

# Prístup k mestskému poľnohospodárstvu ako k sociálnej inovácii

Smernice pre rozvoj a implementáciu akčného plánu



## **AgriGo4Cities**

Mestské poľnohospodárstvo pre meniace sa mestá: modely spravovania pre zlepšenie inštitucionálnych kapacít a sociálne začlenenie





## Obsah

Preklenutie rozdielov

5 dobrých dôvodov pre mestské poľnohospodárstvo

5 dobrých dôvodov pre začlenenie okrajových sociálnych skupín

5 dobrých dôvodov pre participatívne plánovanie

Sociálna inovácia vo svete poľnohospodárstva, participatívny prístup a začlenenie

**Diagnostika:** Pochopenie všetkého

**Predstavy:** Naštartovanie inovácie

**Vytváranie prototypov:** Testovať, testovať, testovať

**Monitorovanie:** Čo je úspech?

**Škálovanie:** Prečo sa zastaviť, keď máte úspech?

**Systémová zmena:** Myslite vo väčšom. Zmeňte systém

**Obraz pre UPA**

Myšlienky hodné šírenia

Typy mestských záhrad

Obraz mestského poľnohospodárstva



## Prístup k mestskému poľnohospodárstvu ako k sociálnej inovácii:

Smernice pre rozvoj a implementáciu akčného plánu

**Redaktori:** Kaja Cunk, Matevž Straus, Rážvan Zamfira

**Autori:** Mirna Buić, Kaja Cunk, Jani Kozina, Peter Kumer, Anja Kozlan, Florian Lintzmeyer, Arianna Luccarelli, Saša Poljak Istenič, Claudia Schwarz, Matevž Straus, Máté Szalók, Lucia Vačoková, Mateja Šmid Hribar, Drago Kladnik, Jernej Tiran, Rážvan Zamfira

**Návrh a sadzba:** Rážvan Zamfira

Koper, 2017

Združenie pre kultúru a vzdelávanie PiNA

Táto práca je licencovaná v zmysle medzinárodnej licencie „Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0“.

Táto licencia umožňuje slobodné kopírovanie a redistribúciu materiálu v akomkoľvek médiu či formáte a dielo meniť, upravovať alebo z neho odvodiť iné diela. Musíte však pritom riadne uviesť autorov, poskytnúť prepojenie na licenciu a vyznačiť, či boli uskutočnené nejaké zmeny. Môžete tak urobiť akýmkoľvek rozumným spôsobom, nie však spôsobom, ktorý naznačuje, že poskytovateľ licencie podporuje vás alebo vaše použitie diela. Dielo nesmie byť použité pre komerčné účely. V prípade zmien či úprav diela alebo odvodnenia iného diela z tohto diela musíte svoje príspevky vydať pod rovnakou licenciou ako je licencia originálu.

**Táto publikácia bola spolufinancovaná zo zdrojov Európskej únie (ERDF, IPA a ENI) prostredníctvom Dunajského nadnárodného programu Interreg.**

The publication is free of charge.



# Preklenie rozdielov

**P**oľnohospodárska výroba nie je „opakom mesta“, ale integrálnou súčasťou mestských aktivít, bez ktorých by mestá nemohli existovať. Mestské poľnohospodárstvo predstavuje prax, ktorá siaha až do dôb prvých miest. Táto idea získala novú silu v dobách priemyselnej revolúcie, kedy milióny ľudí zanechali svoje farmy na vidieku, aby našli svoje uplatnenie v mestách. V týchto časoch vznikli pojmy ako záhradné mesto a záhradkárska osada, kde obyvatelia mali príležitosť vypestovať si svoje potraviny. V súčasnej dobe rastú projekty mestského poľnohospodárstva ako huby po daždi po celom svete, či už ide o projekty vznikajúce ako hnutie zdola alebo pôsobením inštitúcií, čím sa zmení mestská krajina, experimentuje sa s alternatívami kapitalistickej organizácie mestského života a spoločným vytváraním verejných priestorov. Mestské poľnohospodárstvo sa dostalo do popredia záujmu hľadania inovátnych riešení, ktoré by adresovali sociálne, ekonomické a environmentálne výzvy, ktorým čelia mestá v súčasnosti.

Mestské poľnohospodárstvo je široký pojem, ktorý pokrýva pestovanie potravín aj chov zvierat v mestách a na okraji miest. Je charakterizované jednak rôznorodosťou účastníkov, dimenzií, okolností a cieľov a tiež multifunkčnými externými účinkami mestskej ekonomiky, spoločnosti a životného prostredia. **Počas posledných niekoľkých desaťročí vznikli nové formy záhradkárskej a farmárskej praxe využitím vysokej úrovne sociálnych inovácií, životného štýlu šetrného k životnému prostrediu a zmiešanému prístupu zdola hore či zhora dole;** sú to napr. komunity podporované poľnohospodárstvo, komunitné kompostovanie a záhradkárčenie, gerilové záhradkárčenie a farmárčenie na nevyužívaných pozemkoch, mestské potravinové stratégie, podpora malých podnikateľov, miestne potravinové reťazce vrátane trhových záhrad a farmárskych trhov, iniciatíva pomalých potravín vrátane obnovy miestnej produkcie potravín, farmárskych obchodov a trhov. Všetky tieto príklady sú jasné dôkazy príspevku mestského poľnohospodárstva k udržateľnému rozvoju miest. Mestské poľnohospodárstvo dokáže prekonať problémy ako sú rast chudoby miest a podporujú sociálne začlenenie, potravinovú bezpečnosť miest, výživu a environmentálne výzvy miest.

Mestské záhradkárčenie sa stalo dôležitou témou posledných rokov, keďže rastie konvergencia motívov pôsobenia v oblasti mestského poľnohospodárstva vzhľadom na potravinovú bezpečnosť a rozvoj živobytia, najmä v prípade chudobných a znevýhodnených segmentov spoločnosti. No pre to, aby sa mestské poľnohospodárstvo stalo udržateľnou stratégiou živobytia a odolnosti, sú potrebné nástroje pre podporu rozhodovania, ktorými môžu aktéri plánovania a iní účastníci spoločne rozvíjať stratégie a hodnotiť potenciálne miesta rastu v mestských potravinových reťazcoch. **Nedostatočné začlenenie mestských záhrad a fariem do politiky a plánovania má za následok to, že patria do najviac ohrozenej kategórie zelene.** Miestne zainteresované subjekty tiež zriedka využívajú mestské poľnohospodárstvo ako priestor pre aktivity vykonávané naprieč sektormi. Je veľmi dôležité, aby aktéri plánovania začali chápať význam mestského poľnohospodárstva v bohatom mixe aktivít, ktoré charakterizujú moderné mestá.

V nedávnej minulosti **došlo k významnému rozkolu medzi tými, ktorí poháňajú a organizujú mestské poľnohospodárstvo a tými, ktorí ho regulujú a riadia.** Bez formálnej podpory je mestské poľnohospodárstvo obyčajne iba procesom pôsobiacim zdola nahor, zvyčajne iniciovaným jednotlivcami alebo mimovládnyimi organizáciami, nie samosprávami či urbanistami. Kým sa prístup k mestskému poľnohospodárstvu u urbanistov počas posledných rokov menil, stále chýba politický konsenzus pre podporu mestského poľnohospodárstva aj znalosti na úrovni aktérov plánovania, potrebné pre jeho podporu. Pri uvážení dôležitej úlohy, ktorú môže mestské poľnohospodárstvo hrať z hľadiska živobytia a spoločenskej kohézie je otázkou to, **ako podporiť a dostať mestské poľnohospodárstvo do popredia diania ako stratégiu použiteľnú nielen ako reakciu v časoch krízy, ale aj ako stratégiu živobytia, ktorá môže zvýšiť odolnosť a udržateľnosť mestských oblastí a obyvateľstva.** Konkrétnejšie to, aké systémové nástroje plánovania sú dostupné pre integráciu aktérov plánovania, úradníkov a občianskej spoločnosti v procese spoločného učenia sa, ktoré môžu účinnejšie previesť účastníkov tohto vývoja cez vývoj mestského poľnohospodárstva.

Riešenie nastolené v tejto knihe pojednáva **o mestskom poľnohospodárstve ako o procese spoločenských inovácií pre integráciu účastníckych mechanizmov do procesov rozhodovania, zvýšenie miery sociálneho začlenenia zraniteľných a okrajových skupín a podporu živobytia ľudí v mestách.** Okrem toho táto publikácia poskytuje usmernenie v oblasti vývoja a implementácie aktivít. Pomocou krokov uvedených v nasledovných kapitolách môžete zlepšiť kapacitu orgánov verejnej správy v oblasti angažovania príslušných zainteresovaných strán a civilnej spoločnosti do riadenia a zlepšiť účasť verejnosti v jednotlivých procesoch pomocou mestského poľnohospodárstva

**dr. Jani Kozina**



## 5 dobrých dôvodov pre mestské poľnohospodárstvo

1. Zbližuje ľudí, aby pracovali na spoločnom projekte.
2. Poskytuje potraviny (a príjmy) pre tých, ktorí to potrebujú.
3. Výrazne znižuje spotrebu fosílnych palív.
4. Podporuje vzdelávanie v oblasti udržateľného miestneho hospodárstva a potravinových systémov.
5. Poskytuje výživné potraviny pre komunity, ktoré ich bežne nedostávajú.





## MESTSKÁ KOMUNITNÁ ZÁHRADA STADTACKER

Mníchov, Nemecko

od r. 2011

**Účastníci projektu:** Ackermannbogen e.V.

**Spolupracovníci:** občania, združenie štvrte, občianska projektová skupina, samospráva obce

**Ďalšie informácie:** [ackermannbogen-ev.de/projektgruppen/stadtacker](http://ackermannbogen-ev.de/projektgruppen/stadtacker)

**V jednej zo zelených oblastí realitného projektu Ackermannbogen na severozápad od centra Mníchova združenie štvrte iniciovalo a udržiava komunitnú záhradu Stadtacker (mestské pole).**

Záhrada je mestskou komunitnou záhradou v obytnej štvrti Ackermannbogen. Združenie štvrte - Ackermannbogen e.V. - je právne zodpovedné za záhradu s rozlohou 1000 m<sup>2</sup>, v ktorej spoločne pracuje 40 dobrovoľníkov. Trvalo 6 rokov od iniciatívy (od roku 2011 do 2017), kým nový projekt konečne získal záhradnícky pozemok v tejto oblasti. V spomínanom čase aktívne propagoval a udržiaval myšlienku nažive medzi miestnymi obyvateľmi prostredníctvom decentralizovaných malých a mobilných záhradkárskych podujatí vykonávaných v štvrti.

Záhrada sa mala stať skutočne komunitnou záhradou, t.j., neexistujú v nej žiadne parcely vydané pre jednotlivcov, ale celá záhradkárska skupina udržiava záhradu spoločne, v rozdelení na tematické špecializované skupiny zodpovedné napr. za zeleninu, byliny, kompost, bobuľoviny či včely a kvety.

Samospráva mesta Mníchov podporila infraštruktúru záhrady (oplotenie, studňu, skladové priestory, ornicu a ovocné stromy) prostredníctvom opatrenia rozvoja mesta. V rámci Národnej iniciatívy pre ochranu proti klimatickým zmenám (NKI), záhrada Stadtacker získava verejné financie od Nemeckého spolkového ministerstva pre ochranu životného prostredia (BMUB).

### Ponaučenia:

- Môže trvať dlho, kým sa iniciatíva dostane z fázy myšlienky do fázy realizácie. Medzičasom treba pre zachovanie úrovne angažovanosti organizovať malé podujatia a aktivity.
- Aj keď je angažovanosť dobrovoľníkov zásadná, je nutná aj profesionálna koordinácia.
- Komunitné záhradkárenie funguje, krádeže a spotreba načierno nepredstavujú významný problém.

# 5 dobrých dôvodov pre mestské poľnohospodárstvo

## PREKLENUTIE ROZDIELOV

Jazyk záhradkárčenia pochopia ľudia pochádzajúci z rôznych sociálnych skupín, vekových kategórií či národnosti: sadenie, pestovanie, polievanie, starostlivosť o pôdu a oberanie plodov sú úlohy, ktoré musí vykonať každý záhradník. Vykonávanie takýchto aktivít v záhrade komunity alebo štvrte takmer automaticky vyvoláva výmenu znalostí medzi týmito ľuďmi. Môžu fungovať aj ako určitý druh „laboratória budúcnosti“ a prispieť k vytváraniu čerstvých mozgov/ nových kapacít, potrebných pre vytváranie mestských komunit premostujúcich ekonomické, vzdelanostné a kultúrne rozdiely.

## DOSIAHNUTIE ÚSPOR ALEBO PRIVYRÁBANIE SI PESTOVANÍM

Strava osôb s nízkymi príjmami, najmä v mestskom prostredí, je obvyčajne nezdravá, lebo čerstvé ovocie a zelenina sú obvyčajne drahšie ako priemyselne vyrábané potraviny. Chudobnejší ľudia často bývajú v bytoch bez záhrad, preto projekty mestského záhradkárčenia im ponúkajú príležitosť pestovať si vlastné zdravé a čerstvé potraviny. To, či je alebo nie je možné predávať produkty zo záhrady, závisí od národného legislatívneho rámca, ale priamy predaj malých množstiev čerstvej zeleniny, ovocia a medu je mnohokrát povolené alebo aspoň tolerované. Záhradníci vykonávajúci svoju činnosť v malom sa môžu spojiť a zlepšiť svoje ekonomické a sociálne postavenie prostredníctvom družstiev pre spracovanie potravín - tu sa najviac cení pomoc úradov a mimovládnych organizácií.



## REDUKCIA EKOLOGICKEJ STOPY

Ekologická stopa je jediná koncepcia, ktorá nám umožňuje merať naše dostupné prírodné zdroje a koľko z nich využívame. Lokalizáciou produkcie mestské záhrady (a mestské farmy) redukujú množstvo fosílnych palív, spotrebovaných pri doprave, balení a predaji potravín. Mestské poľnohospodárstvo pomáha spotrebiteľom redukovať svoju „stopu“ možnosťou zakúpiť si potraviny vypestované vo svojej vlastnej komunite. Poľnohospodárčenie v mestách tiež zvyšuje mieru zelene. Zeleň zlepšuje estetický dojem, redukuje odtok zrážok, poskytuje príjemné prostredie pre komunitu, pôsobí proti účinku tepelných ostrovov a zachytáva uhlík prostredníctvom fotosyntézy.

## VZDELÁVANIE (SA)

Mestské poľnohospodárstvo odstraňuje ďalší vrozený problém našej súčasnej kultúry, a to oddelenosť od zdroja našich potravín. Začlenením detí aj dospelých do vzdelávania o udržateľnom miestnom hospodárstve farmári zvyšujú úroveň zdravia budúcich potravinových systémov. Účinné štúdium záhradkárčenia zahŕňa aj experimentálny prístup spájajúci konanie a chápanie, silný prvok sociálneho vzdelávania pri prenose teórie do praxe a dimenziu rozvoja osobných a životných zručností, čo prináša vzdelávajúcim sa kontrolu nad svojimi životmi. Je to ďalší postup, ktorým mestské záhrady prispievajú k rozvoju v oblasti sociálnej, ekonomickej a ekologickej, k angažovanosti v civilnej sfére, k vzdelávaniu naprieč generáciami a k transformácii pasívnej „spotrebiteľskej“ identity do aktívnej „pestovateľskej“ identity.

## ČERSTVÉ POTRAVINY PRE VŠETKÝCH

Čoraz väčšia časť mestskej populácie trpí nedostatočnou výživou a širokou škálou iných zdravotných problémov spojených so stravou. Tým, že sa výživné potraviny dostanú do lokálnych komunit, vzniká mnoho rôznych zdravotných výhod, vrátane zníženia rizika nebezpečných ochorení, ako sú srdcovo-cievne ochorenia, obezita a diabetes. Začlenenie jednotlivcov do starostlivosti o záhradu poskytuje príležitosť zacvičiť si a vytvoriť užšie vzťahy s poľnohospodárstvom. Malé miestne trhy poskytujú príležitosť farmárom zvýšiť počet jedinečných odrôd. Tieto farmy zachovávajú biodiverzitu pestovaním tradičných odrôd alebo takých, ktoré majú kratšiu dobu spotreby. Blízkosť a miera spojenia s trhom umožňuje, aby čerstvé a výživné plody boli dostupné aj v takých komunitách, ktoré predtým nemali nikdy prístup k týmto plodom.

A photograph of a person in a dark hooded jacket sitting on a wet street. Next to them is a dog wrapped in a white blanket. The background shows a blurred crowd of people in a rainy setting.

# 5 dobrých dôvodov pre začlenenie okrajových sociálnych skupín

1. Podpora rovnosti.
2. Vytváranie aktívnej spoločnosti.
3. Kladné účinky na celú spoločnosť.
4. Podpora inovácií a investícií do udržateľného rozvoja.
5. Ekonomický rast.



## KOPERSKÉ LEGISLATÍVNE DIVADLO

Koper, Slovinsko

Marec 2014 - február 2016

**Iniciátor:** Združenie pre kultúru a vzdelávanie PiNA

**Spolupracovníci:** Centrum právnej ochrany ľudských práv Piran, Mimovládne organizácie zraniteľných skupín (Akademická a kultúrna umelecká spoločnosť KOLO, Chorvátske kultúrno-umelecké vzdelávacie a športové združenie "Istra" Piran, Albánske kultúrne združenie slovinskej Istrie); zástupcovia zraniteľných skupín, Univerzita Stavanger, Nórsko

**Ďalšie informácie:** enakost.pina.si

Po tom, čo Slovinsko získalo svoju nezávislosť, členovia miestnych etnických skupín niekdajšej Juhoslávie čelili situácii, v ktorej bol ich štatút v systéme neregulovaný. Keďže nie sú akceptované ani ako oficiálne menšiny, čelia výzvam, ktoré zabráňujú ich proaktívnej účasti v procesoch rozhodovania v slovinskej spoločnosti a v občianskom živote ako takom. Združenie použilo metódu legislatívneho divadla (ako ju vymyslel Augusto Boal), pričom po predstavení nasledovala burza nápadov a diskusia predpisov a zákonov, ktoré by mohli pomôcť vyriešiť určité problémy, na ktoré bola upriamená pozornosť v rámci predstavenia.

Prostredníctvom divadelných cvičení typických pre divadlo fórum, odhaľovala novovytvorená skupina osôb pochádzajúcich zo zraniteľných spoločenských skupín problémy, ktoré do každodenného života prináša príslušnosť k určitej národnosti a náboženstvu. Spoločne vytvorili krátku hru, ktorá končí krízou, pričom divákov nabádajú k nájdeniu jej riešenia, a to tak, že diváci sa môžu stotožniť s konkrétnymi postavami v hre. Hra bola prednesená miestnemu obyvateľstvu sedemkrát, po každom predstavení nasledovala diskusia pod dohľadom právneho tímu z Centra právnej ochrany ľudských práv Piran. O zhrnutých návrhoch sa potom hlasovalo a následne sa tieto premietli do návrhov zákonov a predpisov platných pre slovinské pobrežné obce.

### Ponaučenia:

- Aktívne začlenenie zraniteľných skupín do riešenia svojich problémov je kľúčovým prvkom ich využitia (zapojenia) a úspechu ich úkonov.
- Mimovládne organizácie môžu pôsobiť ako mediátori medzi potrebami občanov a administratívnymi postupmi samospráv.
- Samosprávy môžu využívať účastnícke prístupy pri riešení problémov zraniteľných skupín.

# 5 dobrých dôvodov pre začlenenie okrajových sociálnych skupín

## PODPORA ROVNOSTI

Rovnosť je bezpochyby hodnotou. Nejde iba o veľkú myšlienku v oblasti ľudskej dôstojnosti a spoločenskej kohézie, má aj jasné praktické výhody. Zabezpečenie rovnosti prispieva k demokratizácii spoločnosti, môže podporiť dosiahnutie lepšej štátnej/verejnej správy. Opätovné začlenenie ľudí vylúčených zo spoločnosti umožňuje predchádzať sociálnym konfliktom a znižovať mieru kriminality, nenávisť a násilia.

## VYTVORENIE AKTÍVNEJ OBČIANSKEJ SPOLOČNOSTI

Zlepšenie prístupu k sociálnym službám je dôležitým aspektom začlenenia, lebo tieto služby umožňujú ľuďom fungovať v spoločnosti, prispievať do nej a cítiť sa ako dôležití členovia tejto spoločnosti. Preto samosprávy, zainteresované subjekty a tvorcovia predpisov by si mali uvedomiť, že sociálne začlenenie zvyšuje agilnosť a schopnosť rôznych (skupín) ľudí, splnomocňuje ich, aby sa stali zodpovednými a skutočnými účastníkmi - členmi spoločnosti.



## POZITÍVNE ÚČINKY PRE VŠETKÝCH

Sociálne začlenenie neprináša výhody iba v prípade zraniteľných/okrajových skupín, má aj značný účinok na celú spoločnosť. Ostatní členovia spoločnosti sa stanú otvorenými k rôznorodosti a novým myšlienkam a následne získajú nové schopnosti a skúsenosti, ktoré im pomôžu pri vlastnom sebarozvoji.

## PROPAGÁCIA INOVÁCIÍ

Inkluzívne pracovné prostredie zlepšuje úroveň inovácií a kreativity. Zamestnanci pochádzajúci z rôznych podmienok prinášajú rôzne perspektívy týkajúce sa miestnych, regionálnych alebo (nad)národných trhov, myšlienky a riešenia, ktoré majú za následok nové produkty a služby. Celoštátna a miestna administratíva by mala podporovať sociálne podniky - modely inovatívneho a kreatívneho, udržateľného rozvoja alebo diverzity väčšieho rozsahu, ako sú napr. kreatívne mestá.

## EKONOMICKÝ RAST

Jedným z najhorších následkov vylúčenia zo spoločnosti je obmedzený prístup k vzdelávaniu. Ľudia, ktorí chcú pracovať, ale nenájdu si prácu, predstavujú nevyužitú ľudskú zdroj a znižujú výkonnosť ekonomiky. Preto poskytovanie rovnakých príležitostí aj zraniteľným a okrajovým skupinám môže dostať predtým nevyužitú pracovnú silu do oblasti ekonomickej produkcie. Tým sa tiež znižuje dopyt po finančnej podpore obce či štátu, klesá nezamestnanosť a zvyšuje sa príjem ľudí žijúcich v chudobe.

A hands-on participatory planning workshop. Participants are using cardboard models and maps to plan a community. The models are made of cardboard and represent different types of buildings and spaces, such as 'HOME OFFICE', 'COLLECTIVE', 'FILMLAB', 'MUSEUM', and 'MARK'. The maps are printed on cardboard and show various zones and landmarks. A person's hand is visible, interacting with the models. The background shows other participants and materials, suggesting a collaborative and creative environment.

# 5 dobrých dôvodov pre participatívne plánovanie

1. Zvyšuje dôveru medzi nositeľmi rozhodovacej právomoci a komunitami.
2. Splnomocňuje miestne komunity (vrátane zraniteľných skupín).
3. Indikuje legitímnosť, transparentnosť a impulzivnosť rozhodovania.
4. Zabezpečuje širokú podporu a zdieľanie zodpovednosti za rozhodnutia.
5. Vytvára participatívnu demokraciu.





© www.nova-gorica.si

## PARTICIPATÍVNE ROZHODOVANIE O ROZPOČTE V MESTE NOVA GORICA

### Nova Gorica, Slovinsko

od mája 2017

**Iniciátor:** radcovia samosprávy mesta Nova Gorica

**Spolupracovníci:** obyvatelia (miestna komunita), mestská administratíva, mestská rada, miestni vodcovia komunity

**Ďalšie informácie:** [www.nova-gorica.si/proracun](http://www.nova-gorica.si/proracun)

**Samospráva slovinského mesta Nova Gorica zaviedla participatívnu tvorbu rozpočtu: ide o systém, ktorý priraduje časť rozpočtu mesta na účely určené v spolupráci s občanmi.**

V procese vytvárania participatívneho rozpočtu miestni obyvatelia sami určujú, ktoré investície do komunity sú najnutnejšie a pomáhajú vytvárať vyššiu kvalitu života. Podporované projekty tým odpovedajú potrebám komunity vo väčšej miere. Každý občan má právo zúčastniť sa procesu a spoločne rozhodnúť, ktoré projekty podporí vo vlastnom okolí. Občania majú tiež právo navrhovať projekty, ktorých zámerom je zlepšiť úroveň života. Participatívna tvorba rozpočtu nie je v súčasnosti požiadavkou slovinskej legislatívy.

Samospráva Novej Gorice sa rozhodla zaviesť tento inštitút v spolupráci s mimovládnu organizáciou, na základe príkladov iných slovinských samospráv a v roku 2018 mala pripravených 250 000 EUR pre participatívnu tvorbu rozpočtu. Tento model umožňuje priame rozhodovanie o implementácii projektov zaradených do rozpočtu v mestských oblastiach. Obyvatelia vytvoria zoznam priorít hlasovaním na navrhnuté projekty. Projekty, ktoré dostanú najviac hlasov, sa zaradia do rozpočtu samosprávy. Peniaze sú potom rovnomerne rozdelené medzi jednotlivé mestské časti na základe počtu obyvateľov a hustoty, počtu domov a vzdialenosti od centra mesta.

### Ponaučenia:

- Participatívna tvorba rozpočtu redukuje mieru korupcie a zvyšuje transparentnosť.
- Miestne komunity sú rovnomerne reprezentované v rozhodovaní, aj keď je ťažké ich motivovať k účasti (tj. zúčastniť sa zasadnutí miestneho zastupiteľstva a vyjadriť sa).
- Miestne komunity pociťujú, že nositelia rozhodovacej právomoci si ich vypočujú a cenia si ich, čo z dlhodobého hľadiska zvyšuje vzájomnú dôveru v kompetenciu druhej strany a posilňuje aktívne občianstvo (vrátane hlasovania, rozhodovania a spolupráce vo verejných záležitostiach atď.)

# 5 dobrých dôvodov pre participatívne plánovanie

## JEDNODUCHŠIA ANALÝZA

Organizátori projektu sú zodpovední za analýzu a hodnotenie procesu a jeho výsledky. Participatívne plánovanie však znamená, že musia mať aj vstupy od účastníkov aktivít a zúčastnených zainteresovaných strán. Hodnotenie pochádzajúce od samotných ľudí zvyšuje chápanie dôsledkov ich činov a takéto vstupy zjednodušujú prípadné úpravy tam, kde je to potrebné. Ich konečný názor maximalizuje legitimitu procesu.

## SPLNOMOCNENÉ MIESTNE KOMUNITY

V prípade participatívneho plánovania má komunita príležitosť ovplyvniť nielen rozhodovací proces, ale aj ciele a výsledky projektu. Takýto proces umožňuje, aby rozličné záujmové a sociálne skupiny vrátane tých okrajových a zraniteľných mohli vyjadriť svoje potreby a želania. Splnomocňuje aj komunitu (aj jej skupiny a členov) prijímať rozhodnutia prospešné verejnosti a ziať zodpovednosť za udržateľnosť výsledkov do vlastných rúk.



## LEGITÍMNOSŤ, TRANSPARENTNOSŤ A ZAČLENENIE

Širšia účasť a angažovanosť kľúčových zainteresovaných strán vedie k zvýšeniu miery verejnej transparentnosti a legitímnosti rozhodovacieho procesu. Implementácia predpisov je obvyčajne efektívnejšia, keď sú nové programy a projekty zamerané na začlenenie viacerých zainteresovaných strán a odzrkadľujú ich potreby a názory. Je tiež dôležité, že zástancovia vecí verejných majú väčšiu legitimitu pri rozhodovaní na základe diskusie s celou komunitou.



participatívne  
novanie



## ZDIEĽANÁ ZODPOVEDNOSŤ

V rámci celého procesu plánovania sa účastníci delia o myšlienky, informácie a očakávania a prijímajú rozhodnutia o jednotlivých možnostiach. V tomto kontexte je možné dosiahnuť konsenzus práve preto, lebo dochádza k zdieľaniu, vytváraniu, resp. spochybňovaniu znalostí. Prístup, ktorý pri plánovaní projektu združuje jednotlivé pohľady na komunitu by mal za každých okolností zohľadniť administratívne, ekonomické, sociálne a ekologické aspekty, pričom za dosiahnutie čo najlepších výsledkov bude zodpovedná celá komunita.



## PARTICIPATÍVNA DEMOKRACIA

Inkluzívny proces plánovania obsahuje prvky „participatívnej demokracie“. Vytvára nové modely spoločného rozhodovania a spoločného riadenia miestnej komunity. Prínosy vidia aj úrady, lebo občania sa chcú čoraz viac podieľať na výkone správy a na chápaní procesov stojacich za zavedením určitého predpisu.

## Sociálna inovácia vo svete poľnohospodárstva, participatívny prístup a začlenenie

**U**ri chápaní participatívneho mestského poľnohospodárstva ako sociálnej inovácie vznikajú rozdielne požiadavky. Mestské a prímestské poľnohospodárstvo (UPA/MPP) neznamená len vytvorenie záhrady danej štvrte v mestskom prostredí, ale aj ucelenú koncepciu, ktorá musí spĺňať potreby spoločnosti, vytvárať sociálne vzťahy a nové spolupráce.

Mestské participatívne poľnohospodárstvo by teda malo vzniknúť z dôkladného pochopenia zainteresovaných spoločenských skupín, inštitúcií vytvárajúcich obraz štvrte a ich životného priestoru. Element inovácie pochádza z riešení, ktoré čelia výzvam a premostujú existujúce rozdiely v poskytovaní sociálnych služieb a trhových funkcií rozličnými a jedinečnými spôsobmi. Keďže ide o inovátny prístup, tento nikdy nekončí a nemá ideálnu formu - neustále sa rozvíja, neustále má na zreteli potreby používateľov, a teda každý prípad UPA MPP by malo byť odlišným a jedinečným.

Okrem toho je MPPUPA procesom, nie projektom. Nemal by končiť vytvorením záhrady, má sa neustále rozvíjať v závislosti od potrieb, pri sledovaní účinkov a dôsledkov. Ak je úspešný, existuje príležitosť na rast a zvýšenie počtu používateľov, na ktorých má účinok. Preto môže vzniknúť vízia systémovej zmeny, t.j. dlhodobej vízie, ktorá presahuje rámec pestovania zeleniny, ale mení štruktúru spoločnosti v prospech okrajových sociálnych skupín.

## DIAGNOSTIKA

Pochopiť problém je kľúčové. Diagnostiku je možné rozdeliť do týchto troch krokov: analýzu sociálnych okolností cieľových skupín, pochopenie vzťahov zainteresovaných strán (mimovládnych organizácií, verejných inštitúcií, občianskych iniciatív a podnikov) činných v príslušnej štvrti a v komunitách a prieskum priestorových dimenzií územia rezervovaného pre účely mestského poľnohospodárstva.

## VYTVÁRANIE NÁPADOV

Vytváranie nápadov je iskrou inovácie, nikdy však neprebehne za okamih. Vyžaduje si interaktívny proces previerky a zušľachtovania koncepcie. Začína sa predstavením si požadovaného „pocitu“ (koláž - mood board), organizovaním rôznych myšlienok (myšlienkové mapy, stromy problémov), hodnotením silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb (SWOT analýza), kreatívnym rozvinutím zvolenej myšlienky (lotosový kvet), Hodnotením vlastností (MoSCoW, Harrisovo profilovanie), vytvorením vízie skúsenosti (kreslený scenár), a na záver zhrnutie konceptu (obraz sociálneho obchodného modelu).

## VYTVÁRANIE PROTOTYPOV

A teraz testovanie. Táto fáza by sa mohla začať spätnou väzbou o koncepcii (overenie koncepcie), po zušľachtení koncepcie nasleduje prechod na vytváranie prototypov, pričom treba mať na pamäti aspekty, ktoré treba meniť rýchlo (rýchle vytvorenie prototypu) aj tie, ktoré sa budú vyvíjať postupne a po krokoch (pomalé vytváranie prototypov).

## MONITOROVANIE

Áká je definícia úspechu? Môžete porovnať pokrok v porovnaní s cieľmi (tabuľka skóre) alebo inými porovnateľnými príkladmi (benchmarking), môžete však merať aj zlepšenie v oblasti spokojnosti používateľov so svojím životom (meranie subjektívnej spokojnosti) alebo sa ich spýtať na aktivity (prieskum názorov obyvateľov). Môžete hodnotiť rozsah participatívnej demokracie (formálne a neformálne štruktúry riadenia), vyčíslieť peňažnú hodnotu mestského a prímestského poľnohospodárstva (UPAMPP) (priama situácia na trhu, návratnosť sociálnych investícií (SROI), vyjadrené a prejavované metódy preferencií).

## ŠKÁLOVANIE

Prečo sa zastaviť, keď máte úspech? Ďalším krokom by malo byť šírenie inovácií v sociálnom sektore pre dosiahnutie väčšieho účinku. Po počiatočnom hodnotení príležitosti a definícií inovácie treba určiť účinný spôsob rastu a ďalšie kroky.

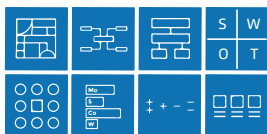
## SYSTÉMOVÁ ZMENA

Prečo nemyslieť ešte vo väčšom rozsahu? Mohlo by vaše mestské a prímestské poľnohospodárstvo podporiť zmenu, ktorá by prenikla do rôznych prvkov a dokázala skutočne zmeniť systém? Bolo by to naozaj možné, zavedením nového typu sociálnych služieb, zmenou definície vlastníctva, vytvorením nových modelov financovania alebo podpory kruhovej (cirkulárnej) ekonomiky. Mestské a prímestské poľnohospodárstvo by nemalo končiť mestskými záhradami, ale zmenou pozície ich používateľov v rámci sociálneho systému.

# Špirála sociálnej inovácie

Úspešná mestská participatívna záhrada predstavuje sociálnu inováciu: poskytuje odpoveď na doposiaľ nespĺnené potreby okrajových skupín inovatívnym spôsobom. Pre vytvorenie príslušného návrhu treba postupovať v zmysle 6 krokov sociálnej inovácie, od správnej diagnostiky situácie cez kreatívny proces vytvárania myšlienok, iteratívnu tvorbu prototypov až po priebežné monitorovanie. V prípade úspechu je možné mestské a prímestské poľnohospodárstvo rozšíriť tak, aby dosiahlo nové miesta a sledovalo vyššie ciele - zmenu systému.

## Vytváranie nápadov



## Vytváranie prototypov



## Monitorovanie



## Systemová zmena



## Diagnostika



## Škálovanie





## Diagnostika: Pochopenie všetkého

**V** oblasti sociálnych inovácií, podobne ako v medicíne, vydanie receptu bez diagnostiky je znakom nesprávnej praxe. Preto treba veci pochopiť. Pochopiť ľudí, účastníkov - inštitúcie, priestor, systém. Treba pochopiť všetko.

Diagnostika je prvým, no najdôležitejším krokom, keďže je základom všetkých ďalších fáz. Oplatí sa teda venovať čas dobrej analýze, vykonať ďalšie rozhovory, klásť ďalšie otázky alebo opakovane sa vrátiť k cieľovým skupinám.

V rozkladacej prílohe nájdete opis rôznych diagnostických metód. >





© ProstoRož Archives

## PARK TABOR

Ľubl'ana, Slovinsko

2010 až 2014

**Iniciátor:** ProstoRož, Zavod Bunker

**Spolupracovníci:** Inštitút za politike prostora (IPOP)

**Ďalšie informácie:** [prostoroz.org/portfolio/items/park-tabor/](http://prostoroz.org/portfolio/items/park-tabor/)

Projekt Park Tabor bol založený na štúdiu inštitútu Bunker s pomocou organizácie IPOP, ktorej účelom bolo určiť stratégiu pre revitalizáciu vtedy ešte opusteného parku Tabor. Kľúčovým problémom bolo, že miestni obyvatelia sa stránili zdevastovaného parku. Po obnove základnej infraštruktúry a zmene režimu dopravy iniciátori podnietili miestne obyvateľstvo k tomu, aby park využívali a začlenili ho do svojho života. Stalo sa tak pomocou série udalostí, ktoré sa konali pravidelne počas projektu, od mája do septembra. Dnes, po ukončení projektu, je park Tabor naďalej živým verejným priestorom, kde sa miestni obyvatelia a návštevníci stretávajú na podujatiach, ktoré si organizujú sami.

### Ponaučenia:

Výskum identifikoval kľúčové problémy v štvrti a v parku, pomohol získať poznatky o želaniach a potrebách miestnych obyvateľov a inštitúcií. Obnova základnej infraštruktúry a zásahy do režimu dopravy umožnili iniciátorom zorganizovať sériu udalostí, ktoré boli atraktívne pre miestne obyvateľstvo, nabádali ich na účasť a na používanie parku. Na základe záverov prieskumu sa v priebehu projektu usporadúvali pravidelné podujatia, a to každý týždeň od mája do septembra. Teda za 4 roky došlo k uskutočneniu 950 podujatí, za spolupráce 150 organizácií a jednotlivcov. Medzi tieto podujatia patrili riadne trhy, garážový výpredaj, výmenné burzy semienok a premietanie filmov pod holým nebom. Na vyčistenie parku sa organizovali pracovné kampane pre podnietenie miestnych k udržiavaniu priestoru a v pokračovaní aktivít po formálnom ukončení projektu. Projekt bol kladným príkladom toho, ako integrovať miestne iniciatívy a rozvinúť ich do udržateľných stratégií a je naďalej inšpiráciou a modelom pre iné podobné iniciatívy v Slovinsku.



# Diagnostika: Pochopenie všetkého

**P**ochopiť problém je kľúčové. Analýzu je možné vykonať rôznymi spôsobmi, pričom každý z nich má svoje silné aj slabé stránky. Preskúmanie širokej škály možných prístupov môže byť mäťúce, ale je to nutné, lebo každý prípad je jedinečný a vyžaduje si špecifickú množinu diagnostických techník. Čím viac, tým lepšie.

Od štatistických analýz demografických dát, prieskumov a rozhovorov cez kreatívnejší spôsob podnecovania pomocou fotografií, cvičení typu deň v živote osoby XY a fotosafari až po maticu zainteresovaných strán a participatívne mapovanie. Kombináciou metód je možné preklenúť medzery, pričom (použitím jednotlivých metód) sa zlepšuje kvalita informácií, ktoré sa snažíme pochopiť a informácie sú čoraz bohatšie a hlbšie.

Okrem toho, analýzy nemusia vykonávať iba tréningovaní profesionáli. Ba práve naopak, analýza môže byť skupinovú aj sociálnou aktivitou, s účasťou ľudí zo všetkých vekových kategórií a s rôznymi schopnosťami. Ak sa vykonáva so zánietením pre vec, môže byť dobrou zábavou a môže viesť k vytváraniu väzieb. Aj keď je ľudskou vlastnosťou rýchlo formulovať závery, v tejto fáze sú neželané. Zvedavosť je cnosť, ktorá vedie k novým poznatkom a skrytým informáciám.

V prípade participatívneho mestského poľnohospodárstva navrhujeme skúmanie nasledovných troch oblastí: analýzu sociálnych okolností cieľových skupín, pochopenie vzťahov zainteresovaných strán (mimovládnych organizácií, verejných inštitúcií, občianskych iniciatív a podnikov) činných v príslušnej štvrti a v komunitách a prieskum priestorových dimenzií územia rezervovaného pre účely záhradkárčenia v meste.

Sociálna analýza sa začína zoširoka, ako všeobecná analýza (štatistická analýza, prieskumy), následne zachádza postupne viac do detailov (sledovanie účastníkov, rozhovory). V tomto bode sa pre hlboké a skutočné pochopenie spoločenských podmienok a životného štýlu cieľových skupín používajú rozličné techniky (podnecovanie pomocou fotografií, tok zdrojov, deň v živote osoby XY, kultúrne sondy, fotosafari, prehliadky so sprievodcom). Iba detailným pochopením každodenných výziev, obáv, záujmov a zámerov je možné vytvoriť fiktívne, všeobecné reprezentácie (persóny/osoby), ktoré nám pomáhajú spojiť sa s cieľovými skupinami.

Pochopenie zainteresovaných strán a vzťahov medzi nimi (mapa zainteresovaných strán) je kľúčové pre úspech UPAMPP. Každý projekt, vrátane projektov UPAMPP, je súčasťou väčšej siete aktivít a služieb, prevádzkovanvej rôznorodými, niekedy si vzájomne protirečiacimi zainteresovanými stranami (matica zainteresovaných strán). Tieto vytvárajú inštitucionálny priestor, v ktorom musia aktéri spolupracovať a vzájomne sa podporovať (skupiny zamerania), pre zabezpečenie úspechu projektu.

Priestor nie je nikdy len pozadím. Ide o integrálnu súčasť všetkých aktivít, ktorú treba preskúmať a analyzovať tak na úrovni mesta, ako aj na úrovni štvrti (participatívne mapovanie, mapovanie priestorových hodnôt, myšlienkové mapy).



## Štatistická analýza

Kvantitatívne dáta môžu byť nápomocné pri rozhodovaní o tom, kto budú subjekty kvalitatívneho výskumu a tiež je to metóda obohacujúca a spresňujúca výsledky terénnej práce.

**KEDY:** Keď chcete získať o riešenom probléme prehľad riadený dátami.

**PREČO:** Dáta môžu byť užitočným rámcom všeobecných informácií o špecifickom probléme.

**VÝSTUP:** Množina trendov, pomocou ktorých môžete určiť dôvody konania rozhovorov a typy otázok, ktoré budete klásť.



## Prieskum

Prieskum či dotazník predstavuje primárny prieskumný nástroj. Vo väčšine prípadov je navrhnutý pre účely štatistickej analýzy.

**KEDY:** Ak existuje potreba kvantitatívnej validácie informácií.

**PREČO:** Na získanie súhrnu odpovedí týkajúcich sa konkrétnej témy.

**VÝSTUP:** Štatistické informácie ohľadne skúmanej témy.



## Sledovanie účastníkov

Sledovanie účastníkov môže napomôcť k spoznaniu určitej skupiny jednotlivcov zblízka, resp. k spoznaniu ich praktík/praxe prostredníctvom kontaktu s ľuďmi v ich vlastnom kultúrnom prostredí. Táto metóda môže tiež pomôcť vylepšiť váš návod pre rozhovory, zapracovaním skúsenosti z terénu.

**KEDY:** V počiatočných fázach terénnej práce.

**PREČO:** Môže vám pomôcť pochopiť význam kvantitatívnych dát v teréne. Môže tiež pomôcť vylepšiť váš návod pre rozhovory pomocou otázok, ktoré sa viac hodia do daného kontextu.

**VÝSTUP:** Séria poznámok alebo výskumný žurnál.



## Rozhovory jeden na jedného

Rozhovor jeden na jedného je rozhovorom prieskumníka a účastníka prieskumu v situácii zoči-voči.

**KEDY:** Keď potrebujete informácie od používateľov.

**PREČO:** Podporuje rýchle a včasné rozpoznanie, najviac sa hodí v prípade osobných informácií, funguje dobre v kombinácii s ostatnými metódami.

**VÝSTUP:** Poznámky a záznamy rozhovorov.



### Deň v živote osoby

Štúdia, v ktorej skúmateľ skúma účastníka na mieste a v kontexte jeho obvyklých aktivít, sledovaním a zaznamenávaním udalostí pre pochopenie aktivít z hľadiska účastníka.

**KEDY:** Keď potrebujete pochopiť priebeh dňa vašich subjektov výskumu a to, ako by váš návrh mohol zapadnúť do ich každodennej rutiny.

**PREČO:** Sledovanie subjektu vám umožní vidieť jeho správanie v skutočnom svete, ktoré môže byť odlišné od toho, ktoré o sebe tvrdí.

**VÝSTUP:** Scenár(e) rutín používateľov, ktorý/ktoré umožní/umožnia pochopiť, ako by váš návrh mohol byť pre nich osožný.



### Kultúrne sondy

Kultúrne sondy či návrhové sondy sú oknom do života používateľov. Sondy- balíky pre zber informácií - sa rozďajú účastníkom, ktorých požiadate, aby sa určitý čas sami sledovali.

**KEDY:** Keď potrebujete vedieť detaily o živote a kontexte používateľa.

**WHY:** Nenútený spôsob zberu informácií pre návrhový proces.

**VÝSTUP:** Zbierka dát o živote a kontexte používateľa.



### Prehliadky so sprievodcom

Subjekty prieskumu vás vezmú na prehliadku ich bytu, pracoviska alebo každodenných aktivít, čo pomôže odhaliť nielen fyzické detaily o živote človeka, ale aj rutiny a zvyky, ktoré v ňom prebiehajú.

**KEDY:** Ak chcete získať hlbšie pochopenie toho, čo ľudia chápu ako dôležité aspekty svojich životov, ktoré chcú ukázať iným.

**PREČO:** -

**VÝSTUP:** Lepšie pochopenie každodenných vzorov, hodnôt, rutín a zvyklostí danej osoby.



### Vytváranie persón

Persóna je archetypálna postava používaná pre reprezentáciu skupiny potenciálnych používateľov. Títo zdieľajú spoločné ciele, prístupy a správanie v súvislosti s daným produktom či službou.

**KEDY:** Po vykonaní prieskumu v súvislosti s používateľom, ak potrebujete sumár získaných informácií.

**PREČO:** Persóny umožňujú tímu hovoriť o potrebách používateľov a nie o názoroch o možnom správaní používateľov.

**VÝSTUP:** Súhrn poznatkov o typoch používateľov, reprezentovaných fiktívnymi osobami.



### Matica zainteresovaných strán

Matica zainteresovaných strán je jednoduchým, ale veľmi účinným nástrojom analýzy zainteresovaných strán. Zainteresované strany sa analyzujú, porovnávajú sa s ich záujmami (os X) a vplyvom (os Y), následne sa matica rozdelí do štyroch diagonálnych pásiem (kľúčoví hráči, aktívna konzultácia, zachovanie záujmov, informovaní).

- KEDY:** Po identifikácii zainteresovaných strán treba definovať priority pre ich angažovanie.
- PREČO:** Nie všetky zainteresované strany si vyžadujú rovnaký prístup. Definícia prístupu k nim je kľúčová pre účinný a úspešný manažment veľkých partnerstiev.
- VÝSTUP:** Matica 9 štvorcov s 4 diagonálnymi pásmami definuje požadovaný prístup k jednotlivým zainteresovaným stranám.



### Mapa zainteresovaných strán

Mapa zainteresovaných strán sa používa pre zdokumentovanie kľúčových zainteresovaných strán. Mapa je krátkym sumárom ich vzťahov a môže preto byť použitá ako referencia v prípade návrhového tímu.

- KEDY:** Na začiatku projektu pre pochopenie vzťahov medzi jednotlivými stranami.
- PREČO:** Pochopenie vzťahov je dôležitým aspektom návrhu (služieb).
- VÝSTUP:** Súhrnná mapa všetkých zainteresovaných strán a ich vzájomných vzťahov.



### Participatívne mapovanie

Je to dobrá metóda zberu priestorových dát, ktorá umožňuje používateľom daného priestoru zdieľať svoje poznatky a expertné znalosti ohľadne potenciálnych priestorov, prázdnych priestorov alebo absencie verejných priestorov v danej oblasti.

- KEDY:** Ak chcete rozšíriť svoje znalosti o danej oblasti zainteresovaním jej obyvateľov.
- PREČO:** Pre nájdenie skrytých priestorových príležitostí na zmenu.
- VÝSTUP:** Priestorová mapa priestorov a potrieb.



### Myšlienkové mapy

Účastníci mapujú fyzický priestor podľa svojich spomienok a na základe svojich znalostí priestoru.

- KEDY:** Keď chcete pochopiť, ako ľudia vnímajú svoje fyzické prostredie.
- PREČO:** Pre pochopenie priestorových referencií používateľov.
- VÝSTUP:** Prienik množiny individuálnych myšlienkových máp a tiež analýza toho, čo jednotlivé mapy hovoria o každodennej rutine daného obyvateľa.



## Vytváranie nápadov: naštartovanie inovácie

**V**ytváranie nápadov je iskrou inovácie, nikdy však neprebehne za okamih. Vyžaduje si iteratívny proces previerky a zušľachtovania koncepcie. Začína sa predstavením si požadovaného „pocitu“ (koláž - mood board), organizovaním rôznych myšlienok (myšlienkové mapy, stromy problémov), hodnotením silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb (SWOT analýza), kreatívnym rozvinutím zvolenej myšlienky (lotosový kvet), Hodnotením vlastností (MoSCoW, Harrisovo profilovanie), vytvorením vízie skúsenosti myšlienky (kreslený scenár) a na záver zhrnutie konceptu (obraz sociálneho obchodného modelu).

V rozkladacej prílohe nájdete ďalšie detaily o jednotlivých metódach. >



## RENOVÁCIA MESTSKEJ ŠTVRTI SAVSKO NASELJE

Ľubljana, Slovinsko

November 2013 až 2016

**Iniciátor:** ProstoRož, V. I. B. E., MHP, Saprabolt!

**Ďalšie informácie:** [prostoroz.org/portfolio/items/savsko-naselje/](http://prostoroz.org/portfolio/items/savsko-naselje/)

V roku 2013 iniciátori realizovali pilotný projekt, ktorého hlavným účelom bolo vytvoriť silnú miestnu komunitu, schopnú vyjadriť svoje požiadavky a potreby tak, aby na ne mohli orgány mesta odpovedať. Obyvatelia boli priamo začlenení do revitalizácie a renovácie svojej štvrte, pričom vznikli mimovládne organizácie ako spoje medzi obyvateľmi a inštitúciami mesta. Dnes je už predmetný priestor obnovený, s posilneným sociálnym potenciálom a vlastnou iniciatívou.

### Ponaučenia:

Vzhľadom na skutočnosť, že takéto projekty sa nevyvíjajú na základe preddefinovanej schémy, ale na základe potrieb a záujmov miestnych obyvateľov, u ktorých počas projektu rastie miera koordinácie a vytvárajú koherentnejšie spoločenské štruktúry, kľúčovým dlhodobým cieľom je, aby sa komunita tejto štvrte stala rovnoprávnym a kompetentným partnerom v rokovaní s miestnymi úradmi. Takto zocelená komunita štvrte môže do určitej miery prispieť k údržbe vlastných verejných priestorov.



# Vytváranie nápadov: naštartovanie inovácie

**V** komiksoch je to nakreslené zle. Myšlienky sa len tak nevytvárajú z našich myslí. Neexistuje spínač, ktorým by ste len tak zapli žiarovku. Vytváranie nápadov je najkreatívnejšou, aj keď najnáročnejšou a z hľadiska času najintenzívnejšou fázou projektu. Je výsledkom priebežného myslenia, chľbenia, rozširovania, výberu a dotvárania nápadov.

Vytváranie nápadov je mostom medzi problémami a riešeniami. Zakladá sa na analýze a dôsledkoch fázy diagnostiky a smeruje k vytváraniu prototypov. V priebehu vytvárania nápadov sa skúmajú a hodnotia rôzne možné myšlienky, scenáre a prístupy. Treba preskúmať rozličné aspekty navrhovaných myšlienok, konkrétne emočné a organizačné aspekty, aspekt skúsenosti, ekonomické, sociálne, kultúrne a priestorové aspekty. Iba úplným pochopením rozsahu navrhovanej myšlienky si dokážete predstaviť príslušné následky. Rôznorodosť myšlienok a možností je vítaná, keďže odhaľuje neočakávané oblasti inovácie a otvára nové perspektívy. Preto je zásadná spolupráca s jednotlivými zainteresovanými stranami pre dosiahnutie najlepších výsledkov, pričom tiež treba vziať do úvahy širokú škálu možných pohľadov na vec.

Zásadnou aktivitou fázy vytvárania nápadov je zdieľanie nápadov, znalostí a očakávaní, aby bolo možné prijať rozhodnutia na základe rozličných možností. Proces zahŕňa analýzu potenciálne dosiahnuteľných cieľov pri obmedzeniach, na ktoré ľudia upozornili, ako aj pokus nájsť optimálne riešenie problémov, resp. spôsoby, ako ich obísť.





### Koláž

Koláž pozostáva z obrazov, slov, resp. vzoriek materiálov. Pomáha vytvoriť emocionálny pohľad a celkový „pocit“ zo zamýšľaného návrhu.

**KEDY:** Keď potrebujete plánovať.

**PREČO:** Sumarizuje poznatky získané vo fáze diagnostiky.

**VÝSTUP:** Koláž sprostredkúva pocity vyvolané vašim návrhom (všeobecný pocit, estetiku, skúsenosti atď.).



### Myšlienková mapa

Myšlienková mapa je diagram používaný pre reprezentáciu rôznych myšlienok alebo vecí. Myšlienkové mapy sú metódou analýzy informácií a vzťahov.

**KEDY:** Keď v projekte potrebujete zorganizovať informácie.

**PREČO:** Vizuálna organizácia informácií.

**VÝSTUP:** Vizuálna reprezentácia myšlienok, ktorá jasne zobrazuje všetky zozbierané informácie a ich vzájomné vzťahy.



### Strom problémov

Strom problémov predstavuje nástroj, ktorým je možné objasniť hierarchiu problémov riešených daným tímom v rámci návrhového projektu. Reprezentuje problémy vysokej úrovne a príslušné problémy nižšej úrovne.

**KEDY:** Keď chcete vytvoriť hierarchickú štruktúru problémov.

**PREČO:** Pre získanie prehľadu problémov, ktorým čelíte.

**VÝSTUP:** Prehľad toho, ktoré problémy predstavujú jadro projektu, resp. ktoré sú konkrétne.



### SWOT analýza

SWOT analýza (alebo: matica SWOT) označuje silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Je tiež veľmi mnohostrannou a štruktúrovanou metódou plánovania, ktorá hodnotí uvedené 4 prvky organizácie, projektu alebo podniku.

**KEDY:** Po vytvorení štruktúry diagnostických dát.

**PREČO:** Umožňuje vytvoriť štruktúru všetkých diagnostických dát formou jediného diagramu.

**VÝSTUP:** Index zistených skutočností.



## Lotosový kvet

Metóda lotosového kvetu je cvičením kreativity. Ide o rámec generovania myšlienok, vychádzajúc z jedinej ústrednej myšlienky. Z hlavnej témy vyrastá 8 koncepcií, každá z nich sa môže použiť ako centrálna téma pre generovanie ďalších 8 tém. Pustíte sa do skúmania!

**KEDY:** Keď potrebujete vygenerovať veľký počet myšlienok a rýchlo.

**PREČO:** Na základe prvých 8 myšlienok môžete jednotlivé myšlienky rozšíriť.

**VÝSTUP:** Mapa rôznych spôsobov pre preskúmanie myšlienky.



## MoSCoW

Metóda MoSCoW umožňuje tímu určiť priority jednotlivých vlastností, na ktorých bude pracovať. Tieto vlastnosti sa potom klasifikujú do tried "musí mať", "malo by mať", "bolo by dobré, keby malo" či "nateraz nebude mať".

**KEDY:** Keď chcete vykonať výber z veľkého počtu myšlienok.

**PREČO:** Umožňuje vytvoriť jasnú hierarchiu toho, čo treba realizovať a čo nie je realizovateľné za súčasných obmedzení.

**VÝSTUP:** Pracovný plán, ktorý je možné rozdať členom tímu.



## Harrisovo profilovanie

Harrisovo profilovanie je spôsob vizualizácie silných a slabých stránok jednotlivých návrhových koncepcií.

**KEDY:** Po začiatkovej filtrácii návrhových koncepcií a pred spustením vytvárania prototypov.

**PREČO:** Musíte ohodnotiť svoje koncepcie, aby ste sa rozhodli, ktoré z nich ďalej rozvíjať.

**VÝSTUP:** Krátky zoznam koncepcií určených na rozvoj a jasný prehľad o tom, ktoré koncepcie spĺňajú požiadavky.



## Kreslený scenár

Scenár je výpravným nástrojom, ktorý pochádza z branže filmu. Je to forma vytvárania prototypov, ktorá vyjadruje jednotlivé kroky aktivity, skúsenosti, interakcie alebo udalosti.

**KEDY:** Po diagnostike a keď chcete vidieť, ako používatelia vnímajú vaše dáta.

**PREČO:** Scenáre umožňujú zobrazíť celú históriu a získať spätnú väzbu o špecifických fázach skúsenosti.

**VÝSTUP:** Kreslený scenár podujatia, interakcie, aktivity alebo skúsenosti, ktorý je možné prezentovať.



## Dielňa budúcnosti

Dielňa budúcnosti je metódou, ktorej zámerom je, aby zainteresované strany navrhli svoju vlastnú želanú budúcnosť, bez zohľadnenia obmedzení, uvedených expertmi či organizáciami.

**KEDY:** Keď myšlienky treba rozvinúť mimo návrhový tím.

**PREČO:** Táto metóda umožňuje spoznať ideálnu spoločnú budúcnosť.

**VÝSTUP:** Idey generované používateľmi ukazujú, aké by bolo ich ideálne riešenie.



## Plánovacie skupiny

Plánovacia skupina môže pomôcť pri rozvoji spoločnej agendy rozličných identifikovaných zainteresovaných strán a môže pôsobiť aj ako dlhodobý poradný zbor vo všetkých etapách vývoja projektu.

**KEDY:** Keď chcete priblížiť zainteresované strany k procesu rozhodovania.

**PREČO:** Pre vytvorenie služby zameranej na zainteresované strany a používateľov, v priebehu celého procesu.

**VÝSTUP:** Myšlienky pre realizáciu projektu.



## Vytváranie prototypov:

Testovať, testovať, testovať

**A** teraz testovanie. Táto fáza by sa mohla začať spätnou väzbou o koncepcii (overenie koncepcie), po vyjasnení koncepcie nasleduje prechod na vytváranie prototypov, pričom treba mať na pamäti aspekty, ktoré treba meniť rýchlo (rýchle vytvorenie prototypu) aj tie, ktoré sa budú vyvíjať postupne a po krokoch (pomalé vytváranie prototypov).

V rozkladacej prílohe nájdete detaily o vytváraní prototypov. >



© Súdanský skupnosť vrtov Archives

## ZA STAVENISKOM

Ľublana, Slovinsko

Od augusta 2010

**Iniciátor:** KUD Obrat (Stefan Doepner, Urška Jurman, Polonca Lovšin, Apolonija Šušteršič)

**Spolupracovníci:** z Nino Vidič Ivančič

**Dalšie informácie:** [onkrajgradbisca.wordpress.com](http://onkrajgradbisca.wordpress.com)

Tento projekt, iniciovaný v rámci Festivalu mladých levov bol pôvodne známy ako Záhrada pri tráme a dnes má názov Za staveniskom. Poskytol obyvateľstvu štvrte Tabor mestskú záhradu v tom čase znehodnoteného územia dlho nevyužívaného staveniska. Odpoveďou na verejnú výzvu, organizácia KUD Obrat realizovala rôzne iniciatívy a organizovala otvorené workshopy, čím podnietila a splnomocnila miestne obyvateľstvo pre spoločné riadenie, reguláciu a používanie verejného priestoru. Pôvodne išlo o dočasný zásah, no záhrada Za staveniskom sa stala modelovým príkladom potenciálu dočasných zásahov v degradovaných mestských oblastiach.

### Ponaučenia:

Kultúrny festival pripravil cestu pre vznik tohto územia tým, že získal povolenia na používanie územia, aj keď pôvodne iba na obdobie festivalu, no vlastníka územia (samospráva mesta Ľublana) uzavrel s iniciátormi dočasnú zmluvu o bezplatnom používaní územia, ktorá sa predlžuje každý rok. Program a obsah sú ešte stále koordinované miestnymi obyvateľmi, v spolupráci s organizáciou KUD Obrat. Približne 100 ľudí sa stará o cca 40 záhrad; zúčastňujú sa rôznych verejných a komunitných podujatí, ktoré sa riadia spoločnými pravidlami záhrady Za staveniskom. Pravidlá sa menia z roka na rok, podľa príslušných zistení a skúseností. Určujú prístup, úlohy a práva používateľov. Záhrada Za Staveniskom sa stala komunitným priestorom s jasne definovanými pravidlami používania, aj keď vznikla ako zásah v rámci kultúrneho festivalu. Organizácia KUD Obrat predstavuje jedinečné spojenie vlastníka územia a používateľov záhrady. Organizačná štruktúra, program a obsah umožnil obyvateľom opätovne využiť v minulosti opustené miestne územie.

# Vytváranie prototypov: Testovať, testovať, testovať

**S**lovo prototyp pochádza z gréckeho slova prototypon či prototypos, t.j. protosy a typos, ktorých význam je "primitívna forma, originál, prvý dojem. Čo majú teda primitívne formy spoločné s participatívnym mestským poľnohospodárstvom? Nuž, mnoho.

Myšlienka, ktorá stojí za vytváraním prototypov, hovorí, že žiaden plán nie je perfektný od svojho vzniku. Je teda lepšie, lacnejšie a jednoduchšie realizovať myšlienku na začiatku procesu a službu postupne vylepšovať - na základe spätnej väzby získanej od používateľov - až do nájdenia optimálneho riešenia. Namiesto plánovania konečnej formy mestskej záhrady, jej realizácie a následného očakávania toho, že plán bude fungovať, sa radšej vyberte smerom mnohých menších a postupných krokov. Vytváranie prototypov umožňuje získať spätnú väzbu od používateľov ešte v čase návrhu vlastnej záhrady UPAMPP. Prototyp bude vždy obsahovať určité kompromisy a môže sa zdať chaotickým, nedokončeným, no práve v tom je krása prototypov. Projekt UPAMPP nie je možné nariadiť z kancelárie či z hlavy návrhárov/plánovačov služieb, môže však byť vytvorený postupne, pomocou používateľov, v interaktívnom procese.

Vytváraním prototypov ušetríte množstvo času, energie a zdrojov pri navrhovaní plánu, realizácii nákladného riešenia a následného pochopenia toho, že vám niečo veľmi dôležité ušlo. Vytváraním prototypov majú používatelia väčšie slovo a môžu poukázať na prvky, ktoré by vám ináč mohli újsť, alebo ktorým sa nedostáva dostatok pozornosti. Následne, aj keď je projekt chaotickejší a vždy „vo fáze výstavby“, vytváranie prototypov by malo vyvolať vyššiu mieru spokojnosti používateľov.

Vytváranie prototypov však nie je iba experimentom, ktorému sa nechá voľný priebeh. Treba ho kvalitne moderovať a zdokumentovať. Mali by ste si robiť poznámky o tom, prečo a ako sa určité veci robili odlišne od plánu a mať na zreteli cieľ prejsť postupnosťou krokov až k záveru. Silné vodcovstvo má najvyššiu prioritu, a to napriek použitiu participatívneho prístupu v procese.



### Proof of concept testing

Overenie koncepcie predstavuje metódu overenia určitej myšlienky. Obyčajne pritom musíte požiadať cieľovú skupinu o posúdenie, ohodnotenie, resp. úpravu koncepcie pred praktickým vytvorením reálneho prototypu.

**KEDY:** Po vytvorení myšlienok, keď chcete overiť konkrétnu ideu u príslušných zainteresovaných strán.

**PREČO:** Je to užitočný spôsob získania spätnej väzby a úpravy myšlienky pred otestovaním v praxi.

**VÝSTUP:** Reflexia idey.



### Rýchle vytváranie prototypov

Rýchle vytváranie prototypov je prístup používaný pri vytváraní prototypov, založený na rýchlych úkonoch a na početných malých zmenách pôvodnej myšlienky. Rýchly rozvoj zabezpečuje rýchle učenie a rýchle nájdenie optimálneho riešenia.

**KEDY:** Čo najskôr. Nerečnite, konajte.

**PREČO:** Užitočný vývojový prístup v prípade obmedzeného času a pri obmedzených zdrojoch.

**VÝSTUP:** Priebežné a nikdy nekončiace hľadanie optimálneho riešenia.



### Pomalé vytváranie prototypov

Pomalé vytváranie prototypov je na rozdiel od rýchleho vytvárania prototypov, založené na pomalej, postupnej, starostlivo premyslenej a formulovanej realizácii zmien. Pomalý rozvoj zabezpečuje vytváranie prepojení a dôkladného chápania vecí.

**KEDY:** Celý čas, aj keď pomaly.

**PREČO:** Užitočný vývojový prístup použiteľný všade tam, kde potrebujete hlboké prepojenia a dôkladné znalosti.

**VÝSTUP:** Priebežné a nikdy nekončiace hľadanie optimálneho riešenia.



## Monitoring:

Čo je úspech?

**A**ká je definícia úspechu? Môžete porovnať pokrok v porovnaní s cieľmi (tabuľka skóre) alebo inými porovnateľnými príkladmi (benchmarking), môžete však merať aj zlepšenie v oblasti spokojnosti používateľov so svojím životom (meranie subjektívnej spokojnosti) alebo sa ich spýtať na aktivity (prieskum názorov obyvateľov). Môžete hodnotiť rozsah participatívnej demokracie (formálne a neformálne štruktúry riadenia), vyčíslieť peňažnú hodnotu mestského a prímestskeho poľnohospodárstva (UPAMPP) (priama situácia na trhu, návratnosť sociálnych investícií (SROI), vyjadrené a prejavované metódy preferencií).

V rozkladacej prílohe nájdete určité prístupy pre monitorovanie a meranie úspechu spoločenských aktivít. >





## Komunitné záhrady na kampuse Ľublana, Slovinsko od r. 2015

**Iniciátor:** študenti

**Ďalšie informácie:** [dovoljazvse.si/praksa/studentski-skupnostni-vrtovi/](http://dovoljazvse.si/praksa/studentski-skupnostni-vrtovi/)  
[prostorisodelovanja.si/studentski-vrtovi/](http://prostorisodelovanja.si/studentski-vrtovi/)

Projekt komunitných záhrad vznikol na základe iniciatívy študentov zo študentských internátov v Ľublani. V spolupráci s orgánmi administratívy sa študentom podarilo získať pôdu na základe dohody o samospráve územia. V roku 2015 vytvorili 2 komunitné záhrady, jednu v lokalite Rožna dolina, druhú pri študentských internátoch v lokalite Mestni log. Účastníci sa každý deň stretávajú a starajú sa o komunitnú záhradu. Popri základnom účele, ktorým je produkcia potravín, je záhrada udržateľným komunitným priestorom pre stretávanie sa, vytváranie väzieb, učenie sa a relax. Študenti a verejnosť sa učia o permakultúre na organizovaných verejných workshopoch a prednáškach, ktoré sú základom organizácie komunitnej záhrady.

### Ponaučenia:

Projekt študentskej komunitnej záhrady je príkladom dobrej spolupráce občianskej iniciatívy a verejnej inštitúcie. Projekt bol veľmi úspešný u oboch strán. Na oplátku za pôdu a prostriedky pre pokrytie základných materiálnych nákladov, vedenie a splnomocnení študenti rozvinuli aktivity ponúkané inštitúciou, zlepšili kvalitu života študentov a zlepšili ich verejnú reputáciu. Ide o jeden z mála príkladov, kedy sa občianska iniciatíva zachovala a naďalej funguje samostatným spôsobom. Každý účastník týchto aktivít je vítaný. Účastníci sú zodpovední za územie celej záhrady, od údržby základnej infraštruktúry a prostriedkov vrátane prístreškov, nádrží dažďovej vody a kompostovacích nádob (v spolupráci s kuchyňou kantíny) až po vytvorenie krajinného obrazu širšieho kampusu, a to vysádzaním bylín, korenín a ovocných stromov. Plody si môže zobrať ktokoľvek, kto sa o záhradu stará, bez ohľadu na množstvo investovanej práce. Rozdelenie a plánovanie práce sa koordinuje na pravidelných týždenných poradách. Spoločenské podujatia umožňujú mladej generácii integrovať sa a zabezpečiť udržateľnosť projektu.



# Monitoring: Čo je úspech?

**Z**ásah bez monitorovania pokroku je iba aktivitou. Monitorovanie zabezpečuje efektívnu implementáciu a dosahovanie konečných cieľov projektu.

V priebehu monitorovania účastníci zbierajú a analyzujú údaje o prebiehajúcom projekte pre získanie detailných informácií o vykonanej práci. Riadiaci tím projektu by nemal iba kontrolovať, či sa dodržiava projektový plán, ale má aj skúmať, či pokrok smeruje k plánovaným výsledkom. Teda pre dosiahnutie účinnosti musí monitorovanie hodnotiť rozdiel dosiahnutý v rámci projektu. Tiež pomáha identifikovať možné odchýlky od plánu pri realizácii, aby mohli byť vyriešené včas.

Aj keď monitorovanie sa obyčajne koná po alebo (v ideálnom prípade) počas projektových aktivít, kľúčový krok sa uskutočňuje už na začiatku. Pre úspešné monitorovanie projektu treba vopred zadefinovať kľúčové indikátory výkonnosti (KPI). Najdôležitejšími z týchto sú: vstupy (potrebne zdroje, napr.: pracovné sily a finančné zdroje), aktivity (práce určené na vykonanie, napr.: návrh akčného plánu), výstupy (priame a jednoducho merateľné výsledky, napr.: komunitná záhrada s 20 parcelami a 3 lavičkami), výsledky (zmeny, ktoré môžu viesť ku konečným cieľom, napr.: počet ľudí používajúcich komunitné záhrady), dôsledky (konečné ciele, účinok aktivít, napr.: o 20 % vyššia miera sociálneho začlenenia meraním spokojnosti zraniteľných/okrajových skupín).

Monitorovanie však zriedkakedy zostáva iba deskriptívnym opisom zmien. Monitoring a hodnotenie (hodnotenie skúma, či vykonané aktivity prispeli k dôsledkom a k dosiahnutiu cieľov projektu) sa snaží posudzovať pokrok. Pre zabezpečenie objektivnosti hodnotenia sa toto obyčajne vykonáva pomocou nezávislých externých expertov.



## Vyrovnaná tabuľka výsledkov

Metóda vyrovnanej tabuľky výsledkov je jednou z najčastejšie používaných a najjednoduchších metód monitorovania pokroku v porovnaní s kľúčovými, vopred dohodnutými strategickými cieľmi.

**KEDY:** Keď potrebujete porovnať výsledky s plánom.

**PREČO:** Podporuje hodnotenie vykonania úkonov.

**VÝSTUP:** Tabuľka so strategickými prvkami vysokej úrovne, zámermi, opatreniami, cieľmi, iniciatívami a výsledkami.



## Prieskum názoru obyvateľstva

Prieskumy názorov obyvateľstva sú krátke štruktúrované prieskumy zamerané na meranie názorov obyvateľstva území, ktorých sa projekty dotýkajú a získanie nových poznatkov o možných vylepšeniach.

**KEDY:** Ak chcete získať názory účastníkov UPAMPP a získať návrhy pre vylepšenia.

**PREČO:** Jednoduchý a rýchly zber príslušných informácií.

**VÝSTUP:** Základná analýza informácií.



## Sociálny audit

Sociálny audit (často vykonávaný externými a internými aktérmi) je spôsob merania, pochopenia, podania správy, v konečnom dôsledku zlepšenia sociálnej a etickej výkonnosti danej organizácie. Sociálny audit pomáha zmenšiť medzery medzi víziou/cieľom a realitou.

**KEDY:** Keď chcete počuť hodnotenie svojej práce vykonávanej v komunite od externých či interných zainteresovaných strán.

**PREČO:** Hodnotenie od externých a interných zainteresovaných strán môže upriamiť pozornosť na potenciál zlepšenia, ktorí sami nevidíte (napr. strategická krátkozrakosť)

**VÝSTUP:** Komplexné hodnotenie aktivít.



## Benchmarking

Benchmarking znamená zlepšenie výkonnosti priebežnou identifikáciou, pochopením a úpravou najlepšej praxe a procesov vnútri a mimo organizácie.

**KEDY:** Keď chcete vidieť porovnanie svojej práce s inými (lepšími) prípadmi.

**PREČO:** Okrem porovnania poskytujete aj poznatky o možnostiach zlepšenia a vysvetlenie vlastných problémov.

**VÝSTUP:** Zoznam porovnateľných prvkov a poznatkov príkladov overenej praxe



### Sociálne účtovníctvo

Keď chcete použiť holistický prístup pre identifikáciu dôsledkov svojich činov.

- KEDY:** Keď chcete vyhodnotiť hodnotu svojho UPAMPP. Priradenie finančnej hodnoty projektu UPAMPP môže pomôcť presvedčiť zainteresované strany pre pokračovanie alebo otočenie projektu správnym smerom.
- PREČO:** Ide o štruktúrovanú a užitočnú metódu pri podávaní správ subjektom poskytujúcim financovanie.
- VÝSTUP:** Štruktúrovaný list určený na dokumentačné účely, pre podávanie správ a komunikáciu.



### Meranie subjektívneho pocitu pohody

Subjektívny index pocitu pohody meria subjektívne hodnotenie života, pocitov človeka a pocitu dôležitosti v živote. Opakovaním tohto prieskumu môžete zistiť zmeny v spokojnosti účastníkov projektu UPAMPP s vlastným životom.

- KEDY:** Keď chcete zmerať a identifikovať účinky svojich aktivít na účastníkov a obyvateľov.
- PREČO:** Meria subjektívnu spokojnosť so životom mimo výlučne ekonomických a materiálnych indikátorov.
- VÝSTUP:** Medzinárodné porovnateľný index spokojnosti so životom.



### Priame trhové hodnotenie

Prístup priameho trhového ohodnotenia je založený na údajoch zo skutočných trov (napr. suma všetkých vzniknutých nákladov mínus akumulované odpisy).

- KEDY:** Keď chcete vyhodnotiť hodnotu svojho UPAMPP. Priradenie finančnej hodnoty projektu UPAMPP môže pomôcť presvedčiť zainteresované strany pre pokračovanie alebo otočenie projektu správnym smerom.
- PREČO:** Dá sa jednoducho vypočítať. Adekvátne pre dočasné odhady.
- VÝSTUP:** Číselná hodnota vášho projektu UPAMPP.



### Návratnosť sociálnych investícií (SROI)

Výpočet návratnosti sociálnych investícií je metódou pre meranie nefinančnej hodnoty získanej na základe investovaných zdrojov. Môže byť použitá v prípade ľubovoľného subjektu pre hodnotenie dôsledkov na zainteresované strany, identifikáciu spôsobov zlepšenia výkonnosti a zlepšenia výkonnosti investícií.

- KEDY:** Ak chcete zobrazíť sociálne, environmentálne, kultúrne, psychologické a dokonca aj určité ekonomické výhody investície do projektu.
- PREČO:** Zahŕňa sociálne, environmentálne, kultúrne, psychologické a dokonca aj určité ekonomické výhody projektu.
- VÝSTUP:** Číselná hodnota vášho projektu UPAMPP.



### Metódy vyjadrených preferencií

Zisťovanie hodnoty na základe vyjadrených preferencií pri zisťovaní hodnoty sa zakladá na starostlivo formulovaných prieskumných otázkach, v prípade ktorých sú odpovede číselné. Napr. akú sumu ste ochotní zaplatiť pre zachovanie aktivít projektu vo vašej štvrti?

**KEDY:** Keď chcete vyhodnotiť hodnotu svojho UPAMPP. Priradenie finančnej hodnoty projektu UPAMPP môže pomôcť presvedčiť zainteresované strany pre pokračovanie alebo otočenie projektu správnym smerom.

**PREČO:** Môže byť začlenená do existujúcich prieskumov.

**VÝSTUP:** Číselná hodnota vášho projektu UPAMPP.



### Metódy prejavovaných preferencií

Zisťovanie hodnoty na základe prejavovaných preferencií sa zakladá na pozorovaní individuálnych volieb týkajúcich sa konkrétnej služby. Napr. hodnota daného tovaru sa odzrkadľuje v čase a v peniazoch, ktoré ľudia minú na jeho získanie.

**KEDY:** Keď chcete vyhodnotiť hodnotu svojho UPAMPP. Priradenie finančnej hodnoty projektu UPAMPP môže pomôcť presvedčiť zainteresované strany pre pokračovanie alebo otočenie projektu správnym smerom.

**PREČO:** Analyzuje skutočnú, nie hypotetickú hodnotu.

**VÝSTUP:** Číselná hodnota vášho projektu UPAMPP.



## Škálovanie:

Prečo sa zastaviť, keď máte úspech?

**P**rečo sa zastaviť, keď máte úspech? Ďalším krokom by malo byť šírenie inovácií v sociálnom sektore pre dosiahnutie väčšieho účinku. Po počiatocnom hodnotení príležitosti a definícií inovácie treba určiť účinný spôsob rastu a ďalšie kroky.

V rozkladacej prílohe nájdete detaily o škálovaní. >



© Zelemenjava Archives

## ZELEMENJAVA

Ľubľana, Slovinsko  
od r. 2012

**Iniciátor:** Darja Fišer

**Ďalšie informácie:** [www.zelemenjava.si](http://www.zelemenjava.si)

Zelemenjava sú verejné stretnutia, de si účastníci vymieňajú nadbytočné semená, sadenice a plody a tiež sa podelia o recepty a skúsenosti z domácich záhrad. Každý prevádzkuje výmenný obchod s tým, čo priniesol alebo jednoducho svoje veci rozdá. Účelom a zároveň kľúčovou myšlienkou týchto udalostí je poskytnúť jednotlivcom príležitosť vytvárania sociálnych vzťahov, siete kontaktov a poskytnúť si vzájomnú pomoc. Hnutie je nezávislým hnutím: ide o výlučne občiansku iniciatívu, ktorá sa spolieha na dobrovoľníkov. Všetky podujatia sa vykonávajú na základe rozhodnutia jednotlivcov alebo miestnych komunít. Existuje webová stránka poskytujúca užitočné tipy pre organizovanie podujatia.

### Ponaučenia:

Spontánna iniciatíva skupiny priateľov, jedinečná verejná akcia, kde cca. 50 účastníkov vymieňalo svoje nadbytočné osivo a sadenice sa rozrástlo do hnutia, ktoré je aj dnes aktívne na viac ako 40 miestach po celom Slovinsku. Účastníci zdieľajú radosť z práce v záhrade, domáce špeciality a tiež vôľu podeliť sa o ne. Niektorí z nich majú vlastné záhrady, kým iní pestujú zeleninu na svojich balkónoch. Snažia sa dosiahnuť sebestačnosť a vzájomnú pomoc. Preto sa podelia o tipy a návrhy a tiež o svoje plody. V súčasnej ekonomickej kríze sa stalo hnutie (ktorého názov pochádza zo slov zelenina a výmena) alternatívnou formou prístupu k tovaru a rýchlo sa šíri po celom Slovinsku. Webová stránka hnutia poskytuje jednoduché a jasné inštrukcie pre organizovanie úspešného podujatia, propaguje a archivuje ich, dopĺňa ich o expertné znalosti účastníkov na základe skúseností získaných v teréne. Online platforma umožňuje, aby sa myšlienka výmeny nadbytočných plodov rozšírila mimo pôvodné rozmery.



# Škálovanie: Prečo sa zastaviť, keď máte úspech?

**E**xistuje mnoho dôvodov pre škálovanie, no jeden z týchto prevažuje nad ostatnými: škálovanie je potrebné preto, aby ste do života ľudí priniesli pozitívnu zmenu. Preto by mal mať každý projekt ambíciu rozšíriť sa do radov nových používateľov a na nové miesta.

Nie však všetky aktivity by mali byť škálované - určenie inovatívnej časti môže predstavovať výzvu. Ak váš spôsob funguje, ešte stále musíte určiť, čo ho činí úspešným a prečo. Obyčajne je možné inovácie formulovať ako jeden z nasledovných troch spôsobov: organizačný model (možno je jedinečný váš spôsob koordinácie dobrovoľníkov, angažovania zainteresovaných strán a organizovania procesov), program (možno vaše aktivity úspešne riešia špecifické potreby), či zásady (sú to vaše smernice a hodnoty, ktoré vás odlišujú od menej úspešných príkladov?). Najdôležitejšie je pochopiť, čo je jedinečne inovatívne a hodné škálovania.

Existujú mnohé spôsoby škálovania aktivít mestského participatívneho poľnohospodárstva, v závislosti od zámerov, schopnosti a potrieb používateľov, ktorých chcete angažovať, pričom každý má svoje klady aj zápory.

Najčastejšie používaný prístup je ovplyvňovanie: aktívne poskytovanie informácií a zvyšovanie povedomia o sociálnych problémoch a o potenciáli vášho prístupu. Účinok je nepriamy a nezískate kontrolu nad implementáciou, no takéto aktivity otvárajú príležitosti, akými sú rozširovanie znalostí o probléme, predkladanie návrhov a propagácia v oblasti verejných predpisov, ovplyvňovanie verejnej mienky a správania, resp. mobilizácia väčších sietí podobných aktérov pre spoločný účel.

Priamejší a angažovanejší prístup by mohol zahŕňať rozmnožovanie vetiev/ replikovanie, opakovanie projektu na nových miestach alebo vytváranie nových navzájom prepojených projektov mestského participatívneho poľnohospodárstva. Investovanie do organizačných schopností vášho tímu môže tiež viesť k rozvoju nových lokalít a k začleneniu nových používateľov.

Medzi týmito dvoma extrémami sa nachádza šírenie informácií. Sem patrí aktívna podpora a poskytovanie informácií (prostredníctvom publikácií a prezentácií), poradenstvo a školenia pre tých, ktorí replikujú váš prístup. V určitých prípadoch môžete svoj prístup licencovať existujúcim organizáciám pôsobiacim na iných miestach alebo realizovať projekt prostredníctvom partnerstiev.

Na záver: nenechávajte si znalosti, myšlienky a skúsenosti pre seba. Zdieľaním, lobingom a zakladaním nových vetiev prispievajú všetky aktivity škálovania k zlepšeniu sociálnych okolností cieľovej skupiny.



# Škálovanie

## Kroky

### Krok 1: Posúďte príležitosť.

- **Mali by ste teraz uvažovať nad škálovaním?**
- Máte niečo hodné rozšírenia? Ak nie, prehlbte škálovanie. Vytvorte užšie väzby so svojimi skupinami a zvýšte úroveň participácie.
- Existuje významná nesplnená alebo nedostatočne splnená potreba niekde inde? Ak nie, zbierajte dôkazy. Uistite sa, že ostatní potrebujú to, čo vy ponúkate.
- Máte dostatočnú organizačnú podporu a stabilitu? Ak nie, zvýšte svoje organizačné schopnosti, investujte do svojich ľudí alebo si nájdite partnera.
- Je teraz vhodný čas pre skúmanie možnosti škálovania? Ak nie, počkajte. Možnosť škálovania môže vzniknúť neskôr.

### Krok 2: Definujte inováciu

- **Čo sa skutočne hodí ako predmet rozširovania?**
- Identifikujte jadro úspechu vášho projektu. Ide o organizačný model (štruktúry, systémy, predpisy zamestnávania, finančné stratégie), program (aktivity) alebo zásady (hodnoty, smernice)?
- Zistíte možnosti prenosu. Je váš projekt UPAMPP použiteľný všeobecne - je jednoducho pochopiteľný a použiteľný inými?

### Krok 3: Identifikujte sľubné cesty

- **Dokážeme rozšíriť svoje inovácie účinne?**
- Posúďte náklady a prínosy koordinácie. Koordinácia si vyžaduje zdroje a predstavuje určité organizačné riziká, je však veľmi cenná v prípade vysokého rizika nesprávnej implementácie alebo v prípade možných prínosov pre váš projekt následkom úzkej spolupráce s inými (zvýšenie povedomia značky, zvyšovanie kvality, učenie sa, ekonomika rozširovania atď.).
- **Vyhodnoťte kompromisy spojené s kanálmi.**
- Je lepšie vytvoriť novú organizáciu, ak chcete dosiahnuť vyššiu mieru kontroly, ak chcete užšie zameranie alebo ak chcete podporiť inováciu, kým vytváranie sietí a konzorcií je lepšie pre rýchlejšie rozšírenie pri menších počiatkových nákladoch.

### Krok 4: Návrh procesu učenia konaním

#### **Áké kroky treba vykonať pre otestovanie záverov a spustenie rozširovania?**

Vytvorte životaschopnú stratégiu pre zdroje.

Vytvorte podnetný akčný plán.

Pri plánovaní majte na pamäti experimentovanie.

Požadujte úprimné a tvrdé hodnotenie.

Pripravte sa na neustále učenie sa, adaptáciu a inovácie.

# Škálovanie Stratégie

## Priamy dopad ←



### Vytváranie vetiev organizácie, resp. spájanie sa s inými organizáciami.

Replikácia vetiev v nových lokalitách tak, že vetvy pritom zostanú súčasťou jedinej organizácie pôsobiacej na viacerých miestach. Vytvorenie siete vzájomne prepojených nezávislých organizácií spojených spoločnými zásadami, akciami alebo aktivitami.



### Rozšírenie schopnosti organizácie poskytovať služby

Investovanie do vlastnej organizácie pre zlepšenie a zvýšenie účinnosti poskytovať služby podľa stanoveného programu.



### Technická asistencia

Poskytovanie technickej asistencie, ktoré sa zaujímajú o poskytovanie p



### Šírenie vedomostí

Zdieľanie informácií rôznymi formami internetu a prezentácií.



### Vytváranie balíkov/licencovanie

Vytvorenie balíka úspešného pre organizáciám, činným na iných mie



### Partnerstvá/aliancie

Spolupráca s inými organizáciami p potrieb na nových miestach.

---

## Nepriamy dopad

školení alebo konzultácií iným subjektom,  
podobných programov alebo aktivít.

ami, napríklad prostredníctvom publikácií,

e  
gramu a jeho licencovanie existujúcim  
stach.

re poskytovanie služieb alebo adresovanie



### Výskum a vývoj verejnej politiky

Výskum a generovanie znalosti o sociálnom probléme a návrh pre verejnú politiku, t.j. prístup typu think tank.



### Ovplyvňovanie verejného povedomia, noriem alebo správania

Použitím rôznych komunikačných prostriedkov pre informovanie, školenie a ovplyvňovanie verejného povedomia, mienky alebo konania ohľadne danej sociálnej problematiky.



### Priame presadzovanie a lobizmus

Angažovanie tvorcov verejnej politiky, zákonodarcov a iných úradníkov štátnej a verejnej správy pre ovplyvnenie legislatívy alebo prostredia zdrojov v prospech riešenia daného sociálneho problému.



### Vytváranie sietí

Organizovanie sociálnych organizácií alebo jednotlivcov z rovnakej oblasti do siete alebo združenia pre presadzovanie spoločných cieľov a predpisov.



## Systemová zmena:

Myslite vo väčšom. Zmeňte systém.

**P**rečo nemyslieť ešte vo väčšom rozsahu? Mohlo by vaše mestské a prímestské poľnohospodárstvo podporiť zmenu, ktorá by prenikla do rôznych prvkov a dokázala skutočne zmeniť systém? Bolo by to naozaj možné, zavedením nového typu sociálnych služieb, zmenou definície vlastníctva, vytvorením nových modelov financovania alebo podpory cirkulárnej ekonomiky. Mestské a prímestské poľnohospodárstvo by nemalo končiť mestskými záhradami, ale zmenou pozície ich používateľov v rámci sociálneho systému.

V rozkladacej prílohe nájdete detaily o štyroch fázach zmeny systému. >



## PARK RAKOVA JELŠA

Ľubľana, Slovinsko

Výstava: 2013 | 1. fáza: 2014 | 2. fáza: júl 2016

**Iniciátor:** Samospráva mesta Ľubľana


**Spolupracovníci:** Samospráva mesta Ľubľana, Univerzita v Ľubľane, Fakulta architektúry, Technická fakulta, Katedra krajinej architektúry, Združenie architektov Ľubľane

**Ďalšie informácie:** [www.greenljubljana.com/funfacts/rakova-jelsa](http://www.greenljubljana.com/funfacts/rakova-jelsa)

Projekt parku Rakova Jelša vznikol zo série výstav Združenia architektov v Ľubľane pod názvom VISIONS ARE (vízie sú), ktorá upriamovala pozornosť na prehliadané záležitosti Ľubľany a mnoho nepoužitých území mesta. Výstavba a iné neregulované použitie viedlo k degradácii územia Rakova Jelša. Projekt začal v roku 2014 a jeho hlavným účelom bolo spojiť mesto s prírodným parkom, zastaviť negatívne vývojové procesy a vytvoriť atraktívnejšie prírodné prostredie. To sa dosiahlo minimalistickými zásahmi, medzi ktoré patrilo vytvorenie peších a cyklistických chodníkov, vodných tokov a inštalácia mestských zariadení. V druhej fáze sa vykonali zemné práce v parku, aranžovanie záhrad a verejného ovocného sadu tak, aby boli sebastačné.

### Ponaučenia:

Projekt sa realizuje vo viacerých fázach. Začal sa odstránením veľkého množstva odpadu z čiernych skládok, invázných rastlín a ich náhradou týchto vhodnými domorodými domácimi rastlinnými druhmi. Nelegálne záhrady a stavby postavené okolo územia sa odstránili a neskôr nahradili parkom a 320 záhradami s potrebnou infraštruktúrou. Investícia mestských orgánov do regulácie prírodného prostredia umožnila revitalizáciu územia, čím sa územie stalo atraktívnejším pre mestskú populáciu, ktorá získala príležitosť záhradkáriť a prístup k parku a k rekreačným územiám. Týmto spôsobom samospráva vytvorila podmienky pre ďalší a komplexný rozvoj oblasti. V roku 2017 Verejný bytový fond MOL a Komora stavebných a krajinných architektov Slovinska vydali verejnú výzvu na výstavbu sociálnych bytov v lokalite Rakova Jelša. Projekt parku Rakova Jelša mal kladný účinok na ináč okrajovú štvrť a ukázal, ako regulácia prírodného prostredia môže stimulovať revitalizáciu celej oblasti.



# **Systemová zmena: Myslite vo väčšom. Zmeňte systém.**

**A**ko sociálna inovácia, mestské participatívne poľnohospodárstvo adresuje mestské a sociálne výzvy jedinečným a komplexným spôsobom. Vzniká v medzerách existujúceho systému, tam sa rozrastá a má potenciál vytvoriť nový a lepší systém.

Uvážte nasledovnú tézu. Vzhľadom na početnosť aspektov (miestna produkcia potravín, sociálna sieť vytvorená na základe komunity, výmeny medzi ľuďmi pochádzajúcich z rozličných kultúr, vekových kategórií a podmienok, životný štýl šetrný voči zdrojom, kooperatívne procesy s účasťou mnohých zainteresovaných strán) môže byť projekt UPAMPP akcelerátorom, ktorý má široký vplyv na udržateľný mestský rozvoj.

Chcete vytvoriť projekt UPAMPP na území mesta alebo uviesť svoje produkty na trh pre spotrebiteľov či inštitúcie? Môžu byť potrebné zmeny v rámci plánovania alebo pri regulácii predaja potravín či v oblasti verejného obstarávania. Chcete zmeniť projekt UPAMPP z ad hoc iniciatívy na permanentnú zodpovednosť svojej samosprávy? To si vyžaduje vytvorenie kontaktu na úrovni samosprávy.

Okrem pestovania zeleniny a participácie je projekt UPAMPP o vytvorení štruktúr, ktoré zabezpečujú a posilňujú šírku a trvanie integrácie okrajových sociálnych skupín do spoločnosti mesta. Môže to viesť k vytvoreniu novej formy participatívneho poskytovania služieb, ktoré sa prejavuje vyššou mierou sociálneho začlenenia. Môže to vyústiť aj do zavedenia nových koncepcií vlastníctva - spoločného vlastníctva, kedy je všetko prístupné všetkým alebo typu „čo nepoužiješ, stratíš“, t.j. nevyužité územia môže použiť ktokoľvek, kto je ochotný tam pracovať. Projekt UPAMPP môže tiež podporiť rozvoj trhovej ekonomiky, v ktorej predtým okrajové skupiny sa stávajú stredobodom ekonomických procesov, či môže experimentovať s rôznymi spôsobmi chápania výhod pre dlhodobo nezamestnaných (poskytnúť im prístup k mestskej záhrade súbežne s peňažnými výhodami).

Inovácia sa zavádza externými hráčmi a jej vlastníctvo postupne prechádza na inštitúcie alebo ho preberajú relevantní hráči systému.



1

Prevezmi

Zmeny v správaní relevantných hráčov sa zachovávajú, do štandardných operácií sa začleňujú rôzne úpravy.



2

Uprav

Odpovedz

Hranice sa posúvajú. Semienko zmeny rastie a rozširuje sa do nových smerov.



4

Rozšir

Ostatné podporné funkcie a pravidlá sa začínú meniť odpoveďou na inovácie.



3

# Myšlienky hodné šírenia

## O mestskom záhradkárčení

---

- Jazyk záhradkárčenia pochopia ľudia pochádzajúci z rôznych sociálnych skupín, vekových kategórií či národnosti: sadenie, pestovanie, polievanie, starostlivosť o pôdu a oberanie plodov sú úlohy, ktoré musí vykonať každý záhradník.
- Mestské záhrady môžu fungovať aj ako určitý druh „laboratória budúcnosti“ a prispieť k vytváraniu čerstvých mozgov/nových kapacít potrebných pre vytváranie mestských komunít premošťujúcich ekonomické, vzdelanostné a kultúrne rozdiely.

## O sociálnom začlenení a participácii

---

- Sociálne začlenenie neprináša výhody iba v prípade zraniteľných/okrajových skupín, má aj značný účinok na celú spoločnosť.
- V prípade participatívneho plánovania má komunita príležitosť ovplyvniť nielen rozhodovací proces, ale aj ciele a výsledky projektu. Takýto proces umožňuje, aby rozličné záujmové a sociálne skupiny, vrátane tých okrajových a zraniteľných mohli vyjadriť svoje potreby a želania. Splnomocňuje aj komunitu (aj jej skupiny a členov) prijímať rozhodnutia prospešné verejnosti a vziať zodpovednosť za udržateľnosť výsledkov do vlastných rúk.
- Implementácia predpisov je obyčajne efektívnejšia, keď sú nové programy a projekty zamerané na začlenenie viacerých zainteresovaných strán a odzrkadľujú ich potreby a názory.

## O sociálnom potenciáli mestského záhradkárčenia

---

- Mestské a prímestské poľnohospodárstvo (UPAMPP) neznamená len vytvorenie záhrady danej štvrte v mestskom prostredí, ale aj ucelenú koncepciu, ktorá musí spĺňať potreby spoločnosti, vytvárať sociálne vzťahy a nové spolupráce.
- Element inovácie pochádza z riešení, ktoré čelia výzvam a premošťujú existujúce rozdiely v poskytovaní sociálnych služieb a trhových funkcií rozličnými a jedinečnými spôsobmi. Keďže ide o inovatívny prístup, tento nikdy nekončí a nemá ideálnu formu - neustále sa rozvíja, neustále má na zreteli potreby používateľov, a teda každý prípad UPAMPP by mal byť odlišný a jedinečný.



## O krokoch vedúcich k inováciám

---

- V prípade participatívneho mestského záhradkárčenia navrhujeme počiatočné analýzy nasledovných troch oblastí: analýzu sociálnych okolností cieľových skupín, pochopenie vzťahov zainteresovaných strán (mimovládnych organizácií, verejných inštitúcií, občianskych iniciatív a podnikov) činných v príslušnej štvrti a v komunitách a prieskum priestorových dimenzií územia rezervovaného pre účely záhradkárčenia v meste.
- Vytváranie nápadov je najkreatívnejšou, aj keď najnáročnejšou a z hľadiska času najintenzívnejšou fázou projektu. Je výsledkom priebežného myslenia, chŕlenia, rozširovania, výberu a dotvárania nápadov. Je mostom medzi problémami a riešeniami.
- Je lepšie, lacnejšie a jednoduchšie realizovať myšlienku na začiatku procesu a službu postupne vylepšovať - na základe spätnej väzby získanej od používateľov - až do nájdenia optimálneho riešenia. Namiesto plánovania konečnej formyestskej záhrady, jej realizácie a následného očakávania toho, že plán bude fungovať, sa radšej vyberte smerom mnohých menších a postupných krokov.

Zásah bez monitorovania pokroku je iba aktivitou. Monitorovanie zabezpečuje efektívnu

- implementáciu a dosahovanie konečných cieľov projektu.

Škálovanie je potrebné preto, aby ste do života ľudí priniesli pozitívnu zmenu. Každý

- projekt UPAMPP by mal mať ambíciu rozšíriť sa do radov nových používateľov a na nové miesta.

Mestské záhradkárčenie vzniká v medzerách existujúceho systému, tam sa rozrastá a má potenciál vytvoriť nový a lepší systém. Vzhľadom na početnosť aspektov (miestna produkcia potravín, sociálna sieť vytvorená na základe komunity, výmeny medzi ľuďmi pochádzajúcich z rozličných kultúr, vekových kategórií a podmienok, životný štýl šetrný voči zdrojom, kooperatívne procesy s účasťou mnohých zainteresovaných strán) môže byť projekt UPAMPP akcelerátorom, ktorý má široký vplyv na udržateľný mestský rozvoj.

# Typy mestských záhrad

## Mestské pestovanie potravín v záhradách

---

### Záhradkárske osady

Rozdelená záhrada, jednotlivé parcely sa prenajímajú na základe nájomnej zmluvy, vysoko formalizovaným spôsobom, často je spravovaná nejakou organizáciou či združením.

### Rodinné záhrady

Nekomerčné podniky produkujúce potraviny pre zabezpečenie domácnosti plodinami, bez účasti inštitúcií alebo organizácií.

### Vzdelávacie záhrady

Nástroj vzdelávania zameraný na produkciu potravín, ich spracovanie a spotrebu s vysokým potenciálom pre zvyšovanie povedomia verejnosti a rozširovania myšlienok záhradkárčenia.

### Komunitné záhrady

Na základe iniciatív smerujúcich zdola hore sú spravované kolektívne, ich účelom je produkcia potravín, v komunite majú aj sociálne funkcie.

### Terapeutické záhrady

Nachádzajú sa pri zdravotných inštitúciách pre liečbu fyzických a mentálnych problémov; delia sa na záhrady rozjímania a aktívne záhrady zamerané na produkciu.

### Záhrady na nevyužívaných pozemkoch

Produkcia potravín na nevyužívaných pozemkoch vďaka neformálnemu charakteru postavenému mimo zákon, nie sú registrované ani podriadené verejnej politike.

## Mestské farmy

---

### Farmy pre voľný čas

Ponúkajú príležitosť rekreácie spojenej s poľnohospodárstvom.

### Sociálne farmy

Farmy zamerané na riešenie sociálnych problémov a na podporu rehabilitácie a integrácie hendikepovaných osôb a osôb, ktorým hrozí riziko vylúčenia zo spoločnosti.

### Vzdelávacie farmy

Tu je dominantná pedagogická funkcia, napr. vo forme študijných programov alebo krátkodobých pobytov pre školy. Rekreačný komponent je nepovinný.

### Terapeutické farmy

Terapeutické použitie aktivít spojených s farmami podporuje fyzikálne a mentálne zdravie a dobrý celkový stav, napr. hipoterapia, pracovná terapia.

### Miestne potraviny + farmy

Sú orientované na miestne trhy a priame vzťahy so spotrebiteľmi (družstvo, komunitné poľnohospodárstvo), pričom "+" znamená nepotravinovú produkciu (pre kozmetické účely, produkciu vlákniny).

### Environmentálne farmy

Farmy s vysokou hodnotou z hľadiska ochrany prírody a životného prostredia alebo prispievajúce k zachovaniu biodiverzity, či agrodiverzity ako súčasť protipovodňových alebo protipožiarnych plánov či zelenej infraštruktúry, sietí, zelených pásov, území Natura 2000 atď.

### Farmy kultúrneho dedičstva

Zámerné prispievajú k zachovaniu hmotného a nehmotného kultúrneho dedičstva zachovaním tradičných materiálov, stavieb, odrôd či plemien a kultivačných techník.

### Experimentálne farmy

Testujú nové poľnohospodárske technológie, výrobné metódy, odrody a plemená či modely sociálnych a ekonomických interakcií s mestským prostredím.

# Obraz mestského poľnohospodárstva

Kľúčové zdroje	Kľúčové aktivity	Typ mestskej záležitosti
<p>Aké kľúčové zdroje si Vaše návrhy hodnôt vyžadujú?</p>	<p>Aké kľúčové aktivity si vyžadujú naše návrhy hodnôt?</p>	<p>Aký typ mestských záležitostí vášmu prípadu (kľúčové problémy, príjemcovia...)</p>
Partneri		Kanály
<p>Kto sú vašimi kľúčovými partnermi? Kto sú vašimi kľúčovými dodávateľmi? Aké kľúčové zdroje získavate od partnerov? Aké kľúčové aktivity vykonávajú vaši partneri?</p>		<p>Cez aké kanály majú výhody dosiahnuť? Aké sú súčasnosti? Ktoré kanály sú najlepšie?</p>
Náklady	<p>Aké sú najvýznamnejšie náklady spojené s projektom? Ktoré sú najnákladnejšie kľúčové zdroje? Ktoré sú najnákladnejšie kľúčové aktivity?</p>	

Návrh rady	Sociálny problém	Návrh hodnôt
<p>Áhrad by vyhovoval nové zdroje, sociálne (ia)?</p>	<p>Akú sociálny problém sa snažíte riešiť?  Aké sú príčiny problému?  Kto sú kľúčové zainteresované strany (príjemcovia výhod, tretie strany, komunity) spojené s daným sociálnym problémom?</p>	<p>Akú hodnotu poskytujete príjemcom výhod?  Ktorý z problémov príjemcov výhod pomáhate vyriešiť?  Aké potreby príjemcov výhod sa snažíte naplniť?</p>
Príjemcovia výhod		
<p>byť vaši príjemcovia ako ich kontaktujete v budúcnosti budú fungujú</p>	<p>Kto sú kľúčové zainteresované strany (príjemcovia výhod, tretie strany, komunity) spojené s daným sociálnym problémom?</p>	



Táto publikácia bola spolufinancovaná zo zdrojov Európskej únie (ERDF, IPA a ENI) prostredníctvom Dunajského nadnárodného programu Interreg.