väčšieho počtu zainteresovaných strán. Iniciatíva vznikla podpísaním deklarácie o verejnej správe ôsmimi zakladajúcimi členmi (Brazília, Indonézia, Mexiko, Nórsko, Filipíny, Južná Afrika, Veľká Británia a Spojené štáty americké) v Brazílii v apríli 2011. Členovia zároveň predstavili a deklarovali realizáciu národných akčných plánov otvorenej verejnej správy vo svojich krajinách. Od roku 2011 sa k tejto deklarácii pripojilo 76 národných vlád, viac ako 100 miestnych samospráv a tisíce organizácií občianskej spoločnosti“ (OGP, 2023).

Medzi základné zásady, ku ktorým sa členské krajiny zaväzujú pri vstupe do iniciatívy v oblasti verejnej politiky a správy patrí transparentnosť, účasť občanov, zodpovednosť a otvorenosť prostredníctvom využívania moderných technológií. V praxi tento záväzok zahŕňa predovšetkým zabezpečenie prístupu verejnosti k administratívnym údajom a informáciám o činnosti vlády, podporu zapojenia zainteresovaných strán do riešenia otázok verejnej politiky, vytvorenie a dodržiavanie predpisov, ktoré podporujú zodpovedné riadenie, a zaručenie voľného prístupu k technológiám a údajom prostredníctvom systému otvorených údajov. Kľúčové piliere otvoreného vládnutia, ako ich definovalo Partnerstvo pre otvorené vládnutie (Open Government Partnership - OGP), sú transparentnosť, spolupráca, participácia.

V rámci Open Government Partnership (OGP) sa od roku 2016 začala aktívne formovať aj iniciatíva spájajúca samosprávy podporujúce uplatňovanie otvoreného vládnutiu. Bol iniciovaný pilotný program “Subnational Government Pilot Program”, ktorý zahŕňal 15 subnárodných vlád, ktoré medzi prvými podpísali Deklaráciu o otvorenom vládnutí na subnárodnej úrovni a predložili svoje prvé akčné plány na globálnom summite OGP v Paríži v decembri 2016. Okrem týchto vlád program zahŕňal aj úroveň lídrov – širšiu sieť subnárodných reformátorov otvoreného vládnutia z vlád a občianskej spoločnosti, ktorí už boli zapojení do otvoreného vládnutia. Snahou bolo viesť ich k vzájomnému učeniu a užšej spolupráci s národnými akčnými plánmi v domovských krajinách. Pretože výsledky programu medzi rokmi 2016 a 2017 boli veľmi povzbudivé, riadiaci výbor OGP schválil rozšírenie tohto pilotného programu pod názvom OGP Local Program, ktorý sa zameriava hlavne na podporu OGP na miestnej – obecnej a mestskej, regionálnej úrovni. Cieľom OGP Local je využiť inovácie a dynamiku, ktorú preukázali miestne vlády a partneri z občianskej spoločnosti po celom svete, poskytnúť im platformu pre tieto vlády a občiansku spoločnosť, aby spolupracovali na vytváraní otvorenejších, inkluzívnejších a reaktívnejších vlád, ktoré modelujú hodnoty a princípy Deklarácie o otvorenom vládnutí (Open Government in the EU, 2025).

OGP Local dnes zahŕňa širokú škálu miestnych vlád a regiónov, ktoré implementujú princípy otvoreného vládnutia a zdieľajú osvedčené postupy. OGP Local je tak dôležitou súčasťou globálneho hnutia za otvorené vládnutie, ktorá umožňuje miestnym samosprávam efektívnejšie a transparentnejšie slúžiť svojim občanom. Spoločným cieľom týchto subjektov je vytvárať tlak na vlády na rôznych úrovniach, aby pracovali vo vzťahu k spoločnosti ktorú spravujú transparentne, inkluzívne, agilne (OGP, 2023) a v súčinnosti a spolupráci s verejnosťou a pre verejnosť. Miestny program otvoreného vládnutia má za cieľ využiť inovácie a dynamiku, ktorú preukazujú miestne samosprávy a partneri občianskej spoločnosti na celom svete.

Dnes je koncept otvoreného vládnutia spájaný s konceptom demokratickej reformy. Napríklad Cieľ trvalo udržateľného rozvoja OSN č. 16 obhajuje verejný prístup k informáciám ako

kritérium na zabezpečenie zodpovedných a inkluzívnych inštitúcií (OSN, 2017).

Význam slova otvorená správa vecí verejných spočíva v troch princípoch, ktoré charakterizujú tento prístup a už sme ich spomínali v prechádzajúcom texte – participácia/zapojenie, transparentnosť a dostupnosť (Linders, 2012; Birkmeyer, 2015; Grimmelikhuisen, Feeney, 2016). Ich implementovanie zabezpečuje, aby sa politiky rozvíjali prostredníctvom otvoreného dialógu, účasti verejnosti a voľného toku informácií. Podporuje tiež zodpovednosť, dôveru a spoluprácu medzi vládou, občanmi a ďalšími relevantnými zainteresovanými stranami. Ďalšie vymedzenie otvorenej verejnej správy má široký záber, ale najčastejšie sa spája s myšlienkami transparentnosti, participácie a zúčtovateľnosti/zodpovednosti (z anglického accountability) vlády. Transparentnosť je definovaná ako dostupnosť a odvoditeľnosť informácií (Michener, Bersch, 2013). Zúčtovateľnosť je chápaná ako zodpovednosť a vymáhateľnosť (Plattner, Diamond, Schedler, 1999) a participácia sa často hodnotí podľa „rebríčka občianskej účasti“ (Arnstein, 1969). Harlan Yu a David G. Robinson (2012) pridávajú vymedzenie rozdielu medzi otvorenou verejnou správou otvorenými dátami. Definujú otvorenú verejnú správu z hľadiska poskytovania služieb a verejnej zodpovednosti. Argumentujú, že technológie možno použiť na uľahčenie zverejňovania informácií, ale že používanie technológií otvorených dát nemusí nevyhnutne znamenať zodpovednosť.

Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD, 2020) pristupuje k otvorenej verejnej správe prostredníctvom nasledujúcich kategórií: koordinácia celej vlády, občianska angažovanosť a prístup k informáciám, transparentnosť rozpočtu, integrita a boj proti korupcii, využívanie technológií a miestny rozvoj.

V tejto súvislosti treba spomenúť Millarda (2016), ktorý tvrdí, že rámec otvoreného vládnutia zahŕňa tri základné predpoklady, a to otvorené údaje, otvorené služby a otvorené procesy. Podľa autora otvorené údaje predstavujú kľúčový prínos vo verejnom sektore, uľahčujú spoluprácu, spoluprácu, tvorbu politiky založenú na dôkazoch. Dostupnosť a prístupnosť takýchto

údajov je neoddeliteľnou súčasťou podpory transparentnosti a participatívneho vládnutia.

Paradigma otvoreného vládnutia skúma rozvíjajúcu sa dynamiku spolupráce zainteresovaných strán s osobitným dôrazom na zapojenie/participáciu občanov a vznikajúce modely spolupráce ako je občianska veda, koprodukcia a verejné zvažovanie. Tento vývoj je do značnej miery poháňaný pokrokom v informačných technológiách. Môžeme teda povedať, že otvorené vládnutie predstavuje takú kultúru manažmentu správy územia, ktorá je založená na inovatívnych a udržateľných verejných politikách a postupoch inšpirovaných princípmi transparentnosti, zodpovednosti a participácie, ktoré podporujú demokraciu a inkluzívny rast. Vláda sa tak stáva prístupnejšou, pohotovejšou a zodpovednejšou voči občanom a iným zainteresovaným stranám.

V oblasti verejnej politiky je prístup otvoreného vládnutia nápomocný pri podpore zvýšenej dôvery vo vládne inštitúcie, aj keď nie je bez problémov (Kim, Lee, 2012; Parent et al., 2005; Tolbert & Mossberger, 2006; Warren a kol., 2014; Kumagai, Iorio, 2020). Posilnením postavenia občanov sa tento model snaží posilniť demokratické procesy a inkluzívnosť v rámci riadiacich štruktúr (Poisson, 2021).

Veľký význam a aj dopad má otvorené vládnutie predovšetkým na miestnej úrovni. Otvorené vládnutie na miestnej úrovni sa zameriava na princípy transparentnosti, zodpovednosti a možnosti verejnej účasti na správe vecí verejných v podmienkach miestnych samospráv. Cieľom je zabezpečiť informovanosť verejnosti cez dostupnosť dát a informácií, ako aj aktívnu účasť a spoluprácu verejnosti na aktivitách a rozhodnutiach miestnej vlády. Stratégiou otvoreného vládnutia na miestnej úrovni je podpora strategickej integrácie zameranej na podporu zvýšenia efektívnosti výkonu národnej vlády, ale aj stratégií občianskej spoločnosti zameraných na podporu miestnej otvorenej správy vecí verejných. Tieto aktivity je možné realizovať prostredníctvom národných iniciatív, vrátane procesov národného akčného plánu OGP, posilnenia miestneho programu OGP, resp. prepracovaním súčasného programu tak, aby bol flexibilnejší, škálovateľnejší a inkluzívnejší, a vývojom platformy spolupráce pre vzdelávanie, ktorá poskytuje

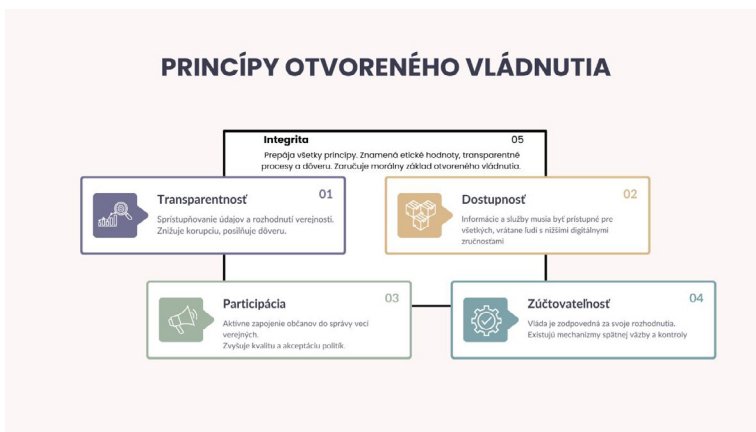
ľahký prístup k znalostným zdrojom, vzdelávacím príležitostiam, partnerským a expertným sieťam pre tých, ktorí pracujú na otvorenej miestnej správe. Takáto správa vecí verejných ako forma vládnutia na miestnej úrovni, rovnako ako na regionálnej a národnej úrovni, by mala viesť k podpore vzájomnej dôvery a spolupráce.

Výhodou dnešnej doby je možnosť využitia technológií, ktoré umožňujú významne zlepšiť otvorenosť a reakcieschopnosť miestnych, regionálnych aj národných vlád. Pre efektívne a účelné využitie digitálnych technológií je však dôležité, aby si predovšetkým vláda na národnej úrovni plnila úlohy v napĺňaní cieľov e-governmentu.

### ***1.2.2. Princípy otvoreného vládnutia***

Na základe podstaty vzniku, poslania, cieľov aj fungovania OGP v praxi možno identifikovať základné princípy otvoreného vládnutia. Ako sme už uviedli v predchádzajúcom texte, otvorené vládnutie je založené na štyroch princípoch, ktorými sú transparentnosť, participácia, dostupnosť a zúčtovateľnosť. Základnými princípmi otvoreného vládnutia v SR sú transparentnosť, zúčtovateľnosť a participácia ako princípy správy vecí verejných (Programové vyhlásenie vlády, 2016, 2020, s. 27). OECD (2016, 2017) k týmto princípom pridáva aj integritu a zodpovednosť.

V ďalšom texte vymedzíme a popíšeme základné princípy otvoreného vládnutia, a to transparentnosť, zúčtovateľnosť, participáciu a dostupnosť. V tejto súvislosti pod integritou verejného sektora budeme rozumieť etické hodnoty, princípy a štandardy, ktoré podporujú implementáciu iných princíпов otvoreného vládnutia vrátane protikorupčných opatrení (Davis, Piotrowski, Warner, 2024), (Obrázok 1).



Obrázok 1 Princípy otvoreného vládnutia

Zdroj: Vlastné spracovanie

### *Princíp transparentnosti*

Transparentnosť je definovaná ako dostupnosť a odvoditeľnosť informácií (Michener, Bersch, 2013). Informácie musia byť kvalitné, aktuálne, viditeľné, dohľadateľné, a dostupné. Keď sú informácie ľahko odvoditeľné, ľudia môžu lepšie pochopiť, ako boli závery dosiahnuté, čo zvyšuje dôveru nielen v príslušné informácie, ale predovšetkým v tých, ktorí ich poskytujú. Jasná, dostupná a odvoditeľná informácia umožňuje jednotlivcom a organizáciám robiť informované rozhodnutia. Keď vedia, na základe čoho boli informácie vytvorené, môžu lepšie posúdiť ich relevantnosť a spoľahlivosť. Ak je možné sledovať, ako boli informácie získané a spracované, je jednoduchšie identifikovať chyby alebo nepresnosti. To podporuje zodpovednosť a umožňuje opraviť chyby. Dostupné a odvoditeľné informácie sú užitočné aj v akademickom a vzdelávacom prostredí, pretože študenti a výskumníci môžu lepšie pochopiť procesy a metódy, ktoré viedli k určitým záverom. Navyše, ak sú informácie dostupné a odvoditeľné, iní môžu na nich stavať a prichádzať s novými nápadmi a zlepšeniami.

Podľa OGP (2016) „transparentnosť neznamená len sprístupnenie údajov – je to ich využitie na zapojenie občanov

do procesu tvorby politík a uzavretie spätnej väzby medzi sťažnosťami občanov a reakciami vlády“.

Otvorené vládnutie je založené na princípe transparentnosti. Na rôznych úrovniach má tento princíp rôzne formy. V zásade však začína na národnej úrovni. Zabezpečiť transparentnosť znamená zabezpečiť, aby činnosti, rozhodnutia a údaje vlád na všetkých úrovniach boli otvorené a prístupné verejnosti. Táto transparentnosť pomáha občanom pochopiť, ako sa rozhodnutia prijímajú a ako sa používajú verejné prostriedky. Jedným z kľúčových prvkov lepšej dostupnosti informácií a otvoreného vládnutia je funkčný a efektívny zákon o slobodnom prístupe k informáciám na národnej úrovni. Transparentnosť má v tomto smere tri základné predpoklady, a to (1.) informácie súvisiace s rozpočtom musia byť verejne dostupné; (2.) musí existovať efektívny spôsob tvorby a vynucovania zákonov; (3.) mimovládne organizácie a forma nezávislých médií musia byť v centre pozornosti verejnosti (Wirtz, Birkmeyer, 2015).

Ak sa má verejnosť podieľať na rozhodnutiach v rámci princípu transparentnosti, potom by mala mať informácie o činnosti úradov a ich predstaviteľov, poslancov, o výdavkoch, a taktiež by mala mať k dispozícii relevantné podklady pre rozhodnutia. Preto by zverejňovanie podkladových materiálov, na základe ktorých sa robia rozhodnutia, malo byť povinnou súčasťou informovania verejnosti.

V praxi otvorenej samosprávy transparentnosť znamená sprístupňovanie údajov, procesov a rozhodnutí verejnosti. Podľa Floriniho (2007) transparentnosť označuje mieru, do akej sú informácie dostupné pre ľudí zvonku, čo im umožňuje mať informovaný hlas pri rozhodnutiach a/alebo hodnotiť rozhodnutia zasvätených osôb, najmä politikov, politických poradcov alebo byrokratov. Roberts (2024) dodáva, že aj keď ide o projekt skúmania outsiderov, je to aj projekt publicity zo strany zasvätených. Zasväteným to dáva väčšiu diskretnosť pri rozhodovaní, kedy a ako zverejniť informácie.

Pre miestne samosprávy z toho vyplýva, že treba zásadne rozšíriť povinnosti a prístup k informáciám pomocou vytvárania databáz s otvorenými dátami. Súčasná miera otvorenosti

a transparentnosti samosprávy nie je dostatočná. Zverejňovanie dát, s ktorými úrady pracujú môže byť nástrojom na zvýšenie vedomostí o poslaní samosprávy, ale aj nástrojom verejnej kontroly.

Dôležitou súčasťou transparentnosti je zverejňovanie zmlúv a informácií o osobách, ktoré sa uchádzajú alebo sú vo verejnej funkcii. Dostupnosťou tohto typu informácií by bolo možné predchádzať korupcii, konfliktom záujmov alebo kompetenčnej nevhodnosti verejných funkcionárov. Bežnou súčasťou pre obsadzovanie do verejných funkcií by mali byť verejné vypočutia, vrátane ich zverejnenie na webovom sídle orgánu samosprávy, napr. pre kandidátov na riaditeľov nemocníc, sociálnych a kultúrnych zariadení, škôl, správy ciest a pod., ktoré sú v zriaďovateľskej pôsobnosti orgánov samosprávy, štatutárnych orgánov, rozpočtových organizácií, príspevkových organizácií a právnických osôb s väčšinovým podielom orgánu samosprávy.

Vzhľadom na rôznorodosť obyvateľov z hľadiska veku, vzdelania, digitálnych zručností je aj napriek digitalizácií stále potrebné istú časť verejnosti informovať aj off-line formou. Jedným zo spôsobov je pravidelné vydávanie informačných novín do domácností vo forme on-line a off-line verzie, ktoré by mali obsahovať informácie o činnosti lokálnej vlády. Ideálne by bolo, keby takéto noviny boli bezplatné, čo je možné docieľiť napr. inzerciou.

Transparentnosti by tiež pomohlo vytvorenie on-line a off-line informačných tabúl. V rámci elektronickej verzie s archívom by malo byť možné sledovať konanie aj v minulosti.

Transparentnosť nie je možné dosiahnuť bez možnosti fyzickej alebo on-line účasti obyvateľov na zasadnutiach orgánov samosprávy, možnosti využitia petičného práva, referendum, verejných zhromaždení a pod.

Veľký pokrok v informačných a komunikačných technológiách prináša aj novú úroveň transparentnosti známu ako radikálna transparentnosť, ktorá je spojená s radikálnou otvorenosťou (Meijer, Lips a Chen, 2019). Radikálna transparentnosť zahŕňa otvorené dáta, interaktívnu komunikáciu s občanmi a kultúru

transparentnosti (Noveck, 2015; Pyrozhenko, 2017). Vďaka týmto formám transparentnosti môže občianska spoločnosť efektívnejšie monitorovať a hodnotiť činnosť vlád a dodržiavanie ich záväzkov.

Transparentnosť možno chápať v dvoch polohách, a to ako monitorovaciu transparentnosť a transparentnosť konzultácií/spolupráce (collaboration transparency).

Ako sme vysvetlili v úvode, pre transparentnosť je dôležité zverejňovanie informácií. Kvôli komplexnejšiemu pohľadu je potrebné uviesť argumenty pre a proti zverejňovaniu informácií. Argumenty pre sme uviedli a vysvetlili v predchádzajúcom texte a môžeme ich zhrnúť nasledovne. Informovanosť pomáha produkovať väčšie poznanie a spoločenský pokrok. Umožňuje občanom byť lepšie informovaní o vládných politikách a rozhodnutiach. Transparentnosť je prospešná pre efektívnu demokraciu, pretože informácie pomáhajú občanom správne rozhodovať a vyvodzovať zmysluplné závery, čo podmieňuje ich participáciu na správe vecí verejných. Transparentnosť pomáha generovať zodpovednosť vlády, znižovať korupciu, úplatkárstvo a iné nekalé praktiky, čo môže prispieť k zvyšovaniu dôvery vo vládu (Schauer, Frederick, 2011) na všetkých úrovniach vládnutia. Paradoxne však zvýšená transparentnosť niekedy vedie k zníženiu dôvery vo vládu (Brusca, Manes, Aversano, 2018, Grimmelikhuijsen, Piotrowski, Van Ryzin, 2020). Transparentnosť môže zvýšiť účinnosť verejnej kontroly, čo môže prispieť k premyslenejším a lepšie zváženým politikám, pretože úradníci a politici si uvedomujú, že ich rozhodnutia sú monitorované verejnosťou.

Na druhej strane, transparentnosť môže podporovať určité neoliberálne imperatívy. Neoliberalizmus ako ekonomická a politická filozofia kladie dôraz na trhové mechanizmy, dereguláciu, privatizáciu a obmedzenie štátnej intervencie. Transparentnosť môže viesť k zvýšeniu efektivity a konkurencie, napríklad ak sú verejné výdavky a výsledky transparentné, môže to vytvárať tlak na verejné inštitúcie, aby fungovali efektívnejšie a konkurovali tak súkromným subjektom. Transparentnosť zvyšuje zodpovednosť a kontrolu, čo môže podporovať neoliberálne myšlienky o obmedzení štátnej moci a zvýšení individuálnej zodpovednosti.

Napríklad, keď sú vládne rozhodnutia a procesy transparentné, občania môžu lepšie kontrolovať a hodnotiť výkon vlády. Transparentnosť môže podporovať dereguláciu a privatizáciu tým, že odhaľuje neefektívnosť a korupciu vo verejnom sektore, čo môže viesť k argumentom pre zverenie týchto funkcií súkromnému sektoru. Tým vznikajú isté riziká, ako napríklad, že transparentnosť môže zjednodušiť komplexné problémy na merateľné ukazovatele, čo môže viesť k prehliadaniu dôležitých, ale ťažko merateľných aspektov. Podobne vyššia transparentnosť môže zvýhodňovať subjekty s lepšími zdrojmi a schopnosťami využívať tieto informácie, čo môže prehľbovať sociálne a ekonomické nerovnosti. Treba teda zobrať do úvahy aj skutočnosť, že aj keď je transparentnosť vo všeobecnosti pozitívna, môže mať aj neúmyselné dôsledky, ktoré podporujú neoliberaľné princípy a hodnoty (IFLA, 2008, NKU, 2019).

Zástancovia otvorenej vlády často tvrdia, že občianska spoločnosť, skôr než vládna legislatíva, ponúka najlepšiu cestu k transparentnejšej správe. Súčasná doktrína otvorenej vlády nachádza svojich najsilnejších zástancov v mimovládnych organizáciách. Medzi týmito mimovládnyimi organizáciami sú významné organizácie ako Transparency International alebo Open Society Institute. Tieto inštitúcie obhajujú myšlienku, že štandardy otvorenosti sú životne dôležité pre pokračujúcu prosperitu a rozvoj demokratických spoločností.

Proti transparentnosti hovoria niektoré štúdie, ktoré za transparentnosťou vidia vyššiu nerozhodnosť v správaní úradníkov aj politikov, slabší výkon a blokovanie rozhodnutí (Bass, Brian, Eisen, 2014), ale do istej miery aj stratu súkromia (Scassa, 2014). Na národnej úrovni si niektoré informácie vyžadujú utajenie. Určenie tých, ktoré to sú, môže byť zneužitý, čo následne ovplyvňuje úroveň transparentnosti.

### ***Princíp zúčtovateľnosti***

Zúčtovateľnosť v otvorenom vládnutí je úzko prepojená s existenciou transparentnosti vo vládnutí. Zúčtovateľnosť a transparentnosť podporujú demokraciu a otvorené vládnutie. Význam princípu zúčtovateľnosti je založený na zodpovednosti

každej vlády na každej úrovni za svoje činy a rozhodnutia. To znamená, že úradníci musia byť schopní vysvetliť a obhájiť svoje rozhodnutia pred verejnosťou. Princíp zúčtovateľnosti by mal cez vytváranie tlaku na zodpovednosť zabezpečiť to, aby vláda konala v najlepšom záujme svojich občanov.

Z pohľadu vládnutia sa zodpovednosť týka rozdelenia úloh a zodpovednosti všetkým zúčastneným partnerom. Okrem toho partneri, vrátane manažérov verejného sektora, musia byť pripravení zodpovedať sa ostatným zainteresovaným za celkovú výkonnosť partnerstiev (Bovaird, Klijn, 2024). Verejná zodpovednosť zahŕňa najmä posilnenie mechanizmov sťažností, nezávislých dozorných orgánov a inštitúcií ombudsmana, a zároveň identifikuje stimuly pre vládu, aby poskytovala spätnú väzbu občanom a organizáciám občianskej spoločnosti (OECD, 2016).

Zodpovednosť ako súčasť zúčtovateľnosti sa zameriava na podporu transparentnosti, s cieľom umožniť verejnosti pochopiť činnosti svojej vlády (Harrison, Sayogo, 2014). Verejní činitelia by mali byť povinní zdieľať podrobnosti o tom, ako sú využívané verejné zdroje a aké sú ich ciele. Zodpovednosť v otvorenom vládnutí má vplyv na znižovanie korupcie a prispieva k transparentnosti.

Prepojenie medzi zúčtovateľnosťou a transparentnosťou je veľmi silné a významné. Pre úplnosť preto treba uviesť, že v otvorenom vládnutí existuje transparentnosť so zúčtovateľnosťou a bez zúčtovateľnosti. Transparentnosť bez zúčtovateľnosti znamená, že informácie sú verejne dostupné, ale neexistuje mechanizmus, ktorý by zabezpečil, že vláda alebo iné inštitúcie budú niesť zodpovednosť za svoje činy a rozhodnutia. Transparentnosť bez zodpovednosti umožňuje vládam vybrať si, ktoré údaje sú vhodné na zverejnenie verejnosti (Reggi, Dawes. 2016). Z uvedeného tiež vyplýva, že transparentnosť bez zúčtovateľnosti je ťažšie monitorovať. Tento prístup môže podporiť nedostatok zodpovednosti, a teda nižšej možnosti zúčtovateľnosti kvality vládnutia. Bez zúčtovateľnosti je ťažšie sledovať a hodnotiť, či sú informácie správne využívané a či vedú k pozitívnym zmenám. Vlády na rôznych úrovniach a ich inštitúcie nemusia byť vždy priamo zodpovedné za svoje činy, čo môže viesť k nedostatočnej reakcii na problémy a nedostatky.

Transparentnosť so zúčtovateľnosťou znamená, že informácie sú verejne dostupné a existujú mechanizmy, ktoré zabezpečujú, že vláda alebo iné inštitúcie budú niesť zodpovednosť za svoje činy a rozhodnutia. Transparentnosť so zúčtovateľnosťou sa ukazuje ako efektívnejšia, pretože umožňuje budovať dôveryhodný vzťah medzi vládami a občanmi, ktorých spravujú, aj vďaka takto vznikajúcej možnosti verejnej kontroly (Harrison, Sayogo, 2014). Zúčtovateľnosť je princípom, ktorý zabezpečuje efektívnejšie sledovanie a hodnotenie toho, či sú informácie správne využívané a či vedú k pozitívnym zmenám, prispieva k zvyšovaniu zodpovednosti a budovaniu dôvery. Mechanizmy zúčtovateľnosti zabezpečujú, že rozhodnutia sú prijímané na základe správnych a overených informácií. Týmto spôsobom je možné riešiť aktuálne problémy, a navyiac, vláda je možnosťou verejnej kontroly k tomu priamo motivovaná.

Argumenty pre a proti transparentnosti sme opísali a vysvetlili v predchádzajúcej časti v rámci princípu transparentnosti, a vysvetlili sme tiež dôležitosť transparentnosti v otvorenom vládnutí. V rámci zúčtovateľnosti je preto dôležité vyzdvihnúť oba tieto princípy ako vzájomne prepojené a rovnako významné. Transparentnosť so zúčtovateľnosťou je teda kľúčovým prvkom efektívneho a dôveryhodného vládnutia, ktoré podporuje lepšiu komunikáciu a spoluprácu medzi vládami na rôznych stupňoch riadenia a ich občanmi (Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie - slovensko.sk; Pilotný projekt č. 8 - Transparentnosť výkonu samosprávy a otvorené).

Princíp zúčtovateľnosti je tak rovnako ako transparentnosť závislý na kvalite, aktuálnosti, úplnosti, použiteľnosti a dostupnosti údajov a dát. Vytváranie portálov s údajmi a dátami, ktoré majú pre obyvateľov kritické údaje urobiť dostupnými prispieva k zlepšeniu zúčtovateľnosti, ale ovplyvňuje aj kvalitu transparentnosti. To je dôvodom, prečo by vlády mali legislatívne ukotviť zverejňovanie takýchto dát na portáloch. S transparentnosťou a zúčtovateľnosťou musia byť zavedené predpisy, ktoré nútia vlády odôvodniť, prečo zverejňujú určité informácie spolu s legislatívnym vynucovaním, aby sa zabezpečilo splnenie všetkých opatrení transparentnosti.

## *Princíp participácie*

Participácia je ďalším pilierom otvoreného vládnutia a moderným nástrojom správy vecí verejných. Otvorená vláda podporuje aktívne zapojenie laickej a odbornej verejnosti, rôznych záujmových združení, podnikateľských subjektov, či mimovládnych organizácií do rozhodovacích procesov. Dôležité je aj zapojenie štátnych a verejných inštitúcií, ktoré chcú robiť kvalitnejšie verejné rozhodnutia za účasti občanov. Aktívne zapojenie môžeme tiež označiť slovami ako angažovanosť, účasť, či zapojenie. To môže zahŕňať verejné konzultácie, hlasovania, petície, atď. Všetky tieto formy zapojenia verejnosti do správy vecí verejných môžeme označiť za formy participácie (bližšie pozri Vitálišová a kol., 2022, 2024).

Participácia občanov na správe vecí verejných zvyšuje kvalitu rozhodnutí a zaisťuje, že sú v súlade s potrebami a želaniami verejnosti.

Participácia umožňuje občanom, zainteresovaným stranám a odborníkom prispievať k tvorbe verejných politík. Vďaka participácii verejnosti môžu vzniknúť lepšie verejné rozhodnutia a lepšie verejné politiky, ktoré odrážajú potreby širokej verejnosti. Tým rastie šanca, že prijatá politika bude lepšie akceptovaná a následne realizovateľná.

Participácia tak môže posilniť dôveru občanov v štátnu a verejnú správu, lebo vďaka nej občania majú možnosť vidieť, či a ako na ich názore vládam na rôznych úrovniach záleží. Podporuje a posilňuje sa tak aktívne občianstvo. Vďaka participácii je možné spoločnosť kultivovať a verejnosť vzdelávať, aby lepšie porozumela demokratickým procesom. Participáciu tak možno vnímať ako prejav demokracie v praxi.

V otvorenom vládnutí sú občania zapojení do rôznych foriem interakcie medzi občanmi (C2C), neoficiálnych demokratických praktík a iniciatív občianskej vedy (Bason, 2017). Je to úzko spojené s podporou komunitnej angažovanosti ako procesu spolupráce s rôznymi zainteresovanými stranami z komunity s cieľom prispieť k riešeniu otázok verejnej politiky a vytvoriť pozitívnu zmenu. Je zdrojom prepojenej inteligencie, ktorá sa vyznačuje decentralizovaným rozhodovaním, absenciou tradičného hierarchického vedenia a strategickým využívaním veľkých dát.

Otvorené procesy zdôrazňujú aktívne zapojenie/participáciu všetkých legitímnych zainteresovaných strán do formulovania politiky, rozhodovania a riadenia verejného sektora. Tento participatívny prístup posilňuje verejnú hodnotu tým, že zabezpečuje inkluzívnosť a deliberatívnu angažovanosť. V rámci tejto paradigmy vláda funguje ako platforma, ktorá podporuje inovácie, podporuje spoločenský pokrok a rieši zložité spoločenské výzvy.

Cieľom participácie je podpora účasti verejnosti zapojením rôznych segmentov spoločnosti, vrátane marginalizovaných a zraniteľných skupín do všetkých procesov súvisiacich s riadením – správou vecí verejných – aby názory všetkých občanov boli zohľadnené. Participácia znamená podieľať sa na tvorbe, implementácii a kontrole verejných politík, vrátane právnych predpisov.

Participácia je zameraná na vytváranie príležitostí na spoluprácu medzi vládou, občanmi a ďalšími zainteresovanými stranami. To môže viesť k inovatívnejším riešeniam verejných problémov a k reaktívnejšej vláde.

Informačné a komunikačné technológie (IKT) sú navyše chápané ako základné predpoklady, ktoré zvyšujú kapacitu verejného sektora pracovať s vyššou účinnosťou, inováciou a schopnosťou reagovať. Využitím IKT môžu vlády efektívnejšie plniť svoje mandáty a zároveň zosúladiť poskytovanie služieb s vyvíjajúcimi sa spoločenskými potrebami.

Praktická implementácia princípov otvoreného vládnutia si vyžaduje participáciu kvalifikovaných a kompetentných zamestnancov verejného sektora. Vzhľadom na rýchly vývoj nových technológií, ktoré sa čoraz viac integrujú do participatívnych a koprodukčných nástrojov, by malo byť kontinuálne vzdelávanie a odborná príprava prioritou vedenia verejnej správy.

Vplyvom napredovania IT možno identifikovať aj nové formy komunitnej angažovanosti ako digitálny altruizmus alebo crowdsourcingová deliberácia. Podporuje spoluvytváranie verejnej hodnoty, rozvoj zdieľaných verejných zdrojov a vytváranie komunit na zdieľanie údajov (McAuliffie et al., 2018).

Crowdsourced deliberácia slúži ako otvorená výzva na účasť na online úlohách verejnej politiky prostredníctvom predloženia informácií, vedomostí alebo talentu, čo je základný prvok pri presadzovaní inkluzívneho, spravodlivého a participatívneho rozhodovania. Tieto otvorené a asynchrónne diskusie, ktoré umožňujú pokročilé digitálne technológie, prispievajú k väčšej kolektívnej angažovanosti a obohatenému demokratickému diskurzu (Aitamurto, 2016; Aitamurto, Landemore, 2016).

### ***Princíp dostupnosti***

Posledný princíp – dostupnosť zaisťuje, že informácie, vládne služby a rozhodovacie procesy sú ľahko pochopiteľné a oslovujúce rôzne skupiny obyvateľstva.

V digitálnej ére sú princípy otvoreného vládnutia dôležitejšie ako kedykoľvek doteraz. S príchodom pokročilých technológií a možnosťami, ktoré poskytuje internet je dostupnosť informácií jednoduchšia ako kedykoľvek predtým. Informácie je možné šíriť rýchlo a k všetkým relevantným subjektom, čo uľahčuje transparentnosť vládnutia a prispieva k zvyšovaniu angažovanosti občanov, lepším rozhodovacím procesom a efektívnejším a účinnejším verejným službám.

Moderné technológie, ako sú informačné a komunikačné technológie (IKT), zohrávajú v otvorenom vládnutí kľúčovú úlohu. Umožňujú jednoduchší prístup k informáciám a zlepšujú komunikáciu medzi vládou a občanmi. Vlády a organizácie využívajú nové technológie ako nástroj na zvýšenie transparentnosti. Medzi príklady patrí využívanie platforiem otvorených dát na publikovanie informácií online a teória open source governance. Otvorené dátové portály, služby elektronickej verejnej správy a mechanizmy digitálnej spätnej väzby umožňujú lepšiu dostupnosť verejných informácií, čím sa znižuje informačná asymetria a posilňuje sa dôvera medzi samosprávami a občanmi (Tejedo -Romero et al., 2022; Vitálišová a kol., 2024). Dostupné dáta týkajúce sa vládnych inštitúcií umožňujú ďalšie zapojenie občanov do správy vecí verejných. Princípy Open government data (OGD) vyžadujú, aby dáta boli úplné, primárne, aktuálne,

prístupné, strojovo spracovateľné, nediskriminačné, nechránené vlastníckym právom a bez licencie (Gomes, Soares, 2014).

Dátové platformy môžu byť výsledkom samostatnej iniciatívy alebo spolupráce verejného a súkromného sektora, s cieľom poskytnúť občanom možnosť zapojiť sa do správy vecí verejných a zároveň ponúkajú prístup k transparentným informáciám, ktoré občania očakávajú (Bass, Brian, Eisen, 2014).

### ***1.2.3. Aktéri otvoreného vládnutia***

Aktérom verejnej politiky je subjekt alebo skupina subjektov, ktorá sa podieľa na tvorbe, implementácii a kontrole verejnej politiky. Aktéri verejnej politiky sú prítomní pri posudzovaní akejkoľvek otázky či problematiky vo verejnej politike. Výrazne ovplyvňujú formovanie verejných záujmov a vzťahu verejnej správy a verejnej politiky. Aktéri sú dôležitým prienikom medzi verejnou politikou a verejnou správou (Adamcová, Klus, 2006). Ide o subjekty, ktoré majú formálnu právomoc tvoriť politiku; subjekty, ktoré majú mandát na vykonávanie verejnej politiky; klientov (najmä občanov), ktorých záujmy sú predmetom verejnej politiky; podnikatelia, ktorí prinášajú nové spôsoby riešenia verejno-politických problémov (Bhatta, 2006).

Spravidla sa zapájajú do procesu verejnej politiky vo fázach, ktoré môžu priamo alebo nepriamo ovplyvniť, alebo sú nimi ovplyvňované. Najčastejšie sa pri vymedzení aktérov verejnej politiky vychádza z teórie verejnej voľby a teórie železného trojuholníka. Všeobecne môžeme považovať za kľúčové tri skupiny subjektov verejnej politiky, a to občanov (často zastupovaní politikmi), úradníkov a odborníkov“ (Potůček et al., 2010, s. 39). Klus, Mezirová, Mydliarová (2010, s. 222) vychádzajú z teórie verejnej politiky a okrem občanov – voličov, volených poslancov (politikov), štátneho aparátu (štátnych, verejných zamestnancov) pridávajú aj skupinu osobitných aktérov. Taktiež uvádzajú členenie aktérov verejnej politiky z hľadiska verejno-politického cyklu, ktoré tvoria „iniciátori politiky, tvorcovia politiky, realizátori politiky, adresáti politiky a tzv. indiferentní“. K tomuto členeniu sa pridáva aj Halásek (2011), ktorý zároveň zdôrazňuje prelínanie

sa úlohy jednotlivých aktérov vo viacerých rolách, napr. občan ako tvorca politiky, ale aj jej realizátor či adresát.

Na základe teórie governance, ktorá identifikuje tzv. zainteresované subjekty. Tieto v publikácii terminologicky považujeme za synonymum slova aktér. Ide o osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú priamo či nepriamo vplyv na fungovanie inštitúcie/organizácie/vlády, jej aktivity, dosahovanie cieľov, prípadne sa aj spätne ovplyvňujú (Marasová, 2008, Freeman, 1984). Patria sem „interné a externé zainteresované subjekty“ (Bunčák a i., 2005, s. 8 – 9). Z pohľadu verejnej politiky je možné k interným subjektom zaradiť volených predstaviteľov, zamestnancov verejnej správy, iné povinné a fakultatívne orgány organizácií verejného sektora a k externým subjektom občanov, podnikateľské subjekty, neziskové organizácie, politické strany, médiá, miestnu komunitu, environmentálne skupiny a pod.

Na základe vybraných prístupov k vymedzeniu aktérov verejnej politiky a zainteresovaných subjektov (medzi inými najmä Potůčka et al., 2010; Klusa, Meziovej, Mydliarovej, 2010; Howletta, Remesha, 1995, Bhatta, 2006; Andersona, 1979; Bunčáka a i. 2005; Klimovského, 2009; Maiera a Tödlinga, 1997) a realizovaných vlastných výskumov za aktérov politiky na lokálnej úrovni považujeme občanov, zamestnancov miestnej samosprávy, politické strany a hnutia, subjekty verejnej správy, podnikateľské subjekty, subjekty tretieho (občianskeho) sektora a ostatné zainteresované subjekty (napr. univerzity, výskumné centrá, médiá, finančné inštitúcie, a prípadne iné subjekty podľa riešeného problému verejnej politiky. Ich grafické zobrazenie prezentuje obrázok 2.



Obrázok 2 Aktéri otvoreného vládnutia v miestnej samospráve  
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Zamestnanci miestnej samosprávy** predstavujú „výkonný potenciál verejnej správy, pretože podľa toho, ako sa úradníci a poslanci správajú, občania posudzujú celkovú činnosť verejnej správy“ (Bernátová, Vaňová, 2000). Zamestnanci na základe svojich kompetencií ovplyvňujú zámery a aktivity verejnej politiky, správanie sa vo vymedzenom území, ale zároveň sú aj mienkotvornou zložkou, ktorá významne prispieva k budovaniu imidžu, či už pozitívneho alebo negatívneho.

**Politické strany a hnutia** sú dobrovoľné združenia členov starších ako 18 rokov, ktoré sú právnickými osobami. Politické strany svojim osobitným účelom majú špecifické postavenie v rámci subjektov neziskového sektora, pretože sú ako právna forma jednoznačne začlenené medzi právnické osoby nezriadené za účelom podnikania. Priamo sa podieľajú na tvorbe, formovaní a následnom implementovaní verejnej politiky. Pokiaľ politická strana zvíťazí vo voľbách a jej kandidáti získajú dostatočný počet voličských hlasov, ustanovuje politická strana týchto predstaviteľov do rozhodujúcich funkcií vo vláde. Politické strany a hnutia sa spravidla snažia získať podporu zo strany voličov na všetkých úrovniach vlády, t. j. národnej, regionálnej

i miestnej. V našom prípade ide na úrovni miestnych samospráv o lokálne volené orgány – starostu/primátora a členov obecného/mestského zastupiteľstva. Starosta obce je výkonným orgánom obce, vykonáva správu obce a zastupuje obec navonok. Obecné zastupiteľstvo je zastupiteľský zbor obce, ktorý rozhoduje o základných otázkach života obce. Taktiež sem môžeme zaradiť ostatné fakultatívne a povinné orgány miestnej samosprávy, ktoré pozostávajú aj z volených predstaviteľov.

**Subjektmi verejnej správy** sú „štát a jeho orgány (ústredné orgány štátnej správy, krajské úrady, obvodné úrady), územná samospráva a jej orgány (samosprávne kraje a obce a ich zastupiteľské orgány), orgány verejnoprávnych združení, korporácií (Slovenský rozhlas, Národné divadlo, výskumné ústavy a pod.), ostatní nositelia (ktorých poverí štát)“ (Krnáč et. al., 2008, s. 13). Ide o subjekty, s ktorými jednotlivé úrovne vlády musia spolupracovať (ako aj vzájomne medzi sebou) pre vytvorenie a udržanie právneho, politického, hospodárskeho a spoločenského poriadku prostredníctvom právnej funkcie štátu. Klimovský (2009) subjekty verejnej správy označuje ako administratívnych aktérov verejných politik.

**Podnikateľské subjekty** môžu aktívne vstupovať do procesov lokálnej politiky, a snažiť sa o presadzovanie svojich záujmov. Pre lokálnu verejnú politiku je typické, že ju ovplyvňujú najmä malé a stredné podniky s regionálnym charakterom, vo vybraných územiach podniky národného charakteru, v oveľa menšej miere podniky nadnárodného charakteru (Klimovský, 2009). V kontexte otvoreného a inteligentného vládnutia sa zdôrazňuje najmä s inovátormi, start-upmi, investormi vzhľadom na ich inovačnú schopnosť a kľúčový význam v tvorbe otvorených inovácií (Vitálišová et al., 2022).

Do skupiny **ostatných zainteresovaných subjektov** môžeme zaradiť univerzity, výskumné centrá, médiá a prípadne iné subjekty podľa potreby. Každý z týchto subjektov má rozličné postavenie v spoločnosti vo vzťahu k lokálnej politike. Predstavitelia výskumných centier a univerzít sú často súčasťou pracovných skupín zameraných na riešenie vybraných oblastí verejnej politiky. Ak je spolupráca vlády s výskumnými tímami optimálna, ich

výsledky skúmania verejnej politiky v podobe štúdií, prieskumov a projektov, slúžia ako podklady pre návrhy novej alebo zmeny už realizovanej verejnej politiky. Média sú základným kanálom toku informácií medzi politickými inštitúciami a občanmi (Kunštát, 2006). Väčšina občanov vystupuje v pozícii pozorovateľov diania vo verejnej politike a získava prehľad na základe informácií z tlače, rozhlasu či televízie. Média sú využívané ako na strane občanov na poukázanie na páľčivé problémy spoločnosti, ktoré je potrebné riešiť, tak aj na strane politikov ako zdroj dát o potrebách a postojoch obyvateľov, politickej konkurencii, ale aj na budovanie vlastného pozitívneho imidžu vo vzťahu k svojim voličom. Média majú silný vplyv na formovanie verejnej mienky, čo však v praxi znamená niekedy aj stratu objektivity v prezentovaných postojoch.

Otvorené vládnutie uznáva, že verejné inštitúcie nedisponujú všetkými odpoveďami a že občania – ako jednotlivci i ako súčasť komunit – môžu významne prispieť k riešeniu spoločenských výziev. V tomto zmysle predstavuje otvorené vládnutie most medzi formálnym rozhodovacím aparátom a komunitnou praxou (OECD, 2016; OGP, 2011) a poukazuje na kľúčovú úlohu *občanov a občianskej spoločnosti* v implementácii otvoreného vládnutia.

**Občan** je kľúčovým aktérom verejnej politiky, ktorý plní v procese verejnej politiky nenahraditeľnú úlohu (Anderson, 1979). Jeho potreby a prania by mali byť základným východiskom pri formovaní verejnej politiky (Lindblom, 1968), čím vláda predchádza vzniku sociálnych nepokojov a násilíu. Zároveň sú pôvodcom základných zmien v smerovaní verejnej politiky, ktorých potrebu vyjadrujú účasťou vo voľbách a ostatných zákonných formách občianskej participácie. Každý uvedomelý občan môže významne ovplyvniť formovanie verejnej politiky, ňou riešenú agendu a prijímané rozhodnutia (Popoola, 2016). Občania sú v kontexte otvoreného vládnutia vnímaní ako aktívne sa podieľajúci obyvatelia samosprávy na správe vecí verejných, ktorí sa zapájajú do týchto procesov prostredníctvom rôznych participatívnych nástrojov. Okrem toho tento koncept kladie dôraz na kontrolné, monitorovacie mechanizmy pre zabezpečenie transparentnosti využívania verejných prostriedkov, ktorými môžu občania a aj iné subjekty kontrolovať riadenie samosprávy. Znamená to tiež, že občan participuje na riadení, správe a kontrole

vecí verejných. Má možnosť uplatňovať svoje práva (najmä politické), prispievať k hľadaniu riešení problémov v spoločnosti, ktorého je súčasťou, ale zároveň musí niesť za svoje rozhodnutia aj náležitú zodpovednosť (Emerson, 2011). Občan ako aktívna súčasť verejnej politiky prispieva k voľbe dobrých rozhodnutí, efektívnemu využívaniu zdrojov a posilneniu zodpovednosť za využívanie týchto zdrojov.

Účasť občanov na správe vecí verejných je spájaná s priblížením verejnej moci širšej verejnosti v rámci decentralizovanej verejnej správy. Význam participácie spočíva najmä v zvyšovaní legitimacy rozhodnutí verejného sektora, vplyvu na spôsob prijímania rozhodnutí a jeho výsledku. V tomto zmysle plní občianska participácia funkciu protikorupčnej poistky (Sičáková-Beblavá, 2015).

Ak hovoríme o participácii, treba si uvedomiť, že úzko súvisí s rozhodovaním jednotlivca ako nositeľa moci, čo má svoje výhody a nevýhody. Za výhodu možno označiť nízke transakčné náklady na rozhodovanie v porovnaní s verejnosťou. Nevýhodou však môže byť neodbornosť, subjektívny náhľad na problém, alebo iné neobjektívne faktory, ktorým jednotlivec bez odborného zázemia môže podľahnúť. Výhodou spoločného rozhodovania je, že rozhodnutie spoločnosti prináša výsledok väčšinového záujmu. Implementácia verejného rozhodovania zvyšuje mieru demokracie (Ochrana a kol., 2010).

Ak sa má verejnosť efektívne rozhodovať, procesy musia byť dostatočne transparentné. Transparentnosť je nevyhnutná pre občanov, ktorí majú záujem o participáciu. Politickí aktéri by mali umožniť verejnosti prístup k relevantným informáciám, aby občania získali reálny prehľad o situácii v ich území. Informovanosť je teda kľúčovým faktorom pre efektívne rozhodovanie a správu vecí verejných. Ak má verejnosť dostatočný prístup k informáciám, aj jej rozhodnutie bude adekvátnejšie a efektívnejšie pre celú spoločnosť.

Z uvedeného vyplýva, že občianska participácia je najefektívnejším spôsobom ako dosiahnuť spokojnosť verejnosti. Nevyhnutným predpokladom úspešnej participácie je pripravenosť príslušných orgánov akceptovať významnosť výsledkov rozhodovania verejnosti.

Pravidelné stretnutia, vedenie dialógu a konzultácií medzi vládou a občianskou spoločnosťou sú základom pre úspešnú spoluprácu a spoluprácu.

Angažovanosť občanov v riešení verejných vecí závisí od kvality a charakteru participaçnej snahy, teda toho, či je participácia dobrovoľná a cieľavedomá, alebo len formálna a konformná. Dobrovoľná a cieľavedomá participácia predstavuje realizáciu vlastnej moci (samosprávy) občana, a to prostredníctvom jeho prítomnosti na spoločných záležitostiach a problémoch spolu s ďalšími občanmi. Tieto záležitosti potom spätne determinujú život občanov a tak sa zvyčajne stávajú verejnými, t. j. občania o nich môžu spoločne slobodne a otvorene diskutovať a rozhodovať (Višňovský, 2010).

Uplatňovanie občianskej participácie vytvára priestor pre rozhodovanie vo verejnej politike reflektujúce hodnoty, prania a požiadavky občanov, preto je implementácia realizovaná efektívnejšie. Informovaní a aktívni občania sú znakom otvorenosti vlády a dobré vzťahy s nimi sú charakteristickou črtou jej legitímnosti. Budovanie dôveryhodnosti vlády vo vzťahu k občanovi prispieva k aktívnemu občianstvu a posilneniu demokraciu (Gramberger, 2001). Občianska participácia znižuje motiváciu hľadania politickej renty, vrátane jej korupčných foriem. Prispieva k väčšej kontrole, čo vedie k zvyšovaniu legitimity rozhodnutí verejného sektora, a zároveň ovplyvňuje výsledok verejnej politiky (Pirošík, 2004).

Ďalším osobitne dôležitým aktérom otvoreného vládnutia sú **subjekty tretieho (občianskeho) sektora**. Sem zaraďujeme rôzne formy neziskových organizácií a združovania občanov, občianskych iniciatív, ktoré sa aktívne zapájajú do napĺňania funkcií verejného sektora a verejnej politiky, ale aj záujmové spolky, voľnočasové združenia a iné. Teda ide o súhrn nevládných (mimovládnych a neštátnych) neziskových organizácií (Kuvíková, 2004), ktoré ovplyvňujú tvorbu verejnej politiky a napĺňanie jej cieľov. Z pohľadu organizačno-právnych foriem môže ísť o organizácie združujúce osoby (združenia, spolky, spoločnosti, kluby, hnutia, odbory, asociácie, komory, cechy a pod.), združujúce majetok (nadácie a neinvestičné fondy) a ostatné neziskové

organizácie (neziskové organizácie poskytujúce všeobecné prospešné služby, neziskové organizácie s medzinárodným prvkom) (Kuvíková, Stejskal, Svidroňová, 2014, s. 23). Zároveň ide o organizácie s rôznym zameraním pôsobnosti. Niektoré neziskové organizácie sa tvoria so zámerom podporovať záujmy občanov (napr. športové kluby, záujmové spolky, združenia žien), iné riešia problematické oblasti spoločnosti (napr. pomoc ľuďom v núdzi, charitatívne zamerané združenia, nadácie), podporujú rozvoj vedy a výskumu, ochranu životného prostredia a pod.

Aktívni občania spoločne so subjektami tretieho sektora sú základom **občianskej spoločnosti**, ktorá je dôležitým pilierom demokracie. Podstatou funkčnej občianskej spoločnosti je jej pevné ukotvenie v legislatíve štátu. Občiansku spoločnosť možno považovať za samostatne sa riadiaci celok, kde občan alebo spoločnosť má moc meniť, alebo prispôbovať územie, v ktorom žije potrebám obyvateľov. Znamená to, že občania majú moc uplatniť svoj verejný záujem (Klimovský, 2014). Občiansku spoločnosť predstavuje spolkový život, dobrú spoločnosť a arénu na verejné diskusie.

Občianska spoločnosť ako spolkový život je formou fungovania tejto spoločnosti cez komunitné spoločenstvá, organizácie, formálne a neformálne združenia. Občianska spoločnosť ako dobrá spoločnosť existuje v spoločnosti, ktorá funguje. Strečanský (2017) v tejto súvislosti píše o mimovládnych organizáciách, ktoré podporujú etické správanie, majú konštruktívne vzťahy s verejnou správou, podnikateľskou sférou a médiami. Občianska spoločnosť ako aréna na verejné diskusie predstavuje priestor pre občanov na vyjadrenie svojho názoru, či už prostredníctvom online alebo off-line priestoru. Občiansku spoločnosť môžeme teda vnímať ako priestor pre verejnú diskusiu určenú na dosiahnutie spoločného záujmu.

Diamond (1994) hovorí o občianskej spoločnosti ako o priestore, kde vzniká a organizuje sa dobrovoľný spoločenský život, ktorý je sebestačný a autonómny od štátu. Ide o organizovaný spoločenský život, ktorý vyplní priestor medzi štátom a súkromným sektorom a môže vystupovať ako sprostredkovateľ medzi týmito dvoma subjektami.

Občianska spoločnosť sa neustále rozvíja v rámci svojho pôsobenia, činností, vytvára priestor pre horizontálne zmluvné vzťahy, smeruje ku konsenzuálnym rozhodnutiam na základe dohody, má vlastný hodnotový rebríček, svoje normy a autoregulačné mechanizmy (Stena 1991). Občianska spoločnosť môže vystupovať aj ako „kontrolór“ toho, či sú rozhodnutia prijaté v rámci politiky demokratické a spravodlivé.

V rámci občianskej spoločnosti sa tvoria formálne alebo neformálne **komunity**, t. j. skupiny jednotlivcov so spoločnými záujmami, hodnotami alebo geografickým ukotvením, ktoré sa môžu organizovať offline aj online (Follett, 1918; Putnam, 2000). Práve občania spájajúci sa do komunit predstavujú základné jednotky otvoreného vládnutia a dokážu fungovať ako zdroje inovácií, spätnej väzby a spoločenskej kontroly. Komunity sú dôležitým sprostredkovateľom a nositeľom kolektívnej inteligencie, pretože poskytujú priestor, v ktorom sa stretávajú individuálne poznatky, skúsenosti a hodnoty (Fung, 2006; Nabatchi, Leighninger, 2015). Komunity môžu byť hierarchické aj horizontálne, no spoločným menovateľom je interakcia, zdieľanie vedomostí a kolektívne rozhodovanie a následne konanie (Wenger, 1998). Súhrnným názvom týchto schopností je pojem *kolektívna inteligencia*, teda schopnosť skupiny ľudí spoločne riešiť problémy, prijímať rozhodnutia a vytvárať nové poznatky. Tento koncept vychádza z myšlienky, že skupina dokáže byť za určitých podmienok „inteligentnejšia“ než jednotlivec.

NESTA (2021) definuje kolektívnu inteligenciu ako dynamický proces, v ktorom početné skupiny ľudí spájajú svoje znalosti, dáta a schopnosti s cieľom riešiť zložité spoločenské výzvy. Ide o formu skupinovej múdrosti, ktorá vzniká ako výsledok interakcie viacerých jednotlivcov. Základnou myšlienkou tohto konceptu je, že spolupráca medzi ľuďmi dokáže vytvoriť nový druh inteligencie – taký, ktorý by jednotlivec samostatne nedosiahol. Kolektívna inteligencia sa formuje prostredníctvom zdieľaného úsilia, tímovej práce, ako aj konštruktívnej súťaže, a často sa prejavuje v konsenzuálnom rozhodovaní.

ATLAN (2023) definuje kolektívnu inteligenciu ako formu spoločnej alebo skupinovej inteligencie, ktorá vzniká, keď ľudia

spolupracujú – často s využitím technológií – na riešení zložitých problémov. Ide o emergentnú vlastnosť, teda takú, ktorá vyplýva zo synergie medzi aktivitami jednotlivcov, no nemožno ju predvídať ani odvodiť len na základe schopností jednotlivcov samostatne.

Podľa Berditchevskaia et al. (2024) možno kolektívnu inteligenciu chápať ako rozšírenú kapacitu, ktorá vzniká, keď ľudia spolupracujú – často za podpory technológií – s cieľom zmobilizovať širšie spektrum informácií, nápadov a pohľadov. Kolektívna inteligencia sa objavuje vtedy, keď sa jednotlivé príspevky spoja a vytvoria celok, ktorý presahuje súčet svojich častí. Lévy (1997) vníma kolektívnu inteligenciu ako všadeprítomnú, distribuovanú neustále sa koordinujúcu v reálnom čase, čo vedie efektívnemu využívaniu vedomostí.

Napriek tomu, že sa koncept kolektívnej inteligencie javí ako pomerne nový a vyskytujúci sa len v kontexte správy vecí verejných, už po stáročia sa každá spoločnosť spoliehala na kolektívnu inteligenciu, najmä pri porozumení a prispôbovaní sa prírode. Prostredníctvom zdieľania poznatkov, kultúry a nástrojov dokázali ľudia lepšie hospodáriť s úrodou, bojovať s chorobami, predvídať počasie a riešiť mnohé ďalšie výzvy bežného života.

Jednou z hlavných výhod kolektívnej inteligencie je schopnosť integrovať rôznorodé perspektívy, vedomosti a skúsenosti, ktoré jednotlivci do spoločného procesu prinášajú. Táto diverzita umožňuje vznik riešení, ktoré sú inovatívnejšie, komplexnejšie a menej náchylné na jednostrannosť alebo skreslenie. Zapojením širšieho spektra pohľadov dochádza k zmierneniu individuálnych skreslení v uvažovaní a k väčšej objektivite výsledného rozhodnutia (Malone et al., 2010).

Kolektívna inteligencia zároveň zvyšuje schopnosť skupín zvládať zložité problémy, ktoré si vyžadujú multidisciplinárne prístupy. Spolupráca jednotlivcov s rôznou expertízou vytvára synergické efekty – výstup spoločného úsilia môže byť hodnotnejší než jednoduchý súčet individuálnych príspevkov. To je osobitne dôležité pri riešení problémov, ktoré presahujú hranice jednotlivých odborov či inštitúcií (Woolley et al., 2010).

Okrem vyššej analytickej a riešiteľskej kapacity ponúka kolektívna inteligencia aj robustnejšie a premyslenejšie

rozhodovanie. V kolektívnych procesoch dochádza k širšiemu generovaniu nápadov, ich spoločnému posudzovaniu, spochybnovaniu a doladovaniu, čím sa zvyšuje kvalita prijatých rozhodnutí a ich prijateľnosť pre rôzne zainteresované strany (Hong, Page, 2004).

Ďalším významným prínosom je schopnosť prispôbovať sa meniacej sa realite. Kolektívne učenie umožňuje skupinám flexibilne reagovať na nové informácie a podmienky. Zdieľanie poznatkov a skúseností medzi členmi komunity zároveň urýchľuje proces učenia a prispieva k budovaniu tzv. „učiacich sa inštitúcií“, schopných neustálej sebareflexie a adaptácie (Pentland, 2014).

Z pohľadu dlhodobej udržateľnosti je tiež dôležité, že kolektívna inteligencia umožňuje efektívnejšie využívať dostupné ľudské, poznatkové aj technologické zdroje. Riešenia vzniknuté na základe širokého vstupu bývajú často lepšie prenositeľné a škálovateľné, pretože reflektujú potreby a kontexty väčšieho počtu zainteresovaných aktérov (Bonabeau, 2009).

Systematickejšie sa kolektívna inteligencia začala skúmať koncom 20. storočia, najmä v kontexte digitálnych technológií. S príchodom digitálnej éry a rozvojom informačno-komunikačných technológií sa tvorba kolektívnej inteligencie výrazne zrýchlila a rozšírila. Digitálne technológie a nástroje dnes umožňujú zhromažďovať nápady úplne novými spôsobmi, vytvárať a zdieľať nové zdroje dát, podporovať kolektívne rozhodovanie a prepájať ľudí na obrovské vzdialenosti. Koncept kolektívnej inteligencie tak dnes môže spočívať v prepájaní schopností a pohľadov veľkých, rôznorodých skupín ľudí s potenciálom dát a digitálnych technológií – s cieľom riešiť zložité spoločenské problémy na lokálnej, regionálnej, národnej, ale aj globálnej úrovni (Surowiecki, 2004; Lévy, 1997).

Napokon, v čase rýchleho technologického pokroku zohráva kolektívna inteligencia významnú úlohu aj pri vytváraní inovatívnych riešení. Moderné technológie ako umelá inteligencia, analytika veľkých dát či online platformy, dnes výrazne rozširujú možnosti spolupráce a poznania. V spojení s ľudskou kreativitou a spoločenskou angažovanosťou otvárajú cestu k riešeniam, ktoré sú nielen efektívne, ale aj sociálne udržateľné (Helbing, 2013).

Vzhľadom na technologický a spoločenský vývoj sa zároveň ukazuje, že kolektívna inteligencia sa nevyskytuje len v jednej forme. Naopak, ide o dynamický jav/proces, ktorý sa môže prejavovať rôznymi spôsobmi, v závislosti od toho, kto alebo čo je nositeľom inteligencie, aké mechanizmy sa uplatňujú a aký typ problémov sa rieši. V odbornej literatúre sa rozlišujú štyri základné typy kolektívnej inteligencie: ľudská, počítačová, hybridná a prírodná.

Bez ohľadu na to, či ide o ľudské, počítačové, hybridné alebo prírodné formy kolektívnej inteligencie, existujú spoločné princípy, ktoré podmieňujú ich efektívne fungovanie. Základným predpokladom kolektívnej inteligencie je podľa Surowieckého (2004) diverzita názorov, nezávislosť, decentralizácia a vhodná agregácia vstupov, vďaka ktorým dokážu skupiny robiť prekvapivo presné a efektívne rozhodnutia. Diverzita názorov je daná rôznorodosťou informácií, ktorými jednotlivci disponujú. Táto rôznorodosť rozširuje obzory, nápady, perspektívy a možnosti voľby v rámci kolektívneho rozhodovania. Zabezpečuje, že skupina nie je jednostranne orientovaná a dokáže reflektovať komplexnejšie aspekty problému. Nezávislosť znamená, že jednotlivci formujú svoje názory a rozhodnutia samostatne, bez toho, aby boli ovplyvnení názormi ostatných členov skupiny. Nezávislé myslenie znižuje riziko skupinového myslenia, pri ktorom sa skupina zhodne na riešení len preto, že sa jednotlivci prispôsobujú dominantnému názoru bez kritickej analýzy. Decentralizácia označuje rozptýlenie rozhodovacej moci a poznania medzi rôznych členov skupiny. Neznamená to absenciu koordinácie, ale skôr umožnenie toho, aby jednotlivci či podskupiny mohli riešiť problémy na základe svojich lokálnych znalostí alebo špecializácie. V decentralizovanom systéme je vyššia flexibilita a schopnosť prispôbiť sa rôznym podmienkam. Agregácia je proces, ktorým sa individuálne vstupy – názory, údaje, návrhy či hodnotenia – spájajú do jedného kolektívneho výstupu. Môže ísť napríklad o hlasovanie, štatistickú syntézu, algoritmické zhrnutie alebo kvalitatívnu analýzu. Efektívna agregácia je kľúčová pre to, aby skupina dokázala zužitkovať svoju kolektívnu múdrosť a premeniť ju na zmysluplné rozhodnutie alebo riešenie. Tieto

podmienky vytvárajú základ pre to, aby skupina fungovala ako „inteligentný celok“.

Využívanie kolektívnej inteligencie v otvorenom vládnutí posilňuje inkluzívnosť a participáciu. Zapojenie rôznorodých aktérov – občanov, odborníkov, záujmových skupín, čo zvyšuje legitimitu prijímaných rozhodnutí a podporuje ich implementáciu. Demokratičnosť takto nastaveného rozhodovania nie je len formálna, ale vychádza zo skutočnej spoluúčasti a spoločného vlastníctva riešení. Otvorená samospráva preto musí vytvárať (Ansell, Gash, 2008) inštitucionálne, technické a kultúrne predpoklady a podmienky na to, aby sa komunity mohli organicky zapojiť do verejného diania a stali sa tak aktívnymi nositeľmi kolektívnej inteligencie. Aby mohli komunity efektívne fungovať ako nositelia kolektívnej inteligencie, je potrebné vytvoriť bezpečný priestor pre dialóg, pre budovanie dôvery a rozvíjanie interakcií medzi členmi komunity, zabezpečiť rovnosť príležitostí na vyjadrenie názoru a postojov bez dominancie prirodzenejšie dominantnejších členov komunity alebo elít a zabezpečiť mechanizmy implementácie rozhodnutí kolektívnej inteligencie do opatrení alebo politik (Ostrom, 1990).

Hoci kolektívna inteligencia predstavuje silný nástroj demokratizácie a inovácie vo verejnej správe, jej implementácia naráža na viaceré výzvy a obmedzenia (Landemore, 2012). Bez ich dôkladného pochopenia a aktívneho riešenia môže dôjsť k strate dôvery občanov, neefektívnosti participatívnych procesov, alebo dokonca k posilneniu spoločenských nerovností. Jednou z hlavných výziev je riziko dominancie a skreslenia výstupov. Nie všetky hlasy v komunite sú totiž počuté rovnako. Participatívne procesy môžu byť ovládnuté aktívnymi menšinami alebo jednotlivcami s lepším prístupom k informáciám, technológiám či rozhodovacím priestorom, čo môže viesť k deformácii výsledkov a k reprodukcii existujúcich nerovností (Fischer, 2006; Mansbridge et al., 2012). Problémom je nízka motivácia občanov a fenomén participačnej únavy (Lee, 2014; Michels, De Graaf, 2010). Zapojenie do procesov kolektívnej inteligencie si vyžaduje čas, energiu a dôveru v to, že vstupy budú skutočne zohľadnené. Ak občania dlhodobo nevnímajú reálny dopad svojho zapojenia, strácajú záujem a motiváciu participovať. Efektívna kolektívna

inteligencia pritom závisí aj od kvality deliberácie. Tá predpokladá schopnosť viesť otvorený dialóg, argumentovať a reflektovať rôzne pohľady. V súčasnej dobe často dochádza k polarizácii názorov (Sunstein, 2001; Pariser, 2011), uzatváraniu sa do názorových bublín a k informačnému preťažaniu, čo znižuje kvalitu diskusií i samotných rozhodnutí, najmä vďaka vplyvu sociálnych sietí. Významnú bariéru predstavuje aj inštitucionálna nepripravenosť. Verejné inštitúcie často nemajú dostatočné metodické, personálne či organizačné kapacity na realizáciu a spracovanie výstupov z participatívnych procesov, a častokrát chýba aj politická vôľa zabezpečiť ich reálne využitie a spätnú väzbu pre občanov (Bherer et al., 2016). Navyše, procesy kolektívnej inteligencie si vyžadujú odbornú facilitáciu a moderovanie. Bez aktívneho usmerňovania diskusie, podpory marginalizovaných hlasov a riešenia potenciálnych konfliktov môžu participatívne procesy zlyhať alebo sa zredukovať na formalitu bez reálneho vplyvu (Elstub, Escobar, 2019; Nabatchi, Leighninger, 2015).

Koncept otvoreného vládnutia predstavuje inštitucionálny a politický rámec, ktorý vytvára podmienky pre rozvoj kolektívnej inteligencie a aktívne zapájanie komúnit a ďalších subjektov do správy vecí verejných. Vychádza z princípov transparentnosti, účasti verejnosti a zodpovednosti, ktoré sú zároveň predpokladmi pre efektívne fungovanie demokratickej spoločnosti.

#### ***1.2.4. Nástroje otvoreného vládnutia***

V nasledujúcej kapitole sa zameriame vymedzenie nástrojov otvoreného vládnutia. Ide nástroje podporujúce koprodukcii verejných služieb, ktoré zainteresovaným subjektom umožňujú podieľať sa na ich zlepšovaní a optimalizácii, a podporujúce angažovanosť zainteresovaných subjektov v rámci procesu celého cyklu verejnej politiky s dôrazom na implementovanie princípov otvoreného vládnutia.

Vďaka rozvoju informačných technológií sa stále viac do popredia dostáva digitálna podoba týchto nástrojov. Prispieva k vytváraniu obrazu zodpovednosti miestnej samosprávy, čím sa zvyšuje kvalita vzťahov medzi zainteresovanými subjektmi

a samosprávami. Zdieľanie údajov, informácií a poznatkov ako súčasť otvoreného spravovania umožňuje efektívne a účelné rozhodovanie a riadenie, napomáha tvorbe efektívnejších verejných politík a programov (Lee, Lee, 2014).

Využitie digitálnych nástrojov na podporu koprodukcie verejných služieb a spoluprácu verejnej politiky je jednou z ciest, ako zlepšiť kvalitu života v samosprávach a zvýšiť efektívnosť verejnej správy. Rozvoj digitálnych technológií výrazne rozšíril aj možnosti rozvoja a využívania kolektívnej inteligencie komunitami.

Kombinácia tradičných a digitálnych procesov a nástrojov umožňujú komunitám prejavovať sociálnu expertízu – vedomosti, ktoré vznikajú v každodennom živote, interakcii s verejnými službami a reflexii potrieb lokálneho prostredia a pretaviť ju do kolektívnej inteligencie. Teda nielen zefektívňujú komunikáciu medzi samosprávou a občanmi, ale zároveň podporujú vznik znalostných sietí a komunitného učenia, čo posilňuje kolektívnu kapacitu riešiť problémy.

Na druhej strane, výzvou zostáva nielen technologická pripravenosť samospráv, ale aj zapojenie občanov a vytvorenie prostredia, v ktorom sa digitálna participácia stane prirodzenou súčasťou správy vecí verejných. S tým úzko súvisí aj hrozba digitálnej priepasti a riziko vylúčenia (Van Dijk, 2005; Helsper, 2012). Keďže čoraz väčšia časť participácie prebieha v online priestore, osoby s nedostatočnou digitálnou gramotnosťou, obmedzeným prístupom k internetu alebo technológiám, ako sú seniori, obyvatelia vidieka či sociálne znevýhodnené skupiny, môžu byť z týchto procesov fakticky vylúčené.

Nasledujúce podkapitoly sa budú venovať jednotlivým nástrojom, ktoré umožňujú efektívnejšiu spoluprácu medzi samosprávou a občanmi pri spolupráci a poskytovaní verejných služieb. Všeobecne môžeme uvedené nástroje rozdeliť na nástroje tradičné (off-line) a digitálne (online). Vymedzíme ich s ohľadom na to, ktoré princípy otvoreného vládnutia prioritne sa ich využitím implementujú.

## *Nástroje podporujúce transparentnosť a dostupnosť informácií v miestnej samospráve*

Prvou oblasťou nástrojov sú *nástroje podporujúce transparentnosť miestnej samosprávy*. Prioritne ide o nástroje, ktoré súvisia so zverejňovaním a sprístupňovaním informácií verejnosti, čo zároveň vedie aj k uplatňovaniu princípov zúčtovateľnosti a dostupnosti. Môžeme sem zaradiť **publikovanie povinne zverejňovaných informácií** miestnou samosprávou. V podmienkach Slovenskej republiky ide o tzv. publikačné minimum pre samosprávy, ktoré má odporúčací charakter a zahŕňa informácie o organizačnej štruktúre, kontaktných miestach, úradných hodinách, informácie o členoch orgánov miestnej samosprávy, hlavných kontrolóroch, o zriadených a založených organizáciách samosprávou, účinných všeobecne záväzných nariadeniach, zasadnutiach orgánov samosprávy, petíciách, objednávkach, zmluvách, faktúrach, dotáciách, plánoch kontrol, reklamných zariadeniach, programovom rozpočte, malých zdrojoch znečistenia ovzdušia, miestnych daniach a poplatkoch, vekovej štruktúre obyvateľstva podľa ulíc, čiernych skládkach a vydaných parkovacích povoleniach (Publikačné minimum samospráv, 2024). Niektoré z nich sú zverejňované tradičnou formou vývesných tabúl, ale vzhľadom na rozvoj technológií oveľa vo väčšej miere sú vyhľadávané na internetových stránkach samospráv, prípadne dostupné prostredníctvom webových a mobilných aplikácií samospráv.

Osobitou kategóriou dát, ktoré podporujú transparentnosť samospráva, sú **otvorené dáta**. Európska komisia definuje otvorené dáta ako informácie, ktoré zhromaždili, vytvorili alebo za ktoré zaplatili orgány verejnej správy a ktoré sú voľne dostupné na opakované použitie na akýkoľvek účel (Európsky portál dát, 2022). Otvorené dáta by mali byť zverejňované v maximálnom rozsahu, v ľahko dostupnej, strojovo čitateľnej forme a štruktúrovaných datasetoch s použitím otvorených licencií (Chlapek, Klímek, Kučera, Nečaský, 2015). Využívanie otvorených dát môže prispieť k posilneniu výkonnosti verejného sektora a k zvyšovaniu efektívnosti verejných služieb. Podľa

Európskej komisie (2022) môžu zvýšiť efektívnosť verejných služieb a umožniť medziodvetvovú výmenu dát, čím sa odhalia nadbytočné výdavky. Otvorené dáta tiež zlepšujú rozhodovanie v reálnom čase a podporujú inovácie (Vitálišová et al., 2020). Otvorené dáta sú zverejňované prostredníctvom dátových portálov, ktoré významne podporujú uplatňovanie princípu dostupnosti v rámci otvoreného vládnutia (viac v nástrojoch podporujúcich uplatňovanie princípu dostupnosti).

Medzi ďalšie nástroje, ktoré prispievajú k väčšej transparentnosti samospráv patria **interné smernice a metodické usmernenia**, ktoré zamestnancom a predstaviteľom samospráv precizujú procesy a postupy. Na základe takto stanovených pravidiel je možné následne definovať aj mieru transparentnosti a otvorenosti samosprávy.

Vzhlľadom na úzke prepojenie na prvú skupinu nástrojov sa ďalej zameriame na nástroje podporujúce dostupnosť informácií. Prístup k informáciám verejnej správy v SR, vrátane miestnych samospráv, je podporený zákonom č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám v znení neskorších právnych predpisov. Zaručujú každému právo na prístup k informáciám a sú nástrojom na kontrolu verejnej správy a posilňuje transparentnosť.

S otvorenými dátami súvisí ich zverejňovanie prostredníctvom **portálov otvorených dát**. Portál predstavuje virtuálny priestor, ktorý je kedykoľvek prístupný širokej odbornej ako aj laickej verejnosti. Obsah portálov obvykle zahŕňa informácie o samospráve, infraštruktúre, životnom prostredí, obyvateľstve či financiách. Open data Bratislava (2022) zdôrazňuje ich dostupnosť bez obmedzení pre komerčné aj nekomerčné využitie. Portály otvorených dát uľahčujú prístup k informáciám a podporujú transparentnosť, spoluprácu a sociálnu inováciu (Európsky portál dát, 2022). Podľa OZ Alvária (2022) prínosy pre verejnú správu zahŕňajú automatizáciu procesov, efektívnejšie riadenie obcí a podporu inovácií, zatiaľ čo občania získavajú prístup k údajom o inštitúciách, možnosť ich ďalšieho spracovania a lepšie pochopenie fungovania verejnej správy. Hlavnými prínosmi portálov otvorených dát, ale aj celkovo otvorených dát, sú zvýšenie transparentnosti, zlepšenie dostupnosti informácií, podpora

ekonomického rastu a podnikania, kvalitnejšie verejné služby a efektívnejšia spolupráca medzi inštitúciami. Ministerstvo vnútra ČR (E-learning) zdôrazňuje aj elimináciu chýb pri práci s dátami a ich vyššiu hodnotu pre verejnosť. Na Slovensku funguje portál [www.data.gov.sk](http://www.data.gov.sk), kde je dostupných viac ako 9 900 datasetov, a viac ako 800 datasetov hodnotového charakteru. Dáta možno filtrovať podľa rôznych kritérií, prehliadať lokálne katalógy či hodnotiť kvalitu metadát. Portál umožňuje aj SPARQL End Point dopytovanie a zdieľanie podnetov medzi používateľmi.

Aj keď sa zverejňovanie dát v Slovenskej republike neustále zlepšuje aj vďaka Dátovej kancelárii Ministerstva investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie, s ohľadom na ich potenciál však zatiaľ nedochádza k ich cieľovému využívaniu pre tvorbu verejných politík. Skôr sú vnímané ako cenné aktívum pre rozhodovanie podnikateľov, investorov, či banky. Zamestnanci miestnych samospráv, ako aj volení predstavitelia nemajú dostatočnú zručnosť na ich kvalitné využívanie a vzhľadom na absenciu analytických kapacít v miestnych samosprávach je kvalifikované využívanie otvorených dát významnou výzvou do budúcnosti.

Budovanie dátovej infraštruktúry je v súčasnosti nevyhnutnou a dôležitou súčasťou samospráv. Dáta sú novou komoditou, ktorá vstupuje do vývoja inovatívnych služieb a produktov, ktoré poskytujú prínos v ekonomických, ale aj v spoločenských aspektoch. Na základe vybudovanej dátovej infraštruktúry prostredníctvom vizualizácií a aplikácií môžeme dospieť k lepším politikám a službám na základe otvorených dát, podpore vzniku nových business príležitostí a nekomerčných riešení, k optimalizácii a digitalizácii samospráv a reálneho praktického využívania datasetov, k efektívnosti plnenia legislatívy vhodnej a čitateľnej pre bežného spotrebiteľa – občana, k budovaniu transparentnosti a otvorenosti a k benefitom pre občanov, ktorí môžu využívať **vizualizácie a aplikácie postavené na otvorených dátach** (napr. MHD Prešov, [Oznamypresov.sk](http://Oznamypresov.sk), [Môžu dýchať?](http://Muzu.dychat?), [Mapa prístupnosti Brna](http://Mapa.pristupnosti.brna)). Tým najvyšším cieľom vedenia samosprávy by malo byť dosiahnutie čo najkvalitnejšieho života občanov a úradníkov. Jedným z nástrojov, ako to docieľať je tvoriť

politiky a poskytovať služby na základe dát. Analýzou údajov je možné lepšie identifikovať a naplniť reálne potreby týchto skupín.

Jednou z možností pretransformovania otvorených dát do aplikačnej úrovne predstavuje **system 3D máp**. **3D mapy** umožňujú s využitím vhodného informačnom systému publikovať v tematizovaných vrstvách širokej verejnosti informácie z rôznych oblastí, napríklad o stave životného prostredia, o verejnom osvetlení, o vlastníckych vzťahoch nehnuteľností, o plochách zelene a o mnohých ďalších oblastiach týkajúcich sa života v území a tieto výstupy používať pri plánovaní rozvojových lokalít v území, pri výstavbe infraštruktúry (napr. nové materské školy, sieť poskytovateľov zdravotnej starostlivosti, cestná sieť apod.).

V súčasnosti je trendom poskytovať (nielen) geografické údaje prostredníctvom mapových portálov, čo umožňuje inštitúciám verejnej správy ako sú napr. štatistický úrad, katastrálne úrady, finančná správa, samosprávy a iné poskytovať informácie priamo cez internet prostredníctvom rôznych aplikácií. System 3D máp predstavuje vizualizáciu digitálneho obsahu a konštrukčných (prípadne iných) prvkov mapy, ktoré je možno vizualizovať a spracovávať pomocou počítačového systému. Zjednodušene môžeme systém 3D máp vnímať ako nástroj na trojrozmernú (3D) vizualizáciu údajov, ktorý umožňuje nový pohľad na informácie, ktorými disponujú inštitúcie verejnej správy. Údaje v mapovej forme sú obohatené o informácie v inej forme (napr. text, grafy, tabuľky a podobne), a tieto vhodným spôsobom dopĺňajú informácie o vybranom území (Hofierka et al., 2014). Týmto spôsobom dokážeme získať rôzne informácie z rôznych datasetov na jednom mieste, kde s nimi môžeme ešte aj interaktívne pracovať a filtrovať si ich podľa našej potreby.

S portálmi otvorených dát je spojených niekoľko ďalších nástrojov a súčastí informačnej infraštruktúry. **Databázy zdieľaných informácií** sú dôležitou súčasťou informačnej infraštruktúry územnej samosprávy. Slúžia na zhromažďovanie, organizáciu a spracovanie údajov. Ich hlavným prínosom je efektívnejšia práca s údajmi, rýchle vyhľadávanie a zdieľanie informácií medzi jednotlivými oddeleniami, čo podporuje koprodukciju verejných služieb (Microsoft, 2022). V rámci

samosprávy sa pracuje s rôznorodými údajmi. Keďže ide o veľké objemy dát, efektívne databázové systémy umožňujú ich centralizáciu a prepojenie, čím sa znižuje administratívna záťaž a zlepšuje sa koordinácia medzi úradníkmi. Základom dobre fungujúcej samosprávy je zdieľaná architektúra databázových systémov, ktorá umožňuje bezpečné a efektívne využívanie údajov rôznymi používateľmi. Moderné informačné systémy integrujú údaje z viacerých oblastí, vďaka čomu sa eliminujú duplicity, znižuje sa riziko chýb a pracovníci majú vždy prístup k aktuálnym informáciám.

Jedným z moderných riešení správy databáz je **využívanie cloudových úložísk**, ktoré predstavujú virtuálny priestor na ukladanie a zdieľanie informácií. Cloud umožňuje prístup k dátam cez internet, pričom údaje sú uložené na vzdialených serveroch riadených poskytovateľom služby (ESET, 2020). Tento model ponúka viaceré výhody – znižuje náklady na IT infraštruktúru, umožňuje rýchlejší prenos dát a zjednodušuje prácu úradníkov, ktorí môžu k údajom pristupovať odkiaľkoľvek. Význam cloudových riešení sa ukázal napríklad počas pandémie, keď bolo nevyhnutné umožniť zamestnancom samosprávy pracovať na diaľku. Používanie cloudu môže priniesť aj úsporu nákladov, keďže samosprávy nemusia investovať do vlastných serverov ani do ich správy a údržby. Prenájom cloudových služieb môže byť cenovo výhodnejší ako budovanie vlastnej IT infraštruktúry. Na druhej strane, cloudové riešenia prinášajú aj riziká, najmä v oblasti bezpečnosti a ochrany údajov. Ak samospráva nevyberie spoľahlivého poskytovateľa, môže čeliť riziku úniku citlivých dát alebo neoprávneného prístupu k informáciám. Pri cloudových riešeniach je preto dôležité dbať na bezpečnostné opatrenia, pravidelné aktualizácie systémov a šifrovanie údajov. Problémom môže byť aj závislosť od externého poskytovateľa. Ak dôjde k výpadku jeho serverov alebo k technickým problémom, samospráva môže mať obmedzený prístup k svojim dátam, čo môže narušiť jej fungovanie. Rizikom sú aj možné hardvérové chyby alebo nesprávne nastavenia bezpečnostných politík, ktoré môžu viesť k strate dôležitých informácií. Preto je pri využívaní cloudu v samospráve nevyhnutné zabezpečiť dôkladnú ochranu dát, správne nastavenie služieb a výber spoľahlivého

poskytovateľa. Kombinácia moderných databázových systémov so zabezpečeným cloudovým úložiskom môže výrazne zefektívniť správu samosprávy, zlepšiť dostupnosť informácií a zároveň minimalizovať bezpečnostné riziká (Vitálišová et al., 2022).

Súčasťou dostupnosti je aj dostupnosť informácií o miestnej samospráve, jej službách, aktualitách z jej života atď. Na tento účel sa využívajú v súčasnosti najmä **webové stránky** miestnych samospráv. Správne vytvorená webová stránka samosprávy by mala plniť informačnú, prezentačnú, obchodnú, komunikačnú a kontrolnú funkciu. Predstavuje integrovanú audiovizuálnu komunikáciu, ktorá kombinuje text, grafiku, video, zvuk a interaktívne prvky (Vaňová, 2020). Ak sú tieto prvky efektívne skombinované, umožňujú formy komunikácie a podporujú koprodukcii verejných služieb. Dôležitým aspektom je interaktivita, ktorá umožňuje individuálne prispôsobenie obsahu a získanie spätnej väzby. To si vyžaduje používateľsky prívetivé rozhranie a zabezpečenie univerzálnosti stránky pre rôzne cieľové skupiny. Zohľadniť treba aj dizajn, návštevnosť, technické možnosti používateľov a „bezbariérovú“ prístupnosť. Dôležitou súčasťou je prelinkovanie na relevantné stránky a pravidelné monitorovanie spätnej väzby na zlepšenie fungovania mesta.

Webová stránka môže využívať rôzne komunikačné nástroje ako blogy, bannery, textové odkazy, e-mail či chat (Vaňová, 2020). Bannery propagujú dôležité udalosti, zatiaľ čo textové odkazy sú efektívne pri zdieľaní odborných informácií alebo participatívnych procesov. Webové stránky sú relatívne lacným a flexibilným nástrojom edemokracie, umožňujúcim obojsmernú komunikáciu. Moduly ako online chat, diskusné fóra či hlasovania podporujú interakciu so verejnosťou. Jedným zo spomínaných nástrojov sú aj blogy, nekomplikované textové internetové stránky bez alebo s jednoduchou grafikou, prezentujúce osobné názory autora a vytvárajúce priestor pre ďalšiu komunikáciu. Ďalšie nástroje zahŕňajú aj webcasty využívané napr. na vysielanie zastupiteľstiev v reálnom čase s možnosťou archívneho prístupu. Často kladené otázky (FAQ) uľahčujú orientáciu v rôznych oblastiach mestského života. Medzi ďalšie nástroje patrí systém upozornení (alert services), ktorý informuje o aktivitách samosprávy, a online chat, ktorý umožňuje okamžitú komunikáciu. Diskusné fóra ponúkajú

dlhodobý priestor pre výmenu názorov, zatiaľ čo chat je vhodný na rýchle riešenie aktuálnych problémov. Tieto prvky pomáhajú zvyšovať transparentnosť, podporovať spoluprácu a zlepšovať komunikáciu medzi samosprávou a verejnosťou (Vitálišová et al., 2017; Vitálišová et al., 2022).

Ďalšou formou zverejňovania informácií, ale už rozšírenou aj o možnosť interakcie, je **komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí samosprávy**. Online komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí ponúka výhody ako rýchlosť, zníženie nákladov, či oslovenie mladého publika. Sociálne médiá sa stali nástrojom, ktorý umožňuje jednotlivcom, organizáciám a komunitám budovanie sietí, zdieľanie obsahu a podporu interakcie medzi používateľmi, čo je veľmi užitočné pri participatívnych procesoch v rámci podpory koprodukcii verejných služieb. Na online komunikáciu sa využívajú rôzne sociálne siete ako Facebook, WhatsApp, Instagram, TikTok, Reddit, LinkedIn, Threads a pod., ktoré môžeme využívať aj prostredníctvom mobilných aplikácií, ktoré zjednodušujú používanie a urýchľujú komunikáciu medzi ich používateľmi. Tieto siete poskytujú rôzne možnosti interakcie, ktorými sú chatovacie skupiny, diskusie alebo príspevky v rôznych formátoch (text, obrázky, videá). Kreatívna a interaktívna komunikácia cez sociálne siete umožňuje dosiahnuť široké publikum. S rozvojom IKT sa zmenili preferencie používateľov, ktorí už na mobilných zariadeniach nevyužívajú telefóny len na volanie, ale aj na vyhľadávanie informácií, zábavu a komunikáciu cez online platformy. Online komunikácia v mobilných aplikáciách je čoraz populárnejšia, a to nielen medzi mladými (Machová, Zsigmond, 2018).

Tieto aplikácie môžu byť využívané na rôzne účely. Majú výhodu v tom, že sú často bezplatné, ľahko dostupné a obľúbené medzi používateľmi, ktorí sú na ne zvyknutí. Aplikácie ako Viber, WhatsApp či Messenger umožňujú rýchlu výmenu textových správ, obrázkov, videí a súborov, čo z nich robí ideálny nástroj pre komunikáciu. Pre samosprávy sú tieto aplikácie zaujímavé aj kvôli svojej funkcionalite – napríklad môžu sledovať aktivitu používateľov, automaticky odpovedať na základné otázky cez chatbot, a pod.. Aplikácie môžu byť prepojené s webovými stránkami alebo profilmi na sociálnych sieťach, čo umožňuje

efektívne zdieľanie obsahu a zber spätnej väzby. Pri výbere aplikácie je však potrebné zohľadniť aj kompatibilitu so staršími zariadeniami a frekvenciu využívania rôznych typov aplikácií (Krkoška, 2014).

Medzi bežné formy sprístupňovania informácií sa radí aj zasielanie informácií e-mailom a zasielanie newsletterov. Tieto správy môžu byť vyžiadanej alebo nevyžiadanej povahy (tzv. spam). **E-mail** je efektívny, keď je potrebné osloviť konkrétnu cieľovú skupinu alebo jednotlivcov a zároveň slúži ako efektívny kanál pre spätnú väzbu od cieľového publika (Vaňová, 2020). Z tohto dôvodu je dôležité, aby na webových stránkach samospráv boli všetky relevantné kontakty prístupné aj formou aktuálneho e-mailu. **Newsletter** predstavuje pravidelnú formu elektronickej komunikácie zasielanej prostredníctvom e-mailu, ktorá slúži na informovanie o aktuálnych novinkách, udalostiach, ponukách alebo aktivitách organizácií. Tento nástroj umožňuje priamy kontakt so širokým okruhom adresátov, ktorí sa na odber newsletteru prihlásili, a je efektívny pre šírenie informácií medzi členmi komunity alebo záujmovými cieľovými skupinami. Newslettery sa často využívajú ako nástroj na zvýšenie angažovanosti a interakcie s cieľovým publikom, informovanie o nadchádzajúcich udalostiach alebo poskytovanie hodnotného obsahu, ako sú odborné články, výskumy alebo analýzy. Je to nástroj, ktorý môže podporiť informovanosť a participáciu v rámci rôznych verejných iniciatív.

### *Nástroje podporujúce participáciu v miestnej samospráve*

Ďalšou oblasťou nástrojov sú nástroje podporujúce participáciu občanov v miestnej samospráve. Základné možnosti participácie závisia od právneho systému krajiny a ich garantovania legislatívou. V podmienkach Slovenskej republiky sú dané Ústavou Slovenskej republiky, ktorá v štvrtej hlave uvádza tri základné spôsoby - zhromaždenia obyvateľov, miestne referendum a participáciu orgánmi samosprávy. V podmienkach miestnych samospráv na to nadväzuje zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov v podmienkach miestnych samospráv.

**Zhromaždenie obyvateľov obce** je zákonom stanovený prostriedok občianskej participácie. Obec môže zvolať zhromaždenie obyvateľov na prerokovanie obecných vecí, zároveň iniciátormi zhromaždenia môžu byť priamo jej obyvatelia. Môže ísť napr. o prerokovanie budovania systému cyklotrás v meste, vybudovanie veľkého priemyselného podniku v obci, a podobne (Sičáková-Beblavá, Pirošík, 2004, s. 90).

Druhým spôsobom participácie je **referendum**. Ide o mechanizmus, prostredníctvom ktorého môže občan reagovať na daný spoločenský problém formou odpovede „áno“ alebo „nie“. Vyhlásenie referenda je v podmienkach miestnej samosprávy podmienené obligatónnymi a fakultatívnymi dôvodmi. Obligatónnymi dôvodmi vyhlásenia referenda je zlúčenie, rozdelenie, či zrušenie obce, pri zmene názvu obce, pri odvolaní starostu, pri petícii obyvateľov obce, ak ju podpísalo viac ako 30% oprávnených voličov a ak to ustanovuje osobitný zákon. Fakultatívnym dôvodom vyhlásenia referenda v obci sú dôležité veci samosprávy obce, na základe rozhodnutia predstaviteľov obce, najmä ako súčasť riešenia verejných otázok vzťahujúcich sa na výkon kompetencií obce. Celý proces vyhlásenia miestneho referenda definuje zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov. Stanovuje, že obecné zastupiteľstvo musí vyhlásiť referendum tak, aby sa uskutočnilo do 90 dní od dňa schválenia uznesenia o vyhlásení miestneho referenda. Po jeho ohlásení musí zastupiteľstvo vytvoriť komisiu na hlasovanie a sčítavanie hlasov obyvateľov, a to bezodkladne. Všetkým obyvateľom musí byť 15 dní pred konaním referenda zaslané oznámenie o vyhlásení miestneho referenda, v ktorom uvedie dátum schválenia uznesenia obecného zastupiteľstva o vyhlásení miestneho referenda alebo doručenia petície, otázky, ktoré sa predkladajú na rozhodnutie, miesto, dátum a čas konania referenda a spôsob úpravy hlasovacieho lístka. V rovnakom časovom termíne musí byť zverejnené oznámenie o konaní referenda na úradnej tabuli v obci, prípadne aj iným obvyklým spôsobom. Miestne referendum je platné vtedy, keď sa na ňom zúčastní minimálne polovica oprávnených voličov.

Poslednou, Ústavou SR stanovenou možnosťou participácie je **výkon samosprávy orgánmi obce**. Voľba orgánov obce predstavuje nepriamy spôsob demokracie, t. j. orgány samosprávy

volia obyvatelia v priamych voľbách. V miestnej samospráve sú občanmi volené orgány – starosta a zastupiteľstvo miestnej samosprávy. Všetky orgány sú volené v priamych všeobecných, rovných voľbách s tajným hlasovaním.

Ďalšími legislatívou podmienenými nástrojmi participácie na úrovni miestnych samospráv je **uplatňovanie pripomienok** k návrhu všeobecne záväzného nariadenia/strategického dokumentu/rozpočtu a pod., a účasť na zasadnutiach zastupiteľstva samosprávy. Dokumenty, ktoré môžu aktéri pripomienkovať musia byť povinne zverejnené na vývesnej tabuli v obci alebo iným obvyklým spôsobom (napr. na internetovej stránke) najmenej 15 dní pred prerokovaním. Následne plynie minimálne 10 dňová lehota, počas ktorej môžu fyzické a právnické osoby uplatniť pripomienku k návrhu zverejneného dokumentu. Pripomienkou možno v určenej lehote navrhnúť nový text alebo odporučiť úpravu textu, a to doplnenie, zmenu, vypustenie alebo spresnenie pôvodného textu. Z pripomienky musí byť zrejmé, kto ju predkladá. Na ostatné podnety nemusí samospráva prihliadať, a to najmä vtedy, ak nie sú zdôvodnené. Vyhodnotenie pripomienok uskutočňuje samospráva v spolupráci s príslušnou komisiou, ak je zriadená. Vyhodnotenie pripomienok obsahuje stručný obsah pripomienky, údaje o tom, kto predložil pripomienku, ktorým pripomienkam sa vyhovel a ktorým nie s uvedením dôvodu. S pripomienkami sú oboznámení poslanci zastupiteľstva samosprávy najneskôr tri dni pred rokovaním o predkladanom návrhu (Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov).

**Účasť na zasadnutiach zastupiteľstva** samosprávy je prejavom záujmu aktéra o verejné dianie a riešenie problémov. Zasadnutia zastupiteľstva by mali byť verejné a sprístupnené všetkým zainteresovaným subjektom. Za neverejné sú vyhlásené len v prípade, ak sa rokuje o veciach chránených osobitným zákonom (napr. o obchodnom tajomstve a pod).

Ďalšie možnosti participácie aktérov verejnej politiky na legislatívnom základe majú korene v podobných zákonoch ako v prípade participácie na úrovni štátu. Ide najmä o zákon o petičnom práve, stavebný zákon, zákon o slobodnom prístupe k informáciám, zákon o posudzovaní vplyvov na životné prostredia (EIA) atď.

Okrem zákonom definovaných nástrojov participácie existujú už tzv. tradičné nástroje resp. metódy participácie, ktorá vďaka rozvoju informačných technológií nadobúdajú aj virtuálnu podobu. Ide o offline alebo online **verejné stretnutia, diskusie a vypočutia**. Verejná diskusia je bežnou súčasťou nástrojov samospráv, ktoré chcú aktívne vŕhať občanov do verejného diania. Barát et al. (2000, s. 210) pod verejnou diskusiou rozumejú „diskusiu občanov v komunite, ktorá im v psychologicky bezpečnom prostredí poskytuje priestor na vyjadrenie vlastných názorov, postojov, nápadov, ale i obáv, ako aj priestor, v ktorom sú tieto názory vypočuté, ostatní o nich rozmýšľajú a možno sa niekto nimi dá aj ovplyvniť.“ Jej cieľom nie je dospieť k rozhodnutiu, ale diskusia by skôr mala odhaliť postoje, názory i porozumenie jej účastníkov. Každý hovorí sám za seba, pričom ostatní by mali byť tolerantní a počúvať postoje druhých. V plynulom priebehu verejnej diskusie pomáha, ak si účastníci diskusie kladú navzájom otázky, pričom je možné na otázku slušne odmietnuť odpovedať. Ako uvádzajú Vaňová a Bernátová (1999), diskusie by sa mali organizovať už v počiatočných fázach rozhodovacieho procesu, keď sa začína formovať diskusia o možných riešeniach. Ich význam nespočíva len v poskytovaní informácií, ale aj v podpore dialógu, ktorý pomáha občanom lepšie pochopiť komplexnosť rozhodnutí a zároveň umožňuje samospráve získať spätnú väzbu priamo od tých, ktorých sa rozhodnutia týkajú. Tieto nástroje umožňujú efektívnejšiu komunikáciu medzi občanmi a samosprávou, čím podporujú transparentnosť a participáciu verejnosti na správe vecí verejných a rovnako pomáhajú predchádzať dezinformáciám a nesprávnym interpretáciám (Vitálišová et al., 2022).

Online verziu verejných diskusií a vypočutí zahŕňajú možné technické problémy, nižšiu mieru osobného kontaktu a potrebu efektívnej moderácie. Preto je dôležité ich vhodne pripraviť a dbať na vhodné technické vybavenie. Nezastupiteľnú úlohu zohráva aj následná publikácia výstupov z diskusie, aby sa výsledky dostali nielen k širšej verejnosti, ale aj k voleným predstaviteľom a odborníkom. Špecifickou formou verejných diskusií sú verejné online vypočutia, ktoré umožňujú občanom vyjadriť svoje názory pred hlasovaním zastupiteľstva. Ich cieľom je nielen informovať, ale aj poskytnúť priestor na prezentáciu rôznych postojov, aby

verejnosc' rozumela dôvodom, ktoré vedú k prijatiu konkrétnych rozhodnutí. Tým sa posilňuje demokratická kontrola a občania majú väčší vplyv na správu vecí verejných. Na realizáciu sa väčšinou využívajú platformy ako Zoom, Microsoft Teams, Google meet, Webex alebo YouTube Live, ktoré umožňujú interaktívnu komunikáciu v reálnom čase. S týmito nástrojmi úzko súvisia aj virtuálne komunity, ktoré umožňujú ľuďom spájať sa a komunikovať v online prostredí rovnako bez ohľadu na geografické či časové obmedzenia. Tieto komunity sú dôležité práve najmä pri verejných diskusiách, kde občania môžu vyjadriť svoje názory a zapojiť sa do rozhodovacích procesov.

Podobným nástrojom je aj **diskusné fórum (online/offline)**, ktoré umožňuje používateľom internetu diskutovať na rôzne témy prostredníctvom krátkych textových správ. Príspevky sú hierarchicky usporiadané a každý príspevok je riadený jasnými pravidlami pridávania reakcií, ktoré určuje administrátor fóra (Foret, 2011). Tento nástroj poskytuje priestor na otvorenú výmenu názorov a je obzvlášť efektívny v prípade potreby získať rýchlu spätnú väzbu od širokej verejnosti. Diskusné fóra môžu byť formálnym alebo neformálnym spôsobom konzultácií medzi miestnym manažmentom a verejnosc'ou. Tieto fóra môžu cieľovo zahŕňať širokú verejnosc' alebo konkrétne zástupcov rôznych záujmových skupín. V rámci miestnej správy môžu byť tieto fóra prostredníctvom online platforiem alebo rôznych mobilných a webových aplikácií, čím sa prispôsobujú rôznym preferenciám účastníkov. Diskusný panel, podobne ako diskusné fórum je nástroj, ktorý umožňuje komunikáciu medzi občanmi, no má odlišný charakter. Ide o konzultačnú skupinu, ktorú tvoria obyvatelia, ktorí sa do nej dobrovoľne zapoja, aby riešili konkrétny problém. Tento nástroj je často využívaný v kombinácii s diskusným fórom, čím sa zvyšuje interaktivita a rozsah diskusie (Burtor, Hilton, 2014). Diskusné panely takto poskytujú priestor na efektívnu výmenu názorov medzi angažovanými občanmi a samosprávou.

Ďalšími nástrojmi na podporu zapojenia verejnosti sú **dotazníkové prieskumy, ankety a rozhovory** (offline a online). Dotazníkové prieskumy, ankety a rozhovory sú dôležitými nástrojmi, ktoré samosprávy využívajú na zisťovanie potrieb, názorov a záujmov zainteresovaných strán, pričom im poskytujú

cenné údaje, ktoré slúžia ako podklad pre plánovanie a rozhodovanie v oblasti verejnej politiky (Vitálišová et al., 2017). Prieskumy sú nevyhnutné pre podporu koprodukcie verejných služieb. Ich cieľom je získať informácie o potrebách, postojoch a preferenciách zainteresovaných strán, ako aj identifikovať problémy a priority, ktoré je potrebné riešiť. Prieskumy sa tiež používajú na hodnotenie a zlepšovanie verejných politík a na získanie spätnej väzby o zrealizovaných aktivitách. Tieto informácie môžu slúžiť na ovplyvňovanie verejnej mienky a plánovanie zmien v mestských alebo regionálnych projektoch. Pri plánovaní prieskumu je kľúčová jeho dôkladná príprava, ktorá ovplyvňuje nielen časové a finančné náklady, ale aj kvalitu výsledkov. Efektívne prieskumy začínajú analýzou sekundárnych informácií, ktoré poskytujú základný prehľad o problematike. Tieto údaje sú dostupné rýchlo a lacno, ale môžu byť neaktuálne alebo neúplné. V prípade potreby presnejších a aktuálnejších údajov sa realizuje primárny výskum, ktorý získava nové informácie priamo od respondentov. Tento prieskum je síce časovo a finančne náročnejší, ale poskytuje relevantné údaje na riešenie konkrétneho problému.

V rámci primárnych prieskumov môžeme využiť rôzne metódy. Opytovanie je najčastejšou formou zberu dát, kde môžeme využiť rôzne nástroje ako dotazníky, ktoré rýchlo oslovujú veľký počet ľudí, ankety, ktoré slúžia na rýchle zisťovanie názorov, a rozhovory, ktoré môžu byť štandardizované (so stanovenými otázkami) alebo flexibilnejšie (umožňujúce hlbšie skúmanie témy). Kvalita prieskumu závisí od správnej formulácie otázok, ktoré môžu byť uzavreté (s preddefinovanými odpoveďami), otvorené (umožňujúce voľné vyjadrenie) alebo kombinované (spájajúce obe formy). Správna formulácia otázok je kľúčová, pretože ovplyvňuje, aké kvalitné a použiteľné informácie získame. V závislosti od charakteru prieskumu sa taktiež stanoví forma odpovedí, či už formou dotazníka alebo ankety a aj spôsob zberu dát (fyzicky alebo online). Mnohé internetové stránky umožňujú rýchle a jednoduché vytváranie dotazníkov napr. v Google Forms, Microsoft Forms, Survio a i. a ankiet, ktoré môžu byť následne zaslané určeným respondentom cez internetové aplikácie, či mailové adresy (Vitálišová et al., 2022).

Ďalším nástrojom na zapojenie zainteresovaných strán na podporu koprodukcie verejných služieb a zapojenia so do rozhodovania v lokálnej politike je **participácia v pracovných skupinách**, resp. v podmienkach obcí a miest najmä komisíí obecného/mestského zastupiteľstva. Pracovná skupina predstavuje platformu pre uplatňovanie princípu partnerstva v rámci riešenia určitého problému, participácie na tvorbe verejnej politiky alebo implementácie konkrétnych aktivít, projektov. Zameranie pracovných skupín môže byť rôzne, od environmentálnej oblasti, cez sociálnu, zdravotnú, dopravnú až po školstvo, kultúru, financie, či bezpečnosť. Členmi pracovných skupín sú zainteresované strany, ktoré sú do pracovnej skupiny nominované na základe odbornosti a oblasti zamerania pracovnej skupiny. Podieľať na správe vecí verejných sa môžu občania, ako aj zástupcovia firiem, mimovládnych neziskových organizácií, či vzdelávacích inštitúcií, ktoré sú vo všeobecnosti považované za rezervoár kvalifikovaných odborníkov v rôznych témach a oblastiach (Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, 2022). Participácia zainteresovaných strán v pracovných skupinách predstavuje snahu o využitie rôznorodého názorového potenciálu pre optimalizáciu rozhodnutí. Hlavnou úlohou inštitúcie zodpovednej za daný projekt je najmä komunikácia s členmi pracovných skupín, príprava stretnutí pracovných skupín a ich facilitácia, ktorá má za cieľ uľahčiť komunikáciu v skupine, poskytovať taký typ procesovej expertízy, ktorá umožní skupine, dohodnúť sa, rozhodovať a plánovať s využitím účasti zainteresovaných (Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, 2022).

Podobne ako u ostatných nástrojov, je možné takúto formu participácie realizovať prostredníctvom fyzických stretnutí ako aj v online pracovných skupinách prostredníctvom rôznych platforiem (napr. Zoom, Microsoft Teams, Google meet, Webex, či YouTube Live), ktoré umožňujú interaktívnu komunikáciu medzi členmi pracovnej skupiny, ktorí sa môžu na stretnutia pripojiť odkiaľkoľvek. V online pracovných skupinách sa čoraz častejšie využívajú aj virtuálne pracovné priestory, ako napríklad platforma Miro, ktoré poskytujú centralizovanú platformu na spoluprácu, brainstorming a zdieľanie dokumentov. Tieto nástroje umožňujú efektívnejšiu komunikáciu medzi zainteresovanými stranami, čím podporujú transparentnosť a participáciu (Vitálišová et al., 2022).

Poslednou skupinou nástrojov sú *nástroje podporujúce princíp zúčtovateľnosti* v spravovaní miestnej samosprávy. Zaradili sme sem nástroje, ktoré prerozdeľujú zodpovednosť, rozhodovaciu kompetenciu, ale aj kontrolu medzi viacerých aktérov miestnej samosprávy. Patrí sem **crowdsourcing**, ktorý predstavuje participáciu občanov na riešení rôznych výziev lokálneho rozvoja. Jednotlivci alebo organizácie z verejného, súkromného či neziskového sektora oslovujú diverzifikovanú skupinu ľudí s cieľom nájsť efektívne riešenia. Tieto riešenia môžu vzniknúť vďaka dobrovoľníckej práci, finančným príspevkom, odborným znalostiam alebo praktickým skúsenostiam. Spolupráca viacerých aktérov zvyšuje kvalitu a efektivitu výsledného riešenia, pričom crowdsourcing môže byť využitý na riešenie rutinných úloh aj komplexných problémov. Pre verejný sektor je výhodný, pretože umožňuje využitie externého know-how, znižuje náklady a zvyšuje zapojenie občanov do koprodukcii verejných služieb (González Lardon DeGuevara, Estellés Arolas, 2012; Thapa et al., 2015; Fugini, Teimourikia, 2016). Špecifickou formou crowdsourcingu je **crowdfunding**, ktorý sa zameriava na kolektívne financovanie projektov. Skupina jednotlivcov prostredníctvom digitálnych platforiem poskytuje menšie finančné príspevky na podporu inovácií, podnikateľských iniciatív či verejnoprospešných aktivít. V inteligentných mestách sa crowdfunding využíva napríklad na financovanie mestských projektov. Tento model financovania umožňuje vytvárať partnerstvá medzi občanmi, samosprávou a podnikateľským sektorom, čím podporuje realizáciu iniciatív, ktoré by inak nemali dostatočné finančné krytie (De Buysere, Gajda, Kleverlaana, Maroma, Klaesa, 2012; Carè, Trotta, Carè, Rizzello, 2018). Oba mechanizmy, crowdsourcing aj crowdfunding, sú vďaka digitálnym technológiám čoraz dostupnejšie a efektívnejšie. Ich využitie podporuje participáciu občanov, inovácie a spoluprácu medzi rôznymi sektormi, čím významne prispievajú k podpore koprodukcii verejných služieb.

Medzi ďalšie takto orientované nástroje patrí participatívne plánovanie a rozpočtovanie, ktoré okrem svojej fyzickej podoby

v posledných rokoch nadobúda najmä virtuálnu podobu vďaka rôznym špecializovaným vizualizačným platformám. **Participatívne rozpočtovanie** vytvára priestor pre otvorenú diskusiu o strategických prioritách a investíciách samosprávy. Prispieva k transparentnosti, otvorenému dialógu medzi verejnou správou a občanmi, posilňuje lojalitu k samospráve a demokratickú kultúru (Vitálišová et al., 2017). Ide o nástroj občianskej participácie, ktorý presúva zodpovednosť v procese rozhodovania o rozpočte na občanov (Allegretti, 2006). Zapájanie občanov môže prispieť k väčšej zodpovednosti, transparentnosti a k efektívnejšiemu rozdeľovaniu zdrojov (Moynihan, 2007). Ide o proces tvorby verejnej politiky, kde sú občania priamo integrovaní do stanovenia priorít verejnej politiky, kontroly čerpania verejných prostriedkov, pripomienkovaniu administratívnych reforiem a alokácie verejných zdrojov (Wampler, 2000, 2007). Výhodami jeho využitia je hodnotová neutralita, jednoduchá implementácia, schopnosť efektívne začleniť rôzne zainteresované subjekty do rozhodovacích procesov (Klimovský et al, 2021). Inováciou tohto nástroja je v kontexte inteligentných miest implementácia IKT a tým sprístupnenie elektronického zapojenia do online participatívneho rozpočtovania. Online participatívny rozpočet ako platforma elektronickej participácie na zapojenie občanov do rozhodovacích procesov sa v poslednom desaťročí stal populárnejším vo viacerých mestách v Európe. Napriek tomu zabezpečiť kontinuitu jeho používania a udržať zapojenie občanov v čase zostáva pre miestne samosprávy z roka na rok výzvou (Weiss, 2023). V praxi existujú rôzne systémy, napr. Decidim, D-cent, EngagementHQ, ktoré umožňujú zapojenie občanov do rozhodovania o realizovaných projektoch v participatívnom rozpočtovaní, ale tiež umožňujú sledovať implementáciu podporených projektov a kontrolovať naplnenie stanovených cieľov. Takéto systémy sa využívajú v Helsinkách, Madride, Rejkaviku, Barcelone a ďalších mestách.

**Participatívne plánovanie** predstavuje spôsob plánovania, do ktorého sú zapojené rôzne zainteresované subjekty. Subjekty participujú vo všetkých fázach strategického plánovania rozvoja územia, od stanovenia priorít až po dosiahnutie konsenzu, realizáciu aktivít, a ich následné vyhodnotenie. Participácia zainteresovaných

subjektov, najmä občanov, na plánovacom procese prispieva k rastu informovanosti a najmä legitímácii plánovaných aktivít. Kľúčovou súčasťou participatívneho plánovania je komunikácia, ktorá musí byť obojsmerná, rovnomerne orientovaná na všetky participujúce subjekty, otvorená, autentická a dôveryhodná. Počas celého procesu participatívneho plánovania by mala byť komunita neustále informovaná o stupni implementácie. Informovanosť by mala byť podporená verejnými stretnutiami, kde môžu zainteresované subjekty vyjadriť svoje záujmy, požiadavky v dialógu tvárou v tvár a spoločne vypracovať stratégiu, ktorá vhodne rieši identifikované problémy (Innes, Gruber, 2008; Lin, Wang, 2015). Pre reálne uplatnenie participatívneho plánovania, rozhodovanie participatívnych subjektov je nevyhnutné vytvorenie inštitucionálneho rámca pozostávajúceho zo subjektov verejného, súkromného a neziskového sektora. Podobne ako v prípade participatívneho rozpočtovania rozvoj informačných technológií posunul participatívne plánovanie na novú úroveň s možnosťami vizualizácie plánovaných zmien, modelovania vývoja v čase so zohľadnením rôznych vplyvových faktorov (demografický vývoj, otepľovanie a pod).

Inovatívnym nástrojom zapojenia verejnosti, ale aj určite prenosu zodpovednosti je realizácia **hackatonov a súťaží pre stakeholderov**. Vo všeobecnosti sú hackathony tímové podujatia zamerané na hardvér alebo softvér, na ktorom sa zúčastňujú programátori, grafici, dizajnéri rozhrania, projektoví manažéri alebo odborníci na danú oblasť, kde môže ísť o otvorené generovanie nápadov alebo o konkrétnu stanovenú tému (Longmeier, 2021). Hackathony a súťaže pre stakeholderov sú participatívne podujatia založené na multiperspektívnom prístupe, ktorý pomáha preskúmať množstvo nových a nečakaných kreatívnych nápadov, aj pre podporu koprodukcii verejných služieb. Otvárajú nové spôsoby myslenia a práce a umožňujú široké možnosti účasti na zapájaní sa do digitálneho kultúrneho obsahu zameraného na vývoj koncepcií, zdieľanie znalostí, či modelovania podnikania (Vitálišová, Borseková, Bitušíková, 2022). Spravidla sú výherné riešenia implementované v spolupráci s ich tvorcami implementované do praxe zadávateľom riešenej úlohy/výzvy.

Výskumy (Bolívar, 2015; Bolívar, 2018) ukazujú, že vzdelanosť a vzdelávanie je kľúčovým faktorom rozvoja inteligentného vládnutia a vyspelosti spoločnosti. Cielené **vzdelávanie zainteresovaných subjektov a zamestnancov** môže výrazne prispieť k hospodárskemu a sociálnemu pokroku, ako aj k vyššej občianskej angažovanosti. Vzhľadom na to, že v prípade otvorenej samosprávy očakávame od týchto subjektov, že budú schopní hodnotiť postupy samosprávy, kontrolovať ju, je potrebné, aby k tomu mali dostatočné vedomosti. Preto za dôležitý a prierezový nástroj otvoreného vládnutia považujeme vzdelávacie aktivity. Zahŕňajú formálne aj neformálne vzdelávanie, odbornú prípravu a seba vzdelávanie. Ich cieľom je rozvíjať kompetencie zainteresovaných subjektov a zamestnancov verejnej správy, posilniť dialóg a podporiť ich aktívne zapojenie do rozhodovacích procesov. Medzi najčastejšie využívané formáty online a offline vzdelávania patria školenia, kurzy, semináre, interaktívne workshopy, stretnutia, konzultácie, simulačné hry, brainstormingy, webináre, či e-learningové kurzy. Hry na podporu rozhodovania sú efektívnym nástrojom na vizualizáciu a simuláciu rôznych aspektov riešených problémov. Ich obsah a náročnosť sa prispôsobujú cieľovej skupine, čím napomáhajú lepšiemu pochopeniu problematiky (Vitálišová et al., 2017). Vzdelávanie má zásadný význam pre zainteresované subjekty a zamestnancov verejnej správy. Jeho úlohou je nielen rozvíjať vedomosti a zručnosti, ale aj podporovať koprodukcii verejných služieb prostredníctvom inovatívnych vzdelávacích metód, pričom v online forme prináša mnoho výhod (Vitálišová et al., 2022).

### ***1.2.5. Meranie otvorenosti miestnych samospráv***

Otvorené vládnutie môžeme vnímať ako nástroj zameraný na zvyšovanie dôvery občanov v inštitúcie na rôznych úrovniach verejnej správy v krajine, na boj s korupciou a rovnako ho môžeme považovať za významný faktor budovania odolnosti demokratickej spoločnosti. Aby sme mohli otvorené vládnutie efektívne rozvíjať, je potrebné vedieť odmerať jeho celkový stav resp. vyhodnotiť stav jeho jednotlivých oblastí/elementov, čo nám umožňujú

indikátory otvoreného vládnutia. Hodnotenia všeobecne môžu byť dôležitým nástrojom na systematizáciu informácií a údajov o konkrétnom probléme miestnej správy alebo o kvalite miestnej správy všeobecne. Okrem toho poskytujú základ pre tvorbu politík založených na dôkazoch a môžu posilniť reformátorov v rámci miestnej samosprávy a občianskej spoločnosti, aby mobilizovali verejnú mienku pre reformu.

V súčasnosti existuje niekoľko indikátorov, ktoré sú využívané na hodnotenie/meranie otvoreného vládnutia resp. niektorých aspektov otvoreného vládnutia a ktoré sú zostavované viacerými organizáciami.

Organizácia International Budget Partnership vykonáva prieskum transparentnosti verejných rozpočtov (Open Budget Survey), ktorý sa zameriava na hodnotenie rozpočtovej transparentnosti a zodpovednosti centrálnych vlád po celom svete. Dôraz kladie predovšetkým na transparentnosť a legislatívny proces (do akej miery vlády zverejňuje kľúčové rozpočtové dokumenty a informácie), účasť verejnosti (aké možnosti majú občania a občianska spoločnosť zapojiť sa do rozpočtového procesu) a dohľad (aké silné sú kontrolné mechanizmy - napr. parlamentný dohľad alebo nezávislý audit). Výsledkom je index otvorenosti rozpočtu (Open Budget index) na centrálnej úrovni, ktorý je zostavovaný na základe kombinácie verejných prieskumov a expertného hodnotenia (International Budget Partnership, 2023).

Index otvorenosti vlády (Open Government Index), ktorý zostavuje nezávislá organizácia zameraná na podporu právneho štátu World Justice Project hodnotí v rámci otvoreného vládnutia zverejňovanie zákonov a nariadení, právo na informácie (či majú občania prístup k informáciám o činnosti vlády), mieru občianskej participácie (do akej miery sa môžu obyvatelia zapojiť do rozhodovania a tvorby verejných politík) a mechanizmy sťažností (či existujú efektívne spôsoby, ako sa môžu občania sťažovať na správanie úradníkov alebo vládne rozhodnutia). V rámci metodiky ide o kombináciu kvalitatívnej expertnej analýzy a verejných prieskumov. Aj v tomto prípade ide opäť o hodnotenie otvoreného vládnutia na centrálnej úrovni resp. za celú krajinu (World Justice Project, 2024).

OECD používa na meranie otvoreného vládnutia viacero indikátorov, ktoré sú zamerané na rôzne aspekty otvorenosti, transparentnosti a participácie vo verejnej správe. Tieto indikátory sú často kombinované do kompozitných indexov, ktoré umožňujú porovnávať krajiny a tiež sledovať trendy vývoja v čase. V nasledujúcej tabuľke 1 uvádzame niekoľko príkladov týkajúcich sa hodnotenia jednotlivých kategórií otvoreného vládnutia.

Tabuľka 1 Vybrané indikátory otvoreného vládnutia podľa OECD

Kategória	Popis	Príklady
Otvorené vládne dáta	Dostupnosť, kvalita a opätovná použiteľnosť vládnych dát.	Open Government Data Index, počet dostupných datasetov, stratégie otvorených dát
Participácia verejnosti	Zapojenie občanov do tvorby verejných politík a rozhodovania.	Počet konzultácií, účasť na participatívnych procesoch, transparentnosť legislatívy
Integrita a zodpovednosť	Etické správanie, protikorupčné opatrenia a mechanizmy zodpovednosti.	Etické kódexy, počet disciplinárnych konaní, hodnotenie protikorupčných politík
Dôvera v inštitúcie	Vnímanie občanov voči vláde, parlamentu a justícii.	Prieskumy dôvery, spokojnosť s verejnými službami, vnímanie spravodlivosti
Digitálna vláda	Dostupnosť digitálnych služieb a úroveň digitálnej participácie.	Počet online služieb, kybernetická bezpečnosť, ochrana údajov
Zastúpenie a inklúzia	Rovnosť príležitostí a zastúpenie žien a menšín vo verejnej správe.	Podiel žien vo verejných funkciách, inkluzívne politiky, rovnosť prístupu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa OECD (2025)

OECD v súčasnosti pracuje na tvorbe medzinárodného Barometra občianskej participácie, ktorý bude komplexne posudzovať mieru participácie a reprezentatívnosti vládnych inštitúcií v krajinách. Tento nástroj by mal okrem iného posudzovať otvorenosť vlády (dostupnosť informácií, transparentnosť procesov), participáciu občanov (možnosť spoluvytvárať politiky a participovať na rozhodnutiach), reprezentatívnosť zapojenia rôznych skupín spoločnosti a inštitucionálnu podporu (OECD, 2025). Mexiko disponuje indexom pre meranie transparentnosti a participácie na úrovni svojich federálnych štátov, Škótsko publikuje nástroj pre monitorovanie cieľov dlhodobu udržateľného rozvoja (Index participatívnej a otvorenej vlády, 2022 - 2023).

Dôležité je upriamiť pozornosť na to, ako vlády zapájajú občanov do rozhodovacích procesov, zhodnotenie kvality participácie (aký je skutočný vplyv občanov na rozhodnutia) a podporovať zapájanie rôznych (aj marginalizovaných) skupín spoločnosti do rozhodovania.

Ďalším nástrojom, ktorý je používaný na skúmanie a porovnávanie vybraných oblastí súvisiacich s otvoreným vládnutím je tzv. monitor občianskeho priestoru CIVICUS, ktorý zostavuje medzinárodná aliancia občianskej spoločnosti (World Alliance for Citizen Participation) so sídlom v Juhoafrickej republike. Toto porovnanie poskytuje údaje o stave občianskej spoločnosti a občianskych slobôd v 196 krajinách sveta Zameriava sa na podporu a ochranu občianskych práv a slobôd, hodnotenie zodpovedností vlád a inštitúcií a porovnávanie výsledkov medzi jednotlivými krajinami (CIVICUS, 2025). Ide o meranie a porovnávanie jednotlivých štátov.

Doteraz spomenuté nástroje merania vybraných aspektov otvoreného vládnutia sa týkali predovšetkým hodnotenia na centrálnej úrovni, ale neponúkali ucelený pohľad na problematiku otvoreného vládnutia. Prehľad základných charakteristík týchto nástrojov uvádzame v nasledujúcej tabuľke 2.

Tabuľka 2 Prehľad vybraných ukazovateľov otvoreného vládnutia

Index	Dimenzie	Metodológia	Úroveň	Pokrytie
Index otvorenosti rozpočtu	participácia v rozpočtovom procese, účasť verejnosti, transparentnosť, dohľad	Verejné prieskumy, expertné hodnotenia	centrálne	125 krajín
Index otvorenosti vlády (World Justice Project)	Zverejňovanie zákonov, právo na informácie, participácia, sťažnosti	Expertné a verejné prieskumy	centrálne	globálne
Index otvorenej vlády (OECD)	Otvorenosť vlády, Participácia obyvateľov reprezentatívnosť, Inštitucionálna podpora	Kvantitatívne a kvalitatívne hodnotenia	centrálne	Krajiny OECD
Monitor občianskeho priestoru (CIVICUS)	Sloboda združovania, sloboda prejavu, sloboda zhromažďovania	Kvalitatívne hodnotenia	centrálne	Globálne
Správy hodnotiaceho mechanizmu OGP	Participácia, transparentnosť, zodpovednosť	Kvalitatívna analýza akčných plánov	centrálne lokálne	Členské krajiny OGP

Zdroj: Vlastné spracovanie

Špecifický typ merania otvoreného vládnutia predstavuje tzv. nezávislý hodnotiaci mechanizmus otvoreného vládnutia (Independent Reporting Mechanism - IRM). IRM nepredstavuje index resp. rebríček hodnotenia v klasickom ponímaní, ale každá krajina zapojená do iniciatívy otvoreného vládnutia sleduje pokroky v oblasti participácie, transparentnosti a zodpovednosti. IRM poskytuje nezávislé, dôkazmi podložené a objektívne

hodnotenia. Slúži na zvýšenie dôveryhodnosti OGP a podporuje učenie sa medzi krajinami. IRM umožňuje využívať niekoľko typov hodnotenia počas životného cyklu akčného plánu:

- Stručný prehľad spoluprotvorby (Co-creation brief), ktorý pomáha pri navrhovaní nových záväzkov a zdieľa lekcie z minulých akčných plánov a odporúčania pre kvalitnú spoluprácu medzi vládou a občianskou spoločnosťou.
- Hodnotenie akčného plánu (Action Plan Review) sa sústreďuje na technické hodnotenie predloženého akčného plánu, identifikuje silné a slabé stránky a poskytuje odporúčania pre jeho implementáciu.
- Strednodobé hodnotenie (Midterm Review) sa uskutočňuje pre štvorročné plány a hodnotí pokrok po dvoch rokoch a aktualizácie záväzkov.
- Správa o výsledkoch (Results Report) hodnotí mieru splnenia záväzkov a súlad s pravidlami OGP, poskytuje dôkazy o dopadoch a ponúka odporúčania pre budúcnosť (OGP, 2025).

Osobitným typom hodnotenia vývoja otvoreného vládnutia v krajine je tzv. hodnotiacia cesta otvorenej verejnej správy (Open Government Journeys), ktorá bola zavedená do praxe v roku 2024 (OGP, 2025). Ide o sériu prípadových štúdií a analýz, ktoré sa zameriavajú na to, ako sa reformy otvoreného vládnutia vyvíjajú v čase v rôznych členských krajinách OGP. Ide o dlhodobé mapovanie pokroku k otvorenejšiemu a zodpovednejšiemu vládnutiu.

IRM sa uplatňuje nielen na centrálnej úrovni, ale aj na lokálnej úrovni ako tzv. lokálne hodnotiace správy otvoreného vládnutia (IRM Local Reports), ktoré predstavujú špecifickú formu hodnotenia otvoreného vládnutia zameranú na miestne samosprávy (resp. nižšie úrovne vlády ako sú mestá, obce, regióny). Základné usmernenia pre vypracovanie lokálnych hodnotiacich správ uvádza príručka tzv. "IRM in a Box", ktorá obsahuje

- zásady monitorovania a hodnotenia (nezávislosť, transparentnosť, inkluzívnosť a dôveryhodnosť),

- odporúčania pre vytvorenie monitorovacieho mechanizmu (ako zostaviť tím, ako zabezpečiť nezávislosť hodnotenia, ako predchádzať konfliktu záujmov,
- šablóny hodnotení (vstupné hodnotenie (inception), hodnotenie po splnení záväzku a záverečné hodnotenie a učenie sa.

Lokálne hodnotiace správy poskytujú nezávislé hodnotenie miestnych akčných plánov otvoreného vládnutia. Zameriavajú sa na implementáciu záväzkov, úroveň participácie, transparentnosť a spoluprácu s občianskou spoločnosťou, čím sa snažia zlepšiť kvalitu miestnych politík a posilniť zodpovednosť voči občanom. Hodnotiace správy lokálneho otvoreného vládnutia sú vypracované každé dva roky a obsahujú aj príklady dobrej praxe a návrhy na zlepšenia

Hodnotenie otvoreného vládnutia na lokálnej úrovni neponúka v rámci iniciatívy OGP jednotný zoznam indikátorov ako v prípade národných porovnaní a hodnotení, ale vychádza z hodnotenia miestnych akčných plánov. Toto hodnotenie sa opiera o štruktúrovaný rámec, ktorý je popísaný v príručke „IRM in a Box“. Tento rámec obsahuje tri hlavné typy hodnotení a súvisiace indikátory alebo oblasti sledovania:

1. Vstupné hodnotenie (Inception Assessment), ktoré sa zameriava na kvalitu procesu spoluvytvárania (co-creation), úroveň zapojenia občianskej spoločnosti, transparentnosť a inkluzívnosť plánovania.
2. Hodnotenie po splnení záväzku (End-of-Commitment Assessment) sleduje mieru implementácie záväzku, dosiahnuté výsledky a dopad na miestu samosprávu a občanov.
3. Záverečné hodnotenie a učenie sa (Final Learning Exercise) obsahuje vyhodnotenie toho, čo sa samospráva naučila, ako sa zmenili procesy a aké sú odporúčania pre budúce plány.

Hodnotenie otvoreného vládnutia v podmienkach územnej samosprávy poskytuje dôležité informácie o problémoch špecifických pre miestnu úroveň v rôznych oblastiach, ktorými sú politiky týkajúce sa decentralizácie, participácie obyvateľov

pri tvorbe verejných politík a miestnej zodpovednosti. Na rozdiel od národnej úrovne, ktorá často rieši systémové politiky, miestna úroveň je v každodennej a intenzívnej interakcii s občanmi a zaoberá sa riešením otázok špecifických a dôležitých pre obyvateľov žijúcich na spravovanom území. Z tohto dôvodu by mali byť miestne hodnotenia oveľa citlivejšie na konkrétne potreby skupín zainteresovaných strán a určitých segmentov v miestnej komunite.

Prehľad vybraných indikátorov otvoreného vládnutia z rôznych častí sveta na miestnej úrovni ponúka napríklad Príručka na hodnotenie miestnej vlády (A Users' Guide to Measuring Local Governance), ktorú publikovala OSN (UNDP Oslo Governance Centre). Vo všeobecnosti môžeme indikátory používané na hodnotenie otvoreného vládnutia rozdeliť do nasledovných oblastí:

1. **Transparentnosť:** Zverejňovanie informácií o vládných rozhodnutiach, rozpočtoch a verejných obstarávaníach, nakladaní s majetkom, výberových konaniach, atď.
2. **Participácia občanov:** Zapojenie občanov do tvorby verejných politík a rozvojových stratégií, právnych predpisov a rozhodovacích procesov (napr. tvorba rozpočtu) rôznymi spôsobmi a možnosťami pripomienkovania a spolupráce.
3. **Zodpovednosť:** Mechanizmy na kontrolu a hodnotenie vládných činností, vrátane ochrany oznamovateľov korupcie, prístup k informáciám, metódy a techniky zamerané na budovanie povedomia verejnosti ako aj zamestnancov o otvorenom vládnutí.
4. **Otvorené údaje:** Dostupnosť a využívanie verejných dát pre občanov a podnikateľov.
5. **Inkluzívnosť:** Zabezpečenie, aby všetky skupiny obyvateľstva mali prístup k informáciám a mohli sa zapojiť do rozhodovacích procesov primeraným a zrozumiteľným spôsobom.

Medzi konkrétne indikátory, ktoré sa často využívajú na hodnotenie otvoreného vládnutia, zaradíme napríklad nasledovné:

1. Počet zverejnených verejných údajov: Množstvo dát, ktoré vláda sprístupňuje verejnosti, napríklad rozpočtové údaje, údaje o verejných obstarávaníach a výsledky auditov.
2. Účasť občanov na verejných konzultáciách: Počet a kvalita verejných konzultácií, do ktorých sú zapojení občania, napríklad verejné diskusie o nových nariadeniach alebo opatreniach.
3. Mechanizmy ochrany oznamovateľov korupcie: efektívnosť systémov na ochranu osôb, ktoré oznamujú korupciu alebo iné nezákonné činnosti, vrátane právnej ochrany a podpory.
4. Dostupnosť a využívanie otvorených údajov: Miera, do akej sú údaje verejne dostupné a využívané občanmi, podnikateľmi a výskumníkmi na vytváranie nových aplikácií a služieb štruktúra a kvalita zverejnených datasetov.
5. Inkluzívnosť rozhodovacích procesov: zabezpečenie, aby všetky skupiny obyvateľstva, vrátane marginalizovaných skupín, mali prístup k informáciám a mohli sa zapojiť do rozhodovacích procesov.

Tieto indikátory pomáhajú monitorovať a hodnotiť, ako efektívne vláda implementuje princípy otvoreného vládnutia na rôznych úrovniach, identifikujú ich silné a slabé stránky a podporujú zlepšovanie ich činnosti.

#### ***1.2.6. Otvoreným vládnutím k efektívnejšiemu spravovaniu spoločných zdrojov miestnej samosprávy***

Správa commons, teda tých zdrojov, ktoré určitá komunita zdieľa a spravuje spoločne, v minulosti zahŕňala krehkú rovnováhu sociálnych, kultúrnych a ekologických faktorov. V súčasnom diskurze sa otvorené riadenie ukázalo ako kľúčový mechanizmus, pomocou ktorého možno územné spoločenstvá udržiavať, pretvárať a robiť odolnými voči environmentálnym, sociálnym a ekonomickým výzvam. Tento názor vychádza z konceptualizácií Magnaghiho (2010), Európskeho dohovoru o

krajine (2000) a Európskeho dohovoru o hodnote kultúrneho dedičstva pre spoločnosť (2005) a presadzuje argument, že krajinu ako spoločenstvo možno účinne spravovať prostredníctvom kolaboratívnych foriem otvorenej správy. Syntetizujeme historické pohľady na commons (Avisé 2020; Caisse des Dépôts 2023; Coriat, Leyronas 2023; De Moor 2015; Ostrom 1990) a zdôrazňujeme, ako súčasné stratégie riadenia, najmä tie, ktoré sú založené na spolupráci miestnych zainteresovaných subjektov a spoločnej zodpovednosti, ponúkajú riešenia dnešných územných a environmentálnych problémov. Nakoniec identifikujeme výhody aj prekážky spojené s otvoreným riadením pri správe spoločného majetku, pričom zdôrazňujeme dôležitosť zosúladenia miestnych komunit, orgánov a občianskej spoločnosti.

Vychádzajúc z práce Ostromovej (1990), commons možno chápať ako zdroj spravovaný komunitou, ktorá zdieľa pravidlá zabezpečujúce trvalú životaschopnosť zdroja. V územnom kontexte tieto zdroje zahŕňajú pôdu, vodu, lesy alebo iné prírodné dedičstvo. Ako sa definuje v Dohovore z Faro (2005), neoddeliteľnou súčasťou týchto commons je aj kultúrne dedičstvo. Keď sa miestni aktéri organizujú s cieľom chrániť alebo zveľaďovať tieto spoločné aktíva, vytvárajú územné spoločenstvo dedičstva, čím sa ich spoločná krajina mení na územné spoločenstvo. Európsky dohovor o krajine (2000) rozširuje rozsah územia pridaním kognitívneho a afektívneho rozmeru a uznáva krajinu ako „základnú zložku životného prostredia“. Toto chápanie spája fyzický priestor s kultúrnou väzbou, čím sa určité miesta stávajú viac než len súčtom svojich prírodných a kultúrnych krás alebo vybudovaných prvkov. Keď sa do správy, ochrany či využívania týchto prírodných a kultúrnych krás zapájajú zainteresované subjekty a komunity so spoločným záujmom s cieľom spoločného spravovania (Faro Convention 2005; Joannette a Mace 2019), samotnú krajinu alebo takúto oblasť možno konceptualizovať a spravovať ako commons (Olwig 2005). Takýto prístup mobilizuje viaceré zainteresované strany, napríklad obyvateľov, poľnohospodárov, predstaviteľov miestnej samosprávy a ochranárov, okolo spoločného záujmu o ich životné prostredie (Magnaghi 2010; Fortin, Sgard & Franchomme 2019) či spoločné kultúrne dedičstvo, a to hmotné aj nehmotné. Tento prístup je vo svojej podstate otvorený a participatívny;

presahuje disciplinárne a inštitucionálne hranice a podporuje kultúru kolektívneho rozhodovania a vzájomného učenia sa. Tým vytvára dôležitý základ pre stratégie otvoreného riadenia v území.

Stredoveké commons historicky umožňovali vidieckym komunitám vykonávať zvykové užívacie práva (Neeson 1993; Barton 1986). Tieto práva boli v 16. až 19. storočí bežne odňaté prostredníctvom rozsiahleho hnutia za ohradenie, v ktorom režimy výlučného súkromného vlastníctva vytlačili stáročné komunitné postupy (Jessenne a Vivier 2016). Paralelný vývoj vo Francúzsku, Španielsku, severských krajinách a inde ukazuje, ako centralizovaná moc a súkromné vlastníctvo systematicky erodovali kolektívne spravovanie pôdy (Vivier 2000; Olsson a Svensson 2010). Ekologické krízy koncom 60. rokov 20. storočia a neskôr vyvolali nové vlny myslenia o commons. Hardin (1968) slávne vyhlásil „tragédiu spoločného“ a tvrdil, že komunitne spravované zdroje nevyhnutne vedú k nadmernému využívaniu. Protiargumenty Ostromovej (1990) ukázali, že mnohé komunity na celom svete, či už v oblasti rybolovu, pastierstva alebo zavlažovacích systémov už spravujú spoločné statky udržateľne prostredníctvom pravidiel a inštitúcií vytvorených spoločne. Toto poznanie, posilnené Dardotom a Lavalom (2019) a ďalšími, podnietilo obnovenie záujmu o to, ako môže správa založená na koncepte commons riešiť súčasné výzvy. V súčasnom období klimatickej krízy, sociálnych nepokojov a oslabení verejných služieb, najmä v „okrajových“ alebo vidieckych oblastiach, sa otvorená správa vecí verejných javí ako sľubný prostriedok revitalizácie spoločného, teda revitalizáciu konceptu commons. Je zástancom polycentrického riadenia, v ktorom je moc rozdelená na viacerých úrovniach, a to miestnej, regionálnej, národnej, čo znamená, že zapája rôzne zložky riadenia (Defalvard 2023). Toto množstvo zainteresovaných strán sa prirodzene hodí pre adaptívnejšie, kontextovo špecifické a inkluzívne rámce riadenia.

V súčasnosti narastá vedecký i praktický záujem o commons – zdroje, ktoré sú kolektívne spravované komunitou s cieľom zabezpečiť ich trvalú udržateľnosť a rovnováhu medzi sociálnymi, kultúrnymi a environmentálnymi aspektmi (Ostrom 1990; Hess a Ostrom 2007). Postsocialistické krajiny sa v tejto debате ocitajú v osobitnom postavení. V dôsledku historického vývoja,

kde socialistická kolektivizácia neraz viedla k negatívnym stereotypom o „spoločnom majetku“, a neskoršieho prudkého nástupu neoliberalných procesov po roku 1989, sa formovanie a praktická realizácia commons stretáva s unikátnymi príležitosťami i prekážkami (Haase et al. 2019; Toto et al. 2023). Ďalej sa zameriavame na tzv. „urban commons“, čiže mestské commons s dôrazom na verejné priestranstvá (napr. vnútrobloky, námestia, parky, či iné otvorené priestory), ktoré v postsocialistickom priestore často vykazujú prekvapivú rozmanitosť prístupov a zároveň sa niekedy javia ako „zriedkavé“ či „neobyčajné“ (Toto et al. 2023; Zupan a Büdenbender 2019). V postsocialistických krajinách, vrátane krajín strednej, východnej a juhovýchodnej Európy, možno pozorovať dve hlavné dejinné vrstvy, ktoré výrazne ovplyvňujú postoj verejnosti a inštitúcií k commons. Prvou bola skúsenosť so socialistickým režimom, počas ktorého sa bežne zavádzala štátna alebo „spoločná“ (často však vnučovaná) forma vlastníctva pôdy a iných zdrojov. Hoci sa táto kolektivizácia mohla navonok javiť ako vhodný základ pre súčasnú teóriu commons, historická prax v mnohých štátoch dospela k deformáciám a skôr k vytváraniu postoja pasivity či nezájmu o spoločné statky (Tuvikene, Sgibnev a Neugebauer 2019; Grabkowska 2018). Druhú vrstvu predstavuje prudká transformácia po roku 1989 – masívna privatizácia, rozmach trhu s nehnuteľnosťami a individualizácia hodnôt v duchu neoliberalných trendov (Haase et al. 2019). Tento proces často viedol k rýchlej komodifikácii verejného priestoru (Harvey 2011; Sassen 2015) a k tomu, že koncept commons ostával v legislatívnom a politickom tieni. Napriek tomu však práve v postsocialistickom prostredí možno sledovať zaujímavý „návrat“ k myšlienkam samosprávy, komunitného manažmentu a participatívneho rozhodovania, či už z dôvodu environmentálnych výziev (Zupan, Büdenbender 2019), alebo ako reakciu na dôsledky neoliberalných politík, ktoré čoraz intenzívnejšie ohrozujú dostupnosť a kvalitu mestského verejného priestoru (Foster, Iaione 2016; Toto et al. 2023).

Medzi najviditeľnejšie prípady commons v mestskom prostredí patria tzv. „mestské commons“, čiže rôzne typy verejne prístupných alebo spoluvlastnených priestranstiev ako námestia,

vnútrobloky, detské ihriská, susedské záhrady, parky a pod. (Harvey 2008; Hess 2008). Ich špecifikum spočíva v tom, že:

- Vlastnícke práva k týmto priestorom sú často zložito vymedzené (napr. zmes verejného, súkromného a spoluvlastníckeho režimu), alebo nejasné.
- Spôsob užívania je zdieľaný rôznymi skupinami, a to rezidentmi, návštevníkmi, lokálnymi podnikateľmi či samosprávou (Ostrom 1990).
- Správa (governance) a udržiavanie neraz prebieha kolektívne, hoci formálne nemusia tieto priestory spadať do legislatívnej kategórie „commons“ (Foster, Iaione 2016).
- Identita a hodnoty spojené s týmito priestormi môžu byť silné: viažu sa na lokálne tradície, kultúrne dedičstvo, susedské väzby a participáciu, prípadne na spoločenské hnutia a aktivizmus (Huron 2017).

V postsocialistických krajinách navyše výrazne pôsobí dedičstvo socialistickej urbanizácie, v ktorej často vznikali veľkorysé verejné priestranstvá s rôznym stupňom štátom riadeného kolektivismu (Haase et al. 2019). Po roku 1989 sa tieto priestory stali predmetom rôznorodých procesov privatizácie, zanedbania alebo komerčného rozvoja, čo ešte zvýraznilo potrebu, aby sa komunity aktivizovali a bránili či znovu utvárali svoju spoluzodpovednosť za verejný priestor (Toto et al. 2023).

Podľa Toto et al. (2023) možno v postsocialistických mestách sledovať niekoľko kľúčových dejinných procesov, ktoré tvoria rámec pre (ne)rozvoj urbánnych commons. Sú to:

- Modernizácia a transformácia spoločnosti po roku 1989, sprevádzaná liberalizáciou a preferenciou súkromného vlastníctva.
- Zmeny v správe (governance), keď decentralizácia neraz prebiehala nekoordinovane a mestám chýbali kapacity na plánovanie či ochranu verejných priestorov (Theesfeld 2019; Stenning et al. 2010).
- Sociálne dedičstvo kolektivistického obdobia, ktoré v niektorých krajinách viedlo k averzii voči „spoločnému

vlastníctvu“. Na iných miestach však toto dedičstvo vytvorilo základ pre súčasné experimenty s komunitným manažmentom (Čukić a Timotijević 2020a).

- Urbanizačné a trhové tlaky zamerané na komodifikáciu a zástavbu voľných plôch, čo často vedie k tzv. enclosure procesom – ohradzovaniu alebo privatizácii dovtedy verejne využívaného územia (Harvey 2011; Sevilla-Buitrago 2015).

Tieto faktory neraz vedú k tomu, že mestské commons v postsocialistických kontextoch vznikajú či fungujú akosi „proti prúdu“ – buď sa formujú ad hoc (napr. lokálne susedské iniciatívy pre záchranu parku), alebo v dôsledku odporu voči developerským projektom. Často chýba formálna legislatívna opora a lokálna samospráva ich nevie alebo nechce podporovať (Foster, Iaione 2016; Toto et al. 2023).

Jednou z charakteristických výziev pri správe commons je orientácia v zákonoch o súkromnom a verejnom vlastníctve (Gutwirth, Stengers 2016). Územné komunity si často vyžadujú nové právne nástroje alebo reinterpretáciu existujúcich rámcov. Napríklad udelenie právnej subjektivity geografickej jednotke - ako je rieka alebo pohorie - môže zakotviť ekologické spravovanie do štruktúr správy. Alternatívou sú družstvá, ako napríklad Terre de Liens vo Francúzsku, ktoré získavajú súkromnú pôdu, ale spravujú ju podľa kolektívnych usmernení o udržateľnom využívaní.

Sociálne a solidárne hospodárstvo sa často prekrýva s modelmi založenými na spoločnostiach, najmä tam, kde sa kolektívne vlastníctvo a demokratická správa zbiehajú (Coriat, Filippi 2022; Coriat, Leyronas 2023). Napríklad Sociétés coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) umožňujú viacstrannú správu, do ktorej sú zapojené miestne orgány, združenia a súkromné osoby v rámci zjednocujúceho poslania sociálnej užitočnosti. Táto synergia je príkladom otvoreného riadenia tým, že minimalizuje dominanciu kapitálových záujmov a zdôrazňuje kolektívny prospech nad maximalizáciou zisku.

Ďalšou formou môže byť spoločné využívanie ako sociálny proces. „Spoločné využívanie“ sa vzťahuje na nepretržitý proces, v rámci ktorého komunity mobilizujú a reorganizujú sociálne

praktiky s cieľom spravovať spoločné zdroje (Helfrich, Bollier 2017). Tento koncept zdôrazňuje, že správa je dynamická, formovaná iteratívnym experimentovaním, vyjednávaním a prispôsobovaním (Hollender 2016). Vo vidieckych kontextoch nové alebo reaktivované formy spoločného hospodárenia, ako napríklad družstevné poľnohospodárstvo alebo lokálne spravované pastviny, obsahujú princípy otvoreného riadenia, v ktorých sa rozhodovanie riadi transparentnosťou, inkluzívnosťou a zodpovednosťou.

Podobne, spoločný prístup, ktorý niekedy podporujú verejné orgány v Európe (Mone 2021; Aubert, Botta 2022; Caisse des Dépôts 2023), vyzýva miestnych aktérov, aby spoluplytvárili a spoluurčovali politiky relevantné pre hospodárenie s krajinou, správu zdrojov a sociálne zabezpečenie. Formálnym uznaním legitímnosti komunít dedičstva môžu miestne orgány podporovať viacúrovňové rámce riadenia, v ktorých je rozhodovanie rozložené medzi vládu, občiansku spoločnosť a komunitné skupiny.

Otvorená správa zdôrazňuje transparentnosť, participatívne procesy a kolaboratívne formy riadenia (Coriat, Leyronas 2023; Bollier a Helfrich 2015). V prostredí postsocialistických krajín môže tento prístup napomôcť prekonať traumy z vynútenej kolektivizácie, a zároveň riešiť aj deficit demokratických inštitúcií a riziká spojené s neoliberálnou komercializáciou verejných zdrojov (Čukić a Timotijević 2020b; Iaione 2016). Otvorená správa umožňuje, aby sa občania stali spolutvorcami pravidiel, čím narúša dlhodobú tendenciu obmedzovať verejnosť len na pasívnych „prijemcov“ služieb.

V kontexte urbánnych commons prináša otvorená správa viacero synergických prínosov. Patria k nim:

- Demokratizácia rozhodovania – mestská samospráva sa postupne učí konzultovať s komunitami ešte pred tým, ako pristúpi k významným zmenám v území.
- Budovanie dôvery – postupy založené na transparentnosti a spoluzodpovednosti môžu posilniť väzby medzi samosprávou a občanmi, čo je v postsocialistických krajinách obzvlášť dôležité (Dragović 2021).

- Flexibilita a adaptabilita – hybridné modely správy commons umožňujú kombinovať verejné, súkromné a komunitné zdroje spôsobom, ktorý je odolnejší voči krízam a rýchlym zmenám.
- Ochrana verejného záujmu – jasné pravidlá a participatívne mechanizmy môžu zmenšiť riziko tichej privatizácie či klientelizmu pri nakladaní s verejnými priestormi (Iaione 2015; Toto et al. 2023).

Otvorené riadenie podporuje väčšiu inkluzívnosť a participáciu tým, že do rozhodovacích procesov zapája viacero hlasov - napríklad obyvateľov, vlastníkov pôdy, mimovládnych organizácií a predstaviteľov miestnej samosprávy - čo vedie k politikám, ktoré viac zohľadňujú kontext a sú spoločensky prijateľné (Avisé 2020; Dardot a Laval 2019). Tento inkluzívny prístup tiež posilňuje odolnosť a adaptabilitu tým, že podporuje decentralizované, polycentrické rámce riadenia, ktoré dokážu rýchlo reagovať na krízy vrátane klimatického stresu a hospodárskych šokov, a zároveň motivuje používateľov zdrojov, aby investovali do dlhodobej udržateľnosti (Ostrom, 1990). Tým, že otvorená správa umožňuje samoorganizáciu a spoločné navrhovanie pravidiel, demokratizuje územnú správu, posilňuje občiansku kapacitu a posilňuje miestne identity (Faro Convention 2005; Olwig 2005). Okrem toho tým, že spája krajinu a dedičstvo v kolektívnej činnosti, podporuje väzbu k miestu, čím zvyšuje individuálny a komunitný blahobyt (Luginbühl 2006; Sébastien 2020). Takéto procesy vytvárajú príležitosti na synergické zdieľanie zdrojov napr. tým, že uľahčujú výmenu poznatkov a zdieľanie nákladov v rôznych sektoroch, od poľnohospodárstva až po ochranu prírody, čím v konečnom dôsledku zosilňujú kolektívne výhody, ktoré majú komunity k dispozícii (Hess, Ostrom 2007).

Napriek týmto výhodám sa prechod k otvorenému riadeniu stretáva s niekoľkými výzvami. Zložité právne rámce, ktoré uprednostňujú súkromné alebo štátne vlastníctvo, často nútia komunity orientovať sa v zložitých predpisoch, čo obmedzuje priestor pre inovatívne postupy (Gutwirth, Stengers 2016). Nerovnováha moci ďalej komplikuje kolektívne iniciatívy, keď sa miestne elity, korporácie alebo vládne agentúry bránia odovzdaniu

kontroly, čo môže zmarit' dynamiku zmien vedených komunitou (Hardin 1968, Ostrom 1990). Neznalosť mnohých orgánov verejnej správy s modelmi orientovanými na komunity prispieva k obmedzenej inštitucionálnej podpore, čím sú komunitné projekty zraniteľné voči nedostatočnému financovaniu alebo marginalizácii (Coriat, Leyronas 2023). Prekážkou sú aj sociokultúrne bariéry, keďže zainteresované strany môžu mať odlišné hodnoty alebo aspirácie pre svoje územie, čo si vyžaduje dlhodobé zapojenie a facilitáciu na posilnenie vzájomnej dôvery (Hollender, 2016). A napokon, rozširovanie týchto participatívnych rámcov v rámci viacerých jurisdikcií si vyžaduje neustálu koordináciu a inštitucionálne vzdelávanie, čo sa môže ukázať ako náročná úloha (Defalvard, 2023).

Otvorená správa ponúka účinnú optiku, prostredníctvom ktorej možno revitalizovať a spravovať commons v prospech rôznych zainteresovaných subjektov. Tým, že tieto modely správy podporujú aktívnu účasť, inkluzívnosť a spoločnú zodpovednosť, pomáhajú zosúladiť rozvojové ciele s ekologickou starostlivosťou a ochranou kultúry. Napriek prekážkam - od právnej zotrvačnosti až po sociálno-ekonomické rozdiely v moci - otvorená správa commons preukázala pozoruhodný potenciál na riešenie vyčerpania zdrojov, oživenie vidieckych ekonomík a posilnenie súdržnosti komunít.

Skúsenosti z rôznych častí strednej a východnej Európy naznačujú, že commons v mestskom prostredí – hoci sú v postsocialistickom kontexte zatiaľ skôr zriedkavé alebo marginálne – môžu v praxi predstavovať významnú alternatívu k bežným modelom správy a riadenia územia (Toto et al., 2023). Významnú rolu tu zohráva fakt, že mnohé verejné priestranstvá boli po desaťročia vnímané ako „ničí“, čiže priestor „nepatriaci nikomu“, čo viedlo k ich zanedbávaniu alebo k riziku privatizácie. Rastúca ochota komunít brániť tieto miesta a presadzovať princípy samosprávy, participácie a otvoreného riadenia však prináša nové príležitosti na ich ochranu či revitalizáciu. Takýto prístup však naráža na viacero prekážok: doterajšia prax je vo veľkej miere založená na dobrovoľníctve a na osobnom nasadení, čo zdôrazňuje potrebu silnejšej inštitucionálnej a legislatívnej opory. Okrem toho je kľúčová spolupráca s miestnou samosprávou, ktorá môže

zabezpečiť dlhodobú udržateľnosť, financie a ochranu územia pred nadmerným rozvojom.

Ďalším dôležitým faktorom je zdieľanie osvedčených postupov medzi mestami i štátmi v rámci strednej a východnej Európy, keďže transfer znalostí umožňuje adaptovať úspešné modely na lokálne podmienky (Colding et al., 2013). Zároveň treba citlivo zohľadňovať špecifické kultúrne i historické kontexty postsocialistických spoločností, ktoré formujú postoje k spolupráci a spoluvlastníctvu (Helfrich, Bollier, 2015). Aj napriek prekážkam, ku ktorým patrí nedôvera prameniaca z minulého kolektivistického režimu a súčasná neoliberalizácia mestského prostredia, commons v postsocialistických krajinách postupne získavajú na dôležitosť. Vytvárajú priestor pre inovácie v komunitnom plánovaní, environmentálnej udržateľnosti a participatívnej politike. Ako uvádza Toto et al. (2023), hoci mnohé aktivity týkajúce sa spoločného spravovania mestských zdrojov môžu pôsobiť „neobyčajne“ či „zriedkavo“, ich úspešné podoby ponúkajú inšpirácie pre ďalšie mestá a regióny. V podmienkach otvorenej správy tak potenciálne vzniká priestor pre pozitívne synergie, ktoré dokážu ovplyvniť podobu politiky samosprávy a životného prostredia v širšom zmysle.

### **1.3. Potenciálne etické riziká otvoreného vládnutia ako súčasti participatívnej a deliberatívnej demokracie**

Rastúci význam prisudzovaný účasti verejnosti na správe vecí verejných v kontexte medzinárodného, európskeho a národného vládnutia má nesporne mnohé výhody, rovnako však so sebou prináša mnohé riziká a značnú mieru neurčitosti a neistoty. Konkrétna zodpovednosť jednotlivých subjektov môže byť v takomto systéme veľmi neprehľadná, keďže súčasne vytvára priestor pre spoluprácu, ale aj pre oportunistické správanie, manipuláciu, zbavovanie sa zodpovednosti a hľadanie obetných baránkov v prípade zlyhania (Stoker, 1998). Potenciálne hrozí nielen neprehľadnosť a neistota, ale aj neférovosť, nedodržanie neformálnych dohôd, zákulisné dohody, dominancia súkromného sektora a unesenie štátu privátnymi korporáciami (Švihlíková,

2015), čo odhaľuje potenciálne etické riziká a zlyhania. Preto je dôležité rozumieť základným teoretickým ale aj empirickým východiskám modelov vládnutia, ktoré sa aktivizujú a presadzujú ako alternatívy voči rastúcej kríze dôvery v liberálny model demokracie. Najčastejšie sa v tejto súvislosti uvádzajú dva modely, a to model participatívnej a deliberatívnej demokracie.

Tieto dve rozdielne paradigmy a zároveň historické tradície majú čo ponúknuť každá samostatne, ale aj vo svojom prieniku. Zásadný rozdiel medzi participatívnou a deliberatívnou demokraciou spočíva v konštatovaní, že nie každá forma deliberácie je participatívna a nie každá participácia sa vyznačuje deliberatívnou kvalitou. Participatívna demokracia sa vzťahuje k vytváraniu inštitúcií, ktoré otvárajú proces politického rozhodovania občianskej verejnosti. Dôležité postavenie má podpora takých politických procesov, ktoré podporujú učenie, emancipáciu a zmocnenie (empowerment). Participácia nadobúda rôzne formy, a to protesty, demonštrácie, politický lobbying, účasť v politických procesoch atď. Tento model tiež príliš nepodporuje ideu politickej reprezentácie, keďže práve priama participácia dokáže u občanov facilitovať spomínané procesy zmocnenia a učenia (Pateman, 2012).

O spojenie týchto odlišných tradícií sa pokúsil v modeli zmocnenej deliberatívnej demokracie (empowered deliberative democracy) Fung (2001, 2006). Jeho ambíciou je prehĺbiť demokraciu tým, že verejnosť umiestňuje priamo do procesov politického rozhodovania. Model zmocnenej deliberatívnej demokracie je radikálne demokratický, pretože počíta aj so schopnosťami, kompetenciami a energiou radových občanov. Zároveň je však aj deliberatívny, lebo inštitucionalizuje taký spôsob rozhodovania, ktorý má deliberatívne kvality. Fung a Wright (2001) ho označujú aj za zmocnený (empowered), pretože priamo prepája diskusiu a akciu (resp. výsledok deliberatívneho procesu a implementáciu rozhodnutí).

Deliberatívna dimenzia v participatívnej demokracii nie je zaručená ani nevyhnutná. Väčší dôraz sa kladie na rovnosť a otvorený prístup aj tých občanov, ktorí nepatria k elitám. Kým participatívna demokracia sa zakladá predovšetkým na priamej

akcii občanov a postuluje ich právo disponovať určitým vplyvom v politickom rozhodovaní, deliberatívna demokracia spočíva v argumentačnej výmene, recipročnom zdôvodňovaní a verejnej diskusii, ktorá predchádza politickým rozhodnutiam. Svoj záujem tak sústreďuje na samotný rozhodovací proces, pričom vymedzuje jeho štandardy (Steenbergen et al., 2003). Proces rozhodovania z pohľadu deliberatívneho modelu prebieha tak, že jednotliví aktéri si navzájom načúvajú, zdôvodňujú svoje pozície, rešpektujú sa navzájom a sú ochotní zmeniť svoje pôvodné stanovisko, ak v diskusii zaznejú presvedčivé argumenty. Deliberácia ako proces verejného zvažovania jednotlivých alternatív riešenia a vyjasňovania si názorových rozdielov si vyžaduje komunikáciu partnerov, ktorí sa zaväzujú rešpektovať relevantné a korektné argumenty, vypočuť si každý relevantný názor a rozhodovať sa nestranne. Ak aktéri dodržiavajú všetky racionálne a morálne záväzky, vzniká jedinečná možnosť, že proces argumentačnej výmeny vyústi do spoločnej vôle, do rozhodnutia akceptovateľného pre všetkých. Je otázne, či transformácia individuálnych názorov na spoločnú politickú vôľu sa môže uskutočniť v polarizovanej spoločenskej situácii, v spoločnosti, v ktorej neexistujú spoločné ciele a záujmy. Otvárajú sa tu teda viaceré otázky. Čo ak sú intencie aktérov diskusie úplne odlišné od intencií uznať legitimitu odlišného názoru a porozumieť mu? Má deliberácia potenciál kompenzovať nielen kognitívny, ale prípadne aj morálny deficit jej účastníkov? Ak v debate dominujú parciálne a krátkodobé záujmy, stačí zaviazat' účastníkov, aby dospeli k nestrannému a spoločnému stanovisku? Je možné transformovať pôvodné súťaživé ciele na kooperatívne, a to v každej podmienke a v každom kontexte? Aký kultúrno-spoločenský kontext je pre deliberáciu priaznivý, resp. nepriaznivý? (Plichtová, 2010, s. 517)

Pre komplexnosť analýzy teoretických východísk otvoreného vládnutia je nevyhnutné uviesť a nezabúdať, že v zastupiteľských liberálnych demokraciách kolektívne rozhodovania získavajú legitimitu prostredníctvom troch procedúr, a to sčítaním individuálnych preferencií (hlasovanie), deliberáciou (verejnou a otvorenou rozpravou) a vyjednávaním. Tieto postupy sa v praxi ojedinele vyskytujú v čistej podobe, obvyklá je ich kombinácia; hlasovaniu predchádza deliberácia, proces vyjednávania zahŕňa

okrem hrozieb a prísľubov aj argumentáciu (najmä ak ide o vecné otázky) (Plichtová, 2010). Aj keď je v posledných desaťročiach zjavný obrat k deliberatívnej demokracii a pre niektorých autorov je deliberácia dokonca „základnou esenciou demokracie, významnejšou, než je hlasovanie, agregácia záujmov, vyjednávanie alebo dokonca samospráva“ (Dryzek, 2000, s.1), má tento model aj svojich kritikov. Už samotný dôraz na racionálny diskurz a argumentáciu je problematický, pretože sa môže stať prostriedkom vylučovania. Normatívny rámec racionálneho diskurzu sa niektorí autori (Bächtiger et al., 2010) pokúsili prekonať tak, že uznali oprávnenosť „akýchkoľvek aktivít, ktorých účelom je dosiahnuť komunikatívny vplyv“. Deliberatívna demokracia sa musí vyrovnáť aj s rizikom, že v jej procese dôjde k polarizácii názorov. Polarizácia môže mať v kontexte deliberácie dvojaký význam. Buď sa celá skupina posunie k extrémnejšiemu pólu alebo nedôjde k dohode a konflikt medzi opozičnými skupinami sa ešte viac vyostří. K polarizácii postojov dochádza preto, že účastníci si vypočujú ďalšie argumenty podporujúce ich vlastnú pozíciu. Zároveň prikladajú menšiu váhu tým argumentom, ktoré ich pozícií protirečia (Sunstein, 2009).

Medzi nástroje, ktorými je možné efekt polarizácie zvrátiť patrí depolarizácia, ktorá je výsledkom viacerých faktorov, a to nových argumentov z opozičného spektra, presvedčivosti argumentov a sociálnych charakteristík komunikujúcich („sympatickosť“, charizma) či prvkov deliberatívneho dizajnu. Ak je názorová polarizácia výsledkom vypočutia si ďalších argumentov podporujúcich jednu a tú istú pozíciu, potom protiliekom je zastúpenie čo najširšieho množstva rôznych pozícií. Inak skutočne hrozí, že účastníci deliberácie budú „počuť iba ozvenu vlastného hlasu“ (Sunstein, 2000, s. 76).

Kým v prípade spoločných záujmov prináša deliberácia pozitívny výsledok v zmysle nájdenia konsenzu a upevnenia identity, v prípade protirečivých záujmov vedie k prehĺbeniu konfliktu. Z tohto dôvodu sa môže zdať, že hlasovanie a vyjednávanie sú v situácii konfliktných záujmov lepšou alternatívou ako deliberácia. Avšak hoci hlasovanie zabezpečuje rovnakú ochranu protirečivých záujmov (každý hlas má rovnakú váhu), negarantuje rovnaký rešpekt voči minoritnému či ojedinelému názoru. Otázkou ostáva,

či je vôbec možné, v zmysle realistické, dosiahnuť rovnaký rešpekt pre akýkoľvek názor. Nespôsobia odlišnosti v kultúrnom kapitáli občanov rozdiely v ich možnostiach a motivácii na deliberácii participovať? Je vôbec možné solidaritu, spoluprácu a vzájomný rešpekt medzi občanmi dosiahnuť v spoločnosti, ktorej ekonomická činnosť podlieha princípu súťaže a politická činnosť princípu dominancie a hegemonie? (Sidanius a Pratto, 1999). Stratí deliberácia všetky zo svojich želateľných efektov, pokiaľ sa odohráva len medzi zainteresovanými, resp. len medzi elitou? Sú nerovnosti vo vzdelaní, v informáciách a spôsobilostiach občanov zásadnou prekážkou toho, aby deliberatívna demokracia bola legitímna? V tomto smere už John Stuart Mill (1958, 1861) poukázal na dve prednosti deliberácie obmedzenej na elity. Najdôležitejšia prednosť vlády založenej na diskusii spočíva v tom, že verejné uvažovanie sa stáva prostriedkom korekcie omylov individuálneho ľudského rozumu. Tá druhá, menej viditeľná spočíva v tom, že vláda založená na diskusii pôsobí ako agentúra vzdelávania, keďže verejná rozprava systematicky zvyšuje politickú gramotnosť občanov. Elster (1998) repertoár argumentov v prospech deliberácie obmedzenej na elity rozširuje, keď poukazuje na skutočnosť, že proces deliberácie núti politikov k tomu, aby svoje politické rozhodnutia zdôvodňovali, podložili korektnou a relevantnou argumentáciou a aby zohľadnili kritiku oponentov. Okrem toho proces deliberácie vytvára normatívny tlak na politikov, aby svoje návrhy obhajovali, a to z hľadiska verejného záujmu, čo ich núti zaujať odlišnú spoločenskú pozíciu, ako keď sledujú len zištné, egoistické záujmy. Vytvára sa tým istá prekážka toho, aby sa predmetom hlasovania stali návrhy, ktoré nie sú z hľadiska verejného záujmu presvedčivo zdôvodnené.

Deliberácia obmedzená na elity má aj ďalšie nezamýšľané pozitívne dôsledky. Po prvé, oslabuje postavenie tradičných autorít, v dôsledku čoho sa oslabuje nekritická dôvera k nim, slepá poslušnosť a stádovitý konformizmus. Po druhé, deliberácia tým, že sa v nej obnažuje názorová heterogenita, vytvára na občanov tlak, aby vymedzili svoju pozíciu, zdôvodnili ju a obhajovali, čo stimuluje ich kritické myslenie a politickú gramotnosť iste viac ako tichá demokracia. Výhody a realizmus deliberatívnej demokracie obmedzenej na elity by však nemali viesť k rezignácii

na inkluzívnejší koncept deliberatívnej demokracie, odvodenej od rovnosti práv a zodpovedností každého občana. Sulkin a Simon (2001) hovoria o pragmatických dôvodoch využívania deliberácie a konštatujú, že bez procesov deliberácie, na ktorých participuje občianska spoločnosť, demokratické hodnoty rýchlo upadajú, čoho indikátorom je klesajúca účasť na voľbách a klesajúca dôvera v reprezentatívnu vládu. Druhý dôvod spočíva v tom, že inkluzívna deliberácia vytvára spoločenské prostredie, ktoré je prívetivejšie naklonené osobnej iniciatíve a inováciám. Po tretie, deliberácia predstavuje prostriedok, akým sa identita občanov nielen utvrdzuje a reprodukuje, ale aj pretvára tým, ako sa prispôsobuje novým spoločenským podmienkam. Po štvrté, deliberácia je účinným prostriedkom transformácie individuálnych a skupinových záujmov na záujmy spoločné (Fine a Harrington, 2004). Za najdôležitejší pragmatický argument v prospech inkluzívnej deliberácie možno označiť ten, ktorý poukazuje na jej inovačný a transformačný potenciál, a to vo všetkých oblastiach spoločenského života. Deliberácia napríklad umožňuje transformovať identity založené na spoločnej etnicite, jazyku a kultúre na identitu pluralitnú, mnohonásobnú, založenú na lojalite k princípom ústavnosti. Deliberatívny proces umožňuje aj občanom s minoritnými názormi a potrebami nastoliť svoju agendu, ktorú by politici z rôznych dôvodov neunesli napr. odlišná forma sexuality, s ktorou by sa občan inak neoznámil. Vo všeobecnosti je inkluzívna deliberácia nevyhnutná, ak sa majú rozšíriť možnosti porozumenia rozdielnym subjektivitám a ich nárokom, ak má vzniknúť intersubjektivita založená na princípe uznania odlišnosti a rozmanitosti. Habermasom (1984) nastolená normatívna požiadavka, aby sa legitimita politických rozhodnutí v demokracii odvíjala od procesu deliberácie ako výsledku rozpravy medzi slobodnými, rovnými a racionálnymi aktérmi, zostáva naďalej veľkou politickou výzvou ako posilniť deliberatívny komponent rozhodovania. V každom prípade je však koncept deliberatívnej demokracie vhodný rámec na skúmanie aktivít občanov vo všeobecnosti, pretože vznáša nároky a požiadavky nielen na samotných občanov, ale aj na politické elity a čo je najdôležitejšie, na ich vzájomnú komunikáciu založenú na rešpekte, kooperácii a konštruktívnej súčinnosti. V neposlednom

rade však občiansku deliberatívnu demokraciu možno považovať za protiklad autoritárskej hierarchickej kultúry a moci založenej na početnej prevahe, manipulácii, násilí a podnecovaní nepriateľstva.

### *1.3.1. Limity otvorenosti*

Za základné komponenty paradigmy otvoreného vládnutia sa považujú radikálna otvorenosť, orientácia na občana, prepojená inteligencia, digitálny altruizmus a kolektívne uvažovanie (Meijer et.al., 2019). Perspektíva otvoreného riadenia vychádza z ideálu otvorenej spoločnosti, v ktorej by sa otvorená správa vecí verejných mohla chápať ako jej želaná forma. Podľa autorov však nejde o idealizáciu tejto formy riadenia, skôr o kreovanie konceptu, ktorý možno použiť na pochopenie a štúdium nových, vznikajúcich spôsobov riadenia, porozumenie novému usporiadaniu vzťahov a na rozvoj postupov, ktoré dopĺňajú súčasné postupy riadenia. Kľúčovým bodom je, že paradigma otvoreného vládnutia prekonáva obmedzenia predchádzajúcich prístupov smerom ku konceptualizácii nových foriem spolupráce, ktoré si vyžadujú aktuálne problémy spoločenskej a politickej praxe. Ide preto skôr o snahu vyvinúť novú „šošovku“ na pochopenie týchto foriem masívnej, sprostredkovanej spolupráce medzi jednotlivcami ako formy riadenia. Kľúčovým v tejto súvislosti ostáva, aj vzhľadom na už uvedené ambivalencie samotnej deliberácie, vymedzenie miery, hraníc a foriem otvorenosti, ktorá ešte bude akceptovateľná, efektívna a zmysluplná. V opačnom prípade hrozí až deinštitucionalizácia vládnutia a nezvládnutie riadiacich procesov.

Odborná literatúra o spoluvytváraní a koprodukcii verejných služieb, ako zásadách otvoreného vládnutia, je optimistická pokiaľ ide o jej predpokladané účinky. Zástancovia tvrdia, že úzka spolupráca medzi bežnými poskytovateľmi služieb a občanmi poskytuje príležitosti na zlepšenie efektívnosti a kvality poskytovania verejných služieb, a na posilnenie demokratizácie a dôvery vo vládu (správu). Tento sklon k optimizmu však má tendenciu zakrývať množstvo potenciálnych nástrah. Podľa Brandsen et al. (2018) by sme sa nemali nechať zaslepiť

pozitívnymi konotáciami, ktoré rôzni autori pripisujú tomuto modelu a byť opatrní pri jeho uplatňovaní v praxi verejných politik. Existujú totiž aj dôležité nevýhody a riziká tejto novej paradigmy riadenia (rovnako ako tomu je aj pri ostatných koncepcích). Autori hovoria o tzv. temných stránkach a identifikujú sedem negatívnych aspektov paradigmy otvoreného vládnutia, ktoré majú sociálno-ekonomický, politický a etický rozmer. Ide o: 1. úmyselné odmietanie zodpovednosti, 2. zlyhávajúcu zodpovednosť, 3. rastúce transakčné náklady, 4. stratu demokracie, 5. posilňovanie nerovností, 6. implicitné požiadavky a 7. spoluzničenie verejnej hodnoty.

Čo sa týka úmyselného odmietania zodpovednosti, zapojenie používateľov a vyzývanie občanov k zodpovednosti môže byť považované za prostriedok vlády na posilnenie kolektívnej činnosti takýmto spôsobom riešiť svoju závislosť od občanov pri zvládaní spoločenských problémov. Zároveň však môže byť aj zásterkou na minimalizovanie zodpovednosti a zodpovednosti vlád v kontexte nedostatku finančných zdrojov vo verejnom sektore vo všeobecnosti, a najmä v oblasti sociálnych a zdravotníckych služieb. Ishkanian a Szreter (2012) tvrdia, že v skutočnosti, finančné obavy a tlak na menšiu a efektívnejšiu vládu sa hodnotia ako hnacie sily, ktoré stoja za záujmom o zapojenie občanov do verejných služieb v rámci lokálnych iniciatív v rôznych krajinách.

Okrem zámerného úsilia zbaviť sa zodpovednosti, koprodukcia a spoluvytváranie môže neúmyselne viesť k nedostatku jasnej zodpovednosti. Pri postupnom stieraní hraníc medzi verejným, súkromným a dobrovoľníckym sektorom (Bovaird, 2007; Joshi a Moore, 2004) vznikajú obavy o zabezpečenie dohľadu a zodpovednosti za kvalitu verejných služieb v kontexte spolupráce a koprodukcie. Potreba jasne vymedzených úloh a zodpovednosti jednotlivých aktérov zapojených do spolupráce a koprodukcie verejných služieb je nevyhnutná pre stanovenie toku finančných procesov, adresnej zodpovednosti aktérov a zabezpečenie kontinuity služby. Brandsen et al. (2016) konštatuje, že sociálne inovácie často zostávajú lokálnymi a dočasnými a pozitívny účinok malých, dočasných iniciatív by sa nemal prehliadať. Je však dôležité zohľadňovať neistú povahu takýchto iniciatív. Príkladom sú dôsledky toho, ak sa neustále hľadajú spoločné ciele medzi

koprodukčnými partnermi alebo potreba neustále sa vyrovnávať s ťažkosťami v spolupráci môže viesť až k „únave z partnerstva“ a môže spôsobiť, že jeden z koprodukčných partnerov sa rozhodne znížiť svoju angažovanosť a perspektívne bude opatrnejší pri zapájaní sa do podobných projektov.

So zapojením občanov sú spojené skryté náklady. Širšia námietka proti kolaboratívne mu riadeniu je, že je spojené s vysokými transakčnými nákladmi, vrátane procesných nákladov súvisiacich s informačnou asymetriou medzi aktérmi, vyhľadávaním a zdieľaním informácií, nákladov na implementáciu súvisiacu so zmenenou schopnosťou reagovať na záujmy a potreby iných, nákladov spojených so správaním aktívnych účastníkov, vrátane napríklad zohľadnenia nezúčastnených strán alebo riešenia rôznych názorov aktérov, nepriaznivých reakcií a rovnako možného oneskorenia (Agranoff, 2016). Tieto úskalia platia aj pre spoluprotvorbu a koprodukcii. Stretnutia a konzultácie bez pridanej hodnoty sa môžu zdať ako zločiny bez obetí, ale čerpajú zdroje z poskytovania služieb, ktoré sa dajú kompenzovať len výraznými zlepšením kvality služieb.

Koprodukcii sa zvyčajne považuje za nástroj na oživenie demokracie. Napriek tomu je možné ju považovať aj za potenciálnu hrozbu pre demokraciu. Podľa Bovairda (2007) prerozdelenie moci medzi zainteresované strany, ktoré prichádza spolu s koprodukcii, „spochybňuje rovnováhu zastupiteľskej demokracie, participatívnej demokracie a profesionálnej odbornosti“. Leach (2006) na elimináciu tejto hrozby predstavuje normatívny rámec pozostávajúci zo siedmich demokratických ideálov na hodnotenie spolupráce, ktoré zahŕňajú: 1. inkluzívnosť alebo otvorenosť pre všetkých, ktorí sa chcú zúčastniť; 2. reprezentatívnosť, ktorá zabezpečuje, že záujmy všetkých zainteresovaných strán budú zastúpené; 3. nestrannosť, ktorá garantuje rovnakosť zaobchádzania so všetkými stranami; 4. transparentnosť, alebo jasné a verejné pravidlá, ktorými sa riadi proces; 5. deliberatívnosť, ktorá umožňuje účastníkom brainstorming, vytvára priestor pre kritické preskúmanie argumentov druhej strany, identifikovanie spoločných záujmov a vybudovanie základne spoločných znalostí a sociálneho kapitálu; 6. zákonnosť, dodržiavanie všetkých existujúcich

zákonov a predpisov a 7. splnomocnenie, umožňujúce účastníkom ovplyvňovať výsledky politiky. Posudzovanie procesov spolupráce na základe súboru abstraktných demokratických ideálov posúva kolaboratívne riadenie na vyšší štandard, než sa zvyčajne uplatňuje pri tradičných formách verejnej správy, na druhej strane však môže byť v praxi značne problematické až nerealistické.

Mať vysoké očakávania od demokratickej úrovne poskytovania služieb prostredníctvom koprodukcie môže znamenať, že máme tendenciu byť príliš kritickí, najmä v porovnaní s očakávaniami, ktoré máme voči nekoprodukčným formám poskytovania verejných služieb. Je však možný aj opačný postup, inštitucionalizácia zapojenia používateľov môže paradoxne zabrániť tomu, aby zaujali kritický postoj, čo z etického hľadiska možno hodnotiť ako skrytú manipuláciu.

Spoločná tvorba a koprodukcia spochybňujú relatívne mocenské pozície vlády, občianskej spoločnosti a občanov. Zvyčajným predpokladom je, že to pomôže vyrovnať mocenskú nerovnováhu a spoluaktérov urobí rovnocennými partnermi v koprodukčnom procese. V praxi však nerovnaké mocenské pozície, pokiaľ ide o formálne postavenie, znalosti, odbornosť, zdroje alebo schopnosť určovať pravidlá koprodukčnej hry, môžu predstavovať bariéry pre partnerstvo a ovplyvniť spoluprácu. Môže to stimulovať silnejšie strany (aktérov) vykonávať moc alebo zvýšiť závislosť slabších strán (Agranoff, 2016). Zatiaľ čo na prvý pohľad spolupráca<sup>1</sup> a koprodukcija posilňujú úlohu mimovládnych aktérov, môže to mať v praxi opačný efekt. Ishkanian (2014, 335) napríklad tvrdí, že v dôsledku zníženej dostupnosti financovania a sťažených pracovných podmienok môžu namiesto toho „vytvárať situáciu, v ktorej je nezávislosť a schopnosť organizácií občianskej spoločnosti zapájať sa do progresívnej politiky oslabená“.

To isté sa môže vyskytnúť na individuálnej úrovni. Niektoré štúdie uvádzajú, že koprodukcija znižuje nároky na účasť občanov, a že podporuje reprezentatívnu zmes účastníkov podľa veku (Clark, Brudney a Jang, 2013; Alford a Yates, 2016; Bovaird a Loeffler, 2015). Napriek tomu môžu bohatí a vysoko vzdelaní

---

<sup>1</sup> V publikácii používame pojmy spolupráca, spoločná tvorba a spoluvytváranie ako synonymá.

občania v takýchto procesoch dominovať, ako je to často v prípade klasických typov participácie, kvôli ich vyššiemu sociálnemu a kultúrnemu kapitálu. Výskum zameraný na motiváciu občanov ku koprodukcii (van Eijk a Steen, 2014; van Eijk, Steen a Verschuere, 2017) ukazuje, že angažovanosť v koprodukcii vysvetľuje nielen ochota, ale aj pocit schopnosti koprodukovať. Dodge (2012) zistil, že verejné organizácie majú tendenciu zvyšovať požiadavky na odbornosť a technické znalosti potrebné na participáciu. Tento druh „profesionalizácie“ je hrozbou pre demokratický charakter užívateľskej koprodukcii. Paradoxne tak tieto tlaky zo sociálno-etického hľadiska pôsobia pre isté skupiny občanov diskvalifikačne a diskriminačne.

To vyvoláva otázku, ako je zabezpečený rovnaký prístup k službám, rovnaké zaobchádzanie a ako sú chránené záujmy užívateľov služieb, ich rodín, ľudí žijúcich v susedstve a iných zainteresovaných strán. Keďže (individuálna) koprodukcii má tendenciu personalizovať služby, hrozí nebezpečenstvo, že zabráni kolektívnejšiemu prístupu a zväčší existujúce nerovnosti. Hastings (2009) napríklad zistil, že obyvatelia lepšie situovaných susedných domovov majú tendenciu profitovať viac z koprodukcii ako obyvatelia zanedbaných štvrtí, čo ďalej zvyšuje ich sociálno-ekonomickú nerovnosť. Brandsen a Helderman (2012) poukazujú na prípad nemeckých bytových družstiev, ktoré na papierí vítajú kohokoľvek, aby sa pripojil za relatívne nízku cenu, zatiaľ čo v skutočnosti sú to skôr uzavreté systémy, ktoré sú postavené okolo existujúcich skupín. Takáto dynamika insider/outsider môže viesť ku koprodukovaným službám prístupným len pre špecifické sociálne skupiny. Táto otázka inkluzívnosti participatívneho procesu implikuje potrebu investícií zo strany miestnych orgánov správy a proaktívite verejných činiteľov na zabezpečenie spravodlivého koprodukčného procesu. Bez ohľadu na to, aké poslanie a pravidlá si daný participatívny projekt stanoví, príslušní experti (lokálne profesijné združenia, odborné komisie) sa budú musieť vyrovnáť s tlakom a neistotou a budú ovplyvnené skutočnými potrebami jednotlivých koproducentov, čo bude mať za následok rozdielnu implementáciu verejných politík na mieste (Maynard-Moody a Musheno, 2000). Je tu jasný paradox, keď „profesionál musí byť pripravený dôverovať rozhodnutiam

a správaniu používateľov služieb a nie ich diktovať“ (Bovaird, 2007). V praxi však výsledky sebaorganizovania procesov okolo koprodukcie nie sú vždy spoločensky žiaduce.

V závislosti od príslušnej služby a na rozdiel od angažovanosti v deliberatívnej demokracii to nemusia byť lepšie situovaní členovia komunity, ale skôr tí menej majetní, ktorí v skutočnosti spolupracujú pri vytváraní verejných služieb. Birchall a Simmons (2004) napríklad zistili, že na bývaní a sociálnej starostlivosti participovali najmä osoby s nízkymi príjmami, ktoré boli často motivované k účasti „prostredníctvom obáv z určitých problémov, ako je nízka kvalita služieb, alebo vrátiť niečo späť za službu, ktorú dostali“. Non-take-up prístup odhaľuje silné morálne dimenzie spoluúčasti, keď pocity zaviazanosti (zadlženosti) voči pomáhajúcemu môžu ľuďom brániť v hľadaní pomoci. Koprodukcija potom môže byť cenným spôsobom, ako zabezpečiť rovnosť a pocity reciprocity vo vzťahu medzi pomáhajúcim a príjemcom služby (Reijnders et al., 2016). Zároveň však princíp „odplaty“ môže vyvíjať tlak na zraniteľných používateľov služieb, aby sa zúčastnili, aby si mohli nárokovať poskytovanie a kvalitu služieb. Dôležité je teda nielen to, kto je zahrnutý a kto je vylúčený z koprodukcie, znepokojujúce je aj to, prečo by sa mali občania zúčastňovať (Bovaird, 2007), najmä keď sa zdá, že západné systémy sociálneho zabezpečenia sa posúvajú od podpory kolektívnej solidarity k zameraniu sa na individuálnu zodpovednosť.

Výskumy participatívnych modelov riadenia a koprodukcie verejných služieb sa väčšinou zameriavajú na ich efektivitu, menej pozornosti venujú samotným dosiahnutým výsledkom. Spolupráca a koprodukcija sa často označujú ako ústredné pri riešení súčasných spoločenských výziev. Napriek tomu, ako zdôrazňujú Larsson a Brandsen (2016), ktorí otvorene diskutujú o odvrátenej stránke sociálnych inovácií, „zložité problémy nemajú ľahké riešenia“. Preto by mal zvíťaziť zdravý rozum, pokiaľ ide o potenciál takýchto inovácií, vrátane užšej spolupráce s užívateľmi služieb. Ukazuje sa totiž, že interakcia medzi bežnými poskytovateľmi služieb a ich užívateľmi má kontroverzný potenciál, môže viesť k spoločnému zničeniu hodnoty, ako aj k jej spoločnému vytváraniu. Williams Kang a Johnson (2016) na označenie takéhoto postupu používajú pojem „spolukontaminácia“. Odvolávajú sa na príklad projektu

zdravého verejného bývania, kde nespravodlivé partnerstvá a nízka dôvera medzi odborníkmi a obyvateľmi viedli k premárneným príležitostiam na zlepšenie životných podmienok. Tí istí autori poukazujú na to, že spoločná deštrukcia hodnoty môže ísť nad rámec obyčajných premárnených príležitostí. Koproducenti môžu zájsť tak ďaleko, že zneužijú svoju rolu (získané kompetencie). Tak môžu sociálne inovácie predstavovať kultúrne, ekonomické a sociálne ciele a praktiky, ktoré sú vysoko kontroverzné alebo dokonca mnohými vnímané ako hrozivé, a nie sľubné. Ak sa vďaka spolupráci a koprodukčným procesom dokonca nepodarí splniť častokrát nafúknuté očakávania, riskujú zodpovední aktéri skôr zvýšenie ako zníženie nedôvery.

Aj napriek uvedeným potenciálnym rizikám a kontroverzným stránkam participácie a spolupráci ako moderných modelov riadenia a správy vecí verejných, je tento prístup hodnotený vysoko pozitívne. Čím ďalej tým častejšie sú k dispozícii aktuálne výsledky výskumov v tejto oblasti a vďaka nim máme empirické dáta, ktoré pomáhajú detailnejšie a precíznejšie spoznávať celý komplikovaný proces deliberácie, participácie a finálnej spolupráci verejných hodnôt. Poznaním negatívnych a neželaných dôsledkov sa zároveň môžeme poučiť z neúspechov a predchádzať im pri vytváraní budúcich projektov. Brandsen, Steen a Verschuere (2018) konštatujú, že spoločná tvorba a koprodukcija si vyžaduje skutočnú investíciu času a peňazí zo strany vládnych a verejných organizácií a inštitúcií ale aj otvorenosť pochopiť obavy rôznych zúčastnených aktérov. Takéto vnímanie a hodnotenie celého procesu nás núti klásť kritickejšie otázky pri pohľade na prax spoločnej tvorby a koprodukcije. Navrhujú preto zaradiť (okrem iných) medzi ne aj tieto zásadné otázky:

- Kto je „domáci“ a kto je „externý“ partner?
- Kto profituje a kto stráca?
- Ako sa prerozdeľuje moc?
- Aké boli ciele zainteresovaných strán, existoval konsenzus o týchto cieľoch, boli splnené, ak áno, koho ciele?
- Ktoré služby sa zväčšujú a ktoré zoštieňujú?
- Kto môže niesť zodpovednosť za chýbajúce alebo neadekvátne služby?

Ide o východiskové sprehl'adnenie kompetencií, zodpovednosti a potenciálnych rizík, ktoré plní úlohu prevencie pred neočakávanými zlyhaniami participácie a spoluprotby.

### ***1.3.2. Radikálna otvorenosť***

Otvorenosť v rámci konceptu otvoreného vládnutia je širšia a rozmanitejšia ako v predchádzajúcich paradigmách (NPM a NPG). Zatiaľ čo NPM je postavená na pojme vypočítanej transparentnosti, predovšetkým na podávaní správ o výkonnosti, a NPG na vyjednannej transparentnosti, otvorené vládnutie zdôrazňuje transparentnosť ako kľúčový aspekt koordinácie medzi veľkým počtom účastníkov. Inšpirujúc sa Golemanom, môžeme dokonca hovoriť o „radikálnej transparentnosti“ (Goleman, 2010). Riadenie je inkluzívnejšie a zahŕňa rôzne (občianske) hlasy vo veľkom a reprezentatívnejšom meradle. Správa vecí verejných zahŕňa skôr deliberáciu než len participáciu, to znamená, že ľudia pluralitných hodnôt sú vypočutí a zohľadnení. Základnou myšlienkou je, že otvorená spoluprotca povedie k najproduktívnejším formám interakcie (Meijer et.al., 2019).

Golemanov koncept radikálnej transparentnosti je pôvodne vytvorený a aplikovaný na ekologické správanie spotrebiteľov a rozvoj ich ekologickej inteligencie. Súvisí s požiadavkou byť informovaný o každom aspekte výroby, pôvode každého výrobku a článkoch dodávateľského reťazca. Toto poznanie, takáto transparentnosť, podľa neho vytvára rozumný predpoklad pre správnu „etickú voľbu“ pri spotrebe. Podľa neho fakt, že sa spotrebiteľia snažia dozvedieť viac o výrobkoch, ktoré spotrebúvajú, a o mieste, odkiaľ pochádzajú, aby sa uistili, že samotný výrobok nie je kontaminovaný a proces jeho spotreby neznečistí životné prostredie, postupne spôsobí, že podniky budú premýšľať o tom, ako ekologizovať svoj dodávateľský reťazec. Inými slovami povedané, Goleman tvrdí, že sme spotrebiteľsky dorástli do veku, v ktorom sa transparentnosť a informovanosť oceňuje. Paralela s otvorenosťou a transparentnosťou vo vzťahu k podnecovaniu a využívaniu občianskej angažovanosti je zrejmá. Má však svoje úskalia, ktoré vyplývajú zo skutočnosti,

že zatiaľ čo spotrebiteľský záujem má výrazne individuálny charakter, v prípade občianskeho spoluvytvárania máme dočinenia s verejným záujmom a hodnotami.

Vlády na celom svete otvárajú svoje neosobné administratívne údaje a vyzývajú občanov, podniky a mimovládne organizácie, aby sa aktívne zapojili do práce okolo týchto otvorených súborov údajov s cieľom umožniť nové inovatívne formy spolupráce v oblasti vedomostí a poznatkov, tvorby politík a poskytovania verejných služieb. Tento trend súvisiaci s otvoreným vládnutím zdôrazňuje posun od uzavretého byrokratického vzťahu s občanom k otvorenému modelu, ktorý sprístupňuje informácie a je prístupný občanom (Meijer a kol., 2012). Zároveň vývoj predpokladá opakované využívanie údajov otvorenej verejnej správy, ich kombináciu s vlastnými setmi údajov podnikov, mimovládnych organizácií a ďalších zapojených aktérov, s cieľom vytvárať nových inovatívne produkty a služby, ako sú aplikácie a iné interaktívne komunikačné nástroje.

Otvorená správa vecí verejných je v podstate metódou na zapojenie občanov a zlepšenie účinnosti a efektívnosti verejných politík, cestou otvárania a sprístupňovania rozsiahlych súborov údajov (datasetov) s dôrazom na ich kvalitu. V prípade otvárania údajov sa vyžaduje nielen ich dostupnosť (formálny odpočet zverejnených datasetov), tieto údaje zároveň majú mať pre používateľov zmysel, užívatelia majú byť schopní ich interpretovať a adekvátne použiť. Otvorenosť systému dát preto musí byť permanentne monitorovaná, aktualizovaná, dopĺňaná o získanú spätnú väzbu od užívateľov (občanov), konzultovaná sa ďalšími oslovenými expertmi, čím nadobúda rozmer polykratickej formy otvorenosti, na ktorej sa podieľa veľké množstvo nositeľov a aktérov. Aj samotní občania vytvárajú údaje, kombinujú ich, prispôbujú a porovnávajú s otvorenými údajmi verejnej správy tak, aby vznikali nové poznatky a pridávajú sa k poznatkom dostupným vo verejnej sfére, ako sú nové podklady pre tvorbu politiky (občianski experti), správy (občianski novinári), novinky (občianski novinári), a dokonca aj vedecké poznatky (občianski vedci).

Z uvedeného vyplýva, že otvorené riadenie nie je založené len na otvorenosti ako štruktúre, ale aj ako určitej požadovanej kultúre. Kultúra otvorenosti a kultúra spolupráce tvoria základ pre korektné presadzovanie princípu transparentnosti a dostupnosti dát a informácií. Avšak antiinštitucionálne tendencie kultúry spolupráce v oblasti IT (tzv. hackerská kultúra) sa nevyhnutne dostávajú do rozporu so zásadami verejnej správy ako istej hierarchickej štruktúry, systémom vyžadovanej stability a riadenia podľa pravidiel a zodpovednosti (Pyrozhenko, 2017). Tento argument zdôrazňuje, že štruktúra verejnej správy sa musí prispôbiť novej kultúre otvorenosti a otvorenosť musí byť princípom organizovania. Očakáva sa, že nové formy otvorenosti umožnené technológiami, zásadne zmenia vzťahy medzi občanmi a vládou prostredníctvom zapojenia občanov ako aktívnych demokratických účastníkov do verejného diania, namiesto doznievajúcej role pasívnych pozorovateľov toho, čo vlády robia (Lathrop a Ruma, 2010; Noveck, 2015). Okrem inštitucionálnych, štrukturálnych či organizačných bariér však otvorené vládnutie, ako dostupné zverejňovanie a šírenie dobrých skúseností, postupov, informácií a údajov, čelí zásadnejším rizikám a tými sú etické hrozby súvisiace s využívaním a zneužívaním týchto dát (open data). Kooperatívny základ otvoreného vládnutia totiž cielene aktivuje k spolupráci značne diferencovaných účastníkov, ochranu a dôveru ktorých musí zároveň vedieť garantovať. Až profesionálne získané, spracované, distribuované, zverejnené, archivované, chránené a využívané open data otvorenému vládnutiu napomáhajú a podporujú jeho rozvoj. V opačnom prípade môže dochádzať k prekročeniu akceptovaných hraníc otvorenosti smerom k jej radikalizácii. Istým spôsobom predstavuje radikálna otvorenosť extrém, ktorý je legislatívne aj eticky škodlivý, prekračujúci zákonnú legitimitu a etickú normatívnosť. Je dôsledkom nesprávne a nevhodne aplikovaných modelov participatívnej a deliberatívnej demokracie. Spôsobom, ako sa vyhnúť takému sklúznutiu je principiálna regulácia a kontrola práce s open data.

### *1.3.3. Sociálne a etické dôsledky verejne dostupných dát*

Model koprodukcie pri tvorbe verejných hodnôt a jeho reálna funkčnosť je v súčasnosti plne závislý na tvorbe, zdieľaní a využívaní open data, ktoré tvoria základ big data. V pozadí rastúceho vplyvu týchto rozsiahlych datasetov je tzv. digitálny altruizmus ako jeden zo základných komponentov paradigmy otvoreného vládnutia. Klisanin (2011) konštatuje, že táto forma altruizmu je založená na princípe reciprocity a presvedčení, že zo zdieľania informácií majú nakoniec prospech všetci.

Napriek rozšírenému používaniu v praxi nemá pojem big data žiadnu oficiálne akceptovanú definíciu. Bežne používaná definícia načrtáva tri hlavné charakteristiky: vysoký objem dát, vysoká rýchlosť dát a vysoká rôznorodosť dát (Laney, 2001). Na definovanie big data sa používajú aj ďalšie charakteristiky, ako je zložitosť údajov, ktorá odkazuje na zložité prepojenia a transformáciu údajov z rôznych zdrojov a pravdivosť, čo zdôrazňuje potenciálnu hodnotu informácií, ktoré big data obsahujú (Gandomi a Haider, 2015). Popri tvrdení, že objem a rozmanitosť sú hlavnými výhodami big data, sú tiež hlavným zdrojom obáv v súvislosti so súkromím a významnými obmedzeniami pre organizácie pri získavaní a spracúvaní osobných údajov. Problémy s ochranou osobných údajov nie sú jediným problémom bezpečnosti údajov. Big data prinášajú aj ďalšie bezpečnostné výzvy, ktorými sú dôvernosť, integrita a dostupnosť údajov (Akoka et al., 2017). Potenciálna strata ktorejkoľvek z týchto troch charakteristík má vplyv na hodnotu veľkých dát. Obavy vznikajúce v súvislosti s otázkami ochrany súkromia jednotlivcov však majú najvyššiu prioritu. Michael a Miller (2013) upozorňujú na to, že neustále za sebou „zanechávame digitálne stopy, ktoré, keď sa spoja, môžu naznačovať jedinečné aspekty o nás samých, ktoré by inak zostali nepovšimnuté, podobne ako digitálna DNA. Globálna správa o rizikách 2017 odhaľuje „rastúcu kybernetickú závislosť“ v dôsledku „narastajúceho digitálneho prepojenia ľudí, vecí a organizácií“ ako jeden z piatich globálnych trendov a zdrojov rizika (Svetové ekonomické fórum, 2017, s. 11, 63). V dobe, kedy sú digitálne dáta spoločenské, finančné a geopolitické kybernetické riziko, ktoré vytvára každý a kdekoľvek pomocou

mobilných zariadení, digitálnych služieb a webových aplikácií, sú opodstatneným predmetom záujmu práve potenciálne riziká zneužitia takýchto masovo dostupných a zdieľaných informácií. Patria medzi ne:

- strata dôvernosti,
- krádež alebo prezradenie údajov používateľov,
- reputačné riziko,
- poškodenie imidžu/mena,
- strata integrity,
- sabotáž údajov (zmena/zámena údajov, zničenie údajov),
- nedôveryhodné informácie,
- nefunkčné rozhodnutia (strata hodnoty vedomostí, chyby v rozhodovaní),
- strata dát,
- neefektívne rozhodovanie,
- poškodenie infraštruktúry (zablokovanie informačných systémov a prevádzkových procesov),
- hackerské útoky.

Digitálny vek mení modernú spoločnosť a jeden z jeho pilierov, big data, predstavujú nové spoločenské a etické výzvy. So vzostupom veľkých dát ako socio-technického fenoménu je preto potrebné kriticky skúmať nielen ich predpoklady ale posudzovať aj vplyv a moc, aké môžu získať. Nejde totiž len o informačnú a technickú stránku, je nevyhnutné zohľadňovať aj etické dôsledky v tom najširšom slova zmysle. Technika, a tá najmodernejšia zvlášť, je tu totiž pre človeka a technologický pokrok, vrátane kontroverznej umelej inteligencie, má človeku pomáhať, nie ho ohrozovať. Táto optika potom nastoľuje práve etické otázky, napríklad, či big data spustia novú vlnu vpádov do súkromia, či sme pripravení akceptovať nový rozmer súkromia tzv. skupinové súkromie alebo či je používanie verejne dostupných údajov principiálne vôbec etické. Jednoznačný konsenzus v tomto smere znie, že používanie údajov si vyžaduje kultivovať pocit zodpovednosti, ktorý prekračuje hranice súkromia. Takáto zodpovednosť by mala uznať a obmedziť konečné použitie big

data a zväziť dôsledky tohto použitia na životy ľudí a spoločnosť. Boyd a Crawford (2012, s. 673) poukazujú na to, že jednotliví aktéri, organizácie a korporácie majú nerovnaké záujmy a moc pri kontrole a používaní údajov a upozorňujú na „nové digitálne priepasti“ ktoré vznikajú z ekosystému big data, pretože v praxi veľké množstvo dát nie je dostupné pre každého. Prístup k údajom je zvyčajne obmedzený na niekoľko skupín spoločností a jednotlivcov. To vytvára spoločenské nerovnosti medzi tými, ktorí vytvárajú údaje zanechávaním digitálnych stôp, najväčšia časť spoločnosti, a tými, ktorí ich môžu zbierať a analyzovať, najmenšia a najprivilegovanejšia časť. Táto posledná skupina predstavuje tých, ktorí majú právomoc „určiť pravidlá o tom, ako sa budú big data používať“ (Boyd a Crawford, 2012, s. 674–675). Uvedené riziká znásobujú potrebu mať predstih v posudzovaní etického vplyvu pred technickým a technologickým aspektom big data.

#### ***1.3.4. Dátová etika a digitálna regulácia***

Procesy etickej analýzy a posudzovania etického vplyvu v súvislosti s big data society (big data a open data) kompetenčne spadajú pod novo sa rozvíjajúce aplikované etiky, konkrétne data ethics (dátovú etiku alebo etiku dát), computer ethics (počítačová etika) či AI ethics (etika umelej inteligencie). Pojem „big data society“ sa používa na reflexiu dátovej etiky v kontexte nedávnej dátovej (re)evolúcie „informačnej spoločnosti“, ktorú umožňujú počítačové technológie a súbežná transformácia všetkých vecí (a ľudí) do dátových formátov („datafikácia“) s cieľom „kvantifikovať svet“ (Mayer-Schonberger, Cukier, 2013, s. 79) a zohľadňovať novú organizáciu spoločnosti a predvídanie rizík. Data ethics svojim dosahom priamo ovplyvňuje tvorcov politik na národnej aj európskej úrovni a pomáha formovať iniciatívy verejnej politiky v oblasti etiky údajov v kontexte európskej reformy všeobecnej ochrany údajov. Ide o vzájomnú komunikáciu či priestor na rokovania s otvoreným koncom, vsadené do komplexnej sociálno-technickej dynamiky, ktoré reagujú na mnohostranné výzvy v oblasti správy vecí verejných. Preto by sme nemali vnímať iniciatívy politiky etiky údajov ako

samostatné riešenia. Nenahrádzajú právne rámce, ako je európske všeobecné nariadenie o ochrane údajov (GDPR). Skôr dopĺňajú existujúci zákon a môžu inšpirovať, viesť a dokonca uviesť do pohybu politické, ekonomické a vzdelávacie procesy, ktoré by mohli podporiť etický dizajn veku big data, zahŕňajúci všetko od zavádzania nových zákonov, implementácie politik a praktík v organizáciách a spoločnostiach a vývoja nových technických noriem až po kampane informujúce občanov a ďalších odberateľov o rozsahu, charaktere a spôsoboch využívania big data.

Keďže etika a právo sú komplementárne spoločenské subsystemy, konceptualizáciu dátovej etiky možno skúmať aj v právnom rámci ako aspekt právneho štátu a ochrany práv občanov v rozvíjajúcej sa spoločnosti veľkých dát. V tomto prípade sa nové vymedzenie konceptu súkromia (Cohen, 2013; Solove, 2008) v rámci právnych štúdií zaoberá etickými dôsledkami nových dátových postupov a konfigurácií, ktoré spochybňujú existujúce zákony, a tým aj vyvažovanie moci v demokratickej spoločnosti. Ako tvrdia právni vedci Richards a King (2014, 393) „existujúca ochrana súkromia zameraná na správu informácií umožňujúcich identifikáciu osôb nestačí, keď sekundárne použitie súborov veľkých dát môže spätne ovplyvniť minulé, súčasné a dokonca aj budúce porušenia súkromia, dôvernosti a identity“. Dôležité je, že títo autori definujú big data skôr sociálne než technicky, z hľadiska širšieho spoločenského vplyvu, ktorý budú mať, čím poskytujú komplexnejšiu analýzu „etiky veľkých dát“ a poukazujú tak na etické dôsledky posilnenia postavenia inštitúcií, ktoré disponujú možnosťami big data, na úkor „individuálnej identity“.

Pri pohľade na oblasť politiky, podnikania a technológií sa etické dôsledky moci údajov a dátových technológií formulujú ako problém rastúcej asymetrie údajov medzi inštitúciami, ktoré využívajú veľké množstvo údajov, a občanmi v samotnom návrhu dátových technológií. V tejto rozvíjajúcej sa oblasti podnikania a technológií sa kladie dôraz na to, aby sa prekonal jednoduchý súlad s právnymi predpismi o ochrane údajov, aby sa implementovali hodnoty a etické zásady, ako sú transparentnosť, zodpovednosť a ochrana súkromia už v štádiu návrhu (Hasselbalch, Tranberg, 2016), a etické dôsledky sa zmiernujú hodnotovými prístupmi k návrhu technológií. Toto je cesta, ako sa môžeme vysporiadať s

mocou, ktorú môžu poskytnúť údaje. Politické diskusie o etike údajov sa teda posunuli nad rámec rokovanií o právnom rámci ochrany údajov a čoraz viac zahŕňajú všeobecné zameranie na tvorbu hodnotovo zameranej politiky informačnej spoločnosti, v ktorej sa prelínajú rôzne sekčné oblasti politiky. Následne sa technické aspekty nových právnych predpisov o ochrane údajov transformujú do všeobecnej diskusie o normách a hodnotách doby big data. Brey (2010) opisuje hodnoty ako „idealizované vlastnosti alebo podmienky vo svete, ktoré ľudia považujú za dobré“, ideály, na ktorých realizácii môžeme pracovať. Hodnoty však nie sú len osobnými ideálmi, ale sú aj kultúrne situované. Teoretik kultúry Williams (1993) kultúru slávne definoval ako istý tvar, súbor cieľov a spoločných významov vyjadrených „v inštitúciách, v umení a vo vzdelávaní“, ktoré vznikajú v sociálnom priestore. Diskusie o ťažiskových hodnotách sa objavujú v procesoch vyjednávania medzi rôznymi a niekedy protichodnými záujmami. Väčšinou práve v okamihu vzniku konfliktu záujmov sa začneme zaoberať hodnotami, posudzujeme a argumentujeme, nakoľko by mala jedna hodnota predchádzať inej, ako je to napríklad v prípade slobody informácií a práva na sùkromie. Pre niekoho je sloboda informácií väčšou hodnotou ako právo na sùkromie, a naopak.

Odborník na filozofiu a mediálne štúdiá Charles Ess (2014) objasňuje, že kultúra zohráva ústrednú úlohu pri formovaní nášho etického myslenia o digitálnych technológiách. Tvrdí napríklad, že ľudia v západných spoločnostiach kladú etický dôraz na jednotlivca ako primárneho činiteľa etickej reflexie a konania, čo je posilnené najmä západnými predstavami o právach jednotlivca. Takéto kultúrne umiestnenie v globálnom prostredí možno identifikovať aj v európskej diskusii o etickej politike v oblasti údajov. Ide o ľudskú dôstojnosť a sùkromie, ide o koncepciu osobnosti, ktorá je skutočne hlboko zakotvená v našej európskej kultúrnej tradícii. Hodnoty ako ľudská dôstojnosť a sùkromie sú formálne uznané v rámci európskych základných práv a právnych predpisov o ochrane údajov, majú silné inštitucionalizované korene v európskom právnom rámci. Etablovanie etiky údajov sa tak stáva kultúrnym úsilím, ktoré prenáša európske kultúrne hodnoty do technologického vývoja.

### ***1.3.5. Otvorené vládnutie v digitalizovanej spoločnosti a normatívne výzvy***

Život v súčasnej vyspelej informačnej spoločnosti už necharakterizujeme len slovami online či offline, čoraz častejšie sa objavujú označenia „onlife“ alebo „infosféra“ na opisanie umelo vytvoreného virtuálneho priestoru, ktorý naše životy ovplyvňuje čím ďalej tým zásadnejšie (Floridi, 2016). V tejto súvislosti narastá tlak a úsilie jasne stanoviť pravidlá hry týkajúce sa riadenia digitálnych technológií, ktoré infosféru kreuujú. Riadenie digitálnych technológií (digitálne riadenie), etika digitálnych technológií (digitálna etika, známa aj ako počítačová, informačná alebo dátová etika) a regulácia digitálnych technológií (digitálna regulácia) sú rôzne normatívne prístupy, ktoré sa navzájom dopĺňajú, nemožno ich zamieňať, ale treba ich jasne rozlišovať. Digitálna správa je prax vytvárania a implementácie politik, postupov a noriem pre správny rozvoj, využívanie a správu infosféry. Je to tiež záležitosť konvencií a dobrej koordinácie zúčastnených aktérov. Prostredníctvom digitálneho riadenia môžu napríklad vláda, jej orgány alebo iné organizácie, určiť a kontrolovať procesy a metódy, ktoré používajú správcovia údajov, s cieľom zlepšiť kvalitu, spoľahlivosť, prístup, bezpečnosť a dostupnosť údajov pri poskytovaní svojich služieb, alebo navrhnúť účinné postupy rozhodovania a určenia zodpovednosti v súvislosti s procesmi týkajúcimi sa údajov. Digitálne riadenie môže zahŕňať usmernenia a odporúčania, ktoré sa prekrývajú s digitálnou reguláciou, ale nie sú s ňou totožné. Je to len iný spôsob, ako hovoriť o príslušnej legislatíve, systéme zákonov vypracovaných a presadzovaných prostredníctvom spoločenských alebo vládnych inštitúcií, ktoré regulujú správanie príslušných subjektov v infosfére. Nie každý aspekt digitálnej regulácie je záležitosťou digitálneho riadenia a nie každý aspekt digitálneho riadenia je záležitosťou digitálnej regulácie. V tomto prípade je dobrým príkladom všeobecné nariadenie o ochrane údajov GDPR. Dodržiavanie predpisov je kľúčovým vzťahom, prostredníctvom ktorého digitálna regulácia formuje digitálne riadenie.

Tvorcovia politik v politickom aj podnikateľskom kontexte sa často pýtajú, prečo by sme sa mali zaoberať etickými hodnoteniami, keď už máme k dispozícii platný právny rámec a zákonnú požiadavku dodržiavania právnych predpisov. Dodržiavanie predpisov je nevyhnutné, ale nedostatočné na to, aby sme spoločnosť nasmerovali správnym smerom. Digitálna regulácia totiž takpovediac naznačuje, aké sú legálne a nelegálne ťahy v hre, ale nehovorí nič o tom, aké by mohli byť dobré a najlepšie ťahy spomedzi tých, ktoré sú legálne, aby sme vyhrali hru, teda aby sme mali lepšiu spoločnosť. To je úloha digitálnej etiky na strane morálnych hodnôt a preferencií, ako aj dobrej digitálnej správy na strane riadenia. Digitálna etika reflektuje nové etické výzvy týkajúce sa digitalizácie a predstavuje dôležitý nástroj normatívneho riadenia infosféry.

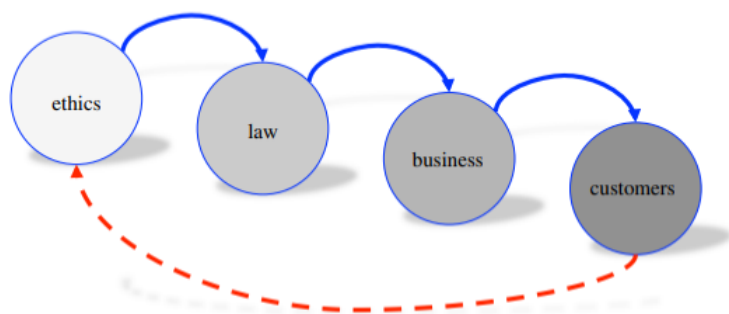
Digitálnu etiku možno chápať dvoma spôsobmi, a to ako tvrdú a mäkkú etiku. Toto rozlíšenie je predovšetkým záležitosťou teórie, je logicky možné a často užitočné rozlišovať mäkkú a tvrdú etiku a diskutovať o každej z nich samostatne, nie je to však z hľadiska praxe podstatné, pretože v skutočnosti sa mäkká a tvrdá etika často neoddeliteľne prelínajú, idú často ruka v ruke. Tvrdá etika je to, čo máme zvyčajne na mysli, keď diskutujeme o hodnotách, právach, povinnostiach a zodpovednosti, alebo, širšie, o tom, čo je morálne správne alebo nesprávne a čo by sa malo alebo nemalo robiť v priebehu formulovania nových predpisov alebo spochybňovania existujúcich. Stručne povedané, pokiaľ etika prispieva k tvorbe, formovaniu alebo zmene práva, môžeme to nazvať tvrdou etikou. Napríklad lobovanie v prospech nejakej legislatívy alebo za zlepšenie tej, ktorá už existuje, môže byť prípadom tvrdej etiky. Tvrdá etika pomohla zrušiť legislatívu o apartheide v Južnej Afrike a podporila schválenie legislatívy na Islande, ktorá vyžaduje, aby verejné a súkromné podniky preukázali, že ponúkajú rovnaké odmeňovanie zamestnancov bez ohľadu na ich pohlavie. Mäkká etika pokrýva rovnakú normatívnu oblasť ako tvrdá etika, ale robí to tak, že zvažuje, čo by sa malo a čo by sa nemalo robiť nad rámec existujúcej regulácie, nestavia sa proti nej, alebo napriek jej rozsahu, nechce ju zmeniť, alebo obísť, napr. v zmysle samoregulácie. Inými slovami, mäkká etika je etika po splnení nevyhnutných požiadaviek, je to prístup, ktorý

berie do úvahy aj stav po uskutočniteľnosti, posudzuje etickú udržateľnosť zvolených postupov a opatrení. Paralelne s právnou reguláciou platnou v EÚ sa môže mäkká etika uplatňovať s cieľom pomôcť subjektom (vrátane jednotlivcov, skupín, spoločností, vlád, organizácií) viac a lepšie využívať, z morálneho hľadiska, príležitosti, ktoré ponúkajú digitálne inovácie. Nepokrýva všetko (a ani by nemala) a aktéri by mali využívať digitálnu etiku hlavne na to, aby posúdili a rozhodli sa, akú úlohu chcú v infosfére zohrávať, keď predpisy neposkytujú jednoduchú alebo jednoznačnú odpoveď, keď je potrebné vyvážiť konkurenčné hodnoty a záujmy (alebo keď predpisy skutočne neposkytujú žiadne usmernenie) a keď je možné urobiť viac nad rámec toho, čo zákon striktnie vyžaduje.

Vzhľadom na otvorenú budúcnosť, ktorej sa digitálna etika venuje, je zrejmé, že prioritnou úlohou sa musí stať analýza etického vplyvu digitálnych inovácií, alebo jednoducho analýza etického vplyvu (EIA) (Floridi, 2014). V súčasnosti môže byť EIA založená na analýze údajov strategicky aplikovanej na posúdenie etického vplyvu digitálnych technológií, tovarov, služieb a postupov (obrázok 4). Je to kľúčové, pretože úlohou digitálnej etiky nie je len vyvažovať legislatívne nedostatky a medzery ale aj usmerňovať budúci vývoj v duchu poznania, že najlepším spôsobom, ako zachytiť technologický vlak, nie je naháňať ho, ale byť už na ďalšej stanici. Musíme predvídať a riadiť etický vývoj technologických inovácií. A to môžeme urobiť tak, že sa pozrieme na to, čo je skutočne realizovateľné, v rámci toho uprednostníme to, čo je environmentálne udržateľné, potom to, čo je sociálne prijateľné, a potom, v ideálnom prípade vyberieme to, čo je sociálne preferované (Floridi, 2018).

Pre infosféru zatiaľ nemáme koncept, ktorý by bol ekvivalentný udržateľnosti pre biosféru. Nedostatok teoretickej reflexie a pojmovej terminológie však neznamená, že dobrá správa digitálnych technológií je menej naliehavá alebo že ide len o utopické úsilie. Najmä digitálna etika so svojimi hodnotami, princípmi, voľbami, odporúčaniami a obmedzeniami už dnes výrazne ovplyvňuje svet technológií, a to niekedy oveľa viac ako akákoľvek iná sila. Je to tak preto, lebo hodnotenie toho, čo je morálne dobré, správne alebo potrebné, formuje verejnú mienku,

teda to, čo je spoločensky prijateľné alebo preferované a politicky realizovateľné, a teda v konečnom dôsledku aj právne vynútiteľné, a to, čo (ne)politickí aktéri môžu alebo nesmú robiť. Z dlhodobého hľadiska sú ľudia (ako používatelia, spotrebitelia, občania, pacienti atď.) obmedzovaní v tom, čo môžu alebo nemôžu robiť, limitovaní tovarmi a službami poskytovanými organizáciami, napr. podnikmi, ktorých podnikateľské aktivity sú regulované platnými právnymi predpismi rovnako ako spoločensky akceptovanou etikou. Takúto normatívnu kaskádu si uvedomujeme najmä vtedy, keď dochádza k spätnému pôsobeniu, t. j. väčšinou v negatívnych súvislostiach, keď verejnosť odmieta niektoré riešenia alebo ju o ich pozitívnom vplyvu treba presvedčiť. Príklad normatívnej kaskády s podnikom ako aktérom a ľuďmi ako zákazníkmi je znázornené na obrázku 3. Podnikanie však môže byť nahradené vládou a zákazníci občanmi. Normatívnu kaskádu, ktorá odráža vzájomnú závislosť jednotlivých zložiek by sme mali využívať konštruktívne, neignorovať a nebagatelizovať jednotlivé jej súčasti a usilovať sa vytvárať vyspelú informačnú spoločnosť, na ktorú môžeme byť hrdí.



Obrázok 3 Normatívna kaskáda

Prameň: Floridi, L, 2018, s. 10.

Digitálne technológie ponúkajú mnohé príležitosti, ale aj súvisiace výzvy a potenciálne riziká. Zabezpečenie spoločensky preferovaných výsledkov znamená vyriešiť napätie medzi začlenením výhod a zmiernením potenciálnych škôd, podporovať tieto technológie a zároveň zabrániť ich zneužívaniu,

nedostatočnému a škodlivému používaniu. Práve tu sa stáva zrejmom hodnota etického prístupu. Keďže platí, že dodržiavanie pravidiel je nevyhnutné, ale výrazne nedostatočné, prijatie etického prístupu k digitálnym inováciám možno považovať za pridanú hodnotu, poskytuje niečo, čo možno definovať ako „dvojitú výhodu“, čo je obmenou terminológie „dvojitého použitia“, ktorá je populárna vo filozofii technológií prinajmenšom od diskusie o civilnom a vojenskom využití jadrovej energie. Na jednej strane môže mäkká etika poskytnúť stratégiu príležitostí, ktorá umožní aktérom využiť sociálnu hodnotu digitálnych technológií. Ide o výhodu schopnosti identifikovať a využiť nové príležitosti, ktoré sú spoločensky prijateľné alebo výhodné, pričom sa vyvažuje akákoľvek zásada predbežnej opatrnosti s povinnosťou neopomenúť to, čo by sa mohlo a malo urobiť, napr. využiť bohatstvo nahromadených údajov alebo dostupné formy inteligentného konania. Na druhej strane etika poskytuje aj riešenie riadenia rizík. Umožňuje organizáciám predvídať a vyhnúť sa nákladným chybám. Ide o výhodu prevencie a zmiernenia spôsobov konania, ktoré sa ukážu ako spoločensky neprijateľné, a teda odmietnuté. Týmto spôsobom môže etika znížiť aj náklady obetovanej príležitosti v prípade neurobených rozhodnutí alebo nevyužitých možností zo strachu z chýb. Dvojitá výhoda mäkkej etiky môže fungovať len v prostredí verejnej dôvery a jasnej zodpovednosti v širšom zmysle. Verejnosť bude digitálne technológie vrátane umelej inteligencie akceptovať a prijímať len vtedy, ak budú prínosy vnímané ako zmysluplné a riziká ako potenciálne, ale ovplyvniteľné alebo minimalizovateľné, alebo aspoň ako niečo, pred čím sa dá chrániť. Tieto postoje budú zasa závisieť od zapojenia verejnosti do vývoja digitálnych technológií, otvorenosti ich fungovania a zrozumiteľných, široko dostupných mechanizmov regulácie a nápravy. Jasná hodnota dvojitej výhody etického prístupu pre každú organizáciu dostatočne ospravedľňuje náklady na angažovanosť a otvorenosť, ktoré si takýto prístup vyžaduje

Etika vo všeobecnosti, a digitálna etika zvlášť, nemôže byť len doplnkom, dodatkom, oneskorencom, keď sa už digitálne inovácie uskutočnili a prípadne sa zaviedli zlé riešenia, vybrali sa menej dobré alternatívy alebo sa urobili chyby. Nemôže ísť ani o obyčajné

kladenie otázok. Budovanie kritického povedomia je dôležité, ale zároveň je to len jedna zo štyroch úloh správneho etického prístupu k navrhovaniu a riadeniu digitálnych technológií. Ďalšími tromi sú signalizácia, že na etických problémoch záleží, zapojenie zainteresovaných strán, ktorých sa tieto etické problémy týkajú, a predovšetkým poskytovanie zdieľateľných riešení. Akékoľvek etické uvažovanie, ktoré nakoniec neposkytne nejaké prijateľné odporúčania, je len nesmelou preambulou. Etika teda musí byť súčasťou stratégií vývoja a využívania digitálnych technológií od samého začiatku, keď je zmena postupu jednoduchšia a menej nákladná z hľadiska zdrojov a dosahu. Musí sedieť pri stole postupov tvorby politiky a rozhodovania od prvého dňa. Musíme sa totiž nielen dvakrát zamyslieť, ale predovšetkým sa musíme zamyslieť predtým, ako podnikneme dôležité kroky.

## **2. OTVORENÉ VLÁDNUTIE V OKRESNÝCH MESTÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

V nasledujúcej kapitole vedeckej knihy predstavíme metodiku skúmania a výsledky realizovaného výskumu v okresných mestách Slovenskej republiky. Výskum pozostával z troch častí, ktoré reflektujú jednotlivé podkapitoly. Najprv na základe sekundárnych dát charakterizujeme stav otvoreného vládnutia v podmienkach Slovenskej republiky, špecificky sa zameriame na podmienky obcí a miest. V ďalšej podkapitole prezentujeme výsledky primárneho výskumu formou dotazníka, kde boli respondentmi predstavitelia miest alebo nimi poverení odborní pracovníci. Záverečná časť výskumu sa zameriava na hodnotenie vybraných aspektov otvorenosti okresných miest na základe preštudovania ich internetových stránok. Záver kapitoly zahŕňa diskusiu zistených poznatkov v konfrontácii teoretických východísk problematiky.

### **2.1. Metodika výskumu**

Problematika otvoreného vládnutia nie je novou témou skúmania, avšak k nárastu jej dôležitosti prispieva progresívny rozvoj informačných technológií a vývoj nových nástrojov verejnej politiky, ktorú otvorenosť miestnych samospráv posúvajú na novú kvalitatívnu úroveň. Skúma zmeny v charaktere a nástrojoch využívaných pre zapojenie aktérov do verejných politík, s dôrazom na občanov, ale aj ich vplyv na tieto vzťahy. To by sa malo prejavovať v posilňovaní dôvery v inštitúcie, aj keď nie bez výhrad (Kim a Lee 2012; Parent, Vandebeek a Gemino 2005; Tolbert a Mossberger 2006; Warren, Sulaiman a Jaafar 2014; Kumagai, Iorio 2020), väčšej miere transparentnosti, ale aj v prerozdelení väčšej zodpovednosti na občanov, a tak riadiace štruktúry s rozvíjať smerom k väčšej demokratizácii (Poisson, 2021). Dopad je možné taktiež očakávať vo väčších nárokoch na etické pravidlá, technickú a technologickú bezpečnosť v práci s dátami a informáciami využívanými v rámci verejnej politiky.

Základným predpokladom nášho výskumu je, že rozvoj nových technológií a implementácia nových prístupov v riadení založených na dátach a informáciách prispieva k budovaniu otvorenosti miestnej samosprávy.

Výskum sa zameriava na preskúmanie prístupu okresných miest Slovenskej republiky k budovaniu otvorenosti a miery implementácie princípov otvorenosti v praxi prostredníctvom nástrojov a metód, ktoré v sebe integrujú prvky inteligentného vládnutia. Na základe výsledkov výskumu v konfrontácii s teoretickými východiskami je následne zámerom vytvoriť model optimálnej otvorenej samosprávy s vymedzením jej špecifik a nástrojov.

Prvým krokom v riešení danej problematiky bolo vymedzenie teoretického rámca otvoreného vládnutia a jeho prepojenie s najnovšími prístupmi k riadeniu miestnej samosprávy na základe domácej a najmä zahraničnej vedeckej a odbornej literatúry. Okrem toho boli dôležitými zdrojmi informácií strategické dokumenty, správy a vyhlásenia medzinárodných informácií, ktoré sa vo svojej agende zaoberajú aj problematikou otvoreného vládnutia (napr. EÚ, OECD, Svetová banka, OGP a iné). Výstupom je teoretické definovanie podstaty otvoreného vládnutia, vymedzenie základných princípov otvoreného vládnutia, aktérov, nástrojov otvorenej miestnej správy, ale aj úskalí, ktoré súvisia s budovaním otvorenosti samosprávy. Na základe prehľadu teoretických východísk bol pripravený plán sekundárneho a primárneho výskumu.

Cieľom primárneho výskumu bolo identifikovať a charakterizovať stav a mieru implementácie otvoreného vládnutia a identifikovať nesúlad medzi prioritami a praxou z pohľadu predstaviteľov okresných miest prierezovo pokrývajúc poznanie pojmu, vnímanie priorit otvoreného vládnutia, reálnu úroveň jeho zavádzania, bariéry jeho implementácie.

Primárny výskum sa realizoval od marca do októbra 2024 formou dotazníkového prieskumu v okresných mestách Slovenskej republiky. Základným súborom je 71 miest (mesto Bratislava a Košice započítavame len v podobe mesta ako celku, nie prostredníctvom mestských častí s vlastnou samosprávou). Respondentov sme oslovovali opakovane v troch kolách pre zvýšenie miery návratnosti. Finálna návratnosť dotazníkového

prieskumu ako hlavnej výskumnej metódy bola 81,69 %, čo zahŕňa odpovede z 58 miest. Štruktúru výberovej vzorky v porovnaní s celkovým počtom okresných miest v SR prezentuje tabuľka 3. Podľa výsledku chí-kvadrát testu ( $\alpha=0,05$ ) je výskumná vzorka reprezentatívna z hľadiska veľkostnej kategórie.

Tabuľka 3 Výberová vzorka primárneho výskumu

Počet obyvateľov	Výskumná vzorka okresných miest	%	Celkový počet okresných miest v SR	%
5000-9999	7	12,07%	11	15,49%
1000-19 999	20	34,48%	24	33,80%
2000-49999	23	39,66%	27	38,03%
Viac ako 50000	8	13,79%	9	12,68%
Spolu	58	100,00%	71	100,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

Dotazníkový prieskum bol pripravený v programe Qualtrics, ktorý bol distribuovaný prostredníctvom e-mailov v troch kolách s cieľom rezponzivity. Dotazník pozostával z 26 otázok, ktoré zahŕňajú súbor identifikačných otázok, otvorených otázok, ako aj uzavretých alebo polouzavretých otázok s Likertovou škálou. Dotazník sa nachádza v prílohe 1.

Primárnymi adresátmi dotazníka boli primátori miest a ich zástupcovia. Zároveň im bola zaslaná inštrukcia, že môžu zapojiť do vyplnenia dotazníka príslušného odborného zamestnanca mesta, ktorý sa venuje danej oblasti otvoreného vládnutia. Vzhľadom na túto skutočnosť respondentmi dotazníkového prieskumu boli starostovia (13,79 %, 8 respondentov), zástupcovia starostov (10,34 %, 6 respondentov), prednostovia mestského úradu (34,48 %, 20 respondentov) a odborní zamestnanci mestského úradu (39,66 %, 23 respondentov). K odborným zamestnancom mestského úradu patrili koordinátori pre participáciu, manažéri projektových aktivít, vedúci vybraných odborov a referátov

mestského úradu zaoberajúcich sa vybranými témami otvoreného vládnutia a PR manažéri samospráv. Väčšina respondentov mala vysokoškolské vzdelanie (94,83 %, 55 respondentov), len 2 respondenti mali stredoškolské vzdelanie s maturitou a jeden respondent bol bez maturity. Podľa veku 41,38 % respondentov patrí do vekovej kategórie 40 – 49 rokov, 29,31 % respondentov do kategórie 50 – 59 rokov, 17,24 % respondentov v rámci kategórie 60 a viac rokov, 12,07 % respondentov v kategórii 30 – 39 rokov.

Na spracovanie a analýzu zozbieraných dát sme konvertovali získané dáta z programu Qualtrics a následne sme použili program MS Excel. Pri vyhodnotení dát sme využili metódy deskriptívnej štatistiky a na overenie zloženia výskumných vzoriek sme použili Chí-kvadrát test a na vybrané korelácie sme použili analýzu rozptylu (ANOVA).

Sekundárny výskum bol zameraný na 2 oblasti výskumu. Prvý parciálny výskum sa zameriaval na preskúmanie implementácie otvoreného vládnutia na národnej úrovni s presahom na miestnu a regionálnu úroveň prostredníctvom záväzkov, ktoré sa plnia v rámci členstva Slovenskej republiky v medzinárodnej iniciatíve Open Government Partnerships od roku 2011. Tento bol doplnený o prehľad identifikovaných metodík hodnotenia otvoreného vládnutia v podmienkach Slovenska, konkrétne hodnotenie 100 najväčších miest a 8 samosprávnych krajov spoločnosťou Transparency International Slovensko a Indexu participatívnej a otvorenej vlády, ktorý hodnotí inštitucionálne predpoklady pre participáciu a otvorené vládnutie na úrovni ministerstiev a bol zostavený Úradom splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti.

Druhá časť sekundárneho výskumu bola realizovaná v období od septembra 2024 do januára 2025. Do výskumu bolo zaradených všetkých 71 slovenských okresných miest, čo predstavuje približne 50,35 % z celkového počtu 141 miest na Slovensku. Cieľom výskumu bolo overiť úroveň otvorenosti okresných miest prostredníctvom vopred stanovených indikátorov so zameraním na zverejňovanie informácií podľa publikačného minima samospráv, informácií o participatívnych procesoch implementovaných v okresných mestách a o digitálnej infraštruktúre miest.

Výskum bol založený na systematickom vyhľadávaní a zaznamenávaní údajov z verejne dostupných zdrojov. Primárnym zdrojom informácií boli oficiálne webové sídla miest, sekundárne boli využívané aj špecializované portály, ktoré mestá používajú na zverejňovanie otvorených dát, participatívnych procesov či poskytovanie elektronických služieb občanom (napr. data.gov.sk, UVO, eGov portály, dátové platformy), teda išlo o zber faktorgrafických údajov.

Zber údajov prebiehal podľa vopred definovaného súboru indikátorov, ktoré boli zamerané na identifikovanie miery transparentnosti, prístupnosti informácií, participácie verejnosti a digitálnej infraštruktúry miestnych samospráv. Jednotlivé indikátory boli hodnotené prevažne dichotomicky (1-áno, 0- nie). V niektorých prípadoch bolo využité hodnotenie 0,25; 0,5, a to v prípade čiastočného plnenia uvedeného indikátora, resp. išlo o nadštandardnú aktivity a získanie dodatočných bodov v hodnotení (napr. vlastný portál o participatívnych procesoch, zverejňovanie dát nad rámec publikačného minima) Zoznam sledovaných indikátorov prezentuje príloha 2, ako aj použité hodnotenie. Sekundárny výskum bol doplnený o priame pozorovanie dostupnosti informácií v online prostredí. Na základe hodnotenia jednotlivých indikátorov bolo vypracované súhrnné poradie hodnotenia okresných miest.

Pri spracovaní skúmanej problematiky sme zvolili systémový a holistický prístup. Teoretické východiská vychádzali z dostupných domácich a zahraničných vedeckých i odborných zdrojov. Pri definovaní kľúčových pojmov sme čerpali najmä zo zahraničnej literatúry a prístupov medzinárodných organizácií (EÚ, OECD, Svetová banka, OGP a iné), ktorá zásadne prispieva k rozvoju poznania v tejto oblasti. Z metodologického hľadiska sme využili metódu abstrakcie, ktorá umožnila sústrediť sa na presné vymedzenie kľúčových pojmov. Využili sme aj historicko-logickú metódu, prostredníctvom ktorej sme analyzovali posun vo vnímaní otvoreného vládnutia. Aktérov a nástroje otvoreného vládnutia sme definovali taxatívne na základe širokého spektra odborných prístupov. Súčasne sme uplatnili metódy analýzy a syntézy na odhaľovanie vzájomných súvislostí medzi skúmanými aspektmi otvoreného vládnutia.

Pri interpretácii výsledkov primárneho a sekundárneho výskumu sme pracovali s metódami analýzy, komparácie, syntézy a popisnou metódou, ktoré sme využili najmä pri prezentácii zistení. Kritické zhodnotenie výsledkov je zložené na využití metód dedukcie, generalizácie, syntézy a indukcie, vďaka čomu sme dokázali formulovať všeobecne platné závery o otvorenom vládnutí, jeho nástrojoch a možnostiach implementácie v samosprávach.

Na základe analýzy a syntézy zhromaždených poznatkov sme následne navrhli model optimálnej otvorenej samosprávy s vymedzením jej špecifik a nástrojov, ktorý je využiteľný na Slovensku a môže slúžiť ako inšpirácia aj v zahraničnom kontexte. Pri tvorbe návrhov sme sa opierali o metódy analógie, dedukcie, generalizácie a komparácie. Príklady dobrej praxe zo zahraničia sme identifikovali prostredníctvom odborných referencií v akademických článkoch a vlastných skúseností zo spolupráce s praxou a využili sme ich pre formulovanie praktických odporúčaní na podporu implementovania otvoreného vládnutíach v miestnych samosprávach.

## **2.2. Otvorené vládnutie v miestnych samosprávach v SR v historickom kontexte a v súčasnosti**

V podmienkach Slovenskej republiky sa problematike otvoreného vládnutia venuje systematická pozornosť od roku 2011, kedy sa Slovensko stalo členom medzinárodnej iniciatívy Partnerstva pre otvorené vládnutie. Slovenská republika svoj záujem o zapojenie sa do iniciatívy potvrdila v auguste 2011 otvoreným listom predsedkyne vlády a následne predložením Akčného plánu otvoreného vládnutia v Slovenskej republike. Prípravou návrhu Akčného plánu bol poverený splnomocnenec vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti Filip Vagač a súčasťou procesu prípravy bola aj možnosť účasti verejnosti na jeho tvorbe a pripomienkovaní. Implementácia Akčného plánu by sa mala realizovať v 12-mesačných cykloch, po ktorých uplynutí sa stav otvoreného vládnutia vyhodnotí v podobe správy predkladanej Iniciatíve otvoreného vládnutia. „Hlavným adresátom Akčného

plánu sú orgány štátnej správy. Územná samospráva nie je ťažiskovým adresátom Akčného plánu a nevyplývajú jej z Akčného plánu úlohy, jej participácia je dobrovoľná“ (Akčný plán iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na roky 2012 – 2013; 2011).

V prvej etape implementácie Akčného plánu otvoreného vládnutia, t. j. v období rokov 2012 – 2013, boli hlavnými oblasťami aktivít:

- otvorené informácie zamerané na sprístupňovanie dát štátnej správy pre verejnosť;
- vláda otvorená pre vládnutie podporujúca aktívne zapojenie subjektov do tvorby verejných politík;
- transparentná vláda zdôrazňujúca preberanie zodpovednosti predstaviteľov verejnej správy, ktoré ju uskutočňujú.

Medzi najväčšie dosiahnuté úspechy tohto obdobia patrilo spustenie portálu otvorených dát [data.gov.sk](http://data.gov.sk), ktorého zámerom je zlepšovanie vládnutia a spravovania vecí verejných cez zvyšovanie transparentnosti, efektivity a zodpovednosti. Ide o elektronický katalóg obsahujúci 204 datasetov (k 15. 9. 2013) (napr. Obchodný vestník, operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia, Centrálny register zmlúv a Centrálny register projektov) od povinných osôb v SR s predpokladom ich rozširovania v ďalšom období. V rámci druhej hlavnej oblasti „vláda otvorená pre vládnutie“ boli aktivity naplnené vo výrazne menšej miere. Bola vytvorená stratégia dialógu o verejných politikách a elektronických hromadných žiadostiach. Následne boli vytvorené návrhy 3 procesov s uplatnením participatívnych metód pri tvorbe zákonov, a to Zákona o sociálnych službách, Zákona o ochrane prírody a Celoštátnej stratégii ochrany a podpory ľudských práv. Reálne uplatnenie uvedených návrhov pri tvorbe zákonov bolo vyhodnotené ako nesplnené alebo splnené len čiastočne pri prvých dvoch procesoch a presunuté do ďalších rokov. Úloha bola splnená len pri Celoštátnej stratégii ochrany a podpory ľudských práv. Ďalšími čiastočne splnenými úlohami boli schválenie pravidiel zapájania verejnosti do tvorby vybraných politík vládou SR, príprava a spustenie elektronických hromadných žiadostí a úprava Smernice na prípravu a predkladanie materiálov na rokovanie

vlády SR. V rámci tretej oblasti úloh bola vytvorená medzirezortná pracovná skupina pre implementáciu Akčného plánu pre otvorené vládnutie SR, Rada vlády SR pre transparentnosť a otvorené vládnutie a boli začaté prípravné práce na tvorbe zákona o ochrane oznamovateľov korupčného správania (Hodnotiaca správa Akčného plánu Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike 2012 – 2013; 2013).

Druhá etapa implementácie Akčného plánu otvoreného vládnutia predstavuje roky 2014 – 2015. Počas tohto obdobia stanovené prioritné oblasti riešenia nadväzovali na kľúčové oblasti prvej etapy akčného plánu a rozšírili sa o nové špecifické oblasti. V nadväznosti na oblasť otvoreného vládnutia bola stanovená prvá prioritná oblasť *otvorené informácie* zameraná na ďalšie rozširovanie a skvalitňovanie portálu data.gov.sk a na tvorbu webovej aplikácie pre európske štrukturálne a investičné fondy, Finančný mechanizmus EHP, Nórsky finančný mechanizmus, Švajčiarsky finančný mechanizmus a dotačné schémy zo štátneho rozpočtu SR. Priorita *vláda pre otvorené vládnutie* bola transformovaná na *vládu otvorenú pre dialóg*, v rámci ktorej bola ďalej riešená problematika elektronickej hromadnej žiadosti. Osobitne boli vyčlenené priority *otvorená justícia* zameraná na prístupné informácie o tom, kto a akým spôsobom rozhoduje o právach a povinnostiach občanov SR a *otvorené vzdelávanie* podporujúce otvorené vzdelávacie zdroje a otvorený prístup k výsledkom vedy a výskumu (Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na roky 2014 – 2015, 2014).

Počas tejto etapy implementácie sa na základe Hodnotiacej správy Akčného plánu Iniciatívy pre otvorené vládnutie za rok 2015 (2016) podarilo rozšíriť dostupnosť datasetov z 204 až na 884 (k 8. 3. 2016), o čo sa výrazne pričínili Štatistický úrad Slovenskej republiky, 5 datasetov zverejnilo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR. Aj keď participácia územných samospráv na napĺňaní akčného plánu nie je povinná, dobrým príkladom je mesto Prešov, ktoré zverejnilo 18 datasetov vybraných podľa záujmu zo strany verejnosti. Bola vytvorená Stratégia akčného plánu sprístupnenia a používania otvorených údajov verejnej správy a skvalitnilo sa technické zázemie na podporu zverejňovania otvorených dát. Vznikla nová webová aplikácia (Modul

dotačných schém – MDS) s analytickými nástrojmi nad dátami o poskytnutých verejných zdrojoch. Ide najmä o dáta spojené s využívaním európskych štrukturálnych a investičných fondov, Finančného mechanizmu EHP, Nórskeho finančného mechanizmu, Švajčiarskeho finančného mechanizmu a dotačných schém zo štátneho rozpočtu. Táto úloha bola naplnená čiastočne a jej finalizácia sa bude realizovať aj v nasledovnom období. Priorita *Vláda otvorená pre dialóg* bola zameraná na sledovanie možností participatívneho zapojenia subjektov vo verejných politikách. Na základe výberu vhodných 13 verejných politik (najmä príprava zákonov, stratégií, usmernení) začal proces aktívneho informovania a zapájania rôznych skupín zainteresovaných subjektov do ich tvorby. Vzhľadom na náročnosť vytvorenia takýchto koncepčných dokumentov boli finalizované len niektoré (napr. Koncepcia rozvoja práce s mládežou na roky 2016 – 2020; revízia Autorského zákona, Zákon o kultúrno-osvetovej činnosti; Zákon o registri mimovládnych neziskových organizácií a pod.), no na väčšine z nich sa stále pracovalo v dobe tvorby hodnotiacej správy, prípadne ich dokončenie je súčasťou plánu aktivít na nasledujúce obdobie 2017 - 2019 (napr. novela zákona o slobodnom prístupe k informáciám; stratégia implementácie nového stavebného zákona). Súčasťou aktivít bolo aj vytvorenie kritérií na hodnotenie participatívnych procesov tvorby verejných politik a implementácia a zber kvantitatívnych a kvalitatívnych dát s cieľom vyhodnotiť participatívne procesy tvorby verejných politik, ktoré boli identifikované v rámci Akčného plánu otvoreného vládnutia pre roky 2014 - 2015. Významným prínosom je aj spustenie elektronickej hromadnej žiadosti pre priame oslovenie vlády SR, ktorá bola prostredníctvom organizovaných workshopov a promo aktivít propagovaná širokej verejnosti. Tretia priorita otvorená justícia sa naplňovala prostredníctvom návrhu zákona, ktorým sa doplní zákon č. 385/2000 Z. z. o sudcoch a príslušných o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorým sa zabezpečuje realizácia úlohy zverejňovať hodnotenie sudcov. Bola spustená pilotná prevádzka zverejňovania súdnych rozhodnutí na portáli SLOV-LEX a došlo k zmene zákona o prokurátoroch, na základe ktorej sa musí zverejňovať a priebežne aktualizovať menný zoznam prokurátorov. V rámci otvoreného vzdelávania išlo najmä

o zmapovanie súčasnej situácie v elektronických dostupných vzdelávacích zdrojoch, definovanie nového procesu obstarávania vzdelávacích zdrojov. V oblasti otvoreného prístupu k výsledkom vedy a výskumu bolo najprínosnejším zistenie, že neexistujú prekážky na uplatňovanie otvoreného prístupu k výsledkom výskumnej činnosti, čo zároveň vytvára dobrú východiskovú pozíciu pre aktivity v nasledujúcej tretej etape implementácie akčného plánu pre otvorené vládnutie.

Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike pre roky 2017 – 2019 (2017) bol zverejnený 1. marca 2017 a zachoval stanovené priority z prechádzajúceho obdobia, ktorými *sú otvorené informácie; vláda otvorená pre dialóg; otvorená justícia; otvorené vzdelávanie a otvorená veda*. Akčný plán definoval 68 záväzkov, z ktorých bolo 46 naplnených čiastočne alebo úplne (Žuffová, 2019). Priorita Otvorené informácie ďalej rozvíjala problematiku otvorených dát s ohľadom na trhovú hodnotu a ekonomický potenciál získaného datasetu informácií; jeho neustále aktualizovanie a zdokonaľovanie; zameriava sa na dotvorenie chýbajúcej legislatívy (zákon o údajoch; zásady pre štandardizovaný spôsob a obsah zverejňovaných datasetov pre orgány štátnej správy a územnej samosprávy; zákon o registri partnerov verejného sektora); na školenie zamestnancov verejnej správy vo zverejňovaní otvorených dát; popularizáciu práce s nimi z hľadiska aplikačných programových rozhraní, využitia metódy otvoreného softvéru; a na spustenie modulu dotačných schém. V Akčnom pláne na roky 2017 – 2019 sa objavili prvé ciele aktivity zamerané aj na územné samosprávy, v čom ide o viditeľný posun vnímania otvoreného vládnutia z centrálnej úrovne aj na nižšie úrovne vlády, t. j. regionálnu a miestnu. Jedným zo zámerov Akčného plánu pre otvorené vládnutie v tomto období bolo vytvorenie a zverejnenie návrhu vzorového publikačného minima dát pre orgány územnej samosprávy a následné zverejnenie týchto dát v definovanom rozsahu a štruktúre za pomoci technickej infraštruktúry Dátového centra obcí a miest (DCOM); ako aj vytvorenie priestoru na zverejňovanie zmlúv samospráv na jednom centrálnom registri.

Priorita vláda otvorená pre dialóg svojimi aktivitami nadväzovala na zrealizované opatrenia v roku 2016, najmä

vytvorenie tzv. Legislatívnych pravidiel vlády SR, ktoré reflektujú na potrebu zapájania verejnosti do tvorby verejných politík. Podstatou je zverejnenie tzv. predbežnej informácie<sup>2</sup> v dostatočnom časovom predstihu, na základe ktorej môže verejnosť návrh pripomienkovať prostredníctvom portálu SloLex. Ku každému návrhu sa následne vypracuje Správa o účasti verejnosti na tvorbe právneho predpisu, ktorou predkladateľ deklaruje zapojenie aktérov verejnej politiky a ich participáciu na tvorbe predpisu. Druhým pozitívnym východiskom boli výsledky hodnotenia realizovaných participatívnych procesov tvorby verejných politík, ktoré začali v období rokov 2014 – 2015. Poukázali na to, že aktívny dialóg so všetkými relevantnými subjektmi pri tvorbe politík je prínosný z hľadiska výmeny cenných informácií, rozvoja spolupráce, zníženia náročnosti zapracovávanía dodatočných pripomienok a to viedlo k tomu, že v rámci tejto priority sa podobne ako pri otvorených informáciách rozšírilo portfólio plánovaných aktivít aj na regionálnu a lokálnu úroveň. Aktivity v rámci tejto priority boli obsahovo podobne orientované ako predchádzajúce obdobie. Ide najmä o vymedzenie verejných politík, ktoré budú tvorené participatívne za účasti relevantných aktérov a následne hodnotenie úspešnosti využitia týchto metód a vzdelávanie zamestnancov verejnej správy v oblasti tvorby verejnej politiky participatívnymi metódami. V pozitívnej snahe posunúť riešenie tejto problematiky aj na regionálnej, mikroregionálnej a lokálnej úrovni bol realizovaný v rámci priority trojročný projekt s názvom „Podpora partnerstva a dialógu medzi verejnou správou, občanmi a mimovládnyimi neziskovými organizáciami na národnej, regionálnej a lokálnej úrovni v oblasti participatívnej tvorby verejných politík“ financovaný z operačného programu Efektívna verejná správa a zameraný na 12 participatívnych procesov tvorby verejných politík v rôznych oblastiach napr. participatívne rozpočtovanie, udržateľný rozvoj, environmentálna výchova; využívanie verejných plôch a priestranstiev a pod. Osobitnou oblasťou priority vláda pre otvorený dialóg bola podpora partnerstva a dialógu so subjektmi

---

<sup>2</sup> základné ciele a tézy pripravovaného návrhu zákona, zhodnotenie súčasného stavu, spôsob zapojenia verejnosti do tvorby návrhu zákona a predpokladaný termín začatia pripomienkového konania

prostredníctvom internetu, online nástrojov občianskej participácie na tvorbe verejných politík, vzdelávacích aktivít a vytvorenie tomu náležitých usmernení a predpisov.

Priorita otvorená justícia sa orientovala na zefektívnenie realizácie zverejňovania hodnotení sudcov, zverejňovania súdnych rozhodnutí, zjednodušenia prístupu občanov k spravodlivosti na základe vytvorenia vybraných štandardizovaných formulárov podania v elektronickej podobe; zefektívnenia procesu disciplinárnych konaní, výberových konaní sudcov, prokurátorov a justičných pracovníkov a pod.

Priorita otvorené vzdelávanie a otvorená veda sa zameriavala na vytvorenie repozitár pre ukladanie, archiváciu a sprístupnenie vzdelávacích zdrojov; zavedenie do praxe licencie Creative Commons; vytvorenie náležitej legislatívy pre pravidlá otvoreného publikovania a zvyšovania povedomia v tejto oblasti u pedagogických a výskumných pracovníkov. Tieto aktivity sa čiastočne prekrývajú aj s otvorenou vedou, v rámci ktorej ide najmä o vytvorenie princípov a zásad otvoreného prístupu k publikáciám, výsledkom výskumu, vedeckým prácam a pod.

Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie na Slovensku na roky 2020 – 2021 opakovane nadviazal na priority prechádzajúceho obdobia a mierne ich rozvinul, na *otvorené informácie, otvorené vzdelávanie, otvorená veda, participácia, otvorená justícia*. Plán obsahoval 26 úloh, z ktorých sa podarilo čiastočne alebo úplne naplniť 18. Podľa Záverečnej hodnotiacej správy (ÚSV SR pre ROS, 2022 a). V oblasti otvorených informácií došlo k posunu v príprave publikačného minima pre štátnu správu so zoznamom, štruktúrou a periodizáciou aktualizácie vybraných dát v otvorenom formáte, ktoré sa postupne implementovalo v praxi. Oblasť otvoreného vzdelávania v sledovanom období stagnovala. Úlohy akčného plánu zamerané na túto oblasť neboli naplnené, čo ešte viac zvýraznilo nedostatočnú legislatívnu podporu otvorených licencií na vzdelávacie materiály a prístupy k otvoreným vzdelávacím zdrojom. Aktivity v rámci priority otvorená významne pokročili vďaka vypracovaniu návrhu Národnej stratégie otvorenej vedy na roku 2021-2028, ktorá sa postupne začala implementovať. Zámery prierezovej témy

participácie boli úspešne napĺňané prostredníctvom viacerých procesov tvorby verejnej politiky participatívnym spôsobom s podporou Úradu splnomocnenca vlády pre rozvoj občianskej spoločnosti na úrovni Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, Ministerstva životného prostredia SR, Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR, Ministerstva vnútra. Vďaka projektu Participácia financovaného z fondov EÚ bol realizovaný niekoľkokomesačný vzdelávací program zameraný na participatívnu tvorbu verejných politík pre zamestnancov štátnej správy a pre zamestnancov samosprávy, ktorého cieľom je budovať kapacity smerom k využívaniu participácie ako nástroja tvorby verejných politík. Aktívne bola rozvíjaná spolupráca s vysokými školami, ktoré poskytujú vzdelávanie v študijných programoch zameraných na verejnú politiku, verejnú správu a verejnú ekonomiku, kde práve téma participácie by mala byť dôležitou súčasťou ich kurikula. Zámerom bolo vytvoriť priestor pre integrovanie tejto témy do samostatných vyučovaných predmetov. Priorita otvorená justícia nezaznamenala posun aj z dôvodu presunu kompetencií a presunu kompetencií medzi vybranými orgánmi štátnej správy.

Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie na Slovensku na roky 2022 – 2024 (ÚSV SR pre ROS, 2022 b) SR obsahoval sedem individuálnych záväzkov so špecifickými úlohami, ktorými boli:

1. pomoc ústredným orgánom štátnej správy pri zefektívnení vnútorných systémov oznamovania protispoločenských činností a ochrany oznamovateľov;
2. rozvoj a podpora vzdelávania k otvorenému vládnutiu;
3. vytvorenie centrálnej, verejne dostupnej vizualizácie pre vybranú tému alebo problematiku vlády založenej na dátach;
4. zlepšenie aplikácie princípov otvoreného vládnutia v prostredí štátnej správy SR;
5. zlepšenie právnej úpravy legislatívneho procesu obsiahnutej v zákone č. 400/2015 Z. z. o tvorbe právnych predpisov a o Zbierke zákonov Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ďalších dokumentov regulujúcich tvorbu legislatívneho procesu

6. mapovanie vplyvu otvorených dát na vybrané aspekty spoločnosti;
7. zvyšovanie kvality dát o konečných užívateľoch výhod v obchodnom registri.

Na základe nezávislej hodnotiacej správy pre OGP o stave plnenia akčného plánu otvoreného vládnutia v SR (2025) je možné zhodnotiť, že štyri zo siedmich záväzkov boli v dostatočnej alebo podstatnej miere naplnené. Najúspešnejšie boli záväzky týkajúce sa politiky ochrany oznamovateľov, ktorý viedol k vyškoleniu 200 kontaktných osôb zodpovedných za vybavovanie podnetov oznamovateľov a k prijatiu viacerých metodických usmernení a záväzkov v oblasti politiky otvorených dát, ktorý priniesol novú metodiku merania vplyvu otvorených dát na rôzne sektory. Plnenie oboch záväzkov bolo výsledkom silnej inštitucionálnej podpory a medzirezortnej spolupráce. Piatky a siedmy záväzok akčného plánu sa vôbec nerealizovali aj vplyvom nejasnej situácie v oblasti postupu verejného obstarávania na úrovni EÚ a v dôsledku politických zmien v SR. Ostatné záväzky boli plnené čiastkovými aktivitami a negatívne ovplyvnené zmenami vlád v SR. V oblasti participácie sa posun vnímal najmä v diverzifikovaní zloženia fóra zainteresovaných partnerov iniciatívy OGP v SR a jeho širšie rozšírenie o aktérov z akademického sektora, súkromného sektora a občianskej spoločnosti, avšak ich zapojenie bolo opomenuté v rámci reálnej implementácie akčného plánu a jeho vyhodnotení.

Posledný akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie na Slovensku na roky 2024 – 2026 prešiel v auguste 2023 medzirezortným pripomienkovým konaním a následne schválený vládou v septembri 2023. Akčný plán obsahuje 7 záväzkov, ktorými sú:

1. Mechanizmy občianskej participácie ako inovatívna forma participácie. Cieľom záväzku je v spolupráci s partnermi z občianskej spoločnosti prevziať dobrú prax so zapojením rôznych mechanizmov občianskej participácie zo zahraničia a identifikovať významnú celospoločenskú reformu, ktorá bude predmetom pilotného mechanizmu občianskej participácie na vopred dohodnutej úrovni a forme.

2. Podpora partnerstva medzi vládou a občianskou spoločnosťou v neformálnom vzdelávaní k demokracii, ľudským právam, hodnotám, občianstvu, dobrovoľníctvu a udržateľnému rozvoju. Cieľom záväzku je vytvoriť priestor pre pravidelné stretávanie sa mimovládnych neziskových organizácií, štátnej správy a ďalších aktérov pôsobiacich v oblastiach neformálneho vzdelávania. Výstupom aktivity je zmapovať a prepojiť už existujúce iniciatívy, koncepty a programy neformálneho vzdelávania a participatívnym spôsobom nastaviť efektívnu spoluprácu medzi občianskou spoločnosťou a štátnou správou prepájajúcu neformálne a formálne vzdelávanie k hodnotám, demokracii, ľudským právam vrátane práv národnostných menšín, občianstvu, dobrovoľníctvu a udržateľnému rozvoju.
3. Podpora slobody médií a ochrany novinárov. Cieľom záväzku je vytvorenie koordinácie medzinárodných iniciatív zameraných na podporu slobody médií a ochrany novinárov na národnej úrovni, za účelom vytvorenia synergií v rámci záväzkov SR v týchto medzinárodných iniciatívach.
4. Zabezpečenie evidencie údajov o konečných užívateľoch výhod obchodných spoločností v jednom registri. Cieľom záväzku je zabezpečenie zosúladenia predpisov v pôsobnosti Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky s požiadavkami na zverejňovanie údajov o konečných užívateľoch výhod podľa smernice EP a Rady (EÚ) č. 2015/849 a následné technické riešenie prepojenia Registra partnerov verejného sektora s obchodným registrom na účely vedenia a poskytovania údajov o konečných užívateľoch výhod v obchodnom registri.
5. Zlepšenie vnútorných systémov oznamovania protispoločenských činností a ochrany oznamovateľov. Cieľom záväzku je vypracovanie kvalitatívnych kritérií vnútorných systémov oznamovania protispoločenskej

činnosti, ich implementácia a vypracovanie obsahu adaptačného vzdelávania zamestnancov.

6. Zvyšovanie dopadu otvorených údajov podporou aktivít k ich využívaniu a opätovnému používaniu relevantnými aktérmi Cieľom záväzku je podporiť využívanie a znovupoužívanie otvorených údajov verejnej správy, ako aj zvýšiť dopyt po zverejnení údajov, ktoré zatiaľ zverejnené nie sú, a podporiť vzťah medzi (potenciálnymi) užívateľmi otvorených údajov a ich majiteľmi. Cieľ bude realizovaný cez dve kľúčové aktivity, ktorými sú pravidelné meranie dopadu otvorených údajov na vybrané aspekty spoločnosti a networkingové aktivity zamerané na majiteľov a užívateľov otvorených údajov.

V súčasnosti možno sledovať posun v plnení záväzku zameraného na otvorené dáta (napr. meranie dopadu otvorených dát, realizácia workshopov na tému otvorených dát), čo je pravdepodobne ovplyvnené aj nadväznosťou na prechádzajúce implementované aktivity v akčných plánoch. Vzhľadom na zmenu vlády, ktorá mala dopad aj na Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti a vyvolané zmeny v prioritách úradu je pravdepodobné, že tieto sa prejavujú aj v smerovaní otvoreného vládnutia v SR v ďalšom období. Vyhodnotenie plnenia súčasného akčného plánu sa pravdepodobne bude realizovať v druhej polovici roku 2026

V prostredí slovenských miest zatiaľ neexistuje jednotná záväzná metodika hodnotenia otvoreného vládnutia. Napríklad organizácia Transparency International Slovensko (ďalej len „TIS“) sa v rámci iniciatívy Otvorená samospráva zamerala na hodnotenia 100 najväčších miest a 8 samosprávnych krajov. V prípade miest bolo hodnotených 109 indikátorov rozdelených do 11 oblastí, v prípade samosprávnych krajov bolo hodnotených 135 indikátorov z 11 oblastí. Najväčšiu váhu má oblasť prístup k informáciám a financie a verejné obstarávanie (v prípade samosprávnych krajov) resp. rozpočet a zmluvy v prípade miest. Prehľad jednotlivých hodnotených oblastí vrátane ich váh poskytuje nasledujúca tabuľka č. 4.

Tabuľka 4 Indikátory hodnotenia otvorenej samosprávy podľa TIS

Mestá		Samosprávne kraje	
Oblasť	Váha	Oblasť	Váha
Prístup k informáciám	23,5 %	Prístup k informáciám	24,3 %
Účasť verejnosti na rozhodovaní	15 %	Účasť verejnosti na rozhodovaní	8,9 %
Verejné obstarávanie	7,5 %	Financie a verejné obstarávanie	21,5 %
Predaj a prenájom majetku	8,5 %	Predaj a prenájom majetku	7,2 %
Rozpočet a zmluvy	17 %	Dotácie a granty	4,1 %
Dotácie a granty	7 %	Zariadenia sociálnych služieb	3,9 %
Byty a zariadenia sociálnych služieb	5,5 %	Personálna politika	6,1 %
Personálna politika	4,5 %	Etika a konflikt záujmov	8,5 %
Etika a konflikt záujmov	4,8 %	Mediálna politika	7,2 %
Územné plánovanie a stavebný úrad	3,3 %	Podniky a organizácie VÚC	4,8 %
Obecné podniky a organizácie	3,5 %	Dopravná politika	3,5 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TIS (2022)

Na centrálnej úrovni publikoval v marci 2025 Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti Index participatívnej a otvorenej vlády, ktorý hodnotí inštitucionálne predpoklady pre participáciu a otvorené vládnutie na úrovni ministerstiev. Zameriava sa na hodnotenie 29 indikátorov rozdelených do 3 princípov otvoreného vládnutia a definuje celkovú hodnotu otvoreného vládnutia pre jednotlivé ministerstvá. Medzi hodnotené princípy patrí transparentnosť (hodnotenie napr. zákona o slobodnom prístupe k informáciám, problematika otvorených dát a proaktívne zverejňovanie informácií), participácia (účasť verejnosti na tvorbe verejných politík, riadená participácia) a zúčtovateľnosť (zahŕňa zverejňovanie kľúčových

informácií, ktoré umožňujú zúčtovateľnosť vládnych inštitúcií). Celková úroveň indexu participácie a otvorenej vlády je vypočítaná agregovaním výsledkov týchto troch princípov. Napriek tomu, že ide o ukazovateľ, ktorý hodnotí participáciu a otvorené vládnutie na úrovni ministerstiev, považujeme časť ukazovateľov využiteľných aj v podmienkach miest/miestnej samosprávy. Ide o nasledovné ukazovatele:

1. Mesto disponuje personálom zodpovedným za plnenie zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám
2. Počet krokov („klikov“) potrebných, aby sa užívateľ dostal z domovskej stránky webového sídla mesta k informácii o možnosti podať žiadosť o sprístupnenie informácie:
3. Register, resp. evidencia infožiadostí je verejne prístupná na webovom sídle mesta alebo na verejnom dátovom portáli
4. Mesto zverejňuje informáciu o:
  - a) stručnom obsahu (napr. predmet alebo oblasť žiadosti) jednotlivých infožiadostí
  - b) detailnú informáciu o obsahu jednotlivých žiadostí
  - c) spôsob vybavenia podaných infožiadostí
  - d) čase (v dňoch), ktorom sa boli riešené jednotlivé infožiadosti (napr. uvádzať dátum prijatia infožiadosti a dátum rozhodnutia),
  - e) pracovníčke/pracovníkovi zodpovednom za riešenie žiadosti
  - f) inú nepovinnú informáciu.
5. Mesto má obsadenú pozíciu dátového kurátora/kurátorky alebo zamestnáva personál, ktoré opis práce zodpovedá požiadavkám na dátového kurátora. Pozícia dátového kurátora/kurátorky alebo obdobného personálu inštitúcie nie je kumulovaná.
6. Mesto plní povinnosť zverejňovať informácie v rozsahu publikačného minima, ktoré zahŕňa 23 datasetov a vychádza z platných právnych predpisov (<https://www.>

alvaria.sk/kurz/otvorene-data-v-samosprave/lekcia/  
publikacne-minimum/)

7. Odborné kapacity mesta pre zapájanie verejnosti do tvorby verejných politík alebo dokumentov:
8. Súčasťou mesta je platforma, ktorá má v agende procesy zapájania verejnosti a ktorej sa na pravidelnej báze zúčastňujú aj relevantní stakeholderi z ostatných úradov a občianskej spoločnosti (napr. multi-stakeholder fórum)
9. Mesto má spracované vlastné usmernenia a predpisy týkajúce sa participácie vrátane participácie zraniteľných skupín
10. Na webových stránkach mesta je zverejnená informácia o priebehu aspoň jedného procesu tvorby verejnej politiky alebo iného nelegislatívneho dokumentu, na ktorého tvorbu sa podieľa verejnosť
11. Na webových stránkach mesta sú zverejnené čiastkové výstupy tvorby verejnej politiky alebo nelegislatívneho dokumentu, do ktorého tvorby je zapojená aj verejnosť.
12. Mesto disponuje vlastným portálom alebo webovým sídlom, ktoré informuje o všetkých konkrétnych participatívnych procesoch inštitúcie prípadne na webstránke mesta existuje jedna sekcia, kde sú zverejnené všetky participatívne procesy inštitúcie.
13. Kalendár stretnutí volených alebo politických reprezentantov mesta je verejne prístupný:
14. Na webových stránkach mesta je prístupný zoznam pracovníčok a pracovníkov inštitúcie, ktorý obsahuje meno pracovníčky, funkciu a pracovné zaradenie, telefonický kontakt, e-mailový kontakt
15. Zverejnený profesionálny životopis volených alebo politických reprezentantov
16. Zverejnené koncepčné, strategické a analytické dokumenty mesta majú v tele dokumentu uvedenú vecne zodpovednú osobu (napr. vedúceho autorského tému) v rozsahu: meno osoby, zaradenie v organizačnej štruktúre a kontaktné informácie. Uvedený indikátor má sledovať mieru

individuálnej zodpovednosti a vlastníctva výstupov inštitúcie.

17. Správa o účasti verejnosti pri legislatívnom procese. Tento indikátor sleduje kvalitu informovania o účasti verejnosti na tvorbe politík.
18. Zverejnený štatút mesta je aktuálny.
19. Zverejnený organizačný poriadok mestského úradu je aktuálny. Zmyslom tohto indikátora je hodnotiť možnosti verejnosti identifikovať pracovisko inštitúcie, ktoré môže riešiť špecifické podnety.
20. Na webových stránkach mesta je zverejnená vízia, misia alebo iný obdobný text inštitúcie. Tento indikátor umožňuje sledovať či sú pracovníci mesta zúčtovateľní voči inštitúcii samotnej alebo voči jej politickému vedeniu (Vlastné spracovanie podľa Indexu participatívnej a otvorenej vlády, 2025).

V predchádzajúcom texte prezentujeme indikátory, ktoré sú aktuálne využívané v podmienkach Slovenska otvoreného vládnutia či už v podmienkach miest resp. VÚC alebo ministerstiev. Index participatívnej a otvorenej vlády bol prvýkrát zostavený v roku 2025 a prezentuje hodnotenie ministerstiev za roky 2022 a 2023, ale zahŕňa ukazovatele, ktoré je možné používať aj v podmienkach územnej samosprávy.

### **2.3. Výsledky výskumu otvoreného vládnutia v slovenských okresných mestách**

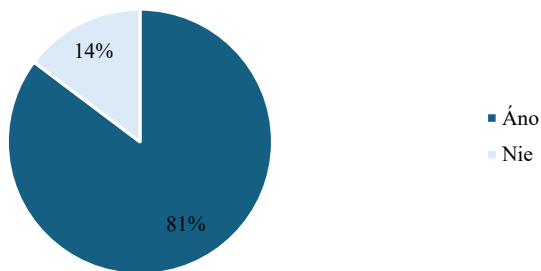
V nasledujúcej kapitole postupne prezentujeme výsledky empirického výskumu realizovaného v slovenských okresných mestách. Prezentáciu doplníme grafmi, tabuľkami a obrázkami.

#### ***2.3.1. Výsledky primárneho výskumu v slovenských okresných mestách***

Primárny výskum realizovaný formou dotazníka medzi predstaviteľmi miest prezentuje dáta z 58 okresných miest

reprezentatívneho zloženia. V nasledujúcom texte prezentujeme vyhodnotenú odpoveď respondentov na jednotlivé oblasti výskumu s využitím deskriptívnej štatistiky a prezentované s využitím vedeckej metódy analýzy, syntézy, komparácie a čiastočne generalizácie.

Prvou oblasťou skúmania bolo poznanie pojmu otvorené vládnutie zástupcami miest. Väčšina (81%) respondentov zastupujúca mestá pozná pojem otvorené vládnutie, 14 % pojem nepozná (graf 1).



Graf 1 Poznanie pojmu otvorené vládnutie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Následne sme skúmali vnímanie princípov otvoreného vládnutia v mestách. Jednotlivé princípy prezentovali vymedzené aspekty otvoreného vládnutia na základe rešerše vedeckej, odbornej literatúry a prechádzajúceho empirického výskumu riešiteľského kolektívu (napr. Vitálišová, 2015, Vaňová, 2021, Vitálišová a kol. 2022 a iné). Respondenti v prvom kroku hodnotili, ako vnímajú ich dôležitosť (prioritu) na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamenalo najdôležitejšie a 5 – najmenej dôležité.

Princíp participácie a partnerstva sme skúmali prostredníctvom 7 hodnotených položiek. Vzhľadom na rôzne oblasti využívania participácie v miestnej samospráve, ale aj vzhľadom na to, že iniciátorom participácie môžu byť rôzni aktéri, sme možnosti participácie rozdelili na participáciu pri tvorbe všeobecne záväzných nariadení (garantovaná zákonom), participáciu pri tvorbe lokálnej politiky zameranú na tvorbu strategických

dokumentov, rozhodovanie o rozvojových aktivitách mesta, participatívne procesy pri realizácii konkrétnych projektov, digitálne nástroje participácie, a občiansku participáciu iniciovanú zdola. Osobitne sme hodnotili budovanie sietí aktérov ako kľúčovú súčasť otvoreného vládnutia a spoluvytváranie verejných služieb (t. z. zapojenie aktérov do tvorby a poskytovania sociálnych, vzdelávacích, kultúrnych služieb a pod.).

Dostupnosť sme previazali najmä s povinnosťou sprístupňovať a zverejňovať informácie podľa zákona č. 211/2000 Z. Z. v znení neskorších právnych predpisov. Hodnotenie transparentnosti reflektuje uplatňované postupy pri zverejňovaní dát a informácií, ale aj transparentnosť procesov. Zúčtovateľnosť sme mapovali prostredníctvom hodnotenia metód a techník budovania povedomia verejnosti o otvorenom vládnutí, budovania dôvery a monitorovania a vyhodnocovania lokálnych politík. Osobitne bola hodnotená etika a integrita vo fungovaní miestnej samosprávy.

Výsledok priemerného hodnotenia jednotlivých aspektov otvoreného vládnutia prezentuje tabuľka 5.

Tabuľka 5 Dôležitosť princípov otvoreného vládnutia z pohľadu predstaviteľov okresných miest

Participácia a partnerstvo	Participácia pri tvorbe lokálnych politík	1,78
	Občianska participácia	2,24
	Participácia pri tvorbe všeobecne záväzných nariadení	2,40
	Participatívne procesy pri realizácii projektov	2,70
	Vytváranie sietí spolupracujúcich subjektov	3,19
	Digitálne nástroje participácie	3,56
	Spoluvytváranie verejných služieb	3,67
Dostupnosť	Prístup k informáciám a ich zverejňovanie podľa zákona č. 211/2000 Z. Z.	2,71

Transparentnosť	Transparentnosť procesov	2,72
	Zverejňovanie otvorených dát	3,53
Zúčtovateľnosť	Budovanie dôvery	2,68
	Metódy a techniky budovania povedomia verejnosti o otvorenom vládnutí	3,17
	Monitoring a vyhodnotenie lokálnych politík	4,10
Integrita	Integrita a etika v otvorenom vládnutí	4,29

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa výsledkov hodnotenia v tabuľke 5, 4 z 5 najviac prioritných oblastí sa týkajú princípu participácie, konkrétne participácie pri tvorbe lokálnych politík (1,78), občianskej participácie (2,24), participácie pri tvorbe všeobecne záväzných nariadení (2,40) a participatívnych procesov pri realizácii projektov (2,70). Okrem participácie medzi ne patrí aj budovanie dôvery (2,68). Naopak, najmenej prioritné oblasti otvoreného vládnutia sú integrita a etika v otvorenom vládnutí (4,29), monitoring a vyhodnotenie lokálnych politík (4,10), spoluvytváranie verejných služieb (3,67), digitálne nástroje participácie (3,56) a zverejňovanie otvorených dát (3,53).

Ďalšia otázka sa zameriavala na hodnotenie jednotlivých aspektov otvoreného vládnutia podľa ich úrovne implementovania v okresných mestách (Tabuľka 6). Respondenti v hodnotení využívali 5 stupňovú škálu (veľmi dobrá (1), dobrá, priemerná, zlá, veľmi zlá) hodnotenia.

Tabuľka 6 Úroveň implementácie princípov otvoreného vládnutia z pohľadu predstaviteľov okresných miest

Dostupnosť	Prístup k informáciám a ich zverejňovanie podľa zákona č. 211/2000 Z. Z.	1,58
Transparentnosť	Transparentnosť procesov	1,70
	Zverejňovanie otvorených dát	1,85
	Využívanie otvorených dát	2,14
Integrita	Integrita a etika v otvorenom vládnutí	2,37
Zúčtovateľnosť	Budovanie dôvery	2,47
	Metódy a techniky budovania povedomia verejnosti o otvorenom vládnutí	2,86
	Školenia zamestnancov v téme otvoreného vládnutia	2,91
Participácia a partnerstvo	Participatívne procesy pri realizácii projektov	2,48
	Informačné aplikácie pre občanov	2,53
	Spoluvytváranie verejných služieb	2,57
	Participácia pri tvorbe lokálnych politík	2,64
	Občianska participácia	2,66
	Participatívny rozpočet	2,71
	Vytváranie sietí spolupracujúcich subjektov	2,71
	Digitálne nástroje participácie	2,87
	Monitoring a vyhodnotenie lokálnych politík	2,93
	Participácia pri tvorbe všeobecne záväzných nariadení	2,96
	E-fóra pre diskusiu	3,00
	Crowdsourcing	3,10
	Hackatony	3,50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky ukazujú, že za najlepšie hodnotený aspekt otvoreného vládnutia v mestách respondenti považujú prístup k informáciám a ich zverejňovanie (podľa zákona 200/2011 Z. z.). Nasleduje transparentnosť procesov (1,70), zverejňovanie otvorených dát (1,85) a využívanie otvorených dát. Znamená to, že mestá najlepšie hodnotia aspekty prispievajúce najmä transparentnosti. Najhoršie hodnoteným aspektom otvoreného vládnutia sú hackathony (3,50). Nasleduje crowdsourcing (3,10), e-fóra pre diskusiu (3,00) a participácia pri tvorbe všeobecne záväzných nariadení (2,96). Tieto výsledky naznačujú nízku mieru využívania týchto inovatívnych nástrojov, alebo nedostatok kapacít a podpory pre ich implementáciu. No zároveň potvrdzujú skutočnosť, že mestá za priority zameriavajú na tie aktivity otvoreného vládnutia, ktoré majú ako povinnosť danú zákonom.

Pre hlbšie preskúmanie implementácie princípov otvoreného vládnutia sme využili použili analýzu rozptylu (ANOVA), kde sme skúmali vzťah medzi hodnotením princípov otvoreného riadenia v mestách a veľkosťou mesta, a vzťah medzi hodnotením princípov otvoreného riadenia v mestách a funkciou respondentov, avšak nepreukázali sa žiadne významné rozdiely medzi pozorovanými premennými.

Následne sme zisťovali podrobnejšie informácie ohľadne participatívnych procesov, využívania otvorených dát a personálnom zabezpečení týchto oblastí v skúmaných mestách. Otvorenou otázkou sme sa pýtali, ktoré subjekty mestá iniciatívne zapájajú do participatívnych procesov. Graf 2 ukazuje, že medzi tieto subjekty patria najmä mimovládne organizácie (26%), široká verejnosť (24%) a vlastné organizácie a zamestnanci (15%). Naopak, najmenej je zapájaná cirkev (1%) a športové kluby (2%). Výsledky grafu poukazujú na skutočnosť, že mestá ako zainteresované subjekty do participatívnych procesov zapájajú nízke množstvo subjektov. Špecificky občan v odpovediach bol uvedený minimálne, čo zároveň naznačuje malý záujem miest o ich reálne zapojenie do tvorby verejných politík.



Graf 2 Subjekty, ktoré mestá zapájajú do participatívnych procesov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa odpovedí na položené poloopené otázky sme zistili, že 45 % má síce vyčlenený personál pre plnenie povinností vyplývajúcich zo zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám, avšak nie je to ich primárnou náplňou. Len 24 % miest má vyčlenených zamestnancov len na plnenie týchto úloh. Priemerný počet zamestnancov s touto úlohou bol 2, pričom minimálny uvádzaný počet bol 1 a maximálny 4. 31% respondentov uviedlo, že si každý zamestnanec zabezpečuje toto zverejňovanie samostatne.

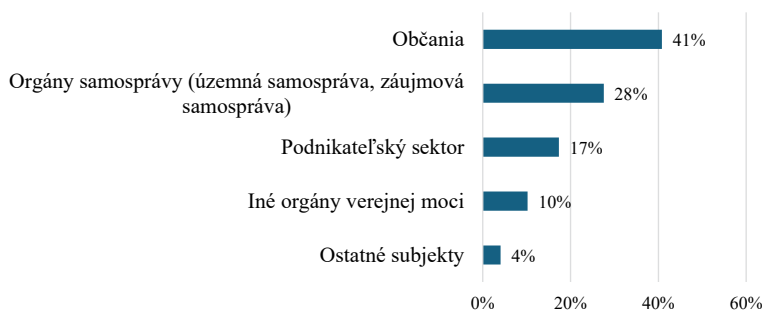
V ďalšej otázke sme sa pýtali na jednotlivé pozície pri implementácii otvoreného vládnutia. V prípade dátového kurátora väčšina respondentov (59%) uviedla, že túto pozíciu nevyužívajú, 33% má personál zaoberajúci sa aj touto problematikou, 6% využíva externé služby a 2% miest má personál, ktorý sa venuje len tejto pozícii. Priemerný počet zamestnancov v pozícii dátového kurátora bol 3,5; minimálny počet bol 1 a maximálny uvádzaný počet bol 10. Pri pozícii koordinátora participácie nevyužíva

túto pozíciu 41% miest, v 24% miest si participatívne aktivity zabezpečujú zamestnanci podľa oblasti pôsobnosti samostatne, 18% miest má personál s kumulovanou pozíciou, 14% miest má zamestnancov s hlavnou náplňou práce ako koordinátora participácie a 2% využíva externého dodávateľa. Priemerný počet zamestnancov na tejto pozícii bol 2,9; pričom uvádzaný minimálny počet zamestnancov bol 1 a maximálny 5.

Vzhľadom na progresívny informačný a technologický rozvoj a s tým spojený nárast požiadaviek na spravovanie miest, bolo ďalšou otázkou, či mestá plánujú posilniť oddelenie informatiky. Väčšina respondentov (82%) zmeny neplánuje, zvyšných 18 % respondentov odpovedalo, že plánujú navýšiť počet zamestnancov na IT oddelení v priemere o 1,3 zamestnanca, pričom 86% uviedlo 1 zamestnanca.

Ďalej sme sa pýtali na vlastné mestom vypracované usmernenia týkajúce sa procesov otvoreného vládnutia. V procese participácie má vypracované interné dokumenty 47% miest, pri procese zverejňovania otvorených dát 51% miest a pri procese zverejňovania informácií 86% miest. 51 % respondentov má zverejnené na internetovej stránke mesta publikačné minimum pre územnú samosprávu. Až 86% respondentov zastupujúcich vybrané mestá by uvítalo metodiku zameranú a budovanie systému otvoreného vládnutia v miestnej samospráve.

Podrobnejšou oblasťou výskumu bola aj práca s otvorenými dátami. Na základe uzatvorenej otázky sme zistili, že užívateľmi otvorených dát sú predovšetkým občania (41%) (graf 3). Tento výsledok naznačuje, že občania majú záujem o prístup k údajom a aktívne ich využívajú. Nasledujú orgány samosprávy, ako územná samospráva a záujmová samospráva (28%) a podnikateľský sektor (17%). Menej často využívajú otvorené dáta iné orgány verejnej moci (10 %) a ostatné subjekty (4 %), ktoré tvorí napr. akademická, politická, či nezisková sféra.



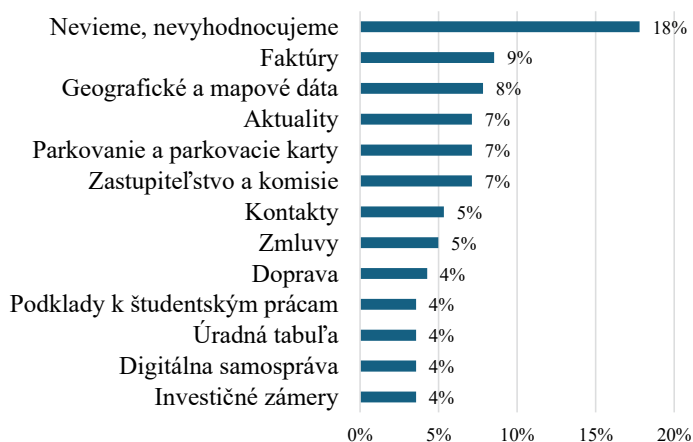
Graf 3 Najčastejší využívatelia otvorených dát, ktoré mestá zverejňujú

Zdroj: Vlastné spracovanie

Následne sme sa otvorenou otázkou pýtali, ktoré otvorené dáta (datasets) sú najviac využívané. Najčastejšou odpoveďou (22% respondentov) bolo neviem, nesledujeme, nevyhodnocujeme, nemáme informácie. Nasledovali zmluvy (13%) a faktúry (8%). 3 – 5 % respondentov uviedlo dáta o doprave, objednávkach, daniach, štatistiky obyvateľstva, rozpočet, odpad, matrika, pozemky, postup o prístupe k informáciám podľa zákona 200/2011 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám. Menej ako 2 % respondentov uvádzalo otvorené dáta (datasets) týkajúce sa úradných rozhodnutí, majetku, miestneho zastupiteľstva, kultúry, zoznamu podnikov, kontaktov, kontaktných miest, zoznamu členov orgánov samospráv, dotácií, investičných zámerov, životného prostredia a mapové a geografické dáta. 3 % respondentov uviedlo, že nevyužívajú otvorené dáta. Podľa odpovedí na uvedenú otázku je zrejmé, že respondenti za otvorené dáta považujú dáta, ktoré sú zverejňované na základe zákonnej povinnosti, príp. ako odporúčané publikačné minimum. Z uvedeného zoznamu odpovedí má charakter otvorených dát len malé množstvo údajov, ak sú zverejňované vo vhodných formátoch.

Ďalšou otázkou sme sa zamerali na identifikovanie požadovaných otvorených dát podľa cieľových skupín – obyvateľov, podnikatelia a iné orgány/inštitúcie. Vo vzťahu k obyvateľom (graf 4) najčastejšou odpoveďou respondentov (18 % bolo, že dopyt sa nevyhodnocuje, a teda respondenti nevedia

odpovedať. Medzi ďalšie požadované údaje patria faktúry (9%) a geografické a mapové údaje (8%). Odpovede, ktoré sa vyskytovali v menej než 4% odpovedí, boli rozpočet a financie, verejná správa a služby, dokumenty mesta, objednávky, majetok, dáta zo sociálnej oblasti, poplatky, dane, dáta o životnom prostredí a štatistiky obyvateľstva.



Graf 4 Typy otvorených dát, o ktoré je záujem zo strany obyvateľov  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo strany podnikateľov je podľa odpovedí respondentov opäť najčastejšou odpoveďou neviem, nevyhodnocujeme, a to aj 27% odpovedí (graf 5). Nasleduje záujem o dáta o verejných obchodných súťažiach a verejnom obstarávaní (10%), parkovaní a parkovacích kartách (9%). Odpovede o zastúpením menej než 3% boli kontakty, organizačná štruktúra, zverejňovanie VZN, verejná správa a služby, dáta o životnom prostredí, štatistiky obyvateľstva a doprava.



Graf 5 Typy otvorených dát, o ktoré majú záujem podnikateľské subjekty

Zdroj: Vlastné spracovanie

Záujem zo strany iných orgánov podľa odpovedí 40% respondentov taktiež nie je vyhodnocovaný. Ak majú iné orgány či inštitúcie záujem od dáta, ide o zmluvy (14%), dáta o životnom prostredí (6%). 5 % respondentov identifikovalo záujem o verejné konania, informácie z úradnej tabule, parkovanie. Odpovede, ktoré sa vyskytovali v menej než 2%, boli účtovníctvo, verejná správa a služby, štatistiky obyvateľstva, doprava a geografické a mapové dáta, kontakty, financie a rozpočet.

Vzhľadom na nízku mieru využívania otvorených dát, sme následne formou uzatvorenej otázky s predpísanými 9 možnými odpoveďami identifikovali najväčšie problémy pri práci s

otvorenými dátami (graf 6). Najväčšie zastúpenie odpovedí malo predovšetkým finančné zabezpečenie a dostupnosť pre obyvateľov (rovnako 21%). Poukazuje to na pretrvávajúce limity v rozpočtových možnostiach samospráv a zároveň na potrebu zlepšenia používateľskej prístupnosti a zrozumiteľnosti pre verejnosť. Ďalším problémom je nízka návštevnosť a využívanie zverejnených otvorených dát (12 %), čo môže naznačovať náročnú dostupnosť publikovaných údajov, slabú propagáciu alebo chýbajúcu motiváciu či schopnosť verejnosti dáta aktívne využívať. Nasleduje aktuálnosť zverejňovania (10 %), čo môže znížiť dôveryhodnosť a praktickú hodnotu otvorených dát. Naopak najmenšie problémy v oblasti práce s otvorenými dátami je v archivácii dát (5%), zverejňovaní nepresných dát, dohľade nad bezpečnosťou zverejnených dát a formátoch datasetov (rovnako 7%). Výsledky naznačujú, že najväčšie problémy práce s otvorenými dátami v mestách súvisia s financovaním, dostupnosťou a využívaním dát, zatiaľ čo technické a bezpečnostné problémy sú zo pohľady miest nevnímané ako významné.



Graf 6 Najväčšie problémy v práci s otvorenými dátami v okresných mestách

Zdroje: Vlastné spracovanie

Špecificky sme uzatvorenou otázkou zaujímali o konkrétne prípady porušenia bezpečnosti alebo zneužitia otvorených dát,

ktoré mestá evidujú. Podľa údajov v grafe 7, v 45% respondenti zastupujúci mestá neevidujú problém zneužitia otvorených dát, čo môže naznačovať zriedkavosť incidentov. Avšak, pravdepodobnejším dôvodom je nedostatočný mechanizmus na identifikáciu a evidenciu takéhoto zneužitia. Nasledujú prípady ako nesprávna interpretácia dát (25%) a narušenie súkromia osôb (9%). Najmenej časté sú prípady porušenia obchodného tajomstva (1%), poškodenia osobných a podnikateľských záujmov osôb, zneužitia osobných údajov a diskriminácie niektorých cieľových skupín obyvateľstva (rovnako 3%). Žiadne odpovede sme nezaznamenali pri strate údajov a protiprávnom zverejnení dát (rovnako 0%),



Graf 7 Prípady porušenia bezpečnosti/zneužitia otvorených dát v okresných mestách

Zdroje: Vlastné spracovanie

Poslednou oblasťou skúmania bolo identifikovanie prekážok implementácie konceptu otvoreného vládnutia všeobecne (Graf 8).



Graf 8 Prekážky implementácie konceptu otvoreného vládnutia  
Zdroj: Vlastné spracovanie

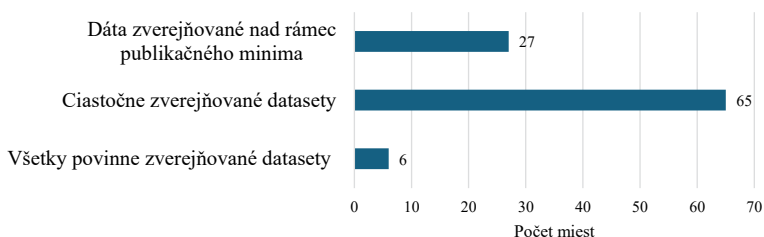
Výsledky poukazujú na to, že medzi najvýraznejšie prekážky implementácie otvoreného vládnutia v mestách patrí náročná administratíva a neochota občanov a iných subjektov participovať, ktoré uviedla takmer pätina respondentov (graf 8). Nasleduje nedostatok kvalifikovaného personálu (16%) a finančná náročnosť (14%), čo môže ovplyvňovať najmä menšie samosprávy. 6 % respondentov uviedlo ako prekážku legislatívu, a 2 % neaktuálnosť problematiky. Naopak, ako prekážku respondenti zastupujúci mestá vôbec nevnímajú neznalosť problematiky (0%). Medzi iné uvedené dôvody respondenti (6 %) uvádzali, napr. časovú náročnosť, nedostatočné povedomie verejnosti o možnostiach a limitoch participácie, veľké množstvo informácií a veľký počet zapojených spojených s pluralitou názorov a následne množstvom problémov, neodbornosť verejnosti presadzujúcej názory odporujúce tvrdeniam odborníkov v danej oblasti podloženými dátami a cieľené ovplyvňovanie verejnosti nimi. Tieto výsledky naznačujú, že kľúčovými bariérami pre otvorené vládnutie nie

sú právne alebo koncepčné limity, ako praktické, personálne, občianske a finančné výzvy.

### 2.3.2. Výsledky sekundárneho výskumu v slovenských okresných mestách

Sekundárny výskumu v okresných mestách Slovenska sa zameriaval na zhodnotenie úrovne publikovania informácií v rámci publikačného minima samospráv, prístupnosti informácií prostredníctvom webových portálov miest, prípadne špecializovaných dátových portálov, príp. iných kanálov založených na využití informačných technológií (napr. webové a mobilné aplikácie a pod.), publikovanie dát o participatívnych procesoch, o štatúte, organizačnom poriadku, o orgánoch miest (zasadnutia, zápisnice, kalendár), o zverejňovaní strategických dokumentov rôzneho charakteru.

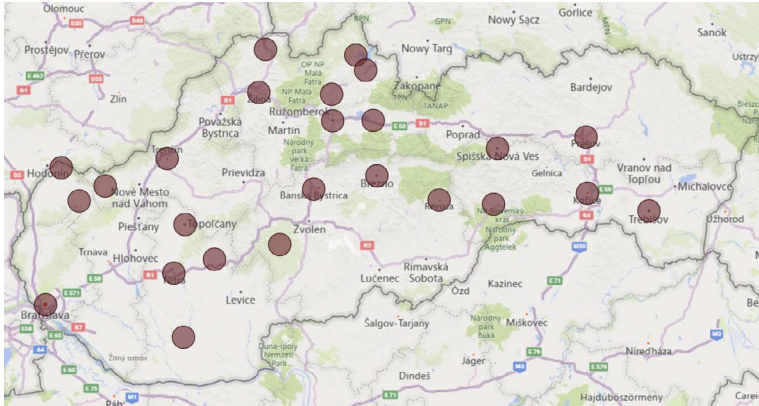
Z analýzy získaných dát vyplýva, že medzi 71 skúmanými mestami je miera dodržiavania požiadaviek na zverejňovanie dát v rámci publikačného minima samospráv pomerne nízka. Iba 6 miest (8,5 %) zverejňuje všetky povinne zverejňované dáta. Väčšina miest (91,5 %, 65 miest) sa nachádza v kategórii čiastočne zverejňovaných datasetov, čo poukazuje na rozširenú, no neúplnú prax v oblasti sprístupňovania verejných údajov. Pozitívnym zistením je, že až 27 miest (38 %) zverejňuje dáta nad rámec publikačného minima, čo naznačuje snahu niektorých samospráv ísť nad rámec zákonnej povinnosti a posilňovať princípy otvoreného vládnutia.



Graf 9 Zverejňovanie datasetov okresnými mestami

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prehľad okresných miest Slovenskej republiky, ktoré publikujú otvorené dáta nad rámec publikačného minima prezentuje obrázok 4.



Obrázok 4 Okresné mestá SR publikujúce otvorené dáta nad rámec publikačného minima

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou Microsoft PowerBI

Tieto výsledky je potrebné hodnotiť aj v kontexte kvality a úplnosti samotného zverejňovania údajov. Medzi pozitívne príklady patria:

- Bratislava – s vyše 398 datasetmi predstavuje lídra v oblasti otvorených dát. Jej katalóg pokrýva široké spektrum údajov – od polohy MHD, cez investičné zámery až po zmluvy a faktúry,
- Košice – viac ako 27 datasetov zverejnených v štruktúrovanej podobe vrátane údajov o doprave, životnom prostredí a majetku mesta,
- Senica – tematické údaje o polohe parkov, kontajnerov či úrovni hluku,
- Nitra – publikuje rozšírené údaje o školách, hrobových miestach a športe,
- Myjava, Skalica, Trenčín, Banská Bystrica, Žilina, Prešov, Trebišov, Rožňava, Spišská Nová Ves a ďalšie

mestá vytvárajú vlastné portály alebo integrujú dáta do štandardizovaných rozhraní.

Z obsahového hľadiska ide často o dáta týkajúce sa dopravy a parkovania, nájomného bývania, športu a voľného času, evidencie psov, zásad hospodárenia alebo strategického plánovania. Uvedené pozitívne príklady miest ukazujú, že otvorené údaje nemusia byť len splnením povinnosti, ale môžu byť aktívnym nástrojom riadenia, ktorý posilňuje dôveru verejnosti, podporuje participáciu a vytvára priestor pre spoluprácu s občanmi, či podnikateľmi.

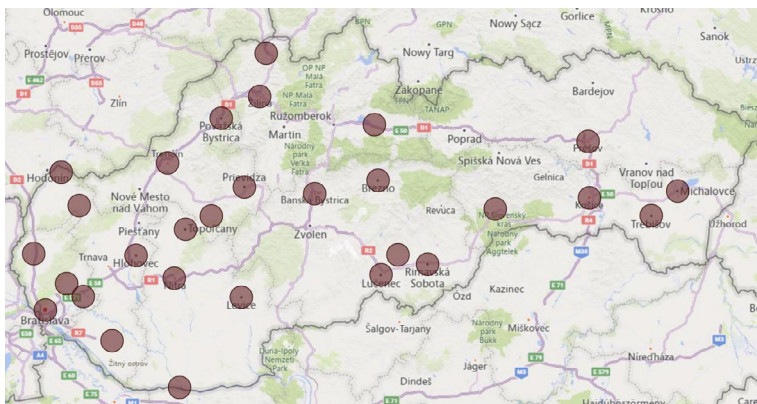
Zaujímavým zistením je aj to, že niektoré mestá síce deklarujú otvorenosť, no prakticky zverejňujú iba základné alebo formálne minimum údajov.

Najčastejšie nezverejňovanými datasetmi sú:

- reklamné zariadenia – chýbajú vo viac ako 70 % miest, čo obmedzuje verejný dohľad nad využívaním verejného priestoru a vizuálnym smogom,
- veková štruktúra obyvateľstva podľa ulíc – nezverejňovaná v približne 60 % prípadov, napriek jej vysokej hodnote pre komunitné plánovanie a ciele verejné politiky,
- čierne skládky a malé zdroje znečistenia ovzdušia – absentujú vo viac ako polovici miest, aj keď ide o kľúčové environmentálne údaje,
- vydané parkovacie povolenia – zverejňuje ich menej ako 20 % miest, čo znižuje transparentnosť pri rozhodovaní o využití verejných parkovacích kapacít,
- petície a plán kontrol – takmer úplne absentujú, čím sa oslabuje otvorenosť voči občianskej participácii a kontrole,
- príspevkové a rozpočtové organizácie miest – detailné údaje o ich činnosti a financovaní sú často nezverejňované, čo je závažné z pohľadu zodpovedného hospodárenia s verejnými prostriedkami.

Tieto zistenia poukazujú na potrebu štandardizácie zverejňovania verejných údajov, a to nielen z hľadiska objemu, ale najmä z pohľadu ich praktickej využiteľnosti, formátu a aktuálnosti.

Výskum poukázal na variabilitu v prístupe k otvoreným dátam medzi jednotlivými mestami. Kým niektoré mestá budujú sofistikované portály, iné zverejňujú údaje iba ako neštruktúrované prílohy na skrytých podstránkach, čím sa stráca ich dostupnosť a použiteľnosť. Z grafu 10 vyplýva, že 30 zo 71 miest (t. j. 42 %) má vytvorený vlastný dátový portál, čo je kľúčový predpoklad pre systematické a udržateľné zverejňovanie otvorených údajov. Naopak, väčšina miest (58 %) takýto portál nevlastní, a teda pravdepodobne zverejňuje dáta len čiastočne alebo v nesystematickej podobe. Prehľad miest s vlastným dátovým portálom prezentuje obrázok 5.



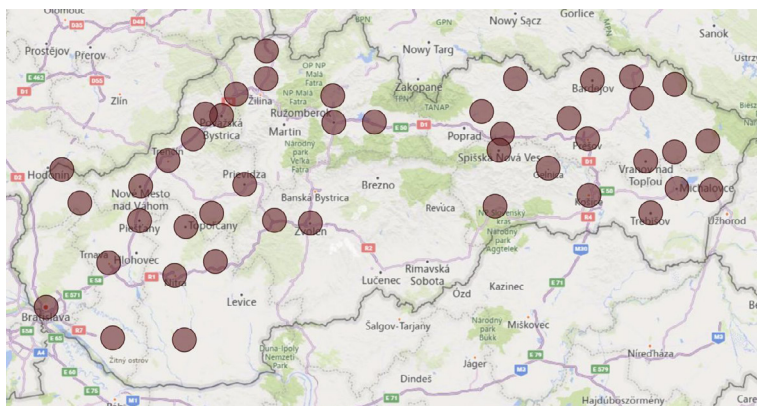
Obrázok 5 Okresné mestá SR s vlastným dátovým portálom

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou Microsoft PowerBI

Výskum na internetových stránkach obcí preukázal, že najčastejšie využívaným riešením pre zverejňovanie údajov tzv. eGov portál, teda centrálna elektronická platforma pre správu webového sídla samosprávy. Tento portál poskytuje technické možnosti na zverejňovanie údajov, no často nedosahuje úroveň samostatných open data platformi, ktoré umožňujú filtrovanie, export či vizualizáciu dát. Mnohé mestá teda využívajú základnú infraštruktúru, ktorá často nepostačuje na naplnenie štandardov otvorených údajov ani očakávaní odbornej verejnosti a občanov. Absencia dátového portálu môže byť dôsledkom technickej alebo personálnej nepripravenosti, nedostatočnej politickej vôle alebo strategickej vízie v oblasti otvorených dát, ale aj finančných alebo

kapacitných obmedzení v menších samosprávach. Vzhľadom na rastúci význam údajovo riadeného rozhodovania a transparentnosti predstavuje vytvorenie dátového portálu jeden z konkrétnych krokov k zvýšeniu otvorenosti miestnej správy.

Ďalšou oblasťou pozorovania boli špecifické digitálne nástroje na sprostredkovanie služieb občanom alebo na zefektívnenie komunikácie s nimi. 65 % miest (46 miest) používa takéto nástroje. Ide napríklad o elektronické formuláre, mobilné aplikácie, mestské chatboty, či nástroje na sledovanie požiadaviek a hlásení od občanov. Zvyšných 35 % miest (25 miest) takéto nástroje nevyužíva, čo môže signalizovať obmedzenú digitálnu kapacitu alebo nižšiu prioritu z pohľadu smart riešení pre občana. Tento výsledok možno hodnotiť pozitívne, keďže väčšina miest už aktívne integruje informačné technológie do výkonu verejnej správy. Zároveň poukazuje na potenciál ďalšieho rozvoja v oblasti digitálne dostupných a užívateľsky orientovaných služieb, najmä v menších alebo menej rozvinutých samosprávach. Prehľad miesta, ktoré využívajú špecifické nástroje na sprostredkovanie služieb občanov prezentuje obrázok 6.



Obrázok 6 Okresné mestá SR využívajúce špecifické nástroje na sprostredkovanie služieb občanom

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou Microsoft PowerBI

Z výskumu ďalej vyplýva, že 11 miest (15 %) využíva na komunikáciu s občanmi „Konto občana“ – digitálny nástroj (resp. obdobný nástroj digitálnej komunikácie), ktorý umožňuje obojstrannú

interakciu, sledovanie podaní či personalizovanú správu služieb. Nízka miera využívania takéhoto nástroja poukazuje na nízku mieru digitalizácie verejnej správy v oblasti personalizovaných e-služieb a slabé prepojenie medzi občanom a mestskou agendou cez online rozhranie. Zavádzanie „Konta občana“ by mohlo zlepšiť prístup občanov k vlastným informáciám, transparentnosť vo verejných procesoch, ako aj efektívnosť správy požiadaviek a služieb.<sup>3</sup> 11 väčších aj menších slovenských miest zavádza takéto inovatívne riešenia, ktoré sa líšia najčastejšie rozsahom funkcií. Identifikovanými príkladmi sú mestá:

- Bratislava, ktorá má na svojom webe konto občana, ktoré umožňuje registráciu a prístup k personalizovaným službám, pričom riešenie je prepojené na širšiu agendu smart city,
- Galanta, stredne veľké mesto, využíva riešenie „Karta pre občana“, ktoré integruje informácie o obyvateľoch a poskytuje prehľad o komunálnych službách či miestnych poplatkoch,
- Mesto Myjava využíva aplikáciu DataMesta, ktorá umožňuje nahlasovanie podnetov, získavanie informácií o diani v meste či komunikáciu s úradom,
- Lučenec využíva aplikáciu „Som“, ktorá poskytuje push notifikácie, informácie o službách, kalendáre zberu odpadu či lokálne oznamy. Táto aplikácia v rôznych úrovniach rozsahu je využívaná už vo viacerých slovenských mestách a obciach. Podobnou aplikáciou je „V obraze“, ktorá je prioritne orientovaná na poskytovanie informácií.

Menšie mestá (ako napr. Sabinov, Snina či Stropkov majú funkčné riešenia (napr. mestské karty, registrácie, aplikácie)), ktoré smerujú k personalizovanému prístupu k službám samosprávy. Veľké mestá častejšie tvoria na princípov zákaziek vlastné aplikácie a komunikačné platformy špecificky podľa potrieb mesta.

Následne sme skúmali priemerný počet krokov (kliknutí), ktoré musí používateľ vykonať z domovskej stránky mesta, aby sa dostal k informácii o možnosti podať žiadosť o prístup k informáciám. V priemere išlo o 2,21 kliknutí. Tento údaj možno interpretovať ako pomerne dobrú dostupnosť – ak sa informácia nachádza v dvoch alebo troch krokoch od hlavnej stránky, nejde o závažnú prekážku

<sup>3</sup> Abstrahujeme od využívania portálu Slovensko.sk, zameriavame sa na špeciálne komunikačné platformy miest.

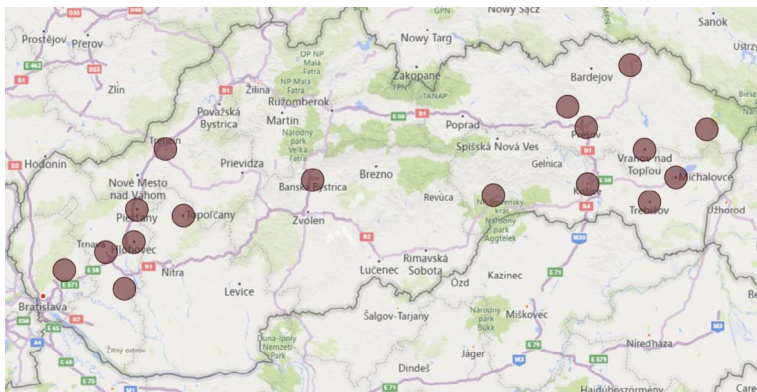
pre bežného užívateľa. Napriek tomu niektoré mestá môžu mať túto informáciu skrytú hlbšie, čím sa znižuje transparentnosť a používateľská prívetivosť. Odporúča sa, aby infožiadosti boli prístupné priamo alebo maximálne na 1 klik zo sekcie „Kontakt“, „Samospráva“ alebo „Otvorená samospráva“. V praxi tak tento ukazovateľ môže slúžiť ako meradlo transparentnosti webovej architektúry mesta. V nadväznosti na uvedený údaj, sme skúmali, či majú mestá verejne prístupný register žiadostí o sprístupnenie informácií, a to buď na svojom oficiálnom webe, na portáli data.gov.sk alebo prostredníctvom vlastného dátového portálu. Takto zverejnený register sme našli len u dvoch miest zo 71 (Partizánske a Nitra), čo predstavuje 3 % okresných miest. Tento stav možno hodnotiť ako vážny nedostatok transparentnosti v oblasti prístupu k informáciám, keďže občania nemajú prehľad o tom, aké infožiadosti boli podané a ako boli vybavené a absentuje tiež tlak na rovné a včasné spracovanie podaní. Zverejňovanie týchto údajov pritom nevyžaduje veľké technické kapacity – ide skôr o ochotu a nastavenie procesov.

V oblasti participácie sme zistili, že zo 71 skúmaných miest má len 27 miest (38 %) na svojom webovom sídle zverejnenú informáciu o priebehu aspoň jedného procesu tvorby verejnej politiky alebo nelegislatívneho dokumentu, do ktorého tvorby je zapojená verejnosť. To znamená, že takmer dve tretiny miest (62 %) nezverejňujú informácie o tom, ako prebieha príprava nelegislatívnych dokumentov (napr. stratégií, plánov, koncepcií) a ako a kedy môže verejnosť zasahovať alebo prispievať. Tieto dáta poukazujú na pomerne slabé ukotvenie participácie ako štandardnej súčasť miestneho rozhodovania. Zverejňovanie takýchto informácií však výrazne prispieva k budovaniu dôvery, legitimity rozhodnutí a aktívnemu zapájaniu obyvateľov. Ďalej len 17 miest (24 %) má na svojej webovej stránke vyhradené miesto, kde sú prehľadne zverejnené všetky participatívne procesy, alebo disponuje špecifickým webovým portálom zameraným na participáciu. Ide najmä o mestá, ktoré sa aktívne hlásia k princípom participatívneho riadenia. Príkladom dobrej praxe sú:

- Pezinok so samostatným portálom rozhodni.pezinok.sk, ktorý občanom umožňuje zapájať sa do procesu participatívneho rozpočtovania,
- Hlohovec so špeciálnou podstránkou venovanou participácii: hlohovec.sk/participacia.html,

- Považská Bystrica a Tmava, ktoré vytvorili samostatné sekcie alebo portály pre participatívne plánovanie (planujmesto.tmava.sk),
- Trenčín, ktorý prevádzkuje Inštitút participácie (trencin.sk/pre-obcanov/institut-participacie),
- Banská Bystrica, ktorá v rámci iniciatívy OGP Local realizuje a informuje o participatívnych procesoch na vlastných webových podstránkach mesta.

Naopak, až 76 % miest (54 miest) takéto riešenie nemá, čo znamená, že informácie o participácii (ak sú vôbec zverejňované) sú roztrúsené alebo ťažko dostupné. Tento výsledok poukazuje na absenciu systémového prístupu k zapájaniu verejnosti, ktorý by mal byť v prostredí otvorenej samosprávy samozrejmosťou. Centrálné miesto pre participáciu zvyšuje viditeľnosť a dostupnosť procesov, umožňuje sledovať výzvy, termíny a výsledky a posilňuje dôveru občanov voči samospráve. Prehľad miest, ktoré zverejňujú informácie o participatívnych procesoch prezentuje obrázok 7.

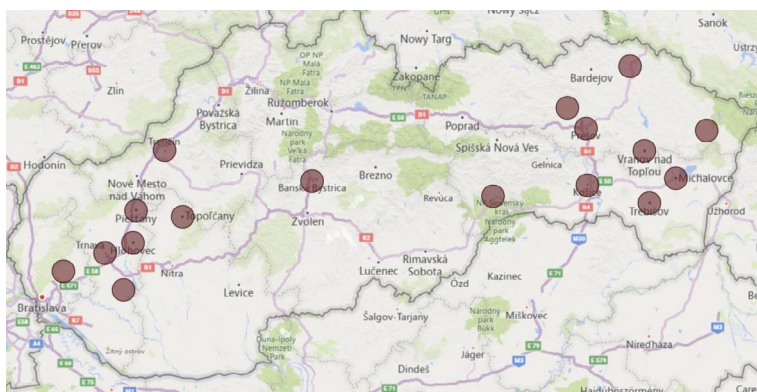


Obrázok 7 Okresné mestá SR zverejňujúce všetky participatívne procesy

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou Microsoft PowerBI

V oblasti zverejňovania informácií o fungovaní orgánov mesta. Až 60 miest (85 %) má na svojom webe zverejnený kalendár zasadnutí mestského zastupiteľstva (MsZ). Vyšší podiel samospráv, ktoré zverejňujú túto informáciu pravdepodobne

súvisí aj s legislatívnou povinnosťou zverejňovať tento termín. To umožňuje občanom sledovať prácu svojich volených zástupcov, vytvára priestor na prípravu a prípadné zapojenie sa do zasadnutí a je dôležitým predpokladom pre budovanie dôvery medzi verejnosťou a samosprávou. Zvyšných 15 % miest (11 miest) kalendár nezverejňuje. Ohľadne zverejňovania informácií o zasadnutiach komisií mestského zastupiteľstva len 46 % miest zverejňuje takýto kalendár. To znamená, že viac ako polovica miest (54 %) tieto informácie verejne neprináša. Pritom komisie sú často miestom, kde sa prerokúvajú odborné návrhy, kde dochádza k predbežným dohodám a stanoviskám a kde sa formuje obsah rozhodnutí ešte pred ich schválením v zastupiteľstve. Ich transparentnosť je preto kľúčová z hľadiska verejnej kontroly aj odborného dialógu. Ďalej, len 17 miest (24 %) zverejňuje na svojom webovom sídle program primátora, teda harmonogram jeho verejných vystúpení, stretnutí, pracovných ciest alebo plánovaných aktivít. Až 76 % miest (54 miest) takýto program nezverejňuje, čím verejnosť stráca možnosť sledovať činnosť najvyššieho predstaviteľa samosprávy, zúčastniť sa na verejných podujatiach alebo stretnutiach a získať prehľad o prioritách vedenia mesta. Zverejňovanie programu primátora je bežnou praxou v mnohých mestách západnej Európy a prispieva k posilneniu otvorenosti verejnej moci, ako aj k lepšiemu prepojeniu medzi vedením mesta a jeho obyvateľmi. Grafické znázornenie miest, ktoré zverejňujú program primátora prezentuje obrázok 8.



Obrázok 8 Okresné mestá SR zverejňujúce program primátora  
Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou Microsoft PowerBI

Prehľad zistení o zverejňovaní zápisníc z rokovaní orgánov mesta prezentuje tabuľka 7.

Tabuľka 7 Zverejňovanie výstupov z rokovania orgánov miestnej samosprávy v okresných mestách

Zverejnenie:	Áno	Nie
zápisníc zo zasadnutia mestského zastupiteľstva	82 % (58 miest)	18 % (13 miest)
videozáznamov z rokovaní mestského zastupiteľstva	48 % (34 miest)	52 % (37 miest)
zápisníc zo zasadnutia komisií mestského zastupiteľstva	54 % (38 miest)	46 % (33 miest)

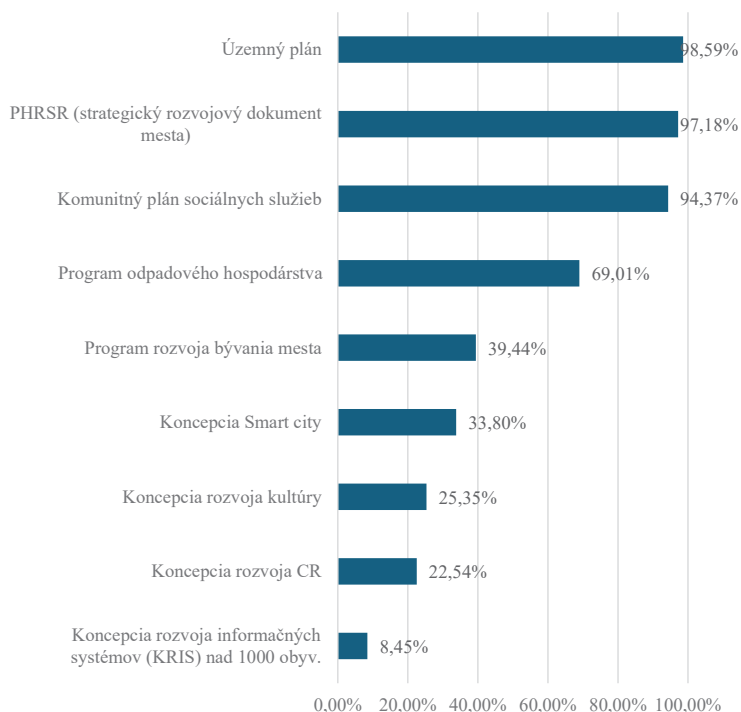
Zdroj: Vlastné spracovanie

Zverejňovanie zápisníc z rokovania mestského zastupiteľstva ako zákonnú povinnosť bolo možné dohľadať u 82 % okresných miest. Naopak, 13 miest (18 %) zápisnice nezverejňuje, čo znamená, že verejnosť nemá prístup k autentickému záznamu o tom, ako a na základe čoho boli rozhodnutia prijímané. Zverejňovanie zápisníc umožňuje občanom spätne si prečítať, aké rozhodnutia boli prijaté a aká diskusia im predchádzala, overiť si hlasovanie jednotlivých poslancov, ako aj získať informácie o návrhoch, ktoré neboli schválené. V prípade ich nezverejnenia, alebo náročného dohľadania má verejnosť obmedzený prístup k podkladom a argumentom, ktoré ovplyvňujú finálne rozhodnutia zastupiteľstva. Alternatívou k zverejňovaniu zápisníc z rokovania mestského zastupiteľstva je zverejnenie videozáznamu. Túto alternatívu využíva 48 % slovenských okresných miest (34 zo 71), a 52 % (37 miest) tak nerobí. Tento pomer naznačuje, že viac ako polovica miest stále nevyužíva audiovizuálne nástroje, ktoré by mohli zvýšiť transparentnosť a dostupnosť rozhodovacích procesov pre verejnosť. Aj keď technológie sú dnes dostupné a náklady na zverejňovanie videozáznamov sú relatívne nízke, mnohé samosprávy z rôznych dôvodov túto prax ešte nezavedli (či už pre technickú nepripravenosť, obavy zo straty kontroly nad obsahom, alebo nedostatočnú legislatívnu motiváciu).

Miera zverejňovania zápisníc z rokovania komisií mestských zastupiteľstiev je 54 %, teda približne polovica miest. Zápisnice z komisií sú dôležitým zdrojom informácií, ak komisie zapájajú do diskusie odborníkov a externých členov, prerokujú návrhy, ktoré sa do mestského zastupiteľstva dostanú už v pozmenenej podobe a slúžia ako odborný filter. Zverejňovanie týchto zápisníc je preto významným krokom k prehlbovaniu transparentnosti a zodpovednosti samosprávy.

Ďalšou oblasťou výskumu bolo zverejňovanie informácií o zamestnancoch mestského úradu. Výsledky výskumu ukazujú, že až 96 % slovenských miest (68 z 71) zverejňuje v zozname zamestnancov mestského úradu okrem mena, funkcie a pracovného zaradenia aj telefonický kontakt na konkrétne osoby. Tento veľmi vysoký podiel poukazuje na skutočnosť, že mestá vnímajú zverejňovanie kontaktných údajov ako štandardný nástroj transparentnosti a prístupnosti verejnej správy. Zároveň ide o jednoznačne pozitívny príklad otvoreného prístupu, ktorý zodpovedá očakávaniam verejnosti na dostupnosť úradov v digitálnom prostredí. Zverejňovanie telefonických kontaktov na konkrétnych zamestnancoch významne zjednodušuje komunikáciu medzi obyvateľmi a mestskými úradmi, posilňuje užívateľskú orientáciu webových sídiel samospráv a eliminuje potrebu používať všeobecné formuláre či neadresné komunikačné kanály. Zároveň zvyšuje mieru zodpovednosti zamestnancov voči verejnosti, čím prispieva k budovaniu dôvery medzi obyvateľmi a mestskou samosprávou. Zverejnenie priameho kontaktu tak možno vnímať nielen ako praktické opatrenie, ale aj ako jeden z kľúčových indikátorov otvorenosti miest, ktorý výrazne ovplyvňuje výslednú hodnotu indexu otvorenosti. Zostávajúcich 4 % miest, ktoré tieto informácie nezverejňujú, predstavuje potenciálny priestor na zlepšenie – či už z dôvodu nedostatočnej aktualizácie webového obsahu, alebo z nižšej vnímavosti k princípom otvorenej a adresnej komunikácie s verejnosťou.

V prieskume zverejňovania strategických dokumentov mesta sme identifikovali výrazné rozdiely v miere ich dostupnosti, resp. dohľadateľnosti na internetových stránkach okresných miest. Prehľad výsledkov prezentuje graf 10.



Graf 10 Zverejňovanie strategických dokumentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

K najviac dohľadateľným a zverejneným dokumentom miest patrí územný plán, ktorý zverejňuje až 70 miest, čo predstavuje 98,59 % miest. Tento výsledok je očakávaný, keďže ide o základný povinne zverejňovaný dokument územného rozvoja s významným dopadom na fungovanie miest. Rovnako vysokú mieru zverejnenia vykazuje aj Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja (PHRSR), zverejnený v 69 mestách (97,18 % miest). Jeho prítomnosť na webe potvrdzuje strategickú váhu tohto dokumentu pri smerovaní rozvojových priorít. Tretím najdostupnejším dokumentom je Komunitný plán sociálnych služieb, ktorý je zverejnený v 67 mestách (94,37 %). Na druhej strane však výskum identifikoval viacero typov dokumentov, ktoré sú zverejňované v menšej miere. Program odpadového hospodárstva je dostupný v 49 mestách (69 %), čo je síce väčšina, no stále poukazuje na značné

rozdiely v praxi samospráv. Výrazne nižšie zastúpenie vykazujú dokumenty ako Program rozvoja bývania (28 miest), koncepcia Smart city (24 miest), koncepcia rozvoja kultúry (18 miest) a koncepcia rozvoja cestovného ruchu (16 miest). Ich zverejnenie sa pohybuje len medzi 23 % až 39 %, čo naznačuje nedostatočne systematický prístup k sprístupňovaniu sektorových stratégií, resp. otáznosť ich existencie. Najnižšiu mieru transparentnosti vykazuje koncepcia rozvoja informačných systémov (KRIS), ktorá je verejne dostupná len v 6 mestách, čo predstavuje menej než 10 % prípadov. Nejde o povinne zverejňovaný dokument mesta, a do určitej miery aj vďaka rozvíjajúcim sa hrozbám kybernetickej bezpečnosti je otázne, či je žiadúce, aby bol takýto dokument voľne dostupný. V takom prípade by bolo vhodné, aby mestá aspoň zverejnili základnú informáciu o existencii dokumentu a jeho hlavných cieľoch, čím by sa posilnila dôvera verejnosti a zároveň chránil obsah, ktorý podlieha obmedzeniam z hľadiska kybernetickej bezpečnosti alebo interných systémových architektúr.

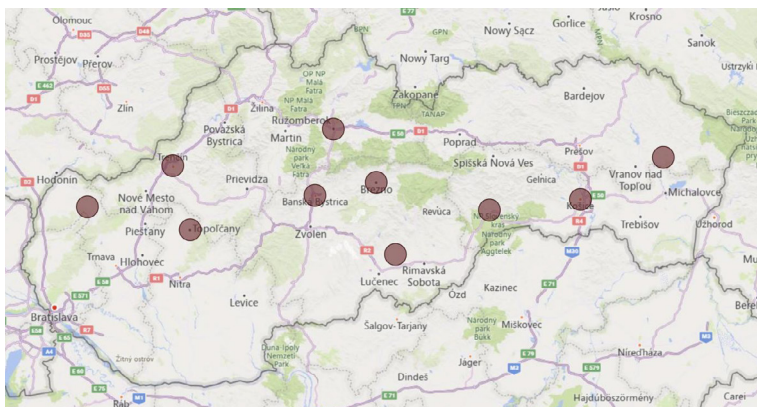
Okrem základných strategických dokumentov mestá často disponujú aj ďalšími tematickými stratégiami a koncepciami. Analýza dostupnosti iných strategických dokumentov ukázala značnú variabilitu nielen v ich obsahu, ale aj v spôsobe zverejňovania. Niektoré mestá, ako napríklad Malacky, Senec, Dunajská Streda či Galanta, zverejňujú energetické koncepcie, územné generely dopravy, koncepcie rozvoja športu alebo práce s mládežou. Senica zverejňuje dokonca cezhraničnú stratégiu udržateľného rozvoja v nadväznosti na stratégiu Európa 2020. V kategórii environmentálnych a klimatických dokumentov možno nájsť napríklad: Stratégiu adaptácie mesta Prievidza na zmenu klímy, Generely cyklickej dopravy, Dokumenty starostlivosti o dreviny, alebo nízkouhlíkové stratégie v mestách ako Stará Ľubovňa či Trenčín.

Niektoré samosprávy pristupujú aj k sociálno-výchovným a školským témam – napríklad koncepcia rozvoja školstva je dostupná v mestách ako Trenčín, Žilina, Michalovce či Spišská Nová Ves. V mestách ako Svidník, Námestovo a Detva boli zverejnené komunitné plány sociálneho rozvoja alebo koncepcie tepelného hospodárstva. Koncepcie rozvoja športu patria medzi

najčastejšie sa vyskytujúce tematické dokumenty – dostupné sú napríklad v mestách Tvrdošín, Michalovce, Sobrance, Nitra, Trenčín, Dunajská Streda a ďalších.

Zároveň sa ukazuje, že mnohé z týchto dokumentov sú zverejnené len ako jednotlivé PDF súbory bez kategorizácie alebo systematického zaradenia do štruktúrovaných sekcií webových stránok, čo znižuje ich dostupnosť a použiteľnosť pre verejnosť.

Vo vzťahu k programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja sme analýzou zistili, že len 10 miest (14 %) zverejnili vyhodnotenie zapracovania pripomienok podaných v procese prípravy a schvaľovania. Len 17 % miest (12 miest) zverejňuje na svojom webovom sídle informácie o plnení strategických cieľov a zámernov, ktoré sú súčasťou programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHRSR). Ich prehľad je možné vidieť v obrázku 9.



Obrázok 9 Okresné mestá SR zverejňujúce informácie plnení cieľov PHRSR

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou Microsoft PowerBI

Táto nízka miera otvorenosti v participatívnom procese tvorby programu naznačuje, že jednak zapájanie verejnosti býva často formálne – samosprávy síce umožnia predloženie pripomienok, no mechanizmy ich vyhodnocovania a spôsob ich zapracovania do finálnej verzie dokumentu ostávajú skryté, rovnako ako aj nedostatočné monitorovanie následného procesu implementácie

programu. Chýbajú tak jednotlivé kroky spätnej väzby, ktoré by potvrdzovali, že názory obyvateľov majú reálny vplyv na výslednú podobu strategických rozhodnutí. Zverejnenie vyhodnotenia pripomienok by pritom mohlo posilniť dôveru verejnosti v plánovací proces a podporiť legitimitu prijímaných rozhodnutí. Transparentnosť v tejto oblasti by umožnila obyvateľom overiť si, či ich podnety boli zohľadnené, prípadne prečo boli odmietnuté. Zároveň by išlo o signál, že samospráva vníma verejnosť ako rovnocenného partnera pri tvorbe strategických dokumentov a nie ako formálnu prekážku v procese ich prijatia.

Deficit v oblasti monitorovania a hodnotenia strategických dokumentov zo strany miest neumožňuje sledovanie priebežného progresu v smerovaní mesta. Verejnosť zostáva bez informácií o tom, ako sa strategické ciele skutočne naplňajú, v ktorých oblastiach dochádza k pokroku a kde pretrvávajú problémy. Pre občanov, podnikateľov či občianske iniciatívy je pravidelné zverejňovanie údajov o implementácii strategických dokumentov kľúčové. Absencia takejto verejnej kontroly môže viesť k formálnemu prístupu k plánovaniu, k oslabeniu občianskeho záujmu o verejné veci, a v konečnom dôsledku aj k znižovaniu dôvery voči miestnej samospráve.

Poslednou oblasťou skúmania zverejňovaných informácií bolo publikovanie štatútu a organizačného poriadku mesta. Z výskumu vyplýva, že až 93 % miest (66 miest) zverejňuje na svojom oficiálnom webovom sídle aktuálny štatút mesta, zatiaľ čo len 7 % miest (5 miest) tak nerobí. Výsledok poukazuje na vysoký štandard transparentnosti pri sprístupňovaní základných interných dokumentov samosprávy. Štatút mesta je kľúčovým dokumentom, ktorý upravuje vnútornú organizáciu a fungovanie mesta – vrátane kompetencií orgánov, pravidiel rokovania, hospodárenia či vzťahov medzi orgánmi samosprávy. Vysoká miera jeho zverejňovania naznačuje, že väčšina miest si uvedomuje dôležitosť prístupnosti týchto informácií a vníma ich zverejňovanie ako bežnú a potrebnú súčasť otvoreného vládnutia.

Organizačný poriadok zverejňuje na svojom oficiálnom webovom sídle 82 % miest (58 miest), zatiaľ čo 18 % samospráv (13 miest) tak nerobí. Organizačný poriadok je významný dokument,

ktorý určuje vnútornú štruktúru mestského úradu, rozdelenie kompetencií, zodpovednosti a vzťahy medzi jednotlivými organizačnými útvarmi. Jeho zverejňovanie významne prispieva k transparentnosti fungovania úradu, zrozumiteľnosti jeho vnútornej organizácie a zvyšuje predvídateľnosť vo verejných procesoch. Vysoký podiel miest, ktoré tento dokument sprístupňujú verejnosti možno hodnotiť ako pozitívny signál otvorenosti. Zároveň však skutočnosť, že takmer pätina samospráv organizačný poriadok nezverejňuje naznačuje pretrvávajúce rezervy v oblasti sprístupňovania základných informácií.

Za základe vyhodnotenia zverejňovania (resp. dohľadateľnosti) informácií o jednotlivých oblastiach otvoreného vládnutia sme vytvorili ranking 71 slovenských okresných miest, ktorý súhrne identifikuje lídrov i zaostávajúce mestá v otvorenom vládnutí. Maximálny počet bodov, ktorý mohli mestá dosiahnuť, bol 27,25 bodov (tabuľka 8, obrázok 10).

Tabuľka 8 Ranking okresných miest podľa zverejňovania informácií o otvorenom vládnutí

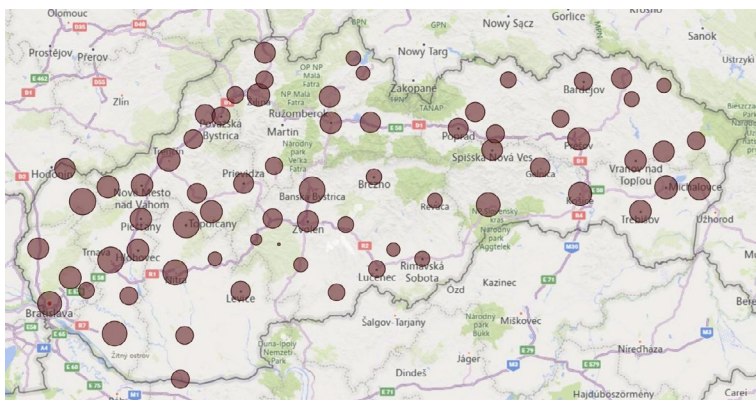
Poradie v rankingu	Mesto	Hodnota
1	Senica	23,75
2	Topoľčany	23,50
3	Trnava	23,25
4	Banská Bystrica	23,00
5	Martin	22,75
6	Dunajská Streda	22,00
7	Nitra	22,00
8	Bratislava (hlavné mesto)	21,25
9	Rožňava	21,00
10	Košice (mesto)	20,50

Poradie v rankingu	Mesto	Hodnota
11	Michalovce	20,25
12	Trenčín	20,00
13	Žilina	19,75
14	Prešov	19,50
15	Sobrance	19,50
16	Pezinok	19,25
17	Hlohovec	19,25
18	Myjava	19,25
19	Partizánske	19,25
20	Nové Mesto nad Váhom	19,00
21	Trebišov	19,00
22	Piešťany	18,75
23	Šaľa	18,75

<b>Poradie v rankingu</b>	<b>Mesto</b>	<b>Hodnota</b>
24	Ružomberok	18,75
25	Vranov nad Topľou	18,75
26	Malacky	18,50
27	Zvolen	18,50
28	Humenné	18,50
29	Čadca	18,25
30	Dolný Kubín	18,25
31	Spišská Nová Ves	18,25
32	Skalica	18,00
33	Liptovský Mikuláš	17,75
34	Svidník	17,75
35	Prievidza	17,50
36	Púchov	17,50
37	Poprad	17,50
38	Bánovce nad Bebravou	17,00
39	Levice	17,00
40	Žiar nad Hronom	17,00
41	Kežmarok	17,00
42	Gelnica	17,00
43	Ilava	16,50
44	Považská Bystrica	16,00
45	Komárno	16,00
46	Bardejov	16,00
47	Levoča	16,00
48	Galanta	15,75

<b>Poradie v rankingu</b>	<b>Mesto</b>	<b>Hodnota</b>
49	Nové Zámky	15,75
50	Snina	15,75
51	Kysucké Nové Mesto	15,50
52	Turčianske Teplice	15,50
53	Sabinov	15,25
54	Bytča	15,00
55	Lučenec	15,00
56	Veľký Krtíš	15,00
57	Senec	14,50
58	Detva	14,50
59	Stará Ľubovňa	14,50
60	Brezno	14,25
61	Rimavská Sobota	14,00
62	Stropkov	14,00
63	Námestovo	13,75
64	Revúca	13,75
65	Krupina	13,50
66	Medzilaborce	13,50
67	Zlaté Moravce	13,25
68	Tvrdošín	13,25
69	Poltár	13,00
70	Žarnovica	12,00
71	Banská Štiavnica	10,25

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok 10 Vizualizácia výsledkov rankingu otvoreného vládnutia v okresných mestách SR

Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou Microsoft PowerBI

Na prvých miestach sa umiestnili mestá Senica (23,75 b.), Topoľčany (23,5 b.) a Trnava (23,25 b.), ktoré dosiahli najvyššie hodnoty v celkovom skóre. Vysoké umiestnenie týchto miest poukazuje na systematickú prácu v oblasti transparentnosti, dostupnosti informácií a zapájania verejnosti do rozhodovania. V prvej desiatke sa ďalej nachádzajú krajské a veľké mestá ako Banská Bystrica, Nitra, Bratislava či Košice, ale aj menšie mestá (napr. Rožňava), čo naznačuje, že otvorenosť nie je výlučne doménou veľkých samospráv.

Z porovnania vyplýva, že popri krajských mestách sa medzi úspešnými umiestňujú aj menšie okresné centrá, ktoré cielene budujú participatívne mechanizmy a efektívne využívajú digitálne nástroje. Naopak, niektoré tradične významné mestá, ako Poprad, Levice či Komárno, sa nachádzajú v strednej časti rebríčka, čo poukazuje na priestor pre zlepšenie.

Na konci rebríčka sa umiestnili mestá Žarnovica (12 b.) a Banská Štiavnica (10,25 b.). Ich nízke skóre poukazuje na absenciu systematických prístupov k otvoremu riadeniu a nedostatočné využívanie dostupných nástrojov transparentnosti a participácie.

Výsledky ukazujú, že otvorená samospráva na Slovensku nie je priamo úmerná veľkosti mesta či jeho ekonomickej sile.

Rozhodujúcim faktorom je skôr politická vôľa, strategické nastavenie a schopnosť zavádzať participatívne a digitálne inovácie do praxe. Zároveň platí, že mestá s vyššou mierou otvorenosti sú lepšie pripravené na zvládanie spoločenských výziev, budovanie dôvery verejnosti a efektívnejšie riadenie rozvoja územia.

#### **2.4. Identifikovanie kľúčových výziev v implementácii otvoreného vládnutia v okresných mestách Slovenskej republiky**

Otvorené riadenie nie je novým fenoménom. Tento koncept za posledných 20 rokov nadobúda nové podoby vďaka rozsiahlym možnostiam, ktoré priniesli nové informačné a komunikačné technológie (Castells, 2010; Meijer, Bolívar, 2016). Tie uľahčujú zverejňovanie a prístup k informáciám, ako aj zapojenie zainteresovaných strán do rozhodovania o verejnej politike. Otvára však aj nové hrozby spojené s radikálnou otvorenosťou, kybernetickou bezpečnosťou alebo porušením etiky. Práve v reflexii na uvedený vývoj je hlavným výskumným predpokladom nášho výskumu skutočnosť, že rozvoj nových technológií a implementácia nových prístupov v riadení založených na dátach a informáciách prispieva k budovaniu otvorenosti miestnej samosprávy.

Na základe teoretických východísk je možné tvrdiť, že miestna samospráva je spravovaná otvorene, ak do procesov verejnej politiky a riadenia implementuje princípy ako transparentnosť, participácia, dostupnosť, zúčtovateľnosť (Millard, 2016; OECD, 2017; Davdis, Piotrowski, Warner, 2024).

Na základe výsledkov výskumu v podmienkach slovenských krajských miest, ako aj teoretického rámca môžeme odpovedať, že medzi teóriou a praxou existuje identifikovateľná medzera. Aj keď si predstavitelia slovenských okresných miest uvedomujú koncept otvoreného vládnutia, reálna implementácia je viac orientovaná na povinné činnosti dané zákonom (napr. zverejňovanie konkrétneho súboru údajov (väčšinou nejde o skutočné otvorené údaje) definované publikačným minimom samospráv alebo sprístupňovanie informácií podľa zákona 211/2000 Z. z. o

slobodnom prístupe k informáciám v znení neskorších predpisov), a nie na vytvorenie relevantného rámca otvoreného vládnutia založeného na jeho hlavných princípoch.

Proces implementácie princípov otvoreného vládnutia sa v podmienkach Slovenskej republiky aktívne implementuje od roku 2011 na základe prístúpenia k medzinárodnej iniciatíve Partnerstvo pre otvorené vládnutie. Ide o strategické východisko pre implementovanie participatívneho prístupu k tvorbe a implementácii verejnej politiky v Slovenskej republiky na národnej, regionálnej i lokálnej úrovni. Do roku 2017 bola prioritou opatrení národná úroveň, postupne sa väčšia pozornosť venovala aj regionálnej a lokálnej úrovni. Postupne od roku 2022 sa priority akčných plánov otvoreného vládnutia výrazne zmenili a opäť sa od lokálnej a regionálnej úrovni abstrahuje. Dokonca nedochádza ani k dostatočnému plneniu stanovených akčných plánov s aktivitami orientovanými na národnú úroveň.

Miera naplňania jednotlivých princípov otvoreného vládnutia sa v podmienkach slovenských miest líši. V rámci transparentnosti je pre miestne samosprávy vypracované tzv. publikačné minimum, ktoré zahŕňa zákonom povinne zverejňované informácie a ďalšie spektrum dát a informácií, ktoré je odporúčané zverejniť. Avšak, v podmienkach skúmaných miest je prístup k týmto informáciám často náročný a nie sú zverejňované všetky požadované informácie. Výsledky nášho výskumu potvrdzujú aj zistenia NKÚ (2019), že dátové portály sú fragmentované a málo používateľsky priateľské. Môžeme tvrdiť, že transparentnosť sa sústreďuje najmä na povinné zverejňovanie, menej na aktívnu prácu s občanmi.

Za jednu z kľúčových slabín slovenských miest možno označiť účasť zainteresovaných strán na verejnej politike, resp. participáciu. Aj keď predstavitelia miest označili participáciu za najdôležitejší princíp otvoreného vládnutia, jej reálna realizácia bola hodnotená ako pomerne slabá. Výsledky výskumu potvrdzujú naše prechádzajúce zistenia dlhoročných výskumov o nízkej miere zapojenia občanov do rozhodovacích procesov (Vitálišová, 2015; Vaňová, 2021). Zároveň výskum preukázal, že stále prevláda preferencia využívania tradičných spôsobov zapájania verejnosti do procesov lokálnej politiky a ostáva nevyužívaný potenciál

moderných interaktívnych nástrojov založených na informačných technológiách, resp. aspoň ich kombinácie s tradičnými nástrojmi participácie. V tejto súvislosti sa zabúda na skutočnosť, že občania a ďalšie zainteresované subjekty by mali byť integrálnou súčasťou správy vecí verejných, mali by sa zapájať do poskytovania a spoluvytvárania verejných služieb, ako aj do riešenia otázok verejnej politiky. V prípade slovenských miest možno identifikovať len niekoľko priekopníkov (napr. Trnava, Banská Bystrica, Košice), ktorí idú nad rámec tradičných nástrojov participácie zainteresovaných strán a využívajú aj elektronickú participáciu alebo iné inovatívne formy (napr. hackathony, crowdsourcing, platformu Decidim). Niekoľko miest (Bratislava, Žilina, Košice) využíva občiansky účet, ktorý poskytuje elektronické možnosti participácie občanov a zároveň podporuje transparentnosť zverejňovaním individuálnych informácií o platení miestnych daní alebo iných verejných služieb (napr. parkovné), ktoré občania využívajú. Môžeme očakávať, že aj v ďalších mestách vznikne tlak na posilnenie tejto oblasti nielen z dôvodu otvoreného spravovania, ale aj jeho integrity a prepojenia na ostatné informačné systémy v rámci verejnej správy. Už teraz to dokazujú mestá ako Viedeň, Brno, Praha, Lodž, Varšava, ktoré sú v otázke otvoreného vládnutia pokročilejšie, ale zároveň sú slovenským mestám blízke ekonomickými a sociálnymi podmienkami, čiastočne aj systémom verejnej správy.

V rámci princípu zúčtovateľnosti je možné na základe výsledkov výskumu identifikovať nízku prioritu miest venovanú monitoringu a vyhodnocovaniu dopadov prijímaných rozhodnutí na lokálnej úrovni. Často je preferovaná transparentnosť bez zodpovednosti, o čom svedčí aj charakter zverejňovaných dáta na webových sídlach miest. Mechanizmy spätnej väzby a kontroly rozhodnutí sú slabé, chýba systematické hodnotenie politiky samospráv, ktoré je podstatou princípu zúčtovateľnosti (Reggi, Dawes, 2016).

Poslednými skúmaným princípom je dostupnosť. Dostupnosť je v otvorenom vládnutí chápaná ako princíp rovnakého prístupu všetkých občanov k informáciám, službám a možnostiam participácie (Gomes, Soares, 2014; Vitálišová et al., 2022). Nejde teda len o to, aby boli dáta zverejnené, ale aby boli aj

zrozumiteľné, ľahko dostupné či dohľadateľné a použiteľné bez ohľadu na sociálne, vzdelanostné či technologické rozdiely (Tejedo -Romero et al., 2022). Výsledky výskumu v slovenských okresných mestách ukázali, že dohľadateľnosť niektorých druhov informácií resp. dokumentov predstavuje pre verejnosť výzvu a nie je vždy automatická. Rovnako býva problém formát zverejňovaných informácií a dát, ktorý menej často spĺňa požiadavky otvorených dát. Na druhej strane, k miere implementácie uvedeného princípu v praxi prispieva aj miera digitálnych zručností verejnosti i personálu miestnych samospráv a prístup k internetu. Podľa Vnútroštátneho plánu Digitálnej dekády Slovenskej republiky (2024), 55 % občanov má základné digitálne zručnosti, čo je porovnateľné s priemerom Európskej únie. Tieto zručnosti zahŕňajú vyhľadávanie informácií na internete, komunikáciu prostredníctvom mailu a sociálnych sietí, používanie textových a prezentačných nástrojov, základné nastavenia a ochranu bezpečnosti. Doterajšie skúsenosti ukazujú, že riešenia využívania elektronických verejných služieb (najmä služby portálu Slovensko.sk) sú náročné na zriadenie a inštalovanie dodatočných aplikácií, čo je často zložité pre priemerne zručného občana a nie sú užívateľsky prijateľné. Situácia s pokrytím územia Slovenska s vysokorýchlostným internetom sa od rok 2022 významne zlepšila. Až 70,8 % domácností má možnosť pripojenia s rýchlosťou 1Gbit/s a 97,4 % domácností možnosť širokopásmového internetu (Point Topic, 2022). V prepojení na identifikované bariéry rozvoja otvoreného vládnutia s mestách je možno považovať za jeden z dôvodov nenaplnenia princípu dostupnosti aj nedostatočné zručnosti pracovníkov miestnej samosprávy. Ide o dlhodobý problém chýbajúcich vzdelávacích systémov zamestnancov samospráv na Slovensku prezentovaný nedostatočnou kvalifikáciou zamestnancov a ich rezistenciou voči zmenám (Vitálišová, 2015). Exemplárnym príkladom dobrej praxe v tejto oblasti je systém kontinuálneho vzdelávania v rámci verejnej správy, vrátane miest, v Českej republike. Okrem toho, výsledky výskumu v mestách potvrdili, že aktivity podporujúce princípy otvoreného vládnutia v praxi sú kapacitami ľudských zdrojov poddimenzované, čo výrazne ovplyvňuje rozsah realizovaných aktivít.

Aj keď nie všetky vymedzenia základných princípov otvoreného vládnutia zahŕňajú integritu ako princíp otvoreného vládnutia vzhľadom na nové dimenzie, ktoré otvorené vládnutie nadobúda vďaka informačným technológiám a potvrdzuje to výskum, je potrebné mu venovať v miestnych samosprávach osobitnú pozornosť. Je úzko prepojený s etikou. Z pohľadu predstaviteľov okresných miest je tento princíp považovaný za najmenej prioritný (spoločne s monitoringom a vyhodnocovaním lokálnych politík). Na druhú stranu, v rámci reálneho uplatňovania mestá vnímajú tento princíp ako dobre implementovaný, čo je možné spochybníť, vzhľadom na to, že mu nie je venovaná dostatočná pozornosť (nie je to prioritou). Nedostatočné pochopenie a implementovanie uvedeného princípu je spojené so slabším ukotvením etických štandardov, menšou pozornosťou venovanou prevencii korupcie a chýbajúcimi systematickými mechanizmami na posilňovanie dôvery medzi občanmi a samosprávou, a teda možno konštatovať, že pre slovenská mestá ostáva tento princíp významnou výzvou. Jej riešenie je kľúčové pre ďalší rozvoj inovatívneho spravovania miest, pretože všetky smart a otvorené inovácie si vyžadujú akceptovanie a dodržiavanie etických pravidiel, princípov a štandardov. Etika preto musí byť súčasťou stratégie vývoja a používania digitálnych technológií od samého začiatku. Inšpiratívnym príkladom v tejto oblasti je mesto Varšava so Smernicami pre zodpovedné používanie generatívnej umelej inteligencie v rámci miestnej samosprávy.

Ďalšie zistené prekážky pri zavádzaní otvoreného riadenia v slovenských mestách (napr. náročná administratíva, finančná náročnosť) čiastočne potvrdili, že predstavitelia okresných miest nepoznajú výhody otvoreného vládnutia. Práve otvorené riadenie mesta s podporou informačných technológií (smart) vedie k zmenám, ktoré by mohli prispieť k eliminovaniu duplicit v procesoch, zjednodušeniu schvaľovacích procesov, podpore interoperability, ako aj k zmenám v organizačných štruktúrach a tým väčšej efektívnosti verejnej politiky (Tomor, Z. et al., 2019; Pereira et al., 2018), čím sa uvedené bariéry môžu výrazne eliminovať. Ak sa budú chcieť v ďalších rokoch slovenské samosprávy priblížiť úspešným inteligentným a otvoreným mestám, je nevyhnutné ich strategické smerovanie orientovať na

integráciu digitálnych nástrojov a metód spravovania s princípmi otvoreného vládnutia – transparentnosťou, participáciou, zúčtovateľnosťou a dostupnosťou. Takéto riadenie mesta dokáže pružnejšie reagovať na spoločenské výzvy, posilňovať dôveru občanov a účinnejšie riadiť rozvoj svojho územia.

### **3. ROZVOJ OTVORENÉHO VLÁDNUTIA V MIESTNYCH SAMOSPRÁVACH**

Záverečná kapitola vedeckej knihy predstavuje model optimálnej otvorenej samosprávy reflektujúc teoretické východiská a výsledky realizovaného empirického výskumu. Model vnímame ako výpočet predpokladov, ktoré by mali byť zabezpečené preto, aby sme mohli spravovanie samosprávy identifikovať ako otvorené. Vychádzame z tradičného prístupu k otvorenej miestnej samospráve, avšak rozširujeme ho o ďalšie nevyhnutné požiadavky, ktoré nadobúda tento prístup vďaka digitálnej dobe, ktorú žijeme.

Následne predstavuje príklady dobrej praxe ako zdroj inšpirácie aj pre slovenské mestá, ktoré by ich potenciálne mohli uchopiť a premietnuť do reality. Ide o príklady zahraničných miest Helsinky a Praha, ako aj príklad prvého slovenského mesta Banská Bystrica, ktoré sa stalo súčasťou iniciatívy Open Government Partnership Local. Reflektujúc teoretické východiská, výsledky výskumu a príklady dobrej praxe, vytvorili sme stručný praktický návod pre miestnu samosprávu, ktorý má slúžiť na skvalitnenie procesu implementovania otvoreného vládnutia.

#### **3.1. Model optimálnej otvorenej samosprávy v digitálnej dobe**

Model optimálnej otvorenej samosprávy možno charakterizovať na základe štyroch základných skupín prvkov. Prvým prvkom je inštitucionálny rámec, ktorý tvorí architektúra orgánov samosprávy. Základnými a povinnými orgánmi tohto rámcu sú volené orgány miestnej samosprávy – starosta/primátor, zároveň výkonný orgán samosprávy, a obecné/mestské zastupiteľstvo. Ďalej sem patria v podmienkach Slovenskej republiky ďalšie povinné orgány ako hlavný kontrolór, komisia obecného/mestského zastupiteľstva pre ochranu verejného záujmu pri výkone funkcií verejných funkcionárov. Medzi fakultatívne orgány miestnej samosprávy patrí mestská/obecná rada, komisie obecného/mestského

zastupiteľstva, výbory mestských častí, občianske rady, prípadné iné kreované orgány samosprávy. Všetky tieto orgány vstupujú v rozličnej miere do riadenia miestnej samosprávy spoločne zo zamestnancami miestnej samosprávy. Vzhľadom na to, aby sme mohli hovoriť o vládnutí (resp. spravovaní), inštitucionálny rámec by mal byť dotváraný sieťou zainteresovaných subjektov (aktérov), pre ktorých angažovanie sú využívané rôzne nástroje a metódy lokálnej politiky. Na základe teoretických východísk, ako aj vlastných výskumov (Vitálišová, 2015; Vitálišová et al. 2022) je možné k týmto aktérom zaradiť občanov, podnikateľské subjekty, subjekty verejnej správy, subjekty tretieho sektora, politické strany a hnutia, univerzity ako výskumné centrá, médiá, a prípadne iné subjekty podľa potreby.

Predpokladom, že inštitucionálny rámec otvoreného vládnutia bude plniť svoju úlohu je stotožnenie sa a podpora uplatňovania princípov otvoreného vládnutia v rámci koncepcie samosprávy (podpora volenými orgánmi) a vo vykonávaní jej úloh (zamestnancami mesta/obce). Starosta alebo primátor ako výkonný orgán by mal mať záujem o priebežné vyhodnocovanie stavu otvoreného vládnutia svojho mesta/obce. Základnými spolupracujúcimi odborními, resp. zamestnancami by mali byť pracovníci zodpovední za koordinovanie participácie, správu otvorených dát, digitálne služby a dohľad na etickými štandardami. Dôležitým prvkom sú aj poradné orgány, ktoré spravidla zaručujú zapojenie rôznych segmentov aktérov, ako aj nezávislý kontrolný orgán (napr. hlavný kontrolór).

V jadre modelu optimálnej otvorenej samosprávy stojí druhá skupina prvkov – princípy otvorenej samosprávy, ktoré predstavujú normatívny rámec celej správy vecí verejných. Ide o transparentnosť, participáciu, zúčtovateľnosť, dostupnosť, integritu s prepojením na etiku, inkluzívnosť a udržateľnosť. Transparentnosť je chápaná ako proaktívne sprístupňovanie informácií, dát v kvalite a forme tzv. open dát, ktorá umožňuje ich opakované použitie, a nie iba ako povinné zverejňovanie informácií podľa zákona. Zúčtovateľnosť znamená, že každé rozhodnutie má byť kontrolovateľné, obhájitelné a podliehajúce verejnej spätnej väzbe a hodnoteniu. Participácia presahuje rámec

konzultácií a umožňuje občanom a ostatným zainteresovaným subjektom spoluporiť politiky a podieľať sa na ich implementácii, teda stať sa partnerom miestnej samosprávy. Princíp dostupnosti zaručuje, že všetky informácie a mechanizmy zapojenia sú otvorené nielen digitálne zdatným skupinám, ale aj občanom bez prístupu k moderným technológiám, teda kladie dôraz na inkluzívnosť politik samospráv. Integrita a etika sú nevyhnutné na posilnenie dôvery občanov a vyžadujú si jasné pravidlá, etické kódexy a verejné výberové konania.

Tretou skupinou prvkov sú nástroje a metódy, ktoré miestna samospráva môže využívať na implementovanie otvoreného vládnutia. Ideálna samospráva využíva kombináciu moderných technológií a tradičných foriem nástrojov lokálnej politiky. Je možné vychádzať z tradičného vymedzenia nástrojov lokálnej politiky, ktorú tvorí päť skupín nástrojov, a to právne, programové, ekonomické, administratívne a informačno-komunikačné (napr. Hood, 1984; McDonnell, Elmore, 1987). Vzhľadom na digitálnu dobu je nevyhnutné zohľadniť nové podoby týchto nástrojov. Zároveň prax ukazuje, že prínosnejšie je využívanie interaktívnych nástrojov vytvárajúcich priestor pre obojsmernú komunikáciu a jednanie. Uplatnenie nástrojov vždy závisí od konkrétneho riešeného problému lokálnej politiky.

Zloženie vymedzených nástrojov otvoreného vládnutia v prvej kapitole vedeckej knihy sme empiricky overili výskumom v okresných mestách, ktorý zároveň poukázal na značné rezervy v tejto oblasti v podmienkach Slovenska. Preferencia je daná tradičným offline nástrojom (napr. publikovanie povinne zverejňovaných informácií na vývesných tabulách, písomné pripomienkovanie dokumentov a pod.). Vďaka nových informačným technológiám je žiadúce ich kombinovať s online nástrojmi vo väčšej miere. Medzi ne patria portály otvorených dát, ktoré obsahujú zverejňované informácie v strojovo čitateľnej podobe; cloudové úložiská pre zdieľanie informácií; webové a mobilné aplikácie umožňujúce interaktívne zapojenie občanov do rozhodovania, ale aj do spoluprávy verejných služieb (napr. crowdsourcingové platformy, digitálne nástroje participácie, hackatony) a ďalšie. Tieto nové dimenzie by mali nadobúdať aj v súčasné procesy participatívneho rozpočtovania a plánovania.

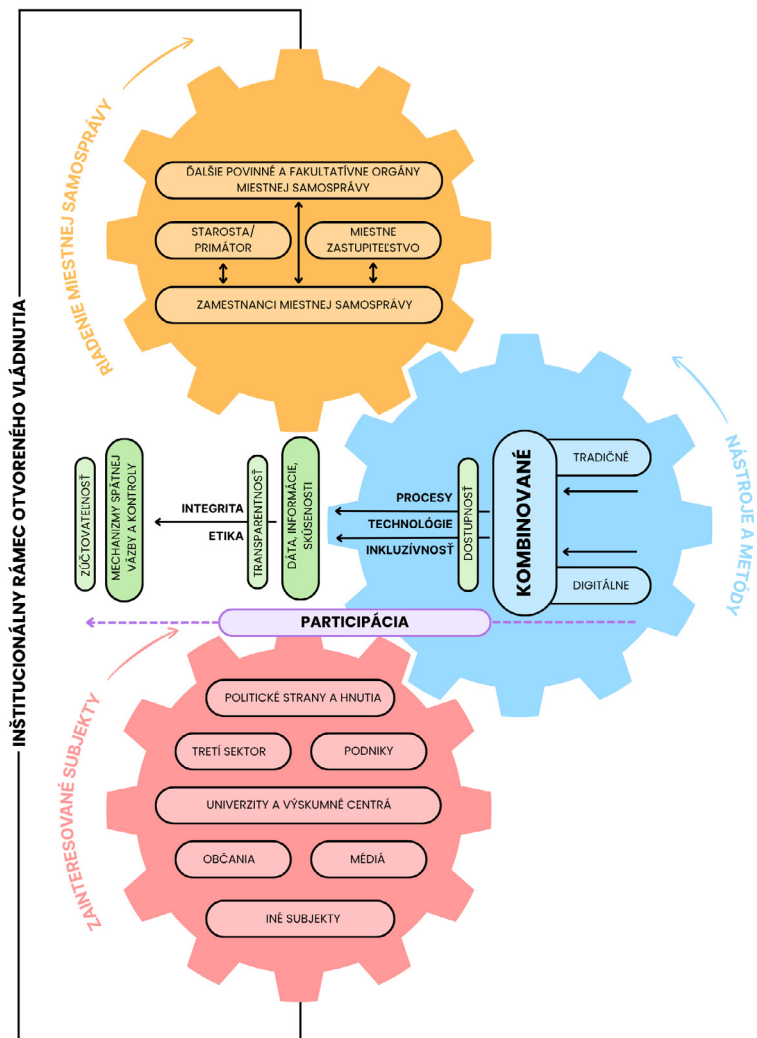
Je možné na to využiť softvérové aplikácie ponúkané ako univerzálne riešenia, alebo finančne náročnejšie vlastné riešenia podľa požiadaviek zadávateľov (miest, obcí). Zmena by sa mala odraziť aj vo využívaní komunikačných nástrojov, ktoré sa ukazujú ako kľúčové aj vzhľadom na to, že sú určitým sprostredkovateľom naplňania princípu participácie. Je potrebné ich voliť podľa cieľovej skupiny, ktorá je objektom komunikácie a zohľadniť jej charakteristické znaky. Zároveň by využívané nástroje mali viesť k implementovaniu princíпов transparentnosti, napr. prostredníctvom digitálnych konzultačných platforiem, možností pripomienkovania návrhov cez klasické spôsoby, ale iluzívnejšími spôsobmi ako sú komunitné susedské fóra, občianske rady, a ich online podoby. Zápisy, prípadne prenosy zasadnutí orgánov samosprávy, archív hlasovaní, povinné verejné vypočutia kandidátov na vedúce funkcie a úplné zverejňované zmluvy by mali byť ľahko dohľadateľné v elektronickej podobe a zverejnené s primeranými časovými lehotami. Zároveň všetky nástroje, ak je to možné, by mali mať zachovanú svoju fyzickú podobu.

Vhodné prepojenie využívania uvedených nástrojov, ich vzájomne integrovanie pri dodržiavaní etických štandardov tak vedie k rozumnému a cielenému využívaniu informačných technológií a prijímaniu rozhodnutí na základe dát, informácií a skúseností, čo je podstatou aj konceptu smart governance. Je možné tvrdiť, že v digitálnej ére môžeme hovoriť o smart open governance – rozumnom (inteligentom) otvorenom vládnutí.

Posledným prvkom modelu optimálnej otvorenej samosprávy je uplatňovanie princípu zúčtovateľnosti v praxi, a to je hodnotenie a spätná väzba. Ideálna samospráva sleduje svoje hodnotenie otvoreného vládnutia v rámci národných a medzinárodných rankingov (napr. OECD, OGP, WJP a iné), ktoré komplexne a kompetentne hodnotia uplatňovanie princíпов otvorenej samosprávy. Okrem benchmarku, ktorý umožňuje porovnávať výsledky miest a zdieľať osvedčené postupy, je dôležité vytvoriť podmienky pre hodnotenie aj z pohľadu verejnosti, jednak vybraných lokálnych politik, prijímaných rozhodnutí, ako aj jednotlivých princíпов otvoreného vládnutia. Okrem výsledného hodnotenia prostredníctvom kvantitatívnych a kvalitatívnych metód je dôležité priebežné monitorovanie. Umožňuje včas

identifikovať chybné kroky a napraviť ich; flexibilne reagovať na zmenené podmienky, ktoré v rozhodujúcej miere vplývajú na fungovanie verejného sektora z vonkajšieho prostredia. Práve koncept otvoreného vládnutia vytvára priestor pre rozdelenie zodpovednosti za kontrolu viacerým skupinám aktérov verejnej politiky, ktorí by tak predstavovali „nezávislých“ hodnotiteľov. Tí by počas celého procesu naplňania aktivít vyvíjali tlak na ich úspešné a včasné plnenie.

Takto koncipovaná samospráva predstavuje systém vzájomne prepojených prvkov (inštitucionálny rámec, princípy otvoreného vládnutia, nástroje a metódy, hodnotenie a spätná väzba), v ktorom sú princípy otvoreného vládnutia nielen deklarované, ale aj prakticky implementované do každodennej správy vecí verejných. Kombinuje normatívne hodnoty demokracie, technické nástroje moderného manažmentu a reálne zapojenie občanov. Jej cieľom je dosiahnuť, aby sa rozhodovanie stalo transparentným, zodpovedným, inkluzívnym a udržateľným, čím sa posilní dôvera verejnosti v miestnu demokraciu. Ilustračné zobrazenie uvedeného systému prezentuje obrázok 11.



Obrázok 11 Model optimálnej smart otvorenej samosprávy  
Zdroj: Vlastné spracovanie

### **3.2. Príklady dobrej praxe v otvorenom vládnutí miestnych samospráv**

Vzhľadom na to, že výsledky výskum poukázali na viaceré medzery v implementovaní princípov otvoreného vládnutia, ako reflexiu na ne predstavujeme príklady dobrej praxe miest, ktoré môžu slúžiť ako inšpirácia pre progres v riešení uvedenej témy v praxi. Zvolili sme príklady miest – Helsinki, Brno a Banská Bystrica. Helsinki sú uvádzané ako jeden z najlepších príkladov dobrej praxe na svete. Brno je progresívne sa rozvíjajúce mesto implementujúce koncept smart governance a vzhľadom na to, že funguje v podobných ekonomických a sociálnych podmienkach ako slovenské mestá, identifikované príklady by mohli byť ľahšie replikovateľné. Posledným zvoleným príkladom je mesto Banská Bystrica, ktoré ako prvé na Slovensku sa stalo súčasťou medzinárodnej iniciatívy OGP Local, preto môže byť inšpiráciou pre ostatné slovenské mestá.

Každý príklad dobrej praxe bol spracovaný ako kvalitatívna deskriptívno-analytický štúdia vybraného mesta a aktivít otvoreného vládnutia, ktoré v ňom boli realizované. Cieľom bolo zachytiť štruktúru aktérov, implementované nástroje, procesy a výstupy otvoreného vládnutia na základe analýzy dáta sekundárnych zdrojov (vedecké články, štúdie, strategické dokumenty mieste, hodnotiace správy miest, reporty z projektov a pod.). Štruktúra príkladu dobrej praxe zahŕňa kontextovú analýzu zameranú na geografické, sociálne, ekonomické a inštitucionálne charakteristiky mesta a zhodnotenie jeho stavu implementovania otvoreného vládnutia, následne identifikuje kľúčových aktérov a skúma vybrané praktiky otvoreného vládnutia. Na základe toho identifikuje kľúčové faktory úspechu, výstupy/prínosy a výzvy uplatňovania tohto prístupu v praxi.

#### **3.2.1. Helsinki**

Helsinki, hlavné mesto Fínska, sa nachádza na pobreží Baltského mora a je najväčším mestom v krajine s populáciou približne 660-tisíc obyvateľov. Helsinki sú známe svojou vysokou kvalitou života,

inováciami v oblasti udržateľného rozvoja a otvoreného vládnutia, ako aj bohatou kultúrnou scénou a architektonickými pamiatkami. Mesto je často hodnotené ako jedno z najšťastnejších miest na svete a aktívne zapája občanov do plánovania a rozhodovania prostredníctvom rôznych participatívnych iniciatív a projektov. V Giffingerovom modeli inteligentných miest patria k najsilnejším v „inteligentnej ekonomike“ a „inteligentných ľuďoch“, čo úzko súvisí s kvalitou fínskeho vzdelávania. Kvalitné vzdelávanie viedlo aj k niekoľkým ambicióznym a aj netypickým projektom. Príkladom je tvorba inteligentnej štvrte Kalasatama, ktorá má byť plne sebestačná, ekologická, zdravá, a ktorá má byť pýchou tejto koncepcie v meste. Vzniká na mieste bývalého obchodného prístavu (Ache, 2011; Kuntsman a Xin, 2024). Od roku 1995 Zákon o miestnej samospráve (Local Government Act – LGA) zaručuje fínskym občanom právo podieľať sa na rozhodovacích procesoch miestnej samosprávy. Na jeho základe majú obyvatelia samospráv starší ako 15 rokov právo predkladať iniciatívy týkajúce sa činnosti mestského zastupiteľstva. Ak sa k iniciatíve pripojí najmenej 2 % obyvateľov obce, mestská rada je povinná sa ňou zaoberať a prijať rozhodnutie do šiestich mesiacov. V prípade iniciatív smerujúcich k vyhláseniu miestneho referenda je potrebná podpora minimálne 5 % občanov.

Okrem online platformy majú obyvatelia možnosť predkladať iniciatívy aj osobne prostredníctvom mestského registračného úradu. Tento pluralitný prístup umožňuje obyvateľom využiť viacero kanálov na komunikáciu s mestskými orgánmi a zároveň zvyšuje ich povedomie o fungovaní verejnej správy.

Mesto Helsinki aktívne využíva digitálne technológie a siete na posilnenie interakcie medzi občanmi a politickými predstaviteľmi. Príkladom je aplikácia Ahjo Explorer, ktorá poskytuje jednoduchý prístup k rozhodnutiam mestskej rady a umožňuje občanom tieto rozhodnutia vyhľadávať a sledovať. Aplikácia zároveň slúži ako nástroj na vytváranie, predkladanie a monitorovanie občianskych iniciatív. Obyvatelia tak môžu spoluvytvárať návrhy, upozorňovať na miestne problémy a sledovať ich riešenie v reálnom čase.

Týmto spôsobom Helsinki budujú prostredie otvorených poznatkov, transparentnosti a verejného povedomia, ktoré sú základnými predpokladmi pre posilnenie občianskej participácie.

Systém populárnych iniciatív spravovaný mestom Helsinki umožňuje občanom priamo upozorňovať na problémy, ktoré považujú za dôležité, a zapájať sa do rozhodovacích procesov formou priamej participácie. Cieľom je nielen posilniť demokratické procesy, ale aj rozvíjať spoločné plánovanie mesta prostredníctvom intenzívnejšej spolupráce medzi obyvateľmi, odborníkmi a samosprávou.

Model participácie zdola nahor (bottom-up) je podporený online platformou, ktorá reflektuje nové prístupy k e-participácii a digitálnemu zapájaniu občianskej spoločnosti. Prípadová štúdia otvoreného vládnutia v Helsinkách identifikuje šesť výnimočných praktík vybraných z odborných štúdií zameraných na toto mesto.

### *Hlavní aktéri otvoreného vládnutia v Helsinkách*

Motorom celého ekosystému je Mesto Helsinki, ktoré zabezpečuje strategické smerovanie, financie a právny rámec iniciatív. Operatívnu inovačnú „centrálu“ predstavuje Forum Virium Helsinki, mestská nezisková organizácia koordinujúca živé laboratória, testovacie platformy a prepájanie samosprávy s podnikmi, akademickou sférou a obyvateľmi (Jiang et al., 2020; Hämäläinen, 2021). Forum Virium Helsinki je zároveň inovačná spoločnosť mesta Helsinki, ktorej cieľom je spoluvytváranie mestskej budúcnosti s firmami, univerzitami, inými organizáciami verejného sektora a obyvateľmi Helsínk. Poslaním je urobiť z Helsínk najfunkčnejšie inteligentné mesto na svete. Odbornú expertízu dodávajú univerzity a výskumné inštitúcie – najmä Aalto University a Helsinská univerzita. Startupy a technologické firmy (napr. Tuup v oblasti MaaS alebo xD Visuals pri 3D modelovaní) transformujú otvorené mestské dáta do konkrétnych aplikácií. Obyvatelia a komunitné združenia vstupujú do procesu spolutvorby prostredníctvom platformou DCENT či DATADEMO (Tseng et al., 2023). K ekosystému prispievajú aj národné inštitúcie a fondy, napr. SITRA, ktoré poskytujú granty a pomáhajú nastavovať priaznivú legislatívu (Jiang et al., 2020).

### *Príklady dobrej praxe v otvorenom vládnutí z mesta Helsinki*

Prvým príkladom dobre praxe **Helsinki Region Infoshare** (HRI) je služba otvorených údajov miest Helsinki, Espoo, Vantaa a Kauniainen. Poskytuje údaje o mestách metropolitnej oblasti Helsink a o celom regióne bezplatne, pričom sú voľne prístupné každému používateľovi. Služba ponúka štatistické údaje a dlhodobé časové rady o populácii, hospodárstve a blahobyte regiónu Helsinki, široké spektrum geopriestorových údajov a rozhraní využívaných najmä vývojármi aplikácií. Okrem toho sprístupňuje aj údaje v reálnom čase. Údaje je možné voľne sťahovať a používať na rôzne účely – napríklad na výskum a vývoj, rozhodovacie procesy, vizualizácie, vývoj aplikácií alebo dátovú žurnalistiku. Hlavným cieľom služby HRI je sprístupniť verejné dátové zdroje miest metropolitného regiónu ako otvorené údaje pre všetkých používateľov. Údaje sú ľahko dostupné prostredníctvom webovej platformy HRI, odkiaľ ich možno bezplatne sťahovať a ďalej využívať. Webová služba zároveň podporuje užšiu spoluprácu medzi tvorcami a používateľmi údajov. Informácie o prevádzkovom modeli a osvedčených postupoch HRI sú zverejnené a voľne dostupné, aby ich mohli využívať aj iné inštitúcie či samosprávy. Služba HRI je financovaná mestami Espoo, Helsinki, Vantaa a Kauniainen. Počas prvých rokov jej činnosti poskytli podporu aj organizácia Sitra – Fínsky fond na oslavu nezávislosti – a Ministerstvo financií Fínska prostredníctvom grantu na mestskú spoluprácu. Riadenie, kontrola a implementácia služby HRI prebieha prostredníctvom riadiacich a usmerňovacích skupín v súlade s hlavnou zmluvou a dohodou o financovaní. Riadiaca skupina zahŕňa zástupcov financujúcich subjektov, realizátorov projektu, úrad mesta Helsinki a organizáciu Forum Virium Helsinki. Za operatívnu koordináciu HRI zodpovedá úrad mesta Helsinki. Na implementácii služby sa podieľajú aj správcovia údajov, IT špecialisti, odborníci na komunikáciu a právnici zo všetkých štyroch zúčastnených miest. Forum Virium Helsinki je od začiatku kľúčovým partnerom služby HRI. Ide o spoločnosť s ručením obmedzeným patriacu do skupiny Helsinki City Group, ktorá v spolupráci s podnikmi, mestom, verejnými inštitúciami a občanmi vyvíja nové digitálne služby.

Počas projektovej fázy HRI v rokoch 2010 – 2013 niesol Forum Virium zodpovednosť za plánovanie a koordináciu projektu.

Druhým príkladom dobrej praxe je **pilotná aplikácia Mobility as a Service** (MaaS) – Whim (Audouin & Finger, 2018). Táto iniciatíva je priekopnícka tým, že demonštruje, ako silná verejná vízia spolu s povinnosťou zdieľať otvorené dopravné dáta podporuje súkromné inovácie, pričom mesto ostáva kľúčovým aktérom regulácie. Hlavnými aktérmi sú Ministerstvo dopravy a komunikácií, Helsinský regionálny dopravný podnik (HSL), MaaS Global a mestskí poslanci. Kľúčovým úspechom je viacúrovňové riadenie typu I, najmä národný zákon o dopravných službách, ktorý prevádzkovateľom prikazuje sprístupniť API, pričom zároveň mestské lobovanie zjednotilo miestne, regionálne a národné ciele. Výsledkom sú komerčne dostupné balíčky MaaS pre verejnosť, no pretrvávajú napätie ohľadom zdieľania príjmov a prístupu k dátam medzi HSL a súkromnými agregátormi.

Tretím príkladom je dynamická **platforma digitálneho dvojčata Helsinki3D+/Kalasatama** (Hämäläinen, 2021). Tá ukazuje, ako môže otvorená celomestská 3D dátová infraštruktúra sprehľadniť plánovanie, skrátiť spätné väzby a zapojiť občanov do spoločného navrhovania. Hlavní aktéri sú Mestská divízia pre mestské prostredie, Forum Virium, buildingSMART Finland, občania a technologické malé a stredné podniky. Úspechom bola robustná dátová vrstva spolu s kultúrou agilných pilotov, pričom skoré experimenty s otvorenými štandardmi CityGML vytvorili dôveru medzi partnermi. Výsledkom je funkčné digitálne dvojčata mesta využívané napríklad na simuláciu energetických únikov a mikroklimy, s vrstvou participatívneho mapovania (PPGIS) pre spätnú väzbu občanov. Prekážkou ostáva zmena organizačnej kultúry a náročnosť čistenia dát.

Štvrtým príkladom je rámec inteligentného mestského riadenia v programe „**Helsinki Smart City**“ (Jiang et al., 2020), ktorý poskytuje koncepcnú alternatívu čisto technokratického prístupu k smart mestám tým, že otvorené dáta a informačno-komunikačné nástroje viaže na jasne definované mestské výzvy a kontextovo špecifické spôsoby riadenia. Hlavní aktéri sú mesto Helsinki, Forum Virium, lokálne startupy, univerzity a obyvatelia.

Kľúčovým úspechom je trojitá integrácia – úspech vzniká vtedy, keď sa problémy priestoru, inštitucionálne nastavenia a technologické možnosti riešia spoločne. Výsledkom je uznanie v rámci mestskej stratégie, že otvorené dáta a živé laboratória musia riešiť konkrétne problémy (napr. dopravná bezpečnosť). Rizikom je návrat k projektom, kde technológie určujú riešenia namiesto potrieb mesta.

Piaty príklad, **plánovanie s filozofiou „Designing for Happiness“** (Vyas & Walia, 2025), vyzdvihuje participatívne plánovanie založené na dôvere, zamerané na pešiu dostupnosť, zelené priestory a zónovanie zmiešaného využitia ako motor subjektívneho blahobytu a legitímnosti inštitúcií v Helsinkách. Hlavní aktéri sú mestskí plánovači, architekti, oddelenie mestskej stratégie a združenia obyvateľov. Kľúčom k úspechu sú metriky orientované na občanov – politiky sú hodnotené na základe indexu šťastia, čo posilňuje transparentnosť a zodpovednosť. Výsledkom je vysoká spokojnosť obyvateľov a medzinárodné ocenenia „najšťastnejšie mesto“. Výzvou ostáva prenesenie tohto modelu do miest s nižšou občianskou dôverou či iným systémom vlastníctva pôdy.

Šiestym príkladom je **elektronické participatívne rozpočtovanie OmaStadi** (Tseng et al., 2024). Zo strany občianskej spoločnosti nebola žiadna naliehavá požiadavka na reformu existujúcich rozhodovacích procesov v rámci mesta Helsinky. OmaStadi bol koncipovaný ako nástroj participatívneho rozpočtu a lokalizované riešenie na demokratizáciu rozhodovania prostredníctvom využitia znalostí občanov. Je to živý test digitálnej demokracie, kde obyvatelia navrhujú a hlasujú o projektoch v hodnote 8,8 milióna eur cez open-source platformu. Hlavní aktéri sú „Demokratický tím“ mestského zastupiteľstva, vývojári platformy, miestne mimovládne organizácie a vyše 50 000 hlasujúcich obyvateľov. Kľúčovým faktorom je dialektické učenie – platforma kombinuje jednoduché hlasovanie väčšiny s kolektívnymi kampaňami, ktoré rozširujú participáciu. Výsledkom je financovanie stoviek mikroprojektov a výrazné úspechy komunitných iniciatív. Pretrvávajúcim problémom však je preferencia dobre prepojených užívateľov, prílev triviálnych

návrhov a presun financií pôvodne určených na riešenie rovnosti v prímestských oblastiach do tejto schémy.

### *Kľúčové faktory úspechu*

Úspech otvoreného vládnutia v Helsinkách spočíva predovšetkým v dlhodobo pestovanej kultúre dôvery, transparentnosti a participácie, ktorá je hlboko zakorenená vo fínskom spoločenskom kontexte. Tento model účinne prepája rozhodovanie „zhora“ s iniciatívami „zdola“ a umožňuje reálne zapojenie občanov do tvorby verejných politík (Jiang et al., 2020). Kľúčovým predpokladom úspechu je aj quadruple helix spolupráca, ktorá integruje samosprávu, akademickú sféru, podnikateľský sektor a občiansku spoločnosť. Tento prístup umožňuje dynamickú výmenu poznatkov, testovanie inovácií a rýchle škálovanie úspešných riešení (Hämäläinen, 2021). Mesto Helsinki zároveň dlhodobo investuje do experimentálnych a participatívnych platforiem, ako sú Smart Kalasatama, OmaStadi, či Helsinki Region Infoshare (HRI), ktoré prepájajú otvorené dáta s občianskou angažovanosťou. Tieto nástroje umožňujú nielen testovať nové technológie a politiky v reálnom prostredí, ale aj posilňovať dialóg medzi občanmi a mestom prostredníctvom transparentných digitálnych procesov. Ďalším faktorom úspechu je právny rámec participácie, ktorý od roku 1995 (Zákon o miestnej samospráve – LGA) zaručuje občanom právo predkladať iniciatívy miestnym orgánom. Online platformy ako Ahjo Explorer alebo portál pre občianske iniciatívy zjednodušujú prístup k rozhodnutiam mestskej rady a umožňujú obyvateľom sledovať procesy v reálnom čase. Podpornú infraštruktúru tvoria flexibilné finančné mechanizmy (napr. mikrograntový program DATADEMO) a inovačné partnerstvá riadené organizáciou Forum Virium Helsinki, ktorá pôsobí ako prepojujúci uzol medzi samosprávu, podnikmi a akademickými inštitúciami. Vďaka tejto kombinácii systémového rámca, inštitucionálnej koordinácie a digitálnej otvorenosti sa Helsinky stali jedným z najprogresívnejších európskych ekosystémov otvoreného vládnutia.

## *Výstupy, prínosy a výzvy*

Kombinácia spomenutých faktorov priniesla mestu Helsinky množstvo konkrétnych a merateľných výsledkov. Transparentnosť verejnej správy sa výrazne zvýšila – portál HRI získal európske ocenenia a stal sa základom pre viac než tisíc aplikácií založených na otvorených dátach. Tým sa zároveň posilnila dôvera verejnosti a vznikol nový trh pre dátové inovácie a podnikanie. Participácia obyvateľov nadobudla nový rozmer prostredníctvom digitálnych platforiem ako D CENT, OmaStadi či Ahjo Explorer, ktoré zapojili desaťtisíce občanov do spolurozhodovania o mestských projektoch a rozpočtoch (E-democracy in practice, 2016; Tseng et al., 2023). Systém občianskych iniciatív umožňuje obyvateľom priamo predkladať návrhy, čím sa posilňuje dialóg medzi samosprávou a komunitami a rozvíja sa model spolurozhodovania. Na poli inovácií vznikli projekty ako Smart Kalasatama, ktorá sa stala globálnym referenčným príkladom inteligentnej mestskej transformácie (Jiang et al., 2020; Kuntsman a Xin, 2024). V oblasti územného plánovania umožnilo digitálne dvojča Helsinky 3D+ transparentne simulovať urbanistické scenáre, analyzovať energetické toky a zahrnúť spätnú väzbu občanov do rozhodovacieho procesu (Hämäläinen, 2021).

Ekonomicky sa otvorené vládnutie premietlo do vzniku nových podnikateľských modelov, ako napríklad koncept Mobility as a Service (MaaS) reprezentovaný aplikáciou Whim (Audouin & Finger, 2018), ktorý spája verejnú dopravnú víziu s inováciami súkromného sektora. Napriek úspechom Helsinky čelia aj viacerým výzvam. Neustála aktualizácia a rozširovanie otvorených dát kladie vysoké nároky na IT infraštruktúru, bezpečnosť a digitálnu gramotnosť obyvateľov. Participácia nie je rovnomerne rozložená medzi všetky sociálne skupiny, čo zvyšuje riziko dominancie „hlasnejších“ komunit (Tseng et al., 2024). V živých laboratóriách pretrvávajú otázky inkluzívnosti a udržateľného financovania po skončení pilotných fáz (Jiang et al., 2020). Zavádzanie digitálnych dvojčiat a e-participačných systémov si navyše vyžaduje vysoké investície a organizačné zmeny, ktoré môžu narážať na odpor tradičných byrokratických štruktúr (Hämäläinen, 2021).

Napriek týmto prekážkam zostávajú Helsinky jedným z najlepších európskych príkladov otvoreného a participatívneho vládnutia. Ich skúsenosť ukazuje, že kombinácia dátovej transparentnosti, digitálnych inovácií a občianskej spolupráce môže byť účinným nástrojom pre demokratickejšie, efektívnejšie a inkluzívnejšie riadenie mesta.

### **3.2.2. Brno**

Brno je druhé najväčšie mesto Českej republiky. Rozloha mesta je 230,22 km<sup>2</sup>. Počet obyvateľov ku koncu roka 2024 bol 402 739 (s trvalým pobytom). K máju 2025 bolo k pobytu v meste zároveň prihlásených viac ako 65 tisíc cudzincov. Primátorkou mesta je JUDr. Markéta Vaňková. Je historickým hlavným mestom Moravy. Brno je administratívnym strediskom a zároveň veľmi inovatívne, moderné a rozvojové mesto. Je študentským mestom, nachádza sa tu viac ako 30 fakúlt súkromných a verejných vysokých škôl.

Hlavnou stratégiou mesta je Brno 2050. Táto stratégia bola schválená v roku 2017. Stratégia predstavuje základný rozvojový dokument, ktorého hlavným prínosom je splnenie priorít a cieľov rozvoja mesta. Medzi hlavné priority mesta patrí kvalita života, mestská správa, oblasť technickej infraštruktúry, energetika a mobilita. Stratégia sa skladá z troch častí. Prvá časť, strategická, sa týka vízie do roku 2050. Druhá, programová časť, sa zameriava na priority do roku 2030 a tretia časť obsahuje akčný plán s konkrétnymi aktivitami a projektami na dva roky (Stratégia Brno 2050). Ekonomický rozvoj v Juhomoravskom kraji a v Brne sa naplňa podľa spoločnej Regionálnej investičnej stratégie pre Juhomoravský kraj (RIS JMK) pre roky 2021 - 2027.

Kľúčovými faktormi rozvoja mesta sú udržateľnosť, životná úroveň, odolnosť, inovácie, informačné a komunikačné technológie. Mesto sa snaží implementovať informačné a komunikačné technológie, ale tak aby zapájali do tvorby služieb obyvateľov. Pre mesto sú dôležité aj sociálne faktory ako integrácia mesta a jeho častí, kvalita života, participácia obyvateľov a prítomnosť talentovaných ľudí.

## *Hlavní aktéři otevřeného vládnutia v meste Brno*

Do realizácie aktivít v meste je zapojená celá rada aktérov, okrem samotnej samosprávy mesta Brno, Odboru strategického rozvoja a spolupráce, Riadiaceho a výkonného výboru, napríklad aj politici, podnikateľské subjekty pôsobiace v meste a inovatívne startupy. Okrem toho mesto využíva pri rozvojových projektoch garantov stratégie, ako aj špecializovaných expertov z akademického prostredia a ich medzinárodné projektové skúsenosti.

## *Vybrané príklady dobrej praxe*

Mesto Brno sa aktívne zapája do iniciatívy otvoreného vládnutia prostredníctvom viacerých projektov a stratégií, ktoré podporujú transparentnosť, participáciu občanov a digitálnu transformáciu. Aj keď Brno nie je oficiálnym členom OGP, jeho aktivity sú v súlade s princípmi otvoreného vládnutia. Aj tento príklad ukazuje, že model otvoreného vládnutia, diverzifikácia jeho princípov a nástrojov a praktická využiteľnosť realizovaných projektov otvárajú cestu k reálnemu skvalitneniu života občanov a potvrdzuje životaschopnosť a opodstatnenosť tejto iniciatívy. Medzi reprezentatívne oblasti, v ktorých sa nástroje otvoreného vládnutia uplatňujú patria nasledujúce.

### 1. Participatívne rozpočtovanie – Dáme na vás

Mesto Brno realizuje od roku 2017 participatívny rozpočet s názvom „**Dáme na vás**“, ktorý umožňuje občanom navrhovať a hlasovať o projektoch financovaných z mestského rozpočtu a priamo tak ovplyvňovať rozdeľovanie verejných prostriedkov. Či už prostredníctvom zlepšovania miestnych parkov, budovania cyklistických chodníkov alebo organizovania komunitných podujatí, obyvatelia môžu formovať druhé najväčšie mesto Českej republiky navrhovaním a hlasovaním o projektoch, ktoré spĺňajú miestne potreby.

V roku 2023 bolo vyčlenených 35 miliónov Kč (približne 1,42 milióna eur) na financovanie siedmich najúspešnejších projektov. Príkladom úspešného projektu je revitalizácia parku v mestskej

časti Židenice, ktorý získal 3500 hlasov a priniesol nové vybavenie, viac zelene a lepšie osvetlenie pre zvýšenie bezpečnosti.

Realizácie sa dočkal aj jeden z víťazných projektov v participatívnom rozpočte z roku 2021. Po úpravách v júni 2025 slávnostne otvorili volejbalové ihriská v Lužánkach, ide o najväčšie volejbalové centrum v centre mesta. Na zavlažovanie kurtov sa bude využívať dažďová voda, a nie voda z vodovodu. Projekt si vyžiadal finanční prostriedky vo výške 5,575 milióna Kč (približne 224 800 eur).

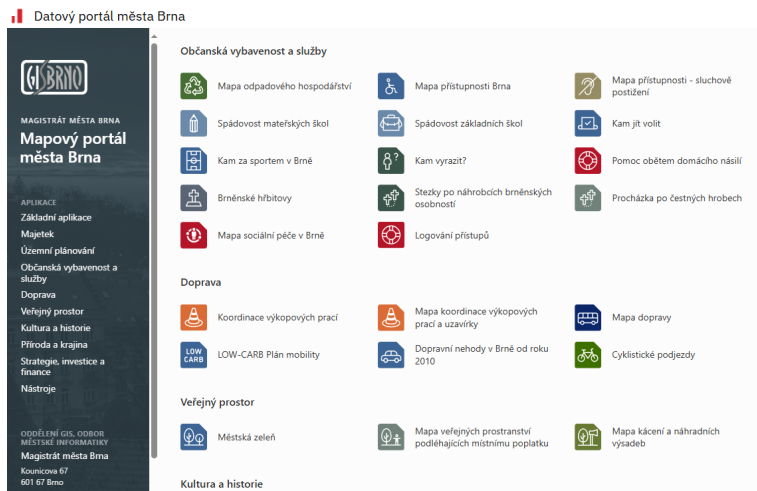
Mesto Brno je tiež aktívnym členom Európskej siete zdravých miest, iniciatívy WHO združujúcej mestá v európskom regióne WHO, ktoré vo svojich politikách a postupoch uprednostňujú zdravie a blahobyt (Civic engagement through participatory budgeting: the city of Brno, Czechia)

## 2. Otvorené dáta a digitálne služby

Brno výrazne pokročilo v oblasti otvorených dát a digitálnych služieb. Od roku 2021 sa vydáva na cestu k tomu, aby sa stalo lídrom v oblasti otvorených dát a využívania digitálnych služieb. Mesto Brno nemalo riadne fungujúcu dátovú platformu kvôli zastaranej alebo neefektívnej základnej technológii a rôznym kľúčovým procesom. Všetky prenosy údajov z mesta k občanom a firmám prebiehali prostredníctvom e-mailu alebo výmeny diskov. Okrem toho zverejňovanie otvorených údajov nespĺňalo základné požiadavky stanovené právnymi predpismi EÚ a Českej republiky. Odvtedy došlo k obrovským zmenám, stará technológia a infraštruktúra boli kompletne prepracované. Brno prešlo na ArcGIS Hub ako primárnu technológiu na zverejňovanie otvorených údajov a vybudovalo reťaz serverov potrebných na túto úlohu.

Dnes platforma [data.brno.cz](https://data.brno.cz) poskytuje viac ako 100 kvalitných a pravidelne aktualizovaných datasetov, vrátane údajov o doprave, životnom prostredí a demografii. Okrem toho mesto po prvýkrát v histórii zverejnilo senzorické údaje, ako sú údaje o kapacite parkovísk v reálnom čase alebo údaje o kvalite ovzdušia (obrázok 12). Za túto iniciatívu mesto získalo ocenenie GIS (Geographic Information System) Projekt roka 2021 ([intelligentcitieschallenge.eu](https://intelligentcitieschallenge.eu)).

Od získania ocenenia za otvorené mestské dáta a zdvojnásobenia počtu ponúkaných mestských služieb sa mesto ďalej zamýšľa nad svojimi kľúčovými oblasťami rastu a celkovou cestou v rámci iniciatívy ICC (Intelligent Cities Challenge).



Obrázok 12 Dátový portál mesta Brno (vybraná časť)

Prameň: <https://data.brno.cz>

### 3. Elektronická identita mesta – BrnoID

**BrnoID** ([www.brnoic.cz](http://www.brnoic.cz)) je elektronická identita mesta, ktorá umožňuje občanom jednoduchý prístup k mestským službám a ich platbu z pohodlia domova. Tento projekt bol spustený už na začiatku ICC, ale v rámci digitálnej transformácie mesta magistrát rozšíril a prehĺbil rozsah identity tak, aby plne pokrývala všetky mestské služby. Od vstupu do ICC Brno zdvojnásobilo počet ponúkaných služieb, čo znamená, že teraz sú pokryté aj rezidenčné parkovanie a šport.

Projekt BrnoID sa stále rozširuje, aby bolo možné nasadiť robustnejšie elektronické prostredie a ponúkať ešte ambicioznejšie projekty a služby. Medzi inovatívne služby patrí napríklad modul Múzeum, ktorý občanom umožní zakúpiť si vstupenky do všetkých múzeí v meste z jedného miesta s jedinými prihlasovacími údajmi.

Podľa vyjadrení predstaviteľov magistrátu, mesto pozitívne hodnotí spoluprácu zapojených aktérov, ktorí do projektov prinášajú vlastnú iniciatívu, nápady aj konkrétne predstavy a návrhy riešení. Mesto je však najviac hrdé na svojich používateľov. Od sprístupnenia údajov vzniklo niekoľko dashboardov, aplikácií alebo webových stránok, ktoré využívajú údaje mesta. Existuje napríklad aplikácia, ktorá naviguje ľudí k najbližšiemu kontajneru na recyklovateľný odpad, či webová stránka, ktorá informuje občanov o aktuálnej kapacite parkovísk v meste.

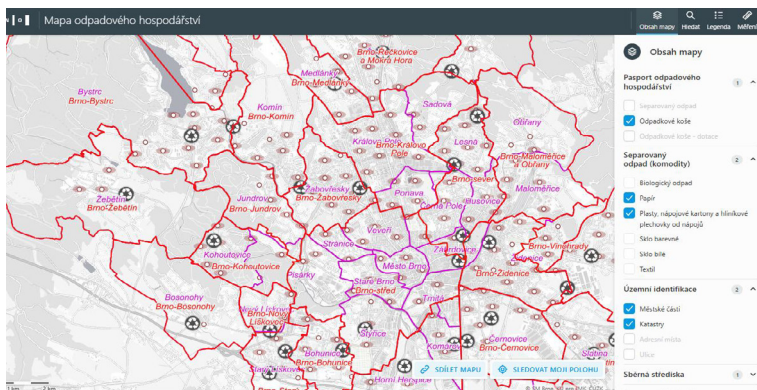
Brno je na dobrej ceste k tomu, aby sprístupnilo verejnosti ešte viac mestských údajov, ktoré zjednodušujú orientáciu, zefektívňujú kontaktné procesy s magistrátom a skvalitňujú život obyvateľov. Mesto sa tiež zaviazalo vytvoriť ďalšie analytické nástroje a elektronické aplikácie, ktoré budú vychádzať z otvorených údajov a pomôžu zlepšiť efektívnosť rôznych procesov. Medzi doposiaľ vytvorené a najvyužívanejšie nástroje patria, ako príklady úspechu v tejto oblasti, napríklad:

**Aplikácia modelu verejnej dopravy**, ktorá využíva údaje GTFS na pomoc dopravným plánovačom. Ide o aplikáciu modelujúcu časovú dostupnosť Juhomoravského kraja verejnou hromadnou dopravou. Model pracuje vždy s aktuálnym cestovným poriadkom vo formáte GTFS, dochádzkovou vzdialenosťou do zastávok a prestupmi. Aplikácia má českú a anglickú mutáciu, ktorých výber závisí na nastavení jazyka prehliadača (obrázok 13). Cestovný poriadok GTFS nezahŕňa komerčne prevádzkované spoje, ako napríklad diaľkové autobusy (Flixbus, Regiojet atď.) alebo medzinárodné vlaky EC.



Obrázok 13 Aplikácia Dostupnosť hromadnou dopravou v JMK  
Prameň: [Dostupnost hromadnou dopravou v JMK | data.Brno](https://data.brno.cz/dataset/dostupnost-hromadnou-dopravou-v-jmk)

**Aplikácia modelu dostupnosti odpadkových košov,** pracujúca na dátovom podklade mape odpadového hospodárstva mesta je zverejnená na webovej stránke magistrát. Umožňuje efektívnejšie rozmiestnenie odpadkových košov po meste (obrázok 14). Perspektívne táto aplikácia plánuje zverejňovať dáta týkajúce sa lokácie a územnej identifikácie zberných stredísk separovaného odpadu a ich dostupnosti v dochádzkovej vzdialenosti.



Obrázok 14 Aplikácia Mapa odpadového hospodárstva

Prameň: [Mapa odpadového hospodárství /data.Brno](http://mapa.odpadoveho.hospodarstvi.brno.cz/)

Medzi ďalšie inšpiratívne nápady patrí výzva „**Existuje mnoho spôsobov, ako byť IN!**“, ktorá je zverejnená na webovej stránke mesta s cieľom mobilizovať inovatívny potenciál rôznych subjektov v meste. Mesto Brno touto iniciatívou odštartovalo podporu desiatkam projektov, ktoré pomáhajú ľuďom pretvárať ich šikovné nápady na skutočnosť. Juhomoravské inovačné centrum, brnenská hviezdáreň, populárny park VIDA! a e-shop Brno iD stáli na začiatku tohto úspešného projektu. Webová stránka pomáha zorientovať sa vo všetkých možnostiach a využiť ich potenciál (obrázok 15).



Obrázok 15 Projekt „Dělat Brno chytrým je in“.

Zdroj: <https://in.brno.cz/>

V roku 2022 Brno iniciovalo **Brno Open Source Declaration**, ktorá podporuje využívanie otvoreného softvéru vo verejnej správe a založenie Českého národného úradu pre otvorený softvér (OSPO) v Brne. Cieľom je vytvoriť národný kontaktný bod pre open-source komunitu a podporiť vývoj udržateľných a interoperabilných IT riešení (<https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/brno-open-source-declaration>, cit. 20. 5. 2025).

Brno je príkladom samosprávy, ktorá sa neustále snaží zlepšovať služby pre svojich občanov. Mesto získalo ocenenie v súťaži SMART CITIES 2023 za projekt zameraný na inovácie vo verejnej správe prostredníctvom spolupráce so start-upmi. Tento projekt podporuje zavádzanie inteligentných riešení a modernizáciu mestských služieb ([BrnoIN](#)).

V súčasnosti mesto pracuje na nástroji, ktorý umožní plynulé získavanie najaktuálnejších údajov o počte obyvateľov bez porušenia zákonov o ochrane osobných údajov a v súlade s nariadením GDPR. Vytvára sa aj ďalší nástroj, ktorý umožní navigačným spoločnostiam, ako je Waze, zobrazovať aktuálne polohové údaje svojich smetiarskeho vozov. To pomôže občanom ušetriť čas tým, že sa budú môcť vyhnúť uliciam s dopravnými zápchami spôsobenými smetiarskou technikou. Vďaka svojmu neúnavnému úsiliu tak mesto opodstatnene aspiruje na to, stať sa národným lídrom v oblasti digitálnych inovácií.

Brno je príkladom mesta, ktoré aktívne implementuje princípy otvoreného vládnutia prostredníctvom rôznych iniciatív a projektov. Aj keď čelí určitým výzvam, jeho prístup k transparentnosti, participácii a digitálnej inovácii môže slúžiť ako inšpirácia pre ďalšie mestá.

### *Kľúčové faktory úspechu*

V rámci projektov orientovaných na zapojenie občanov, Brno meria úspešnosť realizovaných projektov v rámci iniciatívy otvoreného vládnutia viacerými spôsobmi, ktoré kombinujú kvantitatívne aj kvalitatívne ukazovatele. Cieľom je hodnotiť efektivitu, záujem verejnosti a skutočný dopad projektov na kvalitu života v meste, na základe čoho sa dajú odvodiť faktory úspešnej implementácie princípov otvoreného vládnutia. Patrí sem najmä práca s verejnosťou a budovanie ich záujmu o rozvoj mesta. Každoročne Brno sleduje, koľko projektových návrhov obyvatelia podajú. V prvých ročníkoch sa pohyboval medzi 100 – 200 návrhmi, dnes je tento trend rastúci, čo ukazuje zvýšené povedomie a aktivitu verejnosti. Rovnako rastie počet hlasujúcich občanov v rámci projektov participatívneho rozpočtovania. Napr. v roku 2023 hlasovalo vyše 20 000 ľudí. Vyšší počet hlasov znamená väčšiu dôveru občanov a vnímanie participácie ako zmysluplnej.

Ďalej sa pri realizácii projektov kladie dôraz na otvorenú komunikáciu spojenú so zverejňovaním informácií o projektoch, o čerpaní finančných prostriedkov, o efektívnosti ich využitia. V rámci projektov so zapojením občanov, mesto realizuje dotazníky medzi účastníkmi aj projektovými navrhovateľmi. Zisťuje sa spokojnosť s procesom, hlasovacím systémom, komunikáciou a realizáciou projektov. Niektoré úspešné projekty sú vyhodnocované ako modelové príklady dobrej praxe (napr. zelené oddychové zóny v sídliskách). Hodnotí sa ich prínos pre komunitu, životné prostredie alebo sociálnu inklúziu.

V technických a technologických inováciách realizovaných v Brne je základom úspechu kvalitná vysokorýchlostná dátová infraštruktúra, využívanie IoT senzorov, ktoré sa následne integrujú do aplikácií pre občanov. K rozvoju významne prispieva spolupráca s univerzitami (Masarykova univerzita,

VUT Brno), výskumnými centrami a od roku 2024 k testovaniu projektov dochádza v živom laboratóriu – BVV Living Lab Brno.

Komplexný prehľad prínosov a výziev, ktoré rozvoj iniciatív otvoreného vládnutia v Brne prinášajú, prezentuje tabuľka 9.

Tabuľka 9 Prehľad prínosov a výziev iniciatívy otvorené vládnutie

Prínosy	Výzvy
<p><b>Zvýšenie transparentnosti a dôvery</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Otvorené dáta umožňujú občanom, výskumníkom či podnikateľom overiť rozhodnutia mesta a sledovať trendy.</li> <li>Vznikli nové aplikácie, vizualizácie a analýzy využívajúce dáta z platformy (napr. dopravná dostupnosť, zeleň, rozpočet).</li> </ul>	<p><b>Výzvy pri meraní úspechu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nízka účasť mladých alebo znevýhodnených skupín – mesto sa snaží zvýšiť zapojenie rôznorodých skupín.</li> <li>Zdržanie pri realizácii projektov – niektoré projekty narážajú na technické alebo byrokratické prekážky.</li> <li>Potenciálna nevyváženosť v rozdelení projektov medzi mestskými časťami – niektoré lokality sú aktívnejšie ako iné.</li> </ul>
<p><b>Podpora inovácií a podnikania</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Start-upy a vývojári využívajú dáta na vývoj digitálnych riešení (napr. interaktívne mapy, predikcie dopravného zaťaženia).</li> <li>Mesto sa tým profiluje ako otvorené voči inováciám a technologicky rozvinuté.</li> </ul>	<p><b>Etické problémy</b></p> <p><b>Ochrana osobných údajov (GDPR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Najzásadnejší etický problém – zverejnenie dát, ktoré môžu nepriamo identifikovať jednotlivcov (napr. údaje o pohybe osôb, spotrebe energií, parkovaní).</li> </ul> <p><b>Digitálna nerovnosť a prístup k dátam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoci sú dáta verejné, nie každý obyvateľ má technické zručnosti alebo nástroje na ich využitie.</li> </ul> <p><b>Zneužitie dát na manipuláciu alebo dezinformácie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teoretické riziko, že niekto použije vybrané dáta vytrhnuté z kontextu na politickú manipuláciu alebo klamlivé závery.</li> </ul> <p><b>Etická dilema „otvorenosť vs. bezpečnosť“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Niektoré dáta (napr. o infraštruktúre, pohybe vozidiel MHD, bezpečnostných kamerách) môžu byť z bezpečnostného hľadiska citlivé.</li> </ul>

<p><b>Zlepšenie efektivity samosprávy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interné oddelenia mesta používajú rovnaké otvorené dáta na lepšie plánovanie a koordináciu – napr. urbanizmus, doprava, odpady.</li> </ul>	<p><b>Technické a finančné obmedzenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozpočet mesta ako aj technické a technologické vybavenie sú limitované.</li> <li>• Efektívnosť a transparentnosť ich využívania sú preto prvoradé.</li> </ul>
---	---

Zdroj: vlastné strapcovania na základe informácií [data.brno.cz](https://data.brno.cz)<sup>4</sup>

### 3.2.3. *Banská Bystrica*

Banská Bystrica je okresným a krajským mestom situovaným v Banskobystrickom kraji, v centrálnej časti Slovenskej republiky. Mesto malo k 31. 12. 2024 73 040 obyvateľov s klesajúcou tendenciou v posledných rokoch a je tak šieste najväčšie mesto na Slovensku. Primátorom mesta je od roku 2014 MUDr. Ján Nosko, ktorý je v prípade neprítomnosti zastupovaný dvoma viceprimátormi. Mestské zastupiteľstvo sa skladá z 31 poslancov, volených v siedmych volebných obvodoch zahŕňajúcich niekoľko mestských častí.

Banská Bystrica je významným centrom stredného Slovenska so sídlom 3 univerzít. V ekonomickom rozvoji je dominantným sektorom sektor služieb, verejnej správy a stále viac informačných technológií. Charakteristickou črtou mesta je aj silná občianska spoločnosť.

V nasledujúcom texte prinášame v podobe prípadovej štúdie príklad, ktorý ilustruje, ako sa Banská Bystrica zapojila do implementovania princípov otvoreného vládnutia. Do iniciatívy otvoreného vládnutia sa zapojila ako prvé slovenské mesto v roku 2020 na základe podnetov zástupcov občianskeho sektora. Kľúčovými subjektom v implementácii otvoreného vládnutia bolo v úvodných fázach predovšetkým vedenie mesta reprezentované primátorom, viceprimátorom, prednostom a pracovníkmi mestského úradu, podporované tímom Rady Spolupracovne.

<sup>4</sup> Projekt [data.brno.cz](https://data.brno.cz) je samosprávou hodnotený ako úspešný príklad otvoreného vládnutia, no jeho implementácia vyžaduje citlivý a zodpovedný prístup k etike dát. Mesto Brno k tomu pristupuje aktívne cez anonymizáciu, metodickú oporu a edukáciu verejnosti.

Garantom celého procesu sa stal koordinátor koordinácie (Banská Bystrica, 2021).

Jedným z dôvodov pre vstup mesta do iniciatívy otvoreného vládnutia bola snaha inovatívne riešiť mnohé výzvy, ktorým mesto čelilo a čelí, s využitím participácie a dialógu so všetkými zainteresovanými subjektami. Predstavitelia mesta tiež očakávali, že v dlhodobom horizonte podporí otvorené vládnutie súdržnosť, spoluprácu a prispeje k vytvoreniu funkčných vzťahov mesta s partnermi so všetkých úrovní verejného, súkromného ako aj neziskového sektora (Janošková, 2022). Transparentnosť, spolupráca, funkčné vzťahy medzi mestom a partnermi zo všetkých úrovní verejnej správy a ostatnými stakeholdermi sú nevyhnutnou podmienkou pre podporu súdržnosti a vznik inteligentných riešení, ktoré zabezpečujú udržateľný a inovatívny rozvoj miest ([www.banskabystrica.sk/otvorenevladnutie/](http://www.banskabystrica.sk/otvorenevladnutie/)). Hlavným cieľom otvoreného vládnutia v podmienkach Banskej Bystrice je transformácia mesta na odolnú, súdržnú a inovatívnu komunitu založenú na dôvere, participácii a efektívnej správe vecí verejných.

V podmienkach Banskej Bystrice môžeme hovoriť o dvoch fázach implementácie konceptu otvoreného vládnutia, kedy mesto vytvorilo dva akčné plány. V období august 2021 až august 2022 boli aktivity mesta zamerané na oboznámenie sa s témou otvoreného vládnutia. Vytvárala sa stratégia otvoreného vládnutia, ktorá definovala dlhodobý rámec pre transparentnosť, participáciu a zodpovednosť, tak aby boli princípy otvoreného vládnutia implementované do jednotlivých procesov na mestskom úrade. Mesto vytvorilo a implementovalo prvý akčný plán na roky 2021 – 2022. Do celého procesu boli zapojení obyvatelia mesta, mimovládne organizácie, univerzita ako aj ďalší odborníci. Výsledkom bola stratégia, ktorá definovala víziu, konkrétne opatrenia a ciele do budúcnosti.

Vízia mesta v oblasti otvoreného vládnutia znie nasledovne: *V Banskej Bystrici bude samospráva postavená na princípoch otvorenej a systematickej komunikácie a spolupráce s obyvateľmi, združeniami, podnikateľmi a inými subjektmi vo všetkých oblastiach týkajúcich sa života obyvateľov a rozvoja mesta.*

Z vízie vychádzajú nasledovné priority definované v tzv. Mape otvoreného vládnutia v Banskej Bystrici 2030:

1. Implementácia princípu inovácií v oblasti otvoreného vládnutia - zahŕňa aktivity ako napr.: tvorba usmernení/návodov na uplatňovanie princípov otvoreného vládnutia v agendách/procesoch a projektoch mestského úradu; vyhodnocovanie údajov a testovanie nových prístupov (napríklad testovanie a vyhodnocovanie využívania nástroja Spolupracovňa),
2. Implementácia princípu spolupráce - zahŕňa napríklad rozvoj nástroja Spolupracovňa; vytváranie nových modelov spolupráce s občanmi, odborníkmi, organizáciami, poslancami komisiami mestského zastupiteľstva, výbormi mestských častí a ďalšími relevantnými subjektami,
3. Implementácia princípu participácie sa orientuje na aktívne zapájanie jednotlivcov alebo skupín občianskej spoločnosti do jednotlivých fáz projektového cyklu/tvorby politik - cez tvorbu, rozhodovanie, realizáciu, až po hodnotenie (Akčný plán otvoreného vládnutia mesta Banská Bystrica 2024 – 2026).

Za pozitívny príklad toho, ako Banská Bystrica zlepšila komunikáciu predstaviteľov mesta s obyvateľmi považujeme v slovenských podmienkach inovatívny nástroj pre komunikáciu, mestskú Spolupracovňu. Dôvodom bola snaha prepojiť širokú verejnosť, ale aj odborníkov a zástupcov mesta, ponúknuť im možnosť a priestor pre dialóg, aktívnu spoluprácu v rámci dôležitých mestských tém a projektov (Banská Bystrica, 2025). V roku 2024 sa v rámci Spolupracovne uskutočnilo 5 stretnutí na témy ako nový dopravný režim v pešej zóne, podávanie projektov participatívneho rozpočtu, parkovanie v lokalitách Uhlisko, Severná a Podlavice, odkanalizovanie mestskej časti Rudlová a predstavenie zmien a potrebných zásahov do zelene v mestskom parku.

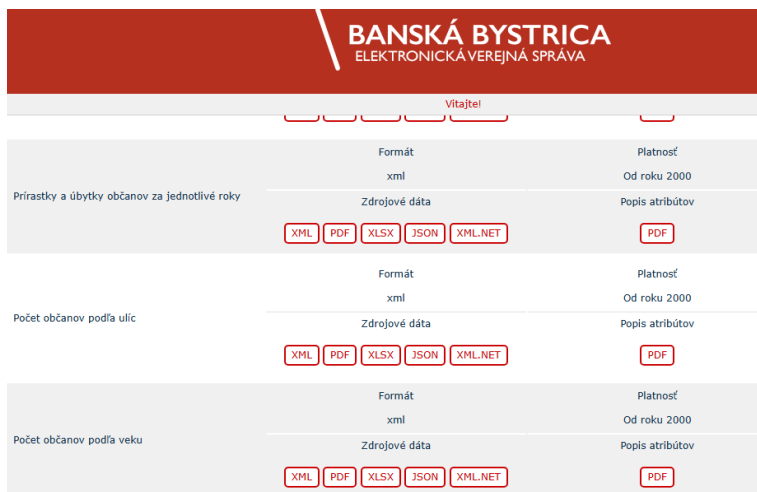
Je dôležité zdôrazniť, že významnú úlohu medzi stakeholdermi, ktorí by mali participovať na tvorbe verejnej politiky vychádzajúcej z princípov otvoreného vládnutia, zohrávajú podnikateľské subjekty. Podnikatelia predstavujú kľúčovú zložku miestnej ekonomiky a tiež môžu pomôcť pri financovaní a realizovaní mnohých aktivít realizovaných v rámci verejnej politiky na území mesta. Preto za slabú stránku procesu tvorby stratégie otvoreného vládnutia v meste a následnej implementácie možno vnímať v chýbajúcom zapojení podnikateľských subjektov.

V ďalšej fáze implementácie otvoreného vládnutia, ktorá je definovaná prijatím akčného plánu otvoreného vládnutia mesta Banská Bystrica na obdobie 2024 – 2026, boli definované nasledovné priority:

- kontinuálne pokračovať v inovačnom procese v oblasti otvoreného vládnutia,
- budovať kapacity pre otvorené vládnutie v meste a systematicky aplikovať princíp spolupráce vo vnútri mestského úradu a ako aj mimo neho,
- podporovať depolarizáciu v meste (Akčný plán otvoreného vládnutia mesta Banská Bystrica 2024 – 2026).

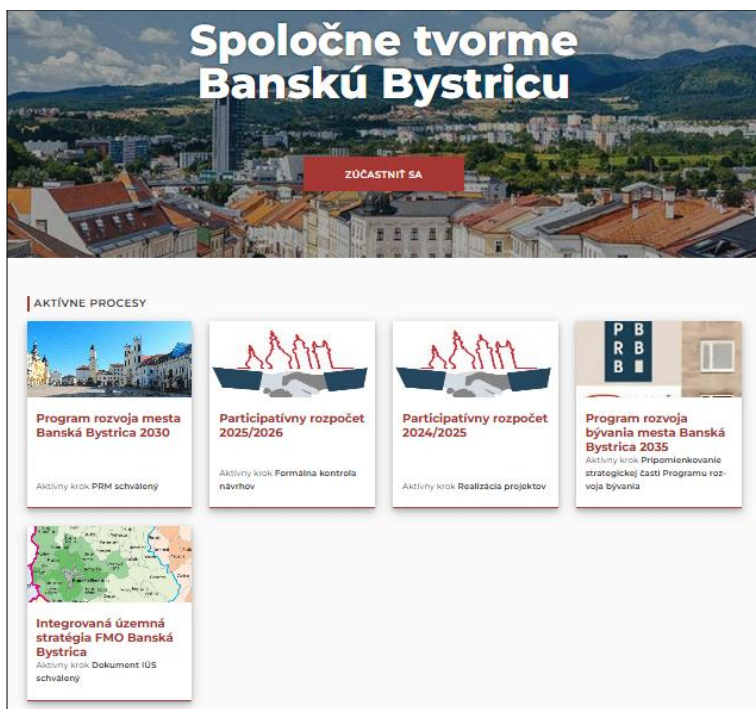
Pre roky 2024 až 2026 je plánované zavedenie viacerých digitálnych nástrojov ako napríklad digitálnej platformy pre participáciu alebo otvoreného dátového portálu.

Banská Bystrica, ako otvorená samospráva, sa snaží napredovať v transparentnosti, a preto sprístupňuje čo najviac informácií o svojej činnosti. Na tento účel bolo vytvorených niekoľko datasetov, ktoré sú online prístupné na portáli informačného systému samosprávy mesta eGOV vo viacerých formátoch. Na nasledujúcom obrázku uvádzame ukážku otvoreného dátového portálu mesta (obrázok 16).



Obrázok 16 Otvorený dátový portál mesta Banská Bystrica  
Zdroj: <https://egov.banskabystrica.sk/default.aspx?NavigationState=1100:0>, cit. 7. 11. 2025

Mesto vďaka zapojeniu do medzinárodných iniciatív získalo prístup využívaniu digitálnych nástrojov participácie, vďaka čomu bola vytvorená digitálna platforma <https://tvormespolu.banskabystrica.sk>, ktorá umožňuje obyvateľom Banskej Bystrice vyjadrovať sa k rôznym témam. Občania môžu predkladať návrhy či už jednotlivito alebo spolu s inými osobami, zúčastňovať sa na diskusiách, podporiť realizáciu vybraných projektov, zúčastniť sa osobných stretnutí a rôznych aktivít. Tento digitálny nástroj bol využitý napríklad pri participatívnom rozpočte, programe rozvoja bývania, programe rozvoja mesta a i. Obrázok 17 ponúka čitateľovi ukážku digitálnej platformy mesta Banská Bystrica pre participáciu občanov



Obrázok 17 Digitálna platforma mesta Banská Bystrica pre participáciu občanov

Zdroj: <https://tvormespolu.banskabystrica.sk>, cit. 7. 11. 2025

Využívanie takejto formy digitálnej participácie možno vnímať pozitívne, ale upozorňujeme na potrebu udržania dostatočného záujmu občanov využívať tento nástroj aj v budúcnosti.

So zámerom neustále napredovať v oblasti otvoreného vládnutia sa mesto Banská Bystrica zapojilo do medzinárodnej siete akčného plánovania “Agents of Co-Existence” (Agenti koexistencie), ktorú vedie mesto Genk (Belgicko). V rámci tejto siete spolupracuje 9 európskych miest a je zameraná na podporu inovatívnych prístupov k spoločenským výzvam a inkluzívnu tvorbu miestnych politík s aktívnym zapojením obyvateľov. Mestá združené v projekte sa zameriavajú na hľadanie spôsobov, ako posilniť zručnosti a kompetencie zamestnancov verejnej správy a vytvárať nové organizačné štruktúry a kultúry v organizáciách verejnej správy pre podporu participatívneho riadenia, resp. spravovania vecí verejných a tým aj podpory demokratického systému. Zdieľaním vedomostí a skúseností sa budú zapojené mestá od seba navzájom učiť a spoločne dospievať k novým poznatkom.

Medzi kľúčové aktivity projektu patria stretnutia na lokálnej a medzinárodnej úrovni. Lokálne stretnutia sú realizované prostredníctvom Rady Spolupracovne/miestnej skupiny pre projekt Agenti Koexistencie. Cieľom týchto stretnutí je zmapovať potreby a názory rôznych skupín a zapojiť ich do procesu tvorby politík. Medzinárodné stretnutia slúžia na vzájomnú výmenu skúseností a príkladov dobrej praxe medzi partnerskými mestami projektu. Vďaka medzinárodnej spolupráci sa Banská Bystrica môže inšpirovať riešeniami, ktoré sa osvedčili v iných mestách a implementovať ich v miestnom kontexte (Banská Bystrica, 2025). Mesto Banská Bystrica môže byť príkladom praxe pre iné slovenské mestá vďaka rozvoju vzdelávania pracovníkov samosprávy.

Mesto Banská Bystrica uplatnilo princípy participácie pri riešení viacerých projektov ako napríklad revitalizácia mestského parku, participatívny rozpočet, tvorba integrovanej územnej stratégie - funkčnej mestskej oblasti Banská Bystrica, zelené sídliská, program rozvoja mesta, koncepcia rozvoja kultúry, parkovanie v meste, pešia zóna v meste, Rudlová – kanalizácia,

program rozvoja bývania do roku 2035. V nasledujúcej časti sa podrobnejšie venujeme participatívnemu procesu revitalizácie mestského parku v rokoch 2022 a 2023.

### *Revitalizácia mestského parku*

Mestský park je obľúbená lokalita obyvateľov a návštevníkov mesta s rozlohou 8,15 ha, ktorá sa nachádza západne od centra mesta za vodným tokom Bystrica. Je to územie, ktoré si vzhľadom na svoj vek, stav drevín a jednotlivých prvkov, ktoré sa v ňom nachádzajú, vyžaduje obnovu. Keďže ide aj o národnú kultúrnu pamiatku je kľúčové, aby sa k jeho obnove okrem obyvateľov a návštevníkov mesta vyjadrili aj zástupcovia Krajského pamiatkového úradu Banská Bystrica a ďalší odborníci - architekti, urbanisti a iní (Banská Bystrica, 2025). Pokusy o revitalizáciu mestského parku sa objavili už v roku 2015, kedy pripravovaný projekt revitalizácie nebol s verejnosťou dostatočne prekonzultovaný a plánová revitalizácia bola veľmi dôrazne odmietnutá zástupcami občianskej spoločnosti.

Preto sa mesto rozhodlo zmeniť prístup v riešení uvedeného problému a s uplatnením princípov otvoreného vládnutia začalo mesto v januári 2022 spolu s obyvateľmi proces plánovania. Participatívny proces k obnove mestského parku zastrešovala koordinátorka participácie a pozostával z viacerých etáp:

1. etapa – príprava a plánovanie participatívneho procesu
2. etapa – osвета, zber a prioritizácia podnetov od širšej a odbornej verejnosti
3. etapa – architektonická súťaž a vyhlásenie výsledkov
4. etapa – realizácia revitalizácie mestského parku

Príprava a plánovanie participatívneho procesu bolo zamerané predovšetkým na vyjasnenie cieľa participácie a tiež na organizáciu vzdelávacích a plánovacích aktivít pre pracovníkov mestského úradu. Zmyslom stretnutí bolo uskutočniť prípravu participatívneho procesu súbežne s budovaním kapacít personálu mestského úradu a ostatných účastníkov, pretože bolo dôležité, aby sa princíp spolupráce uplatnil už pri plánovaní a aby bola posilnená vzájomná dôvera a aktivizovali kolektívnu inteligenciu.

Uskutočnilo sa 5 online stretnutí zameraných na analýzu stakeholderov, úvod do dizajnu participatívneho plánovania, finalizácia participatívneho procesu, stanovenie jeho zámeru časového harmonogramu a stanovenie komunikačnej stratégie participatívnej stratégie (Kariková, Mazancová, 2022a).

Druhá etapa bola mimoriadne dôležitá z toho dôvodu, aby všetky zainteresované subjekty porozumeli témam a limitom, ktoré súviseli s revitalizáciou parku. Celý proces revitalizácie si vyžadoval veľa informácií o histórii parku, obmedzeniach spojených s revitalizáciou národnej kultúrnej pamiatky a tiež o časových nárokoch a finančných možnostiach mesta. Kľúčovým bolo sledovať potreby rôznych skupín obyvateľov, aby mesto vedelo vytvoriť priestor, ktorý budú radi využívať. Na zber informácií využilo mesto dotazníkový prieskum, fokusové skupiny s rôznymi stakeholdermi, organizovalo tematické dni a ďalšie informačné stretnutia. V spolupráci s Univerzitou Mateja Bela sa uskutočnila konferencia na tému obnovy mestského parku v Banskej Bystrici, na ktorej vystúpili zástupcovia mesta, zamestnanci Krajského pamiatkového úradu v Banskej Bystrici a ďalší odborníci zaoberajúci sa krajinným plánovaním nielen na Slovensku ale aj v Českej republike.

Tretia etapa bola primárne zameraná na dizajn, priebeh a výsledok architektonickej súťaže projektového návrhu revitalizácie mestského parku. Výstupy participatívneho procesu obnovy mestského parku boli odovzdané odboru architekta mesta a slúžili ako pomôcka pri definovaní požiadaviek v krajinnom architektonickej súťaži návrhov, ktorú mesto vyhlásilo v októbri 2022. Do súťaže sa prihlásilo celkovo 12 tímov. Kvalitu doručených prác hodnotila medzinárodná odborná porota zložená z renomovaných domácich i zahraničných autorizovaných architektov. Víťazom sa stal tím z Ateliéru Gulačová Šereš (Banská Bystrica, 2024).

Poslednou etapou celého procesu je samotná realizácia revitalizácie mestského parku. Na základe víťazného návrhu pripravilo mesto súťažné podklady pre verejné obstarávanie, ktoré boli publikované v Úradnom vestníku EÚ. Uchádzači mohli spracované návrhy doručiť do konca januára 2023. Ide o finančne

mimoriadne nákladný projekt, predpokladaná hodnota zákazky bola stanovená v sume cca 1,6 milióna EUR. V súčasnosti prebieha identifikácia možností financovania realizácie projektu revitalizácie mestského parku, ktorá je v gescii Odboru rozvojových aktivít mestského úradu.

Spolupráca a dialóg samosprávy, širokej a odbornej verejnosti významne prispeli k tomu, že vznikol kvalitný návrh riešenia verejného priestoru parku, ktorý je funkčný, citlivý voči potrebám ľudí z Banskej Bystrice, pripravený reagovať na výzvy budúcnosti, zároveň reflektuje na dôležitý odkaz minulosti parku, čo považujeme za pozitívum. Na druhej strane dĺžka celého procesu od začiatku plánovania participatívneho procesu až po realizáciu samotnej revitalizácie parku je viac ako 3,5 roka a projekt sa stále nezačal realizovať z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov, čo môže byť demotivujúce pre zúčastnených stakeholderov.

Medzi praktické výsledky implementácie princípov otvoreného vládnutia v Banskej Bystrici radíme okrem projektov zrealizovaných s využitím princípov otvoreného vládnutia napr. zavedenie nových nástrojov na zverejňovanie informácií o územnom rozvoji, posilnilo sa zapojenie verejnosti do rozhodovania o životnom prostredí a vznikli nové digitálne platformy a participatívne procesy. Môžeme povedať, že ide o inovatívne prvky vo verejnej politike na miestnej úrovni v podmienkach Slovenskej republiky. Napriek tomu je v súčasnosti pomerne náročné vyhodnotiť prínosy otvoreného vládnutia v podmienkach mesta Banská Bystrica, pretože prešiel krátky čas od jeho implementácie do politiky mesta. Za výzvu považujeme zvýšiť zapojenie podnikateľských subjektov a neziskových organizácií do implementácie otvoreného vládnutia a tvorby verejnej politiky v meste, pretože táto skupina stakeholderov nie je zatiaľ dostatočne integrovaná do spravovania samosprávy.

### **3.3. Návod pre miestnu samosprávu ako skvalitniť implementovanie procesov otvoreného vládnutia**

Na základe teoretických východísk, výsledkov výskumu a predstavených príkladov dobrej praxe, predstavujeme stručný manuál pre miestne samosprávy ako v 10 krokoch implementovať

proces otvoreného vládnutia do praxe (viď obrázok 18). Pri implementácii je dôležité si uvedomiť, že technológie sú akcelerátor, nie cieľ. Odporúčame začať menšími úlohami, ktoré je možné rýchlo vyhodnotiť, aby zainteresované subjekty aj obyvatelia dostali motivačnú informáciu o úspechoch a prínosoch. Od začiatku je potrebné v rámci úradu ako celku a vo vzťahu k vonkajšej verejnosti budovať štandardy a kultúru (pravidlá, metodiky, kľúčové ukazovatele výkonnosti, normy). To, čo pomôže upevniť dôveru je konzistencia tvorená nástrojmi a skutočnosťami, ako sú transparentné dáta, férové procesy, evidované skúsenosti, skutočný vplyv participácie a ochota mesta učiť sa z vlastných pilotov.

### *1) Vymedzenie cieľa – kam smerujeme a zásad implementácie*

Cieľ: pretaviť princípy otvorenosti (transparentnosť, participácia, zúčtovateľnosť, dostupnosť, integrita/etika, inkluzívnosť, udržateľnosť) do každodennej praxe samosprávy) tak, aby rozhodovanie bolo preukázateľne transparentné, spolutvorené s aktérmi a kontinuálne vyhodnocované.

Základné body modelu:

1. Inštitucionálny rámec a aktéri – volené orgány + kontrolné a poradné orgány, odborný aparát úradu a „sieť aktérov“ (obyvatelia, MNO, podnikatelia, univerzity, médiá, štátne inštitúcie, prípadne iné),
2. Princípy – normatívny rámec (viď vyššie),
3. Nástroje a metódy – kombinácia právnych, programových, ekonomických, administratívnych a info-komunikačných nástrojov v offline aj online forme (napr. participatívny rozpočet, living lab, dátový portál, ID karta, mapa priorít, otvorený softvér a pod.),
4. Hodnotenie a spätná väzba – interný monitoring + externé benchmarky + verejná spätná väzba.

### *2) Riadenie otvoreného vládnutia: čo nastaviť vo vnútri mesta*

Zodpovednosti a organizačné usporiadanie:

- Politický garant: volený predstaviteľ samosprávy (starosta/primátor) – každoročné „vyhlásenie o otvorenosti“ (prioritné ciele + kľúčové ukazovatele výkonnosti),
- Výkonný líder: koordinátor otvoreného vládnutia (na oddelení stratégie/participácie), zodpovedá za plán, metodiku a monitoring.
- Kľúčové roly na úrade:
  - Vedúci/koordinátor pre participáciu – procesy, metodiky, školenia, facilitáciu,
  - Vedúci/koordinátor pre otvorené dáta a analytiku – štandardy, publikácia datasetov, kvalita dát, data governance,
  - Vedúci/koordinátor pre digitálne služby – UX, prístupnosť, jednotná identita a frontdoor (portál),
  - Dohľad nad etikou a integritou procesov – dohľad nad etickým kódexom, verejné výberové konania, oznamovanie konfliktov záujmov,
- Poradné orgány a rady – občianske/expertné rady (mládež, seniori, podnikatelia, akademici), osobitne rada pre dáta a digitálne inovácie,
- Hlavný kontrolór – prepojenie na kontrolu plnenia záväzkov otvorenosti a audit procesov.

#### Základné dokumenty a procesy:

- Charta otvoreného vládnutia mesta (1–2 strany): princípy, záväzky,
- Metodika participácie: typy procesov (informovanie/kontrola/koprodukcja), prahy povinnej participácie (kedy je povinná), minimálne štandardy (napr. počet dní, dostupnosť offline/online, spätná väzba),
- Politika otvorených dát: katalóg datasetov, periodicita, licencie, kvalita (strojová čitateľnosť), kontaktné miesto pre dopyty,
- Etický kódex a pravidlá obsadzovania funkcií: verejné vypočutia, zverejňovanie bodových hodnotení, konflikt záujmov,

- Ročný plán otvorenosti: harmonogram participácií, datasetov, hodnotení, edukačných aktivít.

### 3) Praktické kroky: 90-/180-/365-dňový postup

Prvých 90 dní – základy a rýchle výsledky:

1. Vymenovať „kľúčový tím“ (4 vedúce roly popísané v 2. kroku) a schváliť mandát v kolegiálnej porade vedenia.
2. Zverejniť Chartu/VZN mesta a vytvoriť na www samostatnú stránku „Otvorené mesto“ (jedna adresa, jednoduchý jazyk, kontakty, kalendár participácií).
3. Minimálne 5 kľúčových datasetov publikovať v otvorenom formáte (rozpočet a plnenie, zmluvy/objednávky/faktúry, zastupiteľstvo – hlasovania a zápisnice, územné plánovanie – základné vrstvy, participatívny rozpočet – návrhy a výsledky).
4. Zjednotiť prenosy zo zastupiteľstiev: živý stream a archív, vyhľadávanie v bodoch, prehľadné hlasovania.
5. Pilotovať participáciu „rýchlej návratnosti“ (napr. dopravné opatrenia v štvrti) s garantovaným termínom spätnej väzby („čo sa prijalo/neprijalo a prečo“).
6. Interné školenie pre vedúcich oddelení: participácia, práca s dátami, prístupnosť digitálnych služieb, GDPR vs. otvorenosť.

180 dní – štandardizácia a rozšírenie:

1. Metodika participácie – schváliť a publikovať vrátane vzorov (plán, zápis, spätná väzba, checklist inklúzie).
2. Participatívny rozpočet – jasné pravidlá, časová os, prístupnosť aj offline (stánky, hlasovanie na klientskych pracoviskách), pravidlo rovnosti štvrti.
3. Dátový portál – katalóg + API, kvalita a periodicita; doplniť senzorické dáta (parkovanie, ovzdušie) a priestorové dáta.
4. Jednotná mestská identita (konto) – ak je to možné, zavádzaj „one-stop“ prístup (inšpirácia BrnoID).Z

5. Etické mechanizmy – verejné vypočutia na vedúce pozície, zverejnené zápisy komisií, prehľadné majetkové priznania, whistleblowing kanál.
6. Zriadiť „živé laboratórium“ – ohraničené územie pre testovanie (mobilita, odpad, zeleň), krátke piloty s meraním dopadov (inšpirácia Helsinky/Kalatatama).

#### 365 dní – kultúra merania a zlepšovania

1. Ročná správa o otvorenom vládnutí – kľúčové ukazovatele výkonnosti, príbehy dopadu, čo sme sa naučili, plán na ďalší rok.
2. Externé benchmarky – prihlásiť sa do relevantných hodnotení/rankingov; urobiť peer-review s partnerskou samosprávou.
3. Systém spätných väzieb – pravidelné mikro-prieskumy po službách, čo je nové/čo sa zmenilo, blog k participáciám, verejné zoznamy všetkých úloh, ktoré treba spraviť s uvedeným progresu ich napĺňania (backlog).
4. Program zvyšovania digitálnej gramotnosti – školenia pre seniorov/mládež, podpora „digitálnych ambasádorov“ v komunitách.
5. Rozšíriť sieť aktérov – systematicky vtiahnuť podnikateľov (komora, klastre) do koprodukcie politík.

#### 4) *Nástroje offline a online*

##### Transparentnosť a prístup k informáciám:

- Open data portál (katalóg + API + licencie; monitor kvality dát).
- Zmluvy/objednávky/faktúry – strojovo čitateľné, fulltext, dátumy, sumy, prepojené na rozpočet.
- Zastupiteľstvo – program vopred, stream, timestamps, hlasovania po menách, archív, export.
- Územný rozvoj – mapové podklady, digitálne dvojča/dynamické 3D vrstvy (postupne), komentovanie návrhov.

### Participácia a co-creation:

- Digitálna platforma pre návrhy, hlasovania, zbieranie podnetov; vždy s offline kanálmi (kontaktné miesta, komunitné fóra).
- Participatívny rozpočet – jasná alokácia, jednoduché pravidlá, spätná väzba k projektom, verejné monitorovanie realizácie.
- Komunitné piloty – susedské fóra, občianske rady, tematické pracovné skupiny.
- Metodiky inklúzie – preklad do jednoduchého jazyka, asistované hlasovanie, mobilné zberné tímy, babysitting na stretnutiach.

### Etika, integrita a zodpovednosť:

- Etický kódex + povinné školenia.
- Verejné výberové konania (krycie listy, bodovanie, záznam rozhovorov).
- Whistleblowing – nezávislý kanál, ochrana oznamovateľov.
- Konflikt záujmov – elektronické priznania, automatické upozornenia pred hlasovaním.

### Dáta pre rozhodovanie (smart open governance):

- Data governance – zodpovedné osoby za datasety, katalóg meta dát, SLA aktualizácie.
- Dashboards dopadu – mobilita (MaaS, dostupnosť), životné prostredie, rozpočet, odpad, využitie verejných priestorov.
- Pilot „digitálne dvojča“ pre prioritné územie (modelovanie scenárov, PPGIS participatívne mapovanie).
- Zdieľanie s ekosystémom – hackathony, mikrogranty (malé sumy, rýchle cykly), výzvy pre startupy.

*5) Meranie: kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) a monitorovacie mechanizmy (KPI – zber automaticky z Open data, publikovanie mesačne/štvrtročne, ročná správa o otvorenom vládnutí)*

#### Transparentnosť:

- Počet/kvalita datasetov (share s API, periodicita, miera strojovej čitateľnosti).
- Percento materiálov k zastupiteľstvu zverejnených  $\geq 7$  dní vopred; kompletnosť hlasovaní.
- Priemer času zverejnenia zmluvy/faktúry od podpisu.

#### Participácia:

- Počet procesov s participáciou / rok; priemerná účasť; diverzita účastníkov (vek, lokalita, skupiny).
- Podiel participatívnych procesov s riadnou spätnou väzbou do 30 dní.
- Implementačný rate participatívneho rozpočtu (projekty ukončené vs. schválené).

#### Zúčtovateľnosť a integrita:

- Počet verejných výberových konaní s publikovaným bodovaním.
- Počet a riešenie etických podnetov; priemerný čas vyriešenia.

#### Dostupnosť a inklúzia:

- Podiel služieb dostupných online + offline; skóre prístupnosti (WCAG).
- Počet školení/dosah programov digitálnej gramotnosti.

#### Udržateľnosť a dopad:

- Projekty s KPI dopadu (napr. úspora emisií/energie, zvýšenie bezpečnosti) s ročným vyhodnotením.
- Externé hodnotenia/ocenenia/benchmarky dosiahnuté v roku.

### *6) Rozpočtovanie, zdroje a partnerstvá*

#### Rozpočet (orientačne):

- Ľudia: koordinátor, participácia, dáta/analytika, digitálne služby a pod.
- Technológie: platforma pre participáciu, open data katalóg, stream/archív, mapové služby, jednoduché základné

nástroje vizualizácie (napr. prehľad hospodárenia, mapy s vybavením územia a pod.).

- Programy: mikrogranty pre komunity a inovátorov (5–20 tis. € ročne), hackathony, vzdelávanie.

Zdroje a partneri:

- Univerzity a výskumné centrá (spolutorba metodík, hodnotenia, živé laboratória).
- Podnikateľský sektor (dáta, piloty, senzory), profesijné komory a klastre.
- MNO a komunity (mobilizácia, facilitácia, inklúzia ťažšie dostupných skupín).
- Národné/medzinárodné iniciatívy (OGP Local, sieť zdravých miest, smart city programy).

### *7) Riadenie rizík a inklúzia*

Kľúčové riziká a mitigácie (dopadov):

- Digitálna nerovnosť – vždy offline alternatívy, komunitní ambasádori, pomoc pri hlasovaní.
- „Únava z participácie“ – jasné vymedzenie vplyvu participácie, rýchla spätná väzba, menšie cykly.
- Kvalita dát a GDPR – anonymizácia, agregácia, revízie datasetov, chybovosť procesu, audit dát.
- Byrokratické zdržania – včasný právny skrining, „pre-obstaranie“ dialóg s trhom, fázy a míľniky.
- Dominancia hlasných skupín – kvóty diverzity v pracovných skupinách, cielený nábor účastníkov.
- Finančná udržateľnosť pilotov – celkové náklady, exit plán ešte pred pilotom.

### *8) Praktické šablóny a checklisty*

Checklist participácie (pred spustením):

- Je participácia povinná podľa metodiky pri tomto probléme/politike?

- Definovaný rozsah rozhodovania (čo je/nie je predmetom vplyvu)?
- Inklúzia: plán pre mládež/seniorov/ZŤP/cudzinci; offline kanály?
- Časová os s termínom spätnej väzby (do X dní).
- Zodpovedná osoba, rozpočet, záznam a publikácia výstupov.

Minimum otvorených dát (1. vlna):

- Rozpočet a plnenie
- Zmluvy/objednávky/faktúry
- Hlasovania a zápisnice zo zastupiteľstva
- Územné plánovanie – základné vrstvy
- Participatívny rozpočet – návrhy, hlasy, realizácia

Zasadnutia a rozhodovanie:

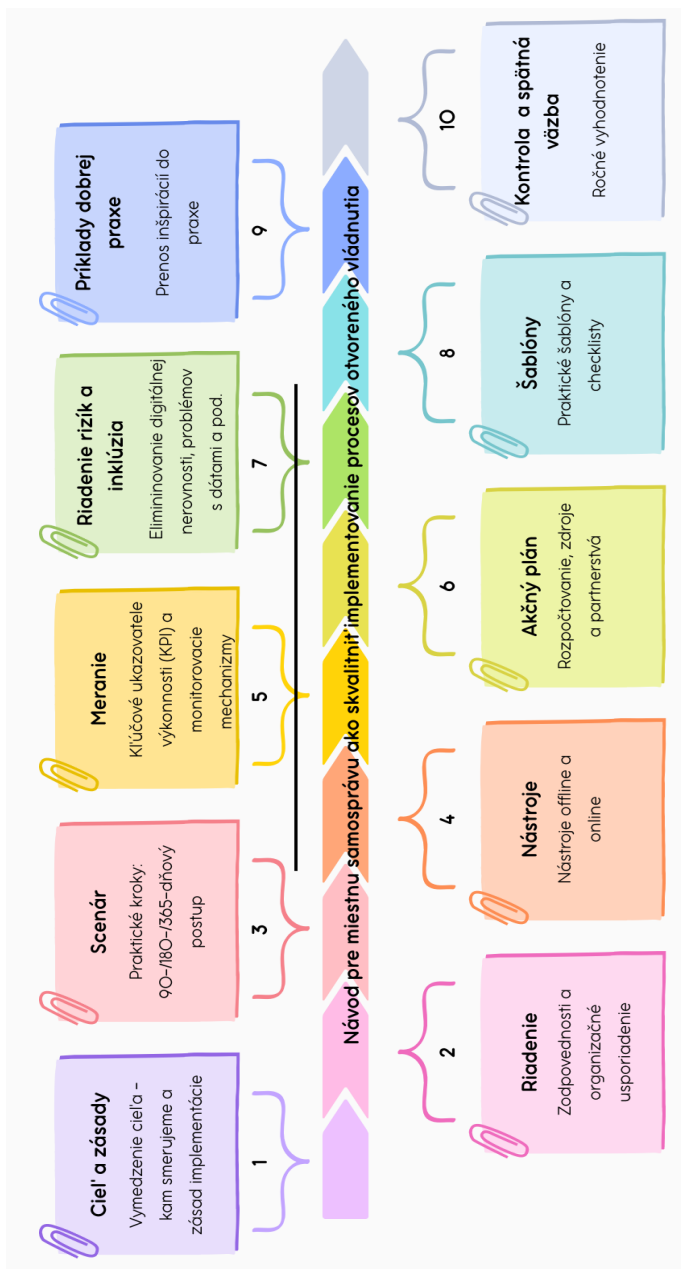
- Program a materiály  $\geq 7$  dní vopred
- Stream + indexované kapitoly
- Prehľadné hlasovania po menách, export dát
- Verejné vypočítania pri strategických témach / menovaniach

#### 9) Prenos inšpirácií do praxe

- V spolupráci s univerzitou, strednými školami, dobrovoľníkmi, odborníkmi domácimi a zo zahraničia zbierať príklady dobrej praxe.
- Prediskutovať ich a navrhnúť nové riešenia verejnosti a manažmentu úradu.

#### 10) Ročné vyhodnotenie

- otvorenosť mesta,
- otvorenosť dát,
- inklúzia,
- participácia ako súčasť života mesta,
- zúčtovateľnosť.



Obrázok 18 Implementácia otvoreného vládnutia v 10 krokoch  
Zdroj: vlastné spracovanie

## ZÁVER

Dynamický vývoj miestnej samosprávy a konceptu otvoreného vládnutia nemožno vnímať izolovane, ale v úzkom prepojení s meniacimi sa spoločenskými podmienkami, technologickým pokrokom a rastúcimi očakávaniami občanov. Samosprávy dnes čelia nielen tradičným výzvam spojeným s poskytovaním verejných služieb, ale meniace sa podmienky si vyžadujú nové formy spolupráce, vyššie nároky na transparentnosť a posilňovanie dôvery medzi občanmi a verejnou správou. V tomto kontexte sa otvorené vládnutie ukazuje ako kľúčový rámec, ktorý poskytuje nielen teoretické východiská, ale aj praktické nástroje na zabezpečenie inkluzívnej, efektívnej a demokratickej správy vecí verejných. Náš výskum a príklady zo zahraničných miest ukazujú, že vďaka digitálnym technológiám otvorené vládnutie nadobúda novú úroveň.

Vedecká kniha rozpracovala tému otvoreného vládnutia v troch kapitolách. Prvá kapitola definovala kľúčové teoretické východiská miestnej samosprávy, konceptu otvoreného vládnutia, jeho princípy a nástroje. Druhá kapitola charakterizovala metodiku výskumu a prezentovala výsledky primárneho a sekundárneho výskumu v okresných mestách Slovenska. Jej výstupom bola identifikácia kľúčových výziev implementácie otvoreného vládnutia v okresných mestách Slovenska. Na základe prehľadu komparácie teoretických východísk a výsledkov výskumu sme identifikovali výraznú priepasť medzi teóriou a praxou, pričom mnohé mestá sa zameriavajú skôr na zákonom predpísané opatrenia otvoreného vládnutia než na aktívnu podporu účasti verejnosti a spoločnú tvorbu politík. Výskum ukázal, že mestá síce uznávajú význam princíпов otvoreného vládnutia, ich reálne uplatňovanie však často zaostáva. Túto situáciu sme reflektovali v tretej kapitole vedeckej knihy prostredníctvom návrhu modelu optimálnej inteligentnej otvorenej samosprávy, ku ktorej by sa pomocou aktivít v prípade ich záujmu stať sa otvorenou samosprávou mali približovať. Za inšpiratívne taktiež považujeme príklady dobrej praxe iných miest, ktoré princípy otvoreného vládnutia už systematickejšie implementujú, a preto ich tu aj uvádzame. Na základe zohľadnenia

uvedeného sme vytvorili návod implementovania otvoreného vládnutia v 10 kľúčových krokoch.

Môžeme konštatovať, že cieľ vedeckej knihy preskúmať prepojenie princípov smart a otvoreného vládnutia, ako i možnosti ich implementácie v podmienkach slovenských samospráv a predstaviť model optimálnej otvorenej samosprávy reflektujúci požiadavky digitálnej doby, sa podarilo úspešne naplniť. Spracovaním uvedenej problematiky sme prispeli k systematizácii poznatkov o otvorenom vládnutí, a v prepojení na inteligentné spravovanie zároveň aj k novému pohľadu na súčasnú situáciu v otvorenom vládnutí v podmienkach slovenských miest.

Publikácia predstavuje významný príspevok k diskusii o modernom riadení miest a obcí. Prináša teoretický rámec, empirické zistenia, ako aj praktické odporúčania, ktoré môžu pomôcť samosprávam zvyšovať transparentnosť, efektívnosť a dôveru občanov v procesy správy vecí verejných.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ACHE, P. 2011. 'Creating futures that would otherwise not be'—Reflections on the Greater Helsinki Vision process and the making of metropolitan regions. *Progress in Planning*, roč. 75, č. 4, s. 155-192. ISSN 0305-9006.
2. ADAMCOVÁ, M., KLUS, M. 2006. *Verejná politika*. Banská Bystrica : Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov, 2006. 84 s. ISBN 80-8083-205-6.
3. AGRANOFF, R. 2016. The Other Side of Managing in Networks. In R. D. Margerum and C. J. Robinson (eds.). *The Challenges of Collaboration in Environmental Governance*, s. 81–107. Cheltenham: Edward Elgar.
4. AITAMURTO, T. 2016. Crowdsourced democratic deliberation in open policymaking: Definition, promises, challenges. In: *International Reports on Socio-Informatics (IRSI), Proceedings of the CSCW 2016 – Workshop: Toward a Typology of Participation in Crowdwork*, roč. 13, č. 1, s. 67-78.
5. AITAMURTO, T., LANDEMORE, H. 2016. Crowdsourced Deliberation: The Case of the Law on Off-Road Traffic in Finland. In: *Policy & Internet*, roč. 8, č. 2, s. 174-196, ISSN 1944-2866.
6. AKOKA, J., COMYN-WATTIAU, I., LAOUFI, N. 2017. Research on big data – a systematic mapping study, *Computer Standards & Interfaces*, roč. 54, part 2, s. 105-115. ISSN 0920-5489. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2017.01.004> [cit. 2024-10-08].
7. ALFORD, J., YATES, S. 2016. Co-Production of Public Services in Australia: The Roles of Government Organisations and Co-Producers. *Australian Journal of Public Administration*, roč. 75, č. 2, s. 159–175. ISSN:1467-8500 (online). Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12157> [cit. 2024-10-12].

8. ALLEGRETTI, G. 2006. Participatory budget: People's decision at the 'core' of power. In *Re-public (re-imagining democracy)*. Dostupné na: <<http://www.re-public.gr/en/?p=45>> online; cit. 15. 10. 2010.
9. ANDERSON, J. E. 1979. *Public Policy-Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston. 200 s. ISBN 9780030449963.
10. ANSELL, C. AND GASH, A. 2008. *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, roč. 18, č. 4, s. 543–571. ISSN 1477-9803.
11. ARNSTEIN, S. R. 1969. A Ladder of Citizen Participation, *Journal of the American Institute of Planners*, roč. 35, č. 4, s. 216-224, ISSN 2376-7871, DOI: 10.1080/01944366908977225
12. Atlan. 2023. *What is Collective Intelligence?* Atlan. [Online] Available at: <https://atlan.com/collective-intelligence/> [cit. 2025-04-12].
13. AUBERT, S., BOTTA, A. 2022. *Les communs: Un autre récit pour la coopération territoriale*. Quae.
14. AUDOUIN, M., FINGER, M. 2018. The development of Mobility-as-a-Service in the Helsinki metropolitan area: A multi-level governance analysis. *Research in Transportation Business & Management*, roč. 27, s. 24-35, ISSN 2210-5409.
15. Avise. 2020. *L'Avise et l'Économie Sociale et Solidaire*. [Institutional publication].
16. BACHTIGER, A., NIEMEYER, S., NEBLO, M., STEENBERGEN, M., STEINER, J., 2010. Disentangling diversity in deliberative democracy: competing theories, their blind spots and complementarities. In: *The Journal of Political Philosophy*, roč 18, č. 1, s. 32–63, ISSN 1467-9760. Dostupné na: <https://10.1111/j.1467-9760.2009.00342.x> [cit. 2024-11-24].
17. Banská Bystrica. 2021. *Otvorené vládnutie na miestnej úrovni - Banská Bystrica. Akčný plán*. Dostupné na internete: <https://cdn.banskabystrica.sk/2021/08/MESTO-BANSKA-BYSTRICA-Akcnny-Plan-OGPL-FINAL.pdf> cit 24. 5. 2025

18. Banská Bystrica, 2024. *Mestský park*. Dostupné na internete: <https://www.banskabystrica.sk/mestskypark> cit. 24. 5. 2025.
19. Banská Bystrica, 2025. *Revitalizácia Mestského parku v Banskej Bystrici*. Dostupné na internete: <https://www.banskabystrica.sk/projekty/revitalizacia-mestskeho-parku-v-banskej-bystrici/> cit. 24. 5. 2025
20. Banská Bystrica, 2025. *Otvorené vládnutie*. Dostupné na: [www.banskabystrica.sk/otvorenevladnutie/](http://www.banskabystrica.sk/otvorenevladnutie/), cit. 24. 5. 2025.
21. BARÁT, J. et al. 2000. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. Bratislava : Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2000. 307 s. ISBN 80–968095–3–9.
22. BARTON, G. A. 1986. *Forests and Forestry in Early Medieval England*. *Journal of Forest History*, 30(4).
23. BASON, C. 2017. *Leading Public Design: Discovering Human-Centred Governance*. Bristol: Policy Press. doi: 10.2307/j.ctt1t88xq5
24. BASS, G., BRIAN, D., EISEN, N. 2014. *Why Critics of Transparency are Wrong*. ([www.brookings.edu](http://www.brookings.edu).)
25. BATTY, M., AXHAUSEN, K. W., GIANNOTTI, F., POZDNOUKHOV, A., BAZZANI, A., WACHOWICZ, M., OUZOUNIS, G., PORTUGALI, Y. 2012. Smart cities of the future. In: *The European Physical Journal Special Topics*, roč. 214, č. 1, s. 481–518. ISSN 1954-6401.
26. BENZ, A. 2004. Einleitung: Governance – Modebegriff oder nutzliches socialwissenschaftliches Konzept? In Benz, A. (ed). *Governance – Regierung in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004, s. 11-28. ISBN 978-3-531-17332-0.
27. BERDITCHEVSKAIA, A., ALBERT, A., PEACH, K., LUCARELLI, G., COTTICA, A. 2024. *UNTAPPED: Collective Intelligence for Climate Action*. New York: UNDP.
28. BERNÁTOVÁ, M., VAŇOVÁ, A. 2000. *Marketing pre samosprávy I*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2000. 180 s. ISBN 80-8055-337-8.
29. BEVIR, M. 2011. Governance as Theory, Practice, and Dilemma. In: Bevirt, M. (ed.) *The SAGE Handbook of*

- Governance, London* : Sage, 2011 s. 1-16. ISBN 978-1-84787-577-8.
30. BHATTA, G. 2006. *International Dictionary of Public Management and Governance*. Routledge : Oxon. 688 s. ISBN 0-7656-1261-5.
  31. BIRCHALL, J., SIMMONS, R. 2004. *User Power: The Participation of Users in Public Services*. Report prepared for the National Consumer Council. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/279490929\\_User\\_Power\\_The\\_Participation\\_of\\_Users\\_in\\_Public\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/279490929_User_Power_The_Participation_of_Users_in_Public_Services) [cit. 2024-11-24].
  32. BIRKMEYER, B. 2015. *Smart governance: Towards an evidence-based approach to policy formulation*. Springer.
  33. BOLÍVAR, M. P. R. (eds.) 2018. *Smart Technologies for Smart Governments*. Cham : Springer. 196 s. ISBN 978-3-319-58576-5.
  34. BOLÍVAR, M. P. R. 2015. *Transforming City Governments for Successful Smart Cities*, Springer. 185 s. ISBN 978-3-319-03166-8.
  35. BOLLIER, D., HELFRICH, S. 2015. *Patterns of Commoning*. Commons Strategy Group and Off the Common Press.
  36. BONABEAU, E. 2009. Decisions 2.0: The Power of Collective Intelligence. *MIT Sloan Management Review*, roč. 50, č. 2, s. 45–52, ISSN 1532-8937.
  37. BORSEKOVA, K, VANOVA, A., VITALISOVA, K. 2016. The power of communities in smart urban development. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 223, Amsterdam: Elsevier, s. 51 – 57. ISSN 1877-0428.
  38. BOVAIRD, T. 2007. Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, roč. 67, č. 5, s. 846–860. ISSN:1540-6210 (online). Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x> [cit. 2024-09-08].
  39. BOVAIRD, T., KLIJN, E. H. 2024. Partnership working across public and private sectors. In: Bovaird, T., Loeffler, E. (Eds.) *Public Management and Governance*. Routledge. Oxon, s. 210-221.

40. BOVAIRD, T., VAN RYZIN, G. G., LOEFFLER, E., PARRADO, S. 2015. Activating Citizens to Participate in Collective Co-Production of Public Services. *Journal of Social Policy*, roč. 44, č. 1, s. 1–23. ISSN: 1469-7823 (online). Dostupné na: <https://doi.org/10.1017/S0047279414000567> [cit. 2024-11-10].
41. BOYD, D., CRAWFORD, K. 2012. Critical questions for big data, Information, *Communication & Society*, roč 15 č. 5, s. 662-679. ISSN 1468-4462 (online). Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878> [cit. 2024-09-23].
42. BRANDSEN, T., EVERS, A., CATTACIN, S., ZIMMER, A. 2016. The Good, the Bad and the Ugly in Social Innovation. In: Brandsen, T., Cattacin, S., Evers, A., Zimmer, A. (eds) *Social Innovations in the Urban Context. Nonprofit and Civil Society Studies*. Springer, Cham., pp. 303 – 310. ISBN 978-3-319-21551-8 (online). Dostupné na: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-21551-8\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-319-21551-8_25) [cit. 2024-10-16].
43. BRANDSEN, T., HELDERMAN, J.K. 2012. The Trade-Off Between Capital and Community: The Conditions for Successful Co-production in Housing. *Voluntas*, roč 23, č. 4, s. 1139–1155. ISSN 2179-3786. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9310-0> [cit. 2024-10-10].
44. BRANDSEN, T.; STEEN, T.; VERSCHUERE, B. 2018. The dark side of co-creation and co-production: seven evils. In: BRANDSEN, T.; STEEN, T.; VERSCHUERE, B. (eds.) 2018. *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*, pp. 284-293. ISSN 9781315204956. Dostupné na: <https://doi.org/10.4324/9781315204956-45> [cit. 2024-10-16].
45. Bratislava. 2022. *Open Data Bratislava*. Dostupné na internete: <https://www.opendata.bratislava.sk>
46. BREY, P. 2010. Values in technology and disclosive ethics. In L. Floridi (ed.): *The Cambridge Handbook of Information and Computer Ethics*, s. 41-58. Cambridge: Cambridge University Press. ISSN 9780511845239 (online). Dostupné na: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511845239> [cit. 2024-10-16].

47. BRUSCA, I., MANES R. F., AVERSANO, N. 2018. Accountability and Transparency to Fight against Corruption: An International Comparative Analysis. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. roč. 20, č. 5. s. 486 – 504, ISSN 1572-5448.
48. BUČEK, M. 1992. *Priestorová ekonomika*. Bratislava: Rektorát Ekonomickej univerzity v Bratislave, 1992. ISBN 80-225-0406-8.
49. BUČEK, M. 2006. *Regionálny rozvoj*. Bratislava : Ekonóm, 2006. 270 s. ISBN 80-225-2151-5.
50. BUNČÁK, M. a i. 2005. (online). *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava : Nadácia Integra, 2005. 112 s. Dostupné na internete: <http://www.blf.sk> (cit. 13. 12. 2008).
51. BURTOR, P., HILTON, S. 2014. To participation and Beyond? Developing e-democracy in Bristol, Uk. In *E-governance and social inclusion : concepts and cases*. IGI Global book series, 2014. 355 s. ISBN 978-1-4666-3107-3.
52. Caisse des Dépôts 2023. *Rapport sur les communs territoriaux*. [Institutional publication].
53. CARE S., TROTTA, S., CARE, R., RIZZELLO, A. 2018. Crowdfunding for the development of smart cities In *Business Horizon*, roč. 61, s. 501-509. ISSN 0007-6813. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.12.001>
54. CASTELLS, M. 2010. *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
55. CLARK, B., BRUDNEY, J., JANG, S.G. 2013. Coproduction of Government Services and the New Information Technology: Investigating the Distributional Biases. *Public Administration Review*, roč. 73, č. 5, s. 687–701. ISSN 1540-6210 (online). Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/puar.12092> [cit. 2024-09-23].
56. CIVICUS. 2025. *Monitor Tracking Civic Space*. Dostupné na internete <https://monitor.civicus.org> [cit 30. 6. 2025].
57. COHEN, J. E. 2013. What privacy is for. *Harvard Law Review*, roč 126, č. 7, s. 1904 – 1933. ISSN 0017-811X. Dostupné na:

<https://harvardlawreview.org/2013/05/what-privacy-is-for/>  
[cit. 2024-09-20].

58. COLDING, J., BARTHEL, S., BENDT, P., et al. 2013. Urban green commons: Insights on urban common property systems. *Global Environmental Change*, roč. 23, č. 5, s. 1039–1051.
59. CORIAT, B., FILIPPI, M. 2022. *Les nouvelles formes de communs et l'économie solidaire*. Revue de la Régulation, roč. 32, ISSN 1957-7796.
60. CORIAT, B., LEYRONAS, S. 2023. *Economies solidaires, coopératives et communs*. Paris: Éditions La Découverte.
61. Council of Europe. 200. European Landscape Convention. Florence Convention.
62. ČUKIĆ, I., TIMOTIJEVIĆ, J. 2020a. Theoretical framework. In I. Čukić and J. Timotijević (eds.) *Spaces of Commoning. Urban Commons in the Ex-Yu Region*. Belgrade: Ministry of Space/ Institute for Urban Politics.
63. ČUKIĆ, I., TIMOTIJEVIĆ, J. (eds.) 2020b. *Spaces of Commoning. Urban Commons in the Ex-Yu Region*. Belgrade: Ministry of Space/Institute for Urban Politics.
64. DARDOT, P., LAVAL, C. 2019. *Common: On Revolution in the 21st Century*. Bloomsbury Academic.
65. DAVIS, H., PIOTROWSKI, S. J., WARNER, L. 1994. Ethical considerations in the public sector. What is acceptable behaviour? In: Bovaird, T., Loeffler, E. (Eds.) *Public Management and Governance*. Routledge. Oxon, 355-367. (2024)
66. De BUYSERE, K., GAJDA, O., KLEVERLAAN, R., MAROM, D. 2012. *A Framework for European Crowdfunding*. ISBN 978-3-00-040193-0. Dostupné z: [http://eurocrowd.winball2.de/wp-content/blogs.dir/sites/85/2013/06/Framework\\_EU\\_Crowdfunding.pdf](http://eurocrowd.winball2.de/wp-content/blogs.dir/sites/85/2013/06/Framework_EU_Crowdfunding.pdf)
67. De Moor, T. 2015. *The Dilemma of the Commoners: Understanding the Use of Common-Pool Resources in Long-Term Perspective*. Cambridge University Press.
68. DEFALVARD, H. 2023. *La cité des communs*: in Coriat & Leyronas (eds.).

69. DENTERS, B. 2011. Local Governace. In: Bevirt, M. (ed.) *The SAGE Handbook of Governance*, London : Sage. 313 – 329 s. ISBN 978-1-84787-577-8.
70. DIAMOND, L. 1994. Rethinking Civil Society: Toward Democratic Consolidation. In *Journal of Democracy*, roč 5, č. 3. ISSN 1045-5736. Dostupné na internete: [www.journalofdemocracy.org/articles/rethinking-civil-society-toward-democratic-consolidation/](http://www.journalofdemocracy.org/articles/rethinking-civil-society-toward-democratic-consolidation/)
71. DRAGOVIĆ, S. 2021. The Volatile Policy Framework of Spatial Planning in Montenegro: Will the Centre Hold? In: E. Berisha et al. (eds.), *Springer Nature*. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-72124-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-72124-4_7)
72. DRYZEK, J. S., 2000. *Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations*. Oxford: Oxford University Press. Online ISBN 9780191717253. Dostupné na: <https://doi.org/10.1093/019925043X.001.0001> [cit. 2024-10-23].
73. DODGE, J. 2012. Addressing Democratic and Citizenship Deficits: Lessons from Civil Society? *Public Administration Review*, roč 73, č. 1, s. 203–206. ISSN1540-6210 (online). Dostupné na: <https://doi.org/10.2307/23355457> [cit. 2024-10-23].
74. ELSTER, J., 1998. Deliberation and Constitution Making. In: J. Elster (ed): *Deliberative Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press. ISSN 9781139175005 (online). Dostupné na: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139175005> [cit. 2024-10-10].
75. ELSTUB, S. AND ESCOBAR, O. (Eds.) (2019). *Handbook of Democratic Innovation and Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786433862>
76. EMERSON, K. et al. 2011. An Integrative Framework for Collaborative Governance. In : *Journal of Public Admsintration Research and Theory*. roč. 22, č. 1. s. 1-29. ISSN 1053-1858
77. ESET. 2020. *Čo je to cloud a ako funguje*. 2020. Dostupné na internete: <https://bezpecnenanete.eset.com/sk/it-bezpecnost/moje-data-v-oblakoch-co-je-to-cloud-a-ako-funguje/>

78. ESS, C. 2014. *Digital Media Ethics*. Cambridge, UK: Polity Press. ISBN 9780745656052.
79. Európska komisia. 2001. *Biela kniha o Governance*. Dostupná na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=URISERV:110109&from=EN> (cit. 29. 7. 2015).
80. Európska komisia. 2022. *Digitálna identita pre všetkých Európanov*.
81. Európska komisia. 2023. *Brno Open Source Declaration*. Dostupné na: [https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/news/brno-open-source-declaration?utm\\_source=chatgpt.com](https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/news/brno-open-source-declaration?utm_source=chatgpt.com).
82. Európsky portál dát. 2022. **Čo sú otvorené dáta**. Brusel. Dostupné na internete: <https://data.europa.eu/sk/trening/what-open-data>
83. Faro Convention. 2005. *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*.
84. FINE, G., HARRINGTON, B., 2004. Tiny Publics: Small Groups and Civil Society. *Sociological Theory*, roč 22, č. 3, s. 341-356. Online ISSN 1467-9558. <https://doi.org/10.1111/j.0735-2751.2004.00223.x> [cit. 2024-10-10].
85. FISCHER, F. 2006. Deliberative Policy Analysis as Practical Reason. *Critical Policy Studies*, roč. 1, č. 1, s.1–23, ISSN 1946-018X.
86. FLORIDI L. 2014 Technoscience and ethics foresight. *Philosophy & Technology*, roč. 27, s. 499–501. Online ISSN 2210-5441. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s13347-014-0180-9> [cit. 2024-10-10].
87. FLORIDI L. 2016 Mature information societies – a matter of expectations. *Philosophy & Technology*, roč 29, s. 1–4. Online ISSN 2210-5441. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s13347-016-0214-6> [cit. 2024-10-10].
88. FLORIDI L. 2018 *Soft ethics, the governance of the digital and the General Data Protection Regulation*. *Philosophical Transactions of the Royal Society A* 376: 20180081. ISSN 1471-2962. Dostupné na: <https://dx.doi.org/10.1098/rsta.2018.0081> [cit. 2024-10-10].

89. FLORINI, A. (Eds.). 2007. *The Right to Know: Transparency for and Open World*. New York: Columbia University Press.
90. FOLLETT, M.P. 1918. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. New York: Longmans, Green.
91. FORET, M. 2011. *Marketingová komunikace*. Praha: CPRESS. 488 s.
92. FORTIN, M.-J., SGARD, A., FRANCHOMME, M. 2019. *Paysage et gouvernance: état de l'art dans la littérature francophone*. Développement durable et territoires, roč. 10, č. 1.
93. FOSTER, S., IAIONE, C. 2016. The City as a Commons. *Yale Law & Policy Review*, roč. 34, č. 2, s. 281–349, ISSN 0740-8048.
94. FRANZKE, J, ROEDER, E. 2014. Participatory Budgeting in Berlin-Lichtenberg: An Example of Good Urban Governance? In: Dool, L. van den, Hendriks, F., Schaap, I. & Gianoli, A. (eds.). *The Quest for Good Urban Governance. Theoretical Reflections and International Practices*, Wiesbaden: Springer VS, 2014. s. 87 - 103. ISBN 978-3-658-10079-7
95. FREEMAN R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston et al.: Pitman. 1984. 315 s. ISBN 9780521151740.
96. FUGINI, M., TEIMOURIKIA, M. 2016. The Role of ICT in Co-Production of E-Government Public Services. In: Fugini, M., Bracci, E., Sicilia, M. (Eds.) *Co-production in the Public Sector. Experiences and Challenges*. s. 97 – 118. ISBN 978-3-319-30556-1
97. FUNG, A., WRIGHT, E. O. 2001. Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. *Politics & Society*, roč. 29, č. 1, s. 5-41. Online ISSN: 1552-7514. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0032329201029001002> [cit. 2024-09-30].
98. FUNG, A., 2006. Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, Special Issue: Collaborative Public Management, roč 66, s. 66-75. Online

ISSN 00333352. Dostupné na: <http://www.jstor.org/stable/4096571> [cit. 2024-09-08].

99. GANDOMI, A., HAIDER, M. 2015. Beyond the hype: big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, roč. 35, č. 2, s. 137-144. Online ISSN 1873-4707. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007> [cit. 2024-09-15].
100. GIL-GARCIA, J. R., HELBIG, N., OJO, A. 2014. Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. In: *Government Information Quarterly*, roč. 31, č. S1, s. 11–18, ISSN 0740-624X.
101. GIL-GARCIA, J. R., PARDO, T. A., NAM, T. 2015. *Smarter as the new urban agenda: A comprehensive view of the 21st-century city*. Springer.
102. GOLEMAN, D. 2010. *Ecological Intelligence: The Coming Age of Radical Transparency*. London: Penguin. ISBN: 9780141039091.
103. GOMES, A., SOARES, D. 2014. Open government data initiatives in Europe. *Proceedings of the 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. s. 342–350. ISBN 9781605586113. S2CID 15474607.
104. GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA, F., ESTELLÉS-AROLAS, E. 2012. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*. 2012-02-27, roč. 38, č. 2, s. 189–200. ISSN 0165-5515. Dostupné z DOI: 10.1177/0165551512437638
105. GRABKOWSKA, M. 2018. Urban space as a commons in print media discourse in Poland after 1989. *Cities*, 72, s. 122–129.
106. GRAMBERGER, P. M. 2001. *Citizens as Partners. OECD Handbook on information, consultation and public participation in policy-making*. 108 s. Dostupné na internete: <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Citizens-as-Partners-OECD-handbook.pdf>, cit. 3. 8. 2016.
107. GRIMMELIKHUIJSEN, S. G., PIOTROWSKI, S. J., Van RYZIN, G. G. 2020. Latent transparency and trust in government: Unexpected findings from two survey

- experiments. *Government Information Quarterly*. roč 37, č. 4, s. 101 – 497, ISSN 0740-624X. doi:10.1016/j.giq.2020.101497.
108. GRIMMELIKHUIJSEN, S.G., FEENEY, M.K. 2017. Developing and Testing an Integrative Framework for Open Government Adoption in Local Governments. In: *Public Administration Review* roč 77, č. 4, 579-590, ISSN 0033-3352.
109. GUTWIRTH, S., STENGERS, I. 2016. *Le Droit à la ville et les communs urbains*. Multitudes, 64.
110. HABERMAS, J. 1984. *Theory of Communication Action*. Boston: Beacon Press. ISBN 0-8070-1400-1.
111. HAASE, D., DUSHKOVA, D., HAASE, A., KRONENBERG, J. 2019. Green infrastructure in post- socialist cities. Evidence and experiences from Eastern Germany, Poland and Russia. In T. Tuvikene, W. Sgibnev and C. S. Neugebauer (eds.) *Post Socialist Urban Infrastructures*. Oxon: Routledge, s. 105– 124.
112. HALÁSEK, D. 2011. *Veřejná politika*. Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě. Učebný text. 176 s.
113. HÄMÄLÄINEN, M. 2021. Urban development with dynamic digital twins in Helsinki city. *IET Smart Cities*, roč. 3, č. 4 , s. 201-210.
114. HAMALOVÁ, M. a kol. 1995. *Ekonomika miest a obcí*. Bratislava : Edičné stredisko Ekonomickej univerzity, 1995. 158 s. ISBN 80-225-0610-9.
115. HARDIN, G. 1968. *The Tragedy of the Commons*. Science, 162(3859).
116. HARRISON, T. M., SAYOGO, D., S. 2014. Transparency, participation, and accountability practices in open government: A comparative study. *Government Information Quarterly*. roč. 31, č. 4, s. 513–525. ISSN 0740-624X. doi:10.1016/j.giq.2014.08.002
117. HASSELBALCH, G., TRANBERG, P. 2016. *Data Ethics. The New Competitive Advantage*. Copenhagen: Publishare. ISBN 978-87-7192-019-2.

118. HASTINGS, A. 2009. Neighbourhood Environmental Services and Neighbourhood 'Effects': : Exploring the Role of Urban Services in Intensifying Neighbourhood Problems. *Housing Studies*, roč 24, č. 4, s. 503–524. Online ISSN 1466-1810. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/02673030902938389> [cit. 2024-09-08].
119. HARVEY, D. 2008. *The right to the city*. *New Left Review*, 53, pp. 23–40.
120. HARVEY, D. 2011. The Future of the Commons. *Radical History Review*, roč. 109, s. 101–107. DOI: <https://doi.org/10.1215/01636545-2010-017>
121. HARVEY, D. 2018. David Harvey with Laura Flanders. *Readings and Conversations Events*, 24 October 2018. Lannan Foundation. [Online] available at: <https://lannan.org/events/david-harvey-with-laura-flanders>. [cit. 2021-01-21].
122. HELBING, D. 2013. Globally networked risks and how to respond. *Nature*, roč. 497, s.51–59. <https://doi.org/10.1038/nature12047>
123. HELFRICH, S., BOLLIER, D. 2017. *Commons Transition and P2P: A Primer*. Commons Transition.
124. HELFRICH, S. 2012. *We have to reformulate the role of the state as enabler of the commons*. Interview by Rob Hopkins. Transition Culture, October, 2012: [www.transitionculture.org/2012/10/02/an-interview-withsilke-helfrich-we-have-to-reformulate-the-role-of-the-state-as-enablerof-the-commons](http://www.transitionculture.org/2012/10/02/an-interview-withsilke-helfrich-we-have-to-reformulate-the-role-of-the-state-as-enablerof-the-commons)
125. HELSPER, E.J. 2012. A Corresponding Fields Model for the Links Between Social and Digital Exclusion. *Communication Theory*, roč. 22, č. 4, s. 403–426. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2012.01416.x>
126. HESS, C., OSTROM, E. 2007. *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*. MIT Press.
127. HESS, C. 2008. *Mapping the New Commons*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1356835>
128. HOFIERKA et al. 2014. *Geoinformatika*. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Equilibria. 192 s. ISBN 978-80-8152-178-2.

129. HOLLENDER, R. 2016. Commoning: Community Self-Organization in Environmental Management. *Environmental Policy and Governance*, roč. 26, č. 6, s. 452–465, ISSN 1756-932X.
130. HONG, L., PAGE, S.E. 2004. Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, roč. 101, č. 46, s. 16385–16389.
131. HOOD, C. 1984. *The tools of Government*. London : Macmillan.
132. HOWLETT, M., RAMESH, M. 1995. *Studying Public Policy : Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto : Oxford University Press. 239 s. ISBN 9780195409765.
133. HURON, A. 2017. Theorising the urban commons: New thoughts, tensions and paths forward. *Urban Studies*, roč. 54, č. 4, s. 1–8, ISSN 0042-0980.
134. CHLAPEK, D., KLÍMEK, J., KUČERA, J. NEČASKÝ, M. 2015. *Methodologies and best practices for open data publication*. Dataso. University of Economics, Prague, Czech Republic. s. 52-64, CEUS-WS.org/Vol-1343
135. IAIONE, C. 2015. Governing the Urban Commons. *Italian Journal of Public Law*, roč. 7, č. 1, s. 170–221, 2239-8279.
136. IAIONE, C. 2016. The CO-City: Sharing, Collaborating, Cooperating, and Commoning in the City. *American Journal of Economics and Sociology*, roč. 75, č. 2, s. 415–455. ISSN 0002-9246, DOI: [https:// doi.org/10.1111/ajes.12145](https://doi.org/10.1111/ajes.12145).
137. IFLA. 2008. *Manifest IFLA o transparentnosti, dobrej správe vecí verejných a oslobodení od korupcie*. Dostupné na internete: [ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/faiife/publications/policy-documents/transparency-manifesto-sk.pdf](http://ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/faiife/publications/policy-documents/transparency-manifesto-sk.pdf)
138. INNES, J., GRUBER, J. 2008. *Planning styles in conflict: The metropolitan transportation commission*. Dostupné na internete: <http://escholarship.org/uc/item/6pf9k6sk>, cit. 24. 5. 2017.
139. International Budget Partnership. 2023. *Open Budget Survey 2023*. Dostupné na internete: <https://internationalbudget.org/>

wp-content/uploads/IBP-OBS-Global-Report-2023-v4-Final-Artwork.pdf cit. 25. 6. 2025.

140. ISHKANIAN, A., SZRETER, S. (eds.). 2012. *The Big Society Debate. A New Agenda for Social Welfare?* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978 1 78100 207 0.
141. ISHKANIAN, A. 2014. Neoliberalism and Violence: The Big Society and the Changing Politics of Domestic Violence in England. *Critical Social Policy*, roč 34, č. 3, s. 333–353. Online ISSN 1461-703X. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0261018313515973> [cit. 2024-11-04].
142. JANOŠKOVÁ, D. 2022. *Budovanie otvorenej samosprávy v kontexte Smart Governance*. Diplomová práca. Dostupné na internete: <https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=F040104409DD56D18BD8F0719B36> cit. 24. 5. 2025
143. JIANG, H., GEERTMAN, S., WITTE, P. 2022. Smart urban governance: An alternative to technocratic “smartness”. *GeoJournal*, roč. 87, č. 3, s. 1639-1655, ISSN 1572-9893.
144. Jihomoravský kraj. 2025. *Regionálna investičná stratégia pre Juhomoravský kraj*. Dostupné na: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/>.
145. JESSENNE, J.-P., VIVIER, N. 2016. *Propriété collective et modernité en Europe (XVe–XXIe siècles)*. Presses universitaires de Rennes.
146. JOANNETTE, D., MACE, M. 2019. *Heritage Communities in Action*. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 9(2).
147. JOSHI, A., MOORE, M. 2004. Institutionalised Co-Production: Unorthodox Public Service Delivery in Challenging Environments. *Journal of Development Studies*, roč 40, č. 4, s. 31–49. Online ISSN 1743-9140. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/00220380410001673184> [cit. 2024-11-04].
148. KARIKOVÁ, S., MAZANCOVÁ, E. 2022a. *Mapa otvoreného vládnutia v Banskej Bystrici 2030*. dostupné na internete: <https://docs.google.com/document/d/1VYIT8ydm9->

69Beeod80Ja0\_ISDZGHTBwWt6vWfoqMQs/edit?tab=t.0  
cit. 24. 6. 2025

149. KARIKOVÁ, S., MAZANCOVÁ, E. 2022b. *Záverečná správa participatívneho procesu k obnove mestského parku na Tajovského ulici*. Dostupné na internete: <https://mestobbweb01storage.blob.core.windows.net/production/2022/07/Zaverecna-sprava-participativneho-procesu-k-obnove-mestskeho-parku-na-Tajovskeho-ulici-2.pdf> cit. 24. 6. 2025.
150. KIM, S., LEE, J. 2012. E-Participation, Transparency, and Trust in Local Government. In: *Public Administration Review*, roč. 72, č. 6, s. 819–828, ISSN 0033-3352.
151. KLIMOVSKÝ, D. et al. 2021. *Participatívne rozpočtovanie (kontext, modely a praktické skúsenosti)*. Wolters Kluwer. Bratislava. 144 s. ISBN 978-80-571-0422-1.
152. KLIMOVSKÝ, D. 2008. *Základy verejnej správy*. Košice : Univerzita P. J. Šafárika, 2008. 268 s. ISBN 978-80-7097-713-2.
153. KLIMOVSKÝ, D. 2009. Aktéri tvorby rozvojovej politiky na lokálnej a regionálnej úrovni. In Hudec et. al. (eds) *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Košice : Ekonomická fakulta, TU Košice. 117 – 170 s. ISBN 978-80-553-0117-4.
154. KLIMOVSKÝ, D. 2014. *Genéza koncepcie good governance a jej kritické prehodnotenie v teoretickej perspektíve*. 18 s. Dostupné na internete: [http://www3.ekf.tuke.sk/krvam/files/clanky/klimovsky/klimovsky\\_01.pdf](http://www3.ekf.tuke.sk/krvam/files/clanky/klimovsky/klimovsky_01.pdf) , cit. 24. 5. 2017.
155. KLISANIN, D. 2011. Is the Internet giving rise to new forms of altruism? *Media Psychology Review*, roč. 3, s. 1–11. ISSN 2151-2388. Dostupné na: <https://cdn2.psychologytoday.com/assets/attachments/85256/internetaltruism-klisanin.pdf> [cit. 2024-11-04].
156. KLUS, M., MEZIOVÁ, G., MYDLIAROVÁ, D., 2010. Aktéri verejnej politiky. In: Briška, F. *Teória a prax verejnej politiky*. Banská Bystrica : Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov, 2010. 282 s. ISBN 978-80-557-0045-8.
157. KOVÁČOVÁ, E. 2011. *Verejná správa v SR a jej súvislosti*. Banská Bystrica : UMB, Fakulta politických vied

- a medzinárodných vzťahov, 2011. 194 s. ISBN 978-80-557-0299-5
158. KRKOŠKA, M. 2014. Mobilní aplikace jako marketingový nástroj. In *Online Marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4155-7. s. 183-191.
159. KRNÁČ, J., KOŽIAK, R., LIPTÁKOVÁ, K. 2008. *Verejná správa a regionálny rozvoj*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2008. 258 s. ISBN 978-80-8083-695-5.
160. KUMAGAI, S., IORIO, F. 2020. Building Trust in Government through Citizen Engagement. *World Bank*. 45 p.
161. KUNŠTÁT, D. (ed.) 2006. České veřejné mínění: výzkum a teoretické souvislosti. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 225 s. ISBN 80-7330-081-8.
162. KUNTSMAN, A., XIN, L. 2024. Helsinki, Kalasatama District. In *Digital Technologies, Smart Cities, and the Environment* (s. 46-73). Bristol University Press.
163. KUVÍKOVÁ, H., STEJSKAL, J., SVIDROŇOVÁ, M. 2014. *Neziskové organizácie – teoretické a ekonomické súvislosti*. Banská Bystrica : Belianum, 2014. 212 s. ISBN 978-80-557-0709-9.
164. KUVÍKOVÁ, H. 2004. *Neziskové organizácie v Európskej únii*. Univerzita Matej Bela v Banskej Bystrici. 175 s. ISBN 80-8055-937-6.
165. LAMBLE, S. 2002. Freedom of Information, a Finnish clergyman's gift to democracy. *Freedom of Information Review*. Roč. 97, s. 2–8. Archivované z orginálu 2010-10-01.
166. LANDEMORE, H. 2012. *Democratic Reason: Politics, Collective Intelligence, and the Rule of the Many*. Princeton: Princeton University Press.
167. LANEY, D. 2001. *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety*, Meta Group, Stamford, CT. Dostupné na: <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf> [cit. 2024-11-04].

168. LARSSON, O. S., BRANDSEN, T. 2016. The Implicit Normative Assumptions of Social innovation research: Embracing the Dark Side. In T. Brandsen, S. Cattacin, A. Evers, and A. Zimmer (eds.), *Social Innovations in the Urban Context*, s. 293–302. Springer. eBook ISBN 978-3-319-21551-8. Dostupné na: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21551-8\\_24](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-21551-8_24) [cit. 2024-11-04].
169. LATHROP, D., RUMA, L. 2010. *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. San Francisco, CA: O'Reilly Media. ISBN 9780596804350. [cit. 2024-11-04].
170. LEACH, W. 2006. Collaborative Public Management and Democracy: Evidence from Western Watershed Partnerships. *Public Administration Review*, roč 66, č. 1, s. 100–110. Online ISSN 1540-6210. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00670.x> [cit. 2024-11-22].
171. LEACH, R., PERCY-SMITH, J. 2001. *Local Governance in Britain*. Houdmills : Palgrave, 2001. 263 s. ISBN 9780333739266.
172. LEE, C.W. 2014. *Do-It-Yourself Democracy: The Rise of the Public Engagement Industry*. Oxford: Oxford University Press.
173. LEE, J., LEE, H. 2014. Developing and validating a citizen-centric typology for smart city services. In *Government Information Quarterly*, roč. 31, č. 1, s. 93-105. ISSN 0740-624X.
174. LÉVY, P. 1997. *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Cambridge, MA: Perseus Books.
175. LIN, D., WANG, Z. 2015. Collaborative planning in the new media age: The Dafo Temple controversy, China. In: *Cities*, č. 45, 2015, s. 41–50. ISSN 0264-2751.
176. LINDBLOM, C. E. 1968. *The Policy Making Process*. New Jersey : Prentice Hall. 122 s.
177. LINDERS, D. 2012. From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. In: *Government Information Quarterly*, roč. 29, č. 4, s. 446-454.

178. LINDQUIST, E. A. 2022. The digital era and public sector reforms: Transformation or new tools for competing values? In: *Canadian Public Administration*, roč. 65, č. 3, s. 547-568. ISSN 0008-4840. <https://doi.org/10.1111/capa.12493>
179. LUGINBÜHL, Y. 2006. *Landscape and individual and social wellbeing*. Council of Europe Publishing.
180. MACHOVÁ, R., ZSIGMOND, T. 2018. *Mobilné aplikácie z pohľadu rôznych generácií*. Dostupné na: <https://relik.vse.cz/2018/download/pdf/157-Zsigmond-Tibor-paper.pdf>
181. Magistrát mesta Brno. 2025. *Dostupnosť hromadnou dopravou v JMK* | data.Brno. Dostupné na: <https://data.brno.cz/apps/df024538267d4770a7c779c56e2135b0/explore>
182. Magistrát mesta Brno. 2025. *Mapa odpadového hospodárství*. Dostupné na: <https://data.brno.cz/apps/8a5e1b9a944c443dac12af2913d5bb40/explore>.
183. Magistrát mesta Brno. 2025. *Stratégia Brno 2050*. Dostupné na: <https://2050.brno.cz/>.
184. Magistrát mesta Brno. 2023. *The Brno project Innovations in Brno public administration using cooperation with start-ups won the SMART CITIES 2023 competition – BrnoIN*. Dostupné na: [https://in.brno.cz/en/the-brno-project-innovations-in-brno-public-administration-using-cooperation-with-start-ups-won-the-smart-cities-2023-competition/?utm\\_source=chatgpt.com](https://in.brno.cz/en/the-brno-project-innovations-in-brno-public-administration-using-cooperation-with-start-ups-won-the-smart-cities-2023-competition/?utm_source=chatgpt.com).
185. MAGNAGHI, A. 2010. *Il progetto locale*. Bollati Boringhieri.
186. MAIER, G., TÖDLING, F. 1997. *Regionálna a urbanistická ekonomika*. Viedeň : Springer Verlag, 1997. 240 s. ISBN 80-8044-044-1.
187. MALÍKOVÁ, E., DAŠKO, M. 2018. *Verejná politika*. Trnava : Fakulta sociálnych vied, Univerzita Sv. Cyrila a metoda v Trnave. 218 s. ISBN 978-80-8200-021-7.
188. MALONE, T.W., LAUBACHER, R., DELLAROCAS, C. 2010. The Collective Intelligence Genome. *MIT Sloan Management Review*, roč. 51, č. 3, s. 21–31, ISSN 1532-9194.
189. MANSBRIDGE, J. ET AL. 2012. A Systemic Approach to Deliberative Democracy.. In: Parkinson, J., Mansbridge, J.

- (eds.) 2012. *Deliberative Systems: Deliberative Democracy at the Large Scale*. Cambridge University Press.
190. MARASOVÁ, J. 2008. *Vnútroňná a vonkajšia dimenzia sociálnej funkcie podniku*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2008. 150 s. ISBN 978-80-8083-600-9.
191. MAYER-SCHONBERGER, V., CUKIER, K. 2013. *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*. London: John Murray. ISBN:978-1-84854-792-6.
192. MAYNARD-MOODY, S., MUSHENO, M. 2000. State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion. *Journal of Public Administration Research and Theory*, roč. 10, č. 2, s. 329–358. Online ISSN 1477-9803. Dostupné na: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024272> [cit. 2024-11-04].
193. MCAULIFFE, W. H. B., FORSTER, D. E., PHILIPPE, J., MCCULLOUGH, M. E. 2018. Digital altruists: Resolving key questions about the empathy–altruism hypothesis in an Internet sample. In: *Emotion*, roč. 18, č. 4, s. 493–506. <https://doi.org/10.1037/emo0000375> (2018)
194. MC DONNELL, L. M., ELMORE, R. F. 1987. Alternative Policy Instruments. In *Educational Evaluation and Policy Analysis*. roč. 9, 1987, č. 3, s. 133-152, ISSN 01623737
195. MEIJER, A. J., CURTIN, D., HILLEBRANDT, M. 2012. Open government: connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciences*, roč. 78, s. 10–29. Online ISSN 1461-7226. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0020852311429533> [cit. 2024-11-04].
196. MEIJER, A., BOLÍVAR, M. P. R. 2016. Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. In: *International Review of Administrative Sciences*, roč. 82, č. 2, s. 392–408, ISSN 0020-8523.
197. MEIJER, A.J., LIPS, M. and CHEN, K. 2019. Open Governance: A New Paradigm for Understanding Urban Governance in an Information Age. *Frontiers in Sustainable Cities*, roč. 1. Online ISSN 2624-9634. Dostupné na: <https://doi.org/10.3389/frsc.2019.00003> [cit. 2024-11-04].

198. Microsoft. 2022. *Základy databáz*. Dostupné na: <https://support.microsoft.com/sk-sk/office/z%C3%A1klady-datab%C3%A1z-a849ac16-07c7-4a31-9948-3c8c94a7c204>.
199. MICHAEL, K., MILLER, K. 2013. Big data: new opportunities and new challenges, *Computer*, roč. 46 č. 6, s. 22-24. Online ISSN 1558-0814. Dostupné na: <https://doi.org/10.1109/MC.2013.196> [cit. 2024-11-16].
200. MICHENER, G., BERSCH, K. 2013. Identifying transparency Information *Polity*,. roč. 18, č. 3, s. 233–242. ISSN 0032-3497. doi:10.3233/IP-130299
201. MILL, J. S., 1958 (1861). *On Representative government. Indianapolis*: Bobbs-Merill. Published by The Bobbs-Merrill Company, Inc., Indianapolis, Indiana, U. S. A. The Project Gutenberg EBook of Considerations on Representative Government, by John Stuart Mill Dostupné na: <https://www.gutenberg.org/files/5669/5669-h/5669-h.htm> eBook, 2013.
202. MILLARD, J. 2016. European Strategies for e-Governance to 2020 and Beyond. In: Ojo, A., Millard, J. (eds) Government 3.0 – Next Generation Government Technology Infrastructure and Services. *Public Administration and Information Technology*, roč. 32. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63743-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63743-3_1)
203. Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácia Slovenskej republiky. 2024. *Vnútroštátny plán Digitálnej dekády Slovenskej republiky*. 114 s.
204. Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. 2022. *Participácia* [online]. 2011. [Cit. 15.09.2022]. Dostupné na internete: <[https://www.minv.sk/?ros\\_participacia](https://www.minv.sk/?ros_participacia)>.
205. MONE, E. 2021. *Le rapport Rodotà et la réforme du régime juridique des biens communs en Italie*. Droit et Société, 108.
206. MOYNIHAN, D., P. 2007. Citizen participation in budgeting: prospects for developing countries. In: SHAH, A. (Eds.) *Participatory budgeting*. World Bank, Washington, 2007. 55-90 s. ISBN 978-0-8213-6924-1.
207. MUSSO, J. 2014. Designing Good Governance: Democratic Networks Reform in Los Angeles. In: Dool, L. van den,

- Hendriks, F., Schaap, L., Gianoli, A. (eds.). *The Quest for Good Urban Governance. Theoretical Reflections and International Practices*, Wiesbaden : Springer VS Franzke, Roeder, 2014. s. 59 - 86. ISBN 978-3-658-10079-7.
208. NABATCHI, T. AND LEIGHNINGER, M. 2015. *Public Participation for 21st Century Democracy*. Hoboken: Wiley.
209. NAM, T., PARDO, T. A. 2011. Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference* (pp. 282–291). ACM.
210. NAVRUZOV, Y., ROSE, A., SHELLEY, W. 2000. (online). *Role of partnership in modern local government*. Ôsma výročná konferencia Siete inštitútov a škôl verejnej správy v strednej a východnej Európy (NISPAce). Budapešť, 2000. 12 s.
211. NEESON, J. 1993. *Commoners: Common Right, Enclosure and Social Change in England, 1700–1820*. Cambridge University Press.
212. NESTA. 2021. *Collective intelligence design playbook*. [Online] Available at: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/collective-intelligence-design-playbook/> [Cit. 2025-04-07].
213. NKU SR. 2019. *Kontrola je cestou k väčšej transparentnosti i nástrojom boja s korupciou v štáte*. Dostupné na internete: [www.nku.gov.sk/aktuality/-/asset\\_publisher/OkVQsC5cs53F/content/kontrola-je-cestou-k-vacsej-transparentnosti-i-nastrojom-boja-s-korupciou-v-state](http://www.nku.gov.sk/aktuality/-/asset_publisher/OkVQsC5cs53F/content/kontrola-je-cestou-k-vacsej-transparentnosti-i-nastrojom-boja-s-korupciou-v-state)
214. NOVECK, B.S. 2015. *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing*. Cambridge: Harvard University Press. ISBN 9780674286054.
215. OECD. 2016. *Open Government: The Global Context and the Way Forward*. Paris: OECD
216. OECD. 2017. *Recommendation of the Council on Open Government*. OECD/LEGAL/0438.
217. OECD. 2023. *Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment*. Retrieved

- 218.OECD. 2004. *Principles of Corporate Governance*.  
Dostupné na: <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporateGovernance.htm>; cit. 29. 7. 2015.
- 219.OECD. 2016. *Open Governmnet. The Global Context and the Way Forward..*
- 220.OECD. 2025. *Government at a Glance*.
- 221.Open Government Partnership. 2024. *Open Government Journeys*.
222. OGP. 2011. *Open Government Declaration*.
223. OGP. 2013. Hodnotiaca správa Akčného plánu Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike 2012 – 2013. 20 s. OGP. 2016. *Hodnotiaca správa implementácie Akčného plánu Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike za rok 2015*. 2016. 77 s.
224. OGP. 2025. *Hodnotiaca správa pre OGP o stave plnenia akčného plánu otvoreného vládnutia v SR*.
225. OCHRANA, F. a iní. 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance*. Praha : Grada, 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
226. OLSSON, M., SVENSSON, P. 2010. Agricultural Growth and Institutions: Sweden 1700–1860. *European Review of Economic History*, roč. 14, č. 2., s. 275-304, ISSN 1361-4916.
227. OLWIG, K. 2005. Law, Jurisprudence and the Landscape. *Landscape Research*, roč. 30, č. 3, s. 296-306, ISSN 0142-6397.
228. Open Government Partnership. 2023. *About Open Government in the EU*, retrieved March 26, 2025, from accessible [https://www.eu-opengovernment.eu/?page\\_id=5](https://www.eu-opengovernment.eu/?page_id=5).
229. OSN. 1996. *The Habitat Agenda: Goals and Principles, Commitments and Global Plan of Action, United Nations Conference on Human Settlements (Habitat II)*, Istanbul, Turecko. 1996.
230. OSTROM, E. 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

231. OZ Alvária. 2022. *Otvorené dáta*. Dostupné na internete: <https://www.alvaria.sk/kurz/otvorene-data-v-samosprave/lekcia/definicia-ucel>.
232. OZ Alvária. 2025. *Publikačné minimum*. Dostupné na internete <https://www.alvaria.sk/kurz/otvorene-data-v-samosprave/lekcia/publikacne-minimum/> cit 21. 3. 2025.
233. PARENT, M., VANDEBEEK, C., GEMINO, A. 2005. Building Citizen Trust Through E-government. *Government Information Quarterly*, roč. 22, č. 4, s. 720–736, ISSN 0740-624X. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.10.001>
234. PARISER, E. 2011. *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. London: Penguin.
235. PARKS, W. 1957. The Open Government Principle: Applying the Right to Know under the Constitution, *The George Washington Law Review*, roč 26, č. 1, s. 1-22, ISSN 0016-8076.
236. PATEMAN, C. 2012. Participatory democracy revisited. *Perspectives on Politics*, roč. 10, č. 1, s. 7–19. Online ISSN 1541-0986. Dostupné na: <https://doi.org/10.1017/S1537592711004877> [cit. 2024-11-16].
237. PEIXOTO, T., FOX, J. 2016. *When does ICT-Enables Citizen Voice Lead to Governmnet Responsiveness?* World Development Report.
238. PENTLAND, A. 2014. *Social Physics: How Social Networks Can Make Us Smarter*. New York: Penguin Press.
239. PEREIRA, G. V., PARYCEK, P., FALCO, E., KLEINHAUS, R. 2018. Smart governance in the context of smart cities: A literature review. In *Information Polity*, roč. 23, č. 2., s. 1-20, ISSN 1570-1255.
240. PIERRE, J., 1998. Models of urban Governance – the institutional dimension of urban politics. *Urban Affairs Review*, roč. 34, č. 3, s. 372–396. ISSN 1078-0874.
241. PIERRE, J., PETERS, B. G. 2000. *Governance, Politics and the State*. Basingstoke : Macmillan. 2000. 227 s. ISBN 978-0312231774.

242. PIROŠÍK, V. 2004. Verejná kontrola a občianska participácia. In Pirošík, V., Sičáková, Beblavá, E. (Eds.) *Transparentná miestna samospráva*. Bratislava : Transparency International Slovensko. 87 – 98 s. ISBN 80-89041-80-9.
243. PIROŠÍK, V., SIČÁKOVÁ, BEBLAVÁ, E. (Eds.) 2004. *Transparentná miestna samospráva*. Bratislava : Transparency International Slovensko. 87 – 98 s. ISBN 80-89041-80-9.
244. PLATTNER, M.C., DIAMOND, L., SCHEDLER, A. 1999. *The Self Restraining State Power and Accountability in New Democracies*, Lynne Rienner Publishers, 1999, ISBN: 978-1-55587-774-3.
245. PLICHTOVÁ, J. 2010. Občianska deliberatívna demokracia a podpora jej cieľov na Slovensku. *Sociológia*, roč. 42, č. 5, s. 516 – 547. ISSN 1336-8613.
246. POISSON, M. 2021. Open Government in Education: A conceptual framework. In: *IIEP Policy Brief*, Open Government in Education, no. 1.
247. Point Topic. 2022. *Point Topic Country Profile – Slovakia*. Dostupné at: <https://www.point-topic.com/country-profiles/slovakia>
248. POPOOLA, O. O. 2016. Actors in Decision Making and Policy Process. In: *Global Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, roč. 5, č. 1, s. 47-51, ISSN: 2319-8834.
249. POTŮČEK, et al., 2010. *Veřejná politika*. Praha : Sociologické nakladatel'stvo, 2010. 396 s. ISBN 978-808-642-9502.
250. PROVAZNÍKOVÁ, R. 2009. *Financování měst, obcí a regionů*. Praha : Grada. 2009. 303 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
251. PUTNAM, R.D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
252. PYROZHENKO, V. 2017. Open government: missing questions. *Administration and Society*, roč. 49, č. 10, s. 1494–1515. Online ISSN: 1552-3039. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0095399715581624> [cit. 2024-11-16].

253. Rada Európy, Rozvojový program Spojených národov, VNG International. 2007. (online) *Towards a modern Local Government Association*. [Smerom k modernej asociácii miestnej samosprávy]. 208 s. Dostupné na: [http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Centre\\_Expertise/Tools/ToolkitonGAs.pdf](http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Centre_Expertise/Tools/ToolkitonGAs.pdf) (cit. 16. 5. 2011).
254. Rada Európy. 2005 (online). *Príručka miestnej samosprávy*. Programy budovania kapacít. 272 p. Dostupné na internete: [http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Centre\\_Expertise/Tools/ToolkitI.pdf](http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Centre_Expertise/Tools/ToolkitI.pdf) (cit. 2011-05-06).
255. REGGI, L., DAWES, S. 2016. Open Government Data Ecosystems: Linking Transparency for Innovation with Transparency for Participation and Accountability. In SCHOLL, H. J., GLASSEY, O., JANSSEN, M., KLIEVINK, B., LINDGREN, I., PARYCEK, P., TAMBOURIS, E., WIMMER, M., A., JANOWSKI, T. 2016. (eds.). *Electronic Government. Lecture Notes in Computer Science*. roč. 9820. Cham: Springer International Publishing. s. 74-86. doi:10.1007/978-3-319-44421-5\_6. ISBN 978-3-319-44421-5
256. REIJNDERS, M. A. W., SCHALK, J., STEEN, T. P. S. 2018. Services Wanted? Understanding the Non-take-up of Social Support at the Local Level. *Voluntas*, roč. 29, č. 6, s. 1360–1374. Online ISSN 1573-7888. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00060-w> [cit. 2024-11-16].
257. RICHARDS, N. M., KING J. H. 2014. Big data ethics. *Wake Forest Law Review*, roč. 49, s. 393- 432. ISSN 0043-003X. Dostupné na: <https://ssrn.com/abstract=2384174>
258. ROBERTS, A. 2024. Transparency in government. In: Bovaird, T., Loeffler, E. 2024 *Public Management and Governance*. 329-340. Oxford: Routledge.
259. SASSEN, S. 2015. Who owns our cities – and why this urban takeover should concern us all. *The Guardian*. [Online] Dostupné na: <https://www.theguardian.com/cities/2015/nov/24/who-owns-our-cities-and-why-this-urban-takeover-should-concern-us-all>. [cit. 2025-02-25].

260. SCASSA, T. 2014. Privacy and Open Government. *Future Internet*, roč. 6, č. 2, s. 397–413, ISSN 1999-5903, doi:10.3390/fi6020397.
261. SCOTT, I. 2014. Governance and Corruption Prevention in Hong Kong. In: Dool, L. van den, Hendriks, F., Schaap, I. & Gianoli, A. (eds.) (2014). *The Quest for Good Urban Governance. Theoretical Reflections and International Practices*, Wiesbaden: Springer VS. Sone. 2014. s. 185 – 204. ISBN 978-3-658-10079-7.
262. SÉBASTIEN, L. 2020. *Place Attachment and Well-being: A Literature Review*. In *Landscape and Health* (pp. 23–45). Springer.
263. SEVILLA-BUITRAGO, A. 2015. Capitalist formations of enclosure: Space and the extinction of the commons. *Antipode*, roč. 47, č. 4, s. 999–1020, ISSN 0066-4812.
264. SCHAUER, F. 2011. Transparency in Three Dimensions, *University of Illinois Law Review*, č. 4., s. 1339–1358, ISSN 0276-9948.
265. SIČÁKOVÁ – BEBLAVÁ, E. 2015. *Priklady sklonu k chybám pri tvorbe verejnej politiky podľa fáz rozhodovania*. 3 s. Dostupné na internete: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Repkova2/subor/prilohy.pdf>, cit. 26. 7. 2016.
266. SIDANIUS, J., PRATTO, F. 1999. *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. New York: Cambridge University Press. ISSN 9780521622905.
267. SOLOVE, D. J. 2008. *Understanding Privacy*. Harvard University Press, May 2008, GWU Legal Studies Research Paper No. 420, GWU Law School Public Law Research Paper No. 420. ISBN-13: 978-0-674-02772-5. Dostupné na: <https://ssrn.com/abstract=1127888> [cit. 2024-11-16].
268. SOTOLÁŘ, J. 2011. *Samospráva obce – obecné zriadenie na Slovensku*. Košice : Sotac, 2011. 317 s. ISBN 978-80-89446-23-0.
269. STEENBERGEN, M., BÄCHTIGER, A., SPÖRNDLI, M., STEINER, J. 2003. Measuring political deliberation: a discourse quality index. *Comparative European Politics*, roč.

- 1, s. 21-48. Online ISSN 1740-388X. Dostupné na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.cep.6110002> [cit. 2024-11-16].
270. STENNING, A., SMITH, A., ROCHOVSKÁ, A., ŚWIATEK, D. 2010. *Domesticating Neo-Liberalism. Spaces of Economic Practice and Social Reproduction in Post-Socialist Cities*. West Sussex: John Wiley & Sons
271. STREČANSKÝ, B. (2017). *My a oni alebo spolu? Občianska spoločnosť, mimovládne organizácie a výzvy doby*. Centrum pre filantropiu, Bratislava. 2017. ISBN: 978-80-971917-2-4
272. STOKER, G. 2000. Introduction. In: Stoker, G. (ed.) *The New Politics of British Local Governance*. Houndmills: Macmillan, 2000. s. 1-9. ISBN 9780333728185
273. STOKER, G., 1998. Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, roč. 50, č. 155, s. 17-28. ISSN 1468-2451.
274. SULKIN, T., SIMON, A. F. 2001. Habermas in the lab: A study of deliberation in an experimental setting. *Political Psychology*, roč. 22, č. 4, s. 809-826. Online ISSN 1467-9221. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/0162-895X.00263> [cit. 2024-11-26].
275. SUNSTEIN, C. R. 2009. *Going to extremes: how like minds unite and divide*. New York: Oxford University Press. Online ISBN 9780197733479. Dostupné na: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195378016.001.0001> [cit. 2024-11-16].
276. SUNSTEIN, C., 2000. Deliberative trouble? Why groups go to extremes. *The Yale Law Journal*, roč. 110, č. 1, s. 71-119. ISSN 0044. Dostupné na: [https://www.yalelawjournal.org/pdf/449\\_3p1xtbdh.pdf](https://www.yalelawjournal.org/pdf/449_3p1xtbdh.pdf) [cit. 2024-11-16].
277. SUNSTEIN, C.R. 2001. *Echo Chambers: Bush v. Gore, Impeachment, and Beyond*. Princeton: Princeton University Press.
278. SUROWIECKI, J. 2004. *The Wisdom of Crowds*. New York: Anchor Books.
279. Svetová banka. 1991. *World Bank Development Report*. Oxford : Oxford University Press. 1991.

280. ŠVANTNEROVÁ, Ľ., KOŽIAK, R. 2005a. *Ekonomika miestnej samosprávy*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2005. 98 s. ISBN 80-8083-117-3.
281. ŠVANTNEROVÁ, Ľ., KOŽIAK, R. 2005b. *Teoreticko-metodologické aspekty skúmania municipálneho majetku*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2005. 124 s. ISBN 80-8083-108-4.
282. ŠVIHLÍKOVÁ, I. 2015. *Nerovnosť, chudoba, neistota*. Sociálny pedagogika, Ročník 3, č.1, s. 24-34. ISSN 1805-8825.
283. TEJ, J. 2000. *Ekonomika a manažment verejnej správy*. Prešov : Fakulta humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove, 2000. 221 s. ISBN 80-88885-68-X.
284. TEJ, J. 2002. *Región a správa*. Prešov : Fakulta humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove, 2002. 182 s. ISBN 80-8068-139-2.
285. TEJEDO-ROMERO, F., ARAUJO, J. F. F. E., TEJEDA, A., RAMÍREZ, Y. 2022. E-governmnet mechanisms to enhance the partiapiation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities. In: *Technology in Society* 70. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101978>
286. THAPA, B. E., NIEHAVES, B., SEIDEL, C., PLATTFAUT, R. 2015. Citizen involvement in public sector innovation: government and citizen perspectives. *Inf. Polity*, roč. 20, č. 1, s. 3–17, ISSN 1875-8754
287. THEESFELD, I. 2019. The role of pseudo-commons in post-socialist countries. In B. Hudson, J. Rosenbloom and D. Cole (eds.) *Routledge Handbook of the Study of the Commons*. London: Routledge, pp. 345–359.
288. TOLBERT, C. J., MOSSBERGER, K. 2006. The Effects of E-Government on Trust and Confidence in Government. *Public Administration Review*, roč. 66, č. 3, s. 354–369, ISSN 0033-3352, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00594.x>
289. TOMOR, Z., MEIJER, A., MICHLES, A., GEERTMAN, S. 2019. Smart Governance for Sustainable Cities: Findings from a Systematic Literature Review. In: *Journal of Urban Technology*, roč. 26, č. 4, s. 3-27, ISSN 1063-0732.

290. TOTO, R., GRABKOWSKA, M., NIENTIED, P., SMIRNOVA, V., DRAGOVIĆ, S. 2023. The uncommonness of urban commons in Central and Eastern European countries. *International Journal of the Commons*, roč. 17, č. 1, s. 155-173, ISSN 0875-0281.
291. TSENG, Y. S., BECKER, C., ROIKONEN, I. 2024. Dialectical approach to unpacking knowledge-making for digital urban democracy: A critical case of Helsinki-based e-participatory budgeting. *Urban Studies*, roč. 61, č. 1, s. 112-129, ISSN 0042-0980.
292. Transparency International Slovensko. 2022. Otvorená samospráva - mestá. Dostupné na internete: <https://cms.transparency.sk/o-projekte-mesta/> [cit. 2025-03-01]
293. Transparency International Slovensko. 2022. Otvorená samospráva - župy. Dostupné na internete? <https://samosprava.transparency.sk/about/zupy> [cit. 2025-03-01]
294. TUVIKENE, T., SGIBNEV, W., NEUGEBAUER, C. S. 2019. Introduction. Linking post-socialist and urban infrastructures. In T. Tuvikene, W. Sgibnev and C. S. Neugebauer (eds.) *Post Socialist Urban Infrastructures*. Oxon: Routledge, pp. 1–20.
295. UNDP Oslo Governance Centre. *A Users' Guide to Measuring Local Governance*. 2015. Dostupné na internete: <https://www.undp.org/publications/users-guide-measuring-local-governance-0> [cit. 2025-03-01]
296. Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti (2025). *Index participácie a otvorenej vlády v rokoch 2022-2023*. Vyhodnotenie stavu a podmienok pre rozvoj otvoreného vládnutia na ministerstvách vlády SR v rokoch 2022–2023. Dostupné na internete [https://www.minv.sk/swift\\_data/source/rozvoj\\_obcianskej\\_spolocnosti/vseobecne/Index%20PaOV.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/vseobecne/Index%20PaOV.pdf) [cit. 2025-03-01]
297. Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti. 2011. *Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na roky 2012 – 2013*. 33 s.
298. Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti. 2014. *Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na roky 2014 – 2015*. 23 s.

299. Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti 2017. *Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na roky 2017 – 2019*. 39 s.
300. Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti (2022a) *Záverečná hodnotiaci správa akčného plánu Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na roky 2020 – 2021*.
301. Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti. 2022b. *Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na roku 2022-2024*.
302. Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti. 2023. *Akčný plán Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na roky 2024 – 2026*.
303. VAN DIJK, J.A.G.M. 2005. *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*. Thousand Oaks, CA: Sage.
304. VAN EIJK, C., STEEN, T. 2014. Why People Co-Produce: Analyzing Citizens' Perceptions on Co-Planning Engagement in Health Care Services. *Public Management Review*, Roč. 16, Issue 3, pp. 358–382. ISSN 1471-9037. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841458> [cit. 2024-11-26].
305. Van EIJK, C., STEEN, T. AND VERSCHUERE, B. 2017. Co-Producing Safety in the Local Community: A Q-Methodology Study on the Incentives of Belgian and Dutch Members of Neighbourhood Watch Schemes. *Local Government Studies*, roč. 43, č.3, s. 323–343. ISSN 0300-3930. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1281803> [cit. 2024-11-26].
306. Van KERSBERGEN, K., van WAARDEN, F. 2001. *Shifts in Governance: Problems of Legitimacy and Accountability*. The Hague : MAGW Social Science Research Council, 2001. 121 s. ISBN 978-90-77875-61-2.
307. VAŇOVÁ, A. 2020. *Marketingové stratégie rozvoja územia*. Banská Bystrica: Belianum. 136 s.
308. VAŇOVÁ, A. 2021. *Trendy v rozvoji miest*. Belianum : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. 201 s. ISBN 978-80-557-1883-5.

309. VAŇOVÁ, A., BERNÁTOVÁ, M. 1999. *Marketing pre samosprávy II*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB. 180 s. ISBN 80-8055-337-8.
310. VIŠŇOVSKÝ, E. 2010. Občianska participácia ako problém kultúry. In: Plichtová, J. *Občianstvo, participácia a deliberizácia na Slovensku: teória a realita*. Bratislava : Veda, 2010. s. 45-82. ISBN 978-80-224-1173-8.
311. VITÁLIŠOVÁ ET AL. 2024. Principles of smart governance in cities. In: *Administratie si Management Public*, č. 42, s. 173-189, ISSN 1583-9570.
312. VITÁLIŠOVÁ, BORSEKOVÁ, BITUŠÍKOVÁ. 2022. *Visiting the Margins. INnovative CULTural ToUrisM in European peripheries*. Report on participatory models. Universidad de Granada, MEMOLab, Laboratorio de Arqueología Biocultural, UMB. 35 s.
313. VITÁLIŠOVÁ, K. 2015. *Marketing vzťahov v miestnej samospráve*. Ekonomická fakulta UMB, 2015. 226 s. ISBN 978-80-557-0924-6.
314. VITÁLIŠOVÁ, K., KOŽIAK, R., LIPTÁKOVÁ, K., KRNÁČ, J. 2017. *Verejná politika a úloha občana v nej*. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta, 2017. 166 s. ISBN 978-80-557-1248-2.
315. VITÁLIŠOVÁ, K., VAŇOVÁ, A., BORSEKOVÁ, K., NAGYOVÁ, L., CAGAŇOVÁ, D. 2020. Tools of Smart Governance in Cities of the Slovak Republic. In: Santos, H., Pereira, G., Budde, M., Lopes, S., Nikolic, P. (eds) *Science and Technologies for Smart Cities. SmartCity 360 2019. Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering*, vol 323. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51005-3\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51005-3_31)
316. VITÁLIŠOVÁ, K., VAŇOVÁ, A., SÝKOROVÁ, K., ROJÍKOVÁ, D., BORSEKOVÁ, K., LACO, P. 2022. *Smart governance v miestnej samospráve, vládnutie s rozumom*.

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

317. VIVIER, N. 2000. *Propriété collective et identité communale*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
318. VYAS, B., WALIA, S. 2025. Designing Happiness: Urban Lessons from Helsinki and Copenhagen for Indian Cities. *IJRASET*, 13(5).
319. Vláda SR 2020. *Programové vyhlásenie vlády*. Dostupné na internete: [nr.sr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=477513](http://nr.sr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=477513)
320. WAMPLER, B., 2000. *A Guide to Participatory budgeting*. 2000. Dostupné na: <http://internationalbudget.org/wp-content/uploads/A-Guide-to-Participatory-Budgeting.pdf>
321. WARREN, A.M., SULAIMAN, A., JAAFAR, N. I. 2014. Social Media Effects on Fostering Online Civic Engagement and Building Citizen Trust and Trust in Institutions. *Government Information Quarterly* 31 (2): 291-301
322. WEISS, J. 2023. The Impact of Online Technologies on Participative Practices: Learnings from Digital Participatory Budgeting in German Local Governments. In *Participatory and Digital Democracy at the Local Level: European Discourses and Practices*. Cham: Springer International Publishing.
323. WENGER, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
324. The White House, President Barack Obama. 2025a. *An in-depth look at president obama's record in five areas*. Dostupné na internete: [https:// obamawhitehouse.archives.gov](https://obamawhitehouse.archives.gov) [cit. 2025-11-06].
325. The White House, President Barack Obama. 2025b. *Open Government National Action Plans*. Dostupné na internete: <https://obamawhitehouse.archives.gov/open/partnership/national-action-plans> [cit. 2025-11-06].
326. WHO. 2024. *Civic engagement through participatory budgeting: the city of Brno, Czechia*. Dostupné na: <https://>

www.who.int/europe/news-room/feature-stories/item/civic-engagement-through-participatory-budgeting--the-city-of-brno--czechia?utm\_source=chatgpt.com.

327. WILLIAMS, B. N., KANG, S.C. AND JOHNSON, J. 2016. (Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public Value Failures in Co-Production Processes. *Public Management Review*, Roč. 18, No.5, pp. 692–717. ISSN 1471-9037. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111660> [cit. 2024-11-26].
328. WILLIAMS, R. 1993. Culture is ordinary. In: A. Gray, & J. McGuigan (Eds.). *Studying Culture: An Introductory Reader*. pp. 5-14. London: Edward Arnold. Dostupné na: <https://studycorgi.com/culture-is-ordinary-a-work-by-raymond-williams/> [cit. 2024-11-26].
329. WIRTZ, B., BIRKMEYER, S. 2015. Open Government: Origin, Development, and Conceptual Perspectives. *International Journal of Public Administration*, roč. 38, č. 5, s. 381–396, ISSN 0190-0692.
330. WOOLLEY, A.W., CHABRIS, C.F., PENTLAND, A., HASHMI, N., MALONE, T.W. 2010. Evidence of a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), s. 686–688.
331. World Economic Forum 2017. *The Global Risks Report 2017*, 12th ed., Geneva, Dostupné na: <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2017/>
332. World Justice Project. 2024. *Rule of law index 2024*. Dostupné na internete: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/downloads/WJPIndex2024.pdf> [cit. 2025-06-25].
333. YU, H., ROBINSON, D., G. 2012. The New Ambiguity of 'Open Government. *UCLA L. Rev.* 59. SSRN 2012489
334. Zákon č. 211/2000 Z. z. o slobode informácií v znení neskorších právnych predpisov.
335. Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov

336. Zákon č. 416/2001 Z. z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a vyššie územné celky v znení neskorších predpisov
337. Zákon SNR č. 346/1990 Zb. o voľbách do orgánov samosprávy obcí v znení neskorších predpisov
338. Zákon SNR č. 460/1990 Zb. v znení neskorších predpisov. Ústava Slovenskej republiky.
339. ZUPAN, D., BÜDENBENDER, M. 2019. Moscow urban development. Neoliberal urbanism and green infrastructures. In T. Tuvikene, W. Sgibnev and C. S. Neugebauer (eds.) *Post Socialist Urban Infrastructures*. Oxon: Routledge, pp. 125–141.
340. ŽÁRSKA, E. 1996. *Vecné a systémové problémy komunálnej politiky*. Bratislava: EKONÓM, 1996. 126 s. ISBN 80-225-0773-3.
341. ŽUFFOVÁ, M. 2019. *Nezávislý hodnotiaci mechanizmus (IRM): Slovensko - Správa o implementácii akčného plánu 2017-2019*.
342. <https://brnoid.cz/cs/>
343. <https://data.brno.cz>
344. <https://damenavas.cz/>
345. <https://in.brno.cz/>
346. [intelligentcitieschallenge.eu](http://intelligentcitieschallenge.eu)

## SUMMARY

The dynamic development of local government and the concept of open government cannot be viewed in isolation but must be seen in close connection with changing social conditions, technological progress, and the growing expectations of citizens. Today, local governments face not only traditional challenges related to the provision of public services, but changing conditions also require new forms of cooperation, higher demands for transparency, and the strengthening of trust between citizens and public administration. In this context, open government is emerging as a key framework that provides not only theoretical foundations but also practical tools for ensuring inclusive, effective, and democratic public administration. Our research and examples from foreign cities show that digital technologies are taking open government to a new level.

This scientific book explores the topic of open government in three chapters. The first chapter defines the key theoretical foundations of local government, the concept of open government, its principles, and tools. The second chapter characterized the research methodology and presented the results of primary and secondary research in district cities in Slovakia. Its output was the identification of key challenges for the implementation of open government in district cities in Slovakia.

Based on a comparison of theoretical principles and research findings, we identified a significant gap between theory and practice, with many cities focusing more on legally mandated open government measures than on actively promoting public participation and collaborative policymaking. Research has shown that although cities recognize the importance of open government principles, their actual implementation often lags behind. We reflected on this situation in the third chapter of the scientific book by proposing a model of optimal smart open government, which cities interested in becoming open governments should strive to achieve and examples of good practice as inspiration from other cities that are already implementing the principles

of open government more systematically. Based on the above considerations, we have created a guide to implementing open government in 10 key steps.

We can conclude that the scientific book has successfully fulfilled its objective of examining the connection between the principles of smart and open government, exploring the possibilities of their implementation in the conditions of Slovak local governments, and presenting a model of optimal open local government that reflects the requirements of the digital age. By addressing the above-mentioned issues, we have contributed to the systematization of knowledge about open government and its connection to smart governance, a new perspective on the current situation in open government in Slovak cities based on empirical research, as well as the formulation of recommendations and a model proposal that can serve as inspiration for local governments.

The publication represents a significant contribution to the discussion on modern management of cities and municipalities. It provides a theoretical framework, empirical findings, and practical recommendations that can help local governments increase transparency, efficiency, and citizens' trust in public administration processes.

# PRÍLOHY

Príloha 1 Dotazník využitý v zbere primárnych dát

## OTVORENÉ VLÁDNUTIE V SLOVENSKÝCH MESTÁCH

Vážená pani, vážený pán,

ďakujeme, že sa zúčastníte nášho výskumu, ktorý je súčasťou projektu VEGA s názvom: Otvorená miestna samospráva. Cieľom výskumu je zistiť mieru implementácie princípov otvoreného vládnutia v slovenských mestách. Výsledky tohto výskumu budú použité výlučne na výskumné účely a nebudú poskytnuté žiadnym tretím stranám.

Ďakujeme za Váš čas a spoluprácu.

Za projektový tím,

doc. Ing. Katarína Vitálišová, PhD.

[katarina.vitalisova@umb.sk](mailto:katarina.vitalisova@umb.sk)

1. Dotazník vyplňate za mesto.....

2. Pôsobíte v meste/obci na pozícii:

- primáto
- zástupca primátora
- prednosta mestského úradu
- iný zamestnanec mestského úradu:.....

3. Vek:

- 18 – 29       50 - 59
- 30 – 39       60 a viac
- 40 - 49

4. Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

- základné

- stredoškolské bez maturity
- stredoškolské s maturitou
- vysokoškolské

5. *Poznáte pojem „Otvorené vládnutie<sup>5</sup>“?*

- áno
- nie

6. *Ktoré oblasti otvoreného vládnutia vo Vašom meste sú prioritné? Označte max. 5 možností a usporiadajte ich podľa dôležitosti (poradie uveďte dopísaním čísla vedľa možnosti odpovede)*

- participácia pri tvorbe lokálnych politík
- participácia pri tvorbe všeobecných záväzných nariadení
- participatívne procesy pri realizácii projektov
- občianska participácia
- digitálne nástroje participácie
- vytváranie sietí spolupracujúcich subjektov
- prístup k informáciám a ich zverejňovanie (podľa zákona 200/2011 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám)
- zverejňovanie otvorených dát
- využívanie otvorených dát
- metódy a techniky budovania povedomia verejnosti o otvorenom vládnutí
- budovanie dôvery
- transparentnosť procesov
- spoluvytváranie verejných služieb
- integrita a etika v otvorenom vládnutí
- monitoring a vyhodnotenie lokálnych politík

---

<sup>5</sup>Otvorené vládnutie predstavuje inovatívnu formu spravovania založenú na radikálnej otvorenosti s dôrazom na občana s využitím nových foriem spolupráce založených na spoločných dátach a spoluprotvorbe verejnej hodnoty s podporou informačných technológií.

7. Ohodnoťte (X) jednotlivé aspekty otvoreného vládnutia podľa ich úrovne kvality vo Vašom meste:

Aspekty otvoreného vládnutia	veľmi dobrá	dobrá	priemerná	zlá	veľmi zlá/ nevyužívame	neviem
participácia pri tvorbe lokálnych politík						
participácia pri tvorbe všeobecných záväzných nariadení						
participatívne procesy pri realizácii projektov						
občianska participácia						
digitálne nástroje participácie						
vytváranie sietí spolupracujúcich subjektov						
prístup k informáciám a ich zverejňovanie (podľa 200/2011 Z. z.)						
zverejňovanie otvorených dát						
využívanie otvorených dát						
metódy a techniky budovania povedomia verejnosti o otvorenom vládnutí						
budovanie dôvery						
transparentnosť procesov						
spoluvytváranie verejných služieb						
integrita a etika v otvorenom vládnutí						

monitoring a vyhodnotenie lokálnych politík						
participatívne rozpočtovanie						
crowdsourcing						
hackathons						
informačné aplikácie pre občanov						
e-fóra pre diskusiu						
vzdelávanie zamestnancov v otvorenom vládnutí						

8. Čo považujete za prekážku implementácie konceptu otvoreného vládnutia? (označte max. 3 najväčšie prekážky)

- nezáujem zamestnancov mestského úradu o problematiku
- odmietanie zmien zo strany zamestnancov
- nedostatok kvalifikovaného personálu
- neochota občanov a iných subjektov participovať
- neznalosť problematiky
- neaktuálnosť problematiky
- legislatíva
- finančná náročnosť
- náročná administratíva
- iné:

9. Uvítali by ste metodiku zameranú na budovanie systému otvoreného vládnutia v miestnej samospráve?

- Áno             Nie

10. Aké subjekty zapájate do participatívnych procesov?

---

---

---

11. Je vo Vašom meste živé laboratórium?

Áno, v oblasti: \_\_\_\_\_  Nie

12. Pri zabezpečení implementácie princípov otvoreného vládnutia máte vyčlenený personál zodpovedný za plnenie povinností vyplývajúcich zo zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám? Označte, prosím, vhodnú odpoveď.

Áno, máme vyčlenený personál, ktorý má ako hlavnú náplň práce zverejňovanie podľa zákona č. 211/2000 Z. z. Uveďte, prosím, počet zamestnancov \_\_\_\_\_

Áno, máme vyčlenený personál, ktorý sa zaoberá aj touto problematikou. Doplňte, prosím, počet zamestnancov \_\_\_\_\_

Každý zamestnanec si zabezpečuje zverejňovanie v zmysle zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám samostatne.

13. Využívate pri zabezpečení implementácie princípov otvoreného vládnutia v meste pozíciu dátovej kurátorky/kurátora?

Áno, máme vyčlenený personál, ktorý má ako hlavnú náplň práce iba túto problematiku. Uveďte, prosím, počet zamestnancov \_\_\_\_\_

Áno, máme vyčlenený personál, ktorý sa v rámci svojej náplne práce zaoberá aj touto problematikou. Doplňte, prosím, počet zamestnancov \_\_\_\_\_

Využívame služby externého dodávateľa

Pozíciu dátového kurátora nevyužívame

14. *Využívate pri zabezpečení implementácie princípov otvoreného vládnutia v meste pozíciu koordinátora participácie?*

Áno, máme vyčlenený personál, ktorý má ako hlavnú náplň práce funkciu koordinátora participácie. Uved'te, prosím, počet zamestnancov \_\_\_\_\_

Áno, máme vyčlenený personál, ktorý sa kumulovanú pozíciu a v rámci svojej náplne práce plní aj úlohy koordinátora participácie. Uved'te, prosím, počet zamestnancov \_\_\_\_\_

Využívame služby externého dodávateľa

Pozíciu koordinátora participácie nevyužívame.

15. *Plánujete v najbližšej dobe posilniť IT oddelenie?*

Áno. Uved'te, prosím, o koľko zamestnancov \_\_\_\_\_

Nie.

16. *Mesto má vypracované vlastné usmernenie/interné dokumenty týkajúce sa:*

procesu participácie	<input type="checkbox"/> Áno	<input type="checkbox"/> Nie
procesu zverejňovania otvorených dát	<input type="checkbox"/> Áno	<input type="checkbox"/> Nie
procesu zverejňovania informácií	<input type="checkbox"/> Áno	<input type="checkbox"/> Nie

17. *Máte zverejnené na internetovej stránke mesta publikačné minimum?*

Áno             Nie

18. *V ktorých oblastiach práce s otvorenými dátami sa podľa Vašich zistení vyskytujú najväčšie problémy? Označte max. 3 problémy.*

aktuálnosť zverejňovania

zverejňovanie nepresných dát

dostupnosť pre obyvateľov (PC gramotnosť, vybavenosť, ...)

- dohľad nad bezpečnosťou zverejnených dát
- archivácia dát
- formáty datasetov
- problém s vyškolením a vzdelávaním zodpovedných osôb
- návštevnosť a využívanie zverejnených otvorených dát
- finančné zabezpečenie (licencie, softvér, technické vybavenie, ...)

19. Kto najviac využíva otvorené dáta, ktoré zverejňujete ?

- občania
- podnikateľský sektor
- orgány samosprávy (územná, záujmová)
- iné orgány verejnej moci
- iné subjekty:.....

20. Ktoré otvorené dáta (datasety) sú podľa Vašich zistení najviac využívané?

---



---



---

21. O ktoré typy otvorených dát je najväčší záujem:

- zo strany obyvateľov \_\_\_\_\_
- zo strany podnikateľského sektora: \_\_\_\_\_
- zo strany iných orgánov: \_\_\_\_\_

22. Aké prípady porušenia bezpečnosti či zneužitia otvorených dát evidujete? Označte ľubovoľný počet odpovedí.

- neevidujeme problém zneužitia otvorených dát.
- protiprávne zverejnenie dát

- nesprávna interpretácia dát
- poškodenie osobných a podnikateľských záujmov osôb
- strata údajov
- zneužitie osobných údajov
- narušenie súkromia osôb
- diskriminácia niektorých cieľových skupín obyvateľstva
- porušenie obchodného tajomstva
- nelegálne sprostredkovanie otvorených dát tretím stranám
- iné: \_\_\_\_\_

23. *Prosím uveďte e-mailový kontakt, ak máte záujem o výsledky výskumu:.....*

## Príloha 2 Zoznam sledovaných indikátorov otvorenej miestnej samosprávy v rámci sekundárneho prieskumu

- Zverejňované datasey podľa pulikačného minima územných samospráv (1 bod -áno, 0 bodov – nie, 0,5-čiasočne).
- Zverejňované datasey nad rámec publikačného minima. (0,25 boda)
- Vlasný dátový portál mesta. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)
- Špecifický webový portál mesta. (0,5 boda - áno, 0 bodov – nie)
- Špecifické informačno-komunikačné a technologické nástroje na sprostredkovanie služieb občanov, príp. komunikáciu s nimi. (1 bod - áno, 0 bodov – nie)
- Počet krokov („klikov“) potrebných, aby sa užívateľ dostal z domovskej stránky webového sídla mesta k informácii o možnosti podať žiadosť o sprístupnenie informácie. (do 2 klikov – 1 bod, 2-3 kliky – 0,5 boda, nad 4 – 0 bodov)
- Register resp. evidencia infožiadostí je verejne prístupný na webových sídlach orgánu alebo na data.gov.sk, príp. vlastnom dátovom portály mesta. (0,25 boda -áno, 0 bodov – nie)
- Na webových stránkach mesta je zverejnená informácia o priebehu aspoň jedného procesu tvorby verejnej politiky alebo nelegislatívneho dokumentu, do ktorého tvorby je zapojená aj verejnosť. (1 bod - áno, 0 bodov – nie)
- Mesto disponuje vlastným webovým portálom, ktoré informuje o všetkých participatívnych procesoch (na webstránke mesta existuje jedno miesto, na ktorom sú zverejnené všetky participatívne procesy mesta). (0,25 boda - áno, 0 bodov – nie)
- Zverejňovanie kalendára zasadnutí mestského zastupiteľstva. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)
- Zverejňovanie kalendára zasadnutí komisií mestského zastupiteľstva. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)
- Zverejňovanie programu primátora. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)
- Zverejňovanie zápisníc zo zasadnutia mestského zastupiteľstva. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)

- Zverejňovanie zápisníc zo zasadnutia komisií mestského zastupiteľstva. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)
- Zverejňovanie videozáznamov z rokovania mestského zastupiteľstva. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)
- Zverejňovanie zoznamu zamestnancov mestského úradu: ktorý obsahuje meno zamestnanca, funkcia a pracovné zaradenie, telefonický kontakt, e-mailový kontakt. Pre každý údaj - 1 bod -áno, 0 bodov – nie)
- Mesto má zverejnené nasledovné dokumenty: program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta (PHRSR), komunitný plán sociálnych služieb, územný plán, program odpadového hospodárstva, koncepcia rozvoja informačných systémov, program rozvoja bývania (1 bod – áno, 0- nie), koncepcia rozvoja kultúry, koncepcia rozvoja cestovného ruchu, koncepcia smart city, prípadne iný strategický dokument. (0,5 boda – áno, 0 – nie).
- Zverejňovanie vyhodnotenia pripomienok podaných v procese prípravy a schvaľovania všeobecne záväzných nariadení - PHSR. (1 bod -áno, 0 bodov – nie).
- Zverejňovanie na webovom sídle plnenie strategických zámerov cieľov, vyplývajúcich zo strategických dokumentov - PHSR. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)
- Zverejnenie štátu mesta na svojom webovom sídle mesta. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)
- Zverejnenie organizačného poriadok u na webovom sídle mesta. (1 bod -áno, 0 bodov – nie)

Autori: Katarína Vitálišová, Anna Vaňová,  
Miriám Martinkovičová, Darina Rojíková,  
Mária Reháková, Kamila Borseková,  
Katarína Sýkorová, Peter Laco

Názov diela: Od smart (rozumného) vládnutia k otvorenému  
vládnutiu v miestnej samospráve

Rozsah: 260 strán, 13,55 AH; 13,8 VH;

Formát: A5

Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela  
v Banskej Bystrici

Edícia: Ekonomická fakulta

ISBN 978-80-557-2290-0

DOI 10.24040/2025.9788055722900

<https://doi.org/10.24040/2025.9788055722900>

---

VEDECKÁ KNIHA JE KOMPLEXNÝM VÝSTUPOM PROJEKTU  
VEGA 1/0311/23 OTVORENÁ MIESTNA SAMOSPRÁVA  
ISBN 978-80-557-2290-0

