

*Eliška Sláviková*

*Vladimír Bilčík*

*Alexander Duleba*

---

**Strednodobá koncepcia rozvoja verejnej  
diplomacie v podmienkach Ministerstva  
zahraničných vecí SR**

**Analýza skúseností a návrh odporúčaní**

---

*Bratislava, január 2009*



Výskumné centrum  
Slovenskej spoločnosti  
pre zahraničnú politiku, n.o.

# VÝSKUMNÉ CENTRUM SFPA, N.O.

---

Výskumné centrum Slovenskej spoločnosti pre zahraničnú politiku, n.o. (Výskumné centrum SFPA, n.o.) predstavuje mimovládne odborné pracovisko, ktoré sa špecializuje na výskum v oblasti medzinárodných vzťahov a zahraničnej politiky SR a zároveň poskytuje verejne prospešné služby v tejto oblasti.

Výskumné, organizačné a publikačné aktivity sa zameriavajú na tieto programy:

- Medzinárodná bezpečnosť
- Európske záležitosti
- Stredná a juhovýchodná Európa
- Východná Európa
- Hospodárska politika

## O AUTOROCH

---

Eliška Sláviková výskumná pracovníčka – program Stredná a juhovýchodná Európa

Vladimír Bilčík, pracuje vo Výskumnom centre SFPA, n.o. ako vedúci výskumný pracovník programu Európske záležitosti.

Alexander Duleba pôsobí ako riaditeľ Výskumného centra SFPA, n.o. a vedúci výskumný pracovník programu Východná Európa

Projekt schválený v rámci grantovej schémy pre rok 2008 - evidenčné číslo projektu: 03/2008

Vypracované s podporou MZV SR

Neprešlo jazykovou korektúrou.

<b>Úvod</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Verejná diplomacia ako súčasť zahraničnej politiky</b> .....	<b>5</b>
1.1. Meniaci sa charakter medzinárodných vzťahov a diplomacie .....	5
1.2. Výzvy pre zahraničnú politiku SR .....	6
1.3. Definícia verejnej diplomacie .....	9
1.4. Ciele a nástroje verejnej diplomacie .....	11
1.5. Skúsenosti vybraných krajín .....	15
1.5.1. Dánsko .....	15
1.5.2. Česká republika.....	17
1.5.3. Holandsko .....	20
<b>2. Doterajšie skúsenosti v podmienkach SR</b> .....	<b>24</b>
2.1. Štátne inštitúcie .....	24
2.1.1. Integrované kampane .....	24
2.1.2. Ministerstvo hospodárstva .....	26
2.1.3. Ministerstvo školstva .....	28
2.1.4. Ministerstvo kultúry .....	29
2.1.5. Ministerstvo obrany .....	30
2.2. Neštátne inštitúcie .....	31
2.2.1. Mimovládne organizácie .....	31
2.2.2. Akademická sféra.....	32
2.3. Súhrn hlavných zistení .....	33
<b>3. Návrh odporúčaní pre vypracovanie strednodobej koncepcie</b> .....	<b>35</b>
3.1. Inštitucionálne zabezpečenie jednotnej prezentácie .....	36
3.2. Konsenzuálny „obraz Slovenska“ a štátny program prezentácie .....	36
3.3. Plánovanie na medzirezortnej úrovni: centrálné implementačné plány .....	37
3.4. Plánovanie na rezortnej úrovni: implementačné plány ministerstiev .....	38
3.5. Financovanie zahraničnej prezentácie a verejnej diplomacie .....	38
3.6. Spolupráca štátnych a neštátnych inštitúcií.....	39
3.7. Hodnotenie efektivity .....	41
3.8. Scenáre pre Ministerstvo zahraničných vecí SR .....	43
3.8.1. Komunikácia obsahových priorít zahraničnej politiky .....	43
3.8.2. Komunikácia geografických priorít zahraničnej politiky.....	44
3.8.3. Komunikácia sektorových priorít zahraničnej politiky .....	46
<b>4 Literatúra</b> .....	<b>48</b>

Cieľom tejto štúdie je vypracovanie návrhu odporúčaní pre prípravu strednodobej koncepcie rozvoja verejnej diplomacie ako súčasti zahraničnej politiky Slovenskej republiky. Štúdia sa zameriava najmä na postavenie Ministerstva zahraničných vecí pri rozvoji verejnej diplomacie v podmienkach SR ako ústredného orgánu štátnej moci, ktorý je zodpovedný za výkon zahraničnej politiky. Štúdia sa snaží identifikovať hlavné výzvy, ktorým v tejto oblasti čelí zahraničná politika SR a zároveň, definovať úlohy ale i načrtnúť príležitosti, ktoré stoja pred MZV SR.

Štúdia pozostáva z troch hlavných častí. *Prvá časť* štúdie je venovaná zdôvodneniu dôležitosti verejnej diplomacie pre realizáciu zahraničnej politiky v súčasných medzinárodných podmienkach a analýze hlavných faktorov jej rastúceho významu. Rovnako ponúka rozbor základných definícií a prístupov k chápaniu verejnej diplomacie a mapuje skúsenosti vybraných krajín (Dánsko, ČR, Holandsko), ktoré môžu poslúžiť ako inšpirácia pre rozvoj verejnej diplomacie v podmienkach SR, vrátane postavenia a úlohy ministerstiev zahraničných vecí.

*Druhá časť* štúdie sa zaoberá analýzou doterajších skúseností s verejnou diplomaciou v podmienkach SR smerom k zahraničnej verejnosti (napr. projekty realizované v rámci programu Oficiálnej rozvojovej pomoci SR) i domácej verejnosti (napr. komunikačné stratégie vlády SR počas prístupového procesu do NATO a EÚ). Okrem doterajších skúseností MZV SR v agende verejnej diplomacie, štúdia mapuje i skúsenosti iných rezortov (najmä MK SR, MH SR, MO SR, a pod.) a neštátnych aktérov v oblasti zahraničnej politiky. Hlavným cieľom tejto časti štúdie je identifikovať nedostatky, resp. slabé stránky verejnej diplomacie v podmienkach SR s cieľom navrhnúť opatrenia a kroky smerujúce k zmene, vrátane rozvoja inštitucionálneho rámca pre realizáciu verejnej diplomacie.

*Tretia časť* štúdie obsahuje odporúčania pre rozvoj verejnej diplomacie v podmienkach SR s dôrazom na postavenie a úlohy Ministerstva zahraničných vecí SR. Rozpracováva tri hlavné scenáre pre strednodobý rozvoj verejnej diplomacie v podmienkach MZV SR, ktoré závisia od rozhodnutia čo bude obsahom komunikácie, t.j. predmetom verejnej diplomacie SR (obsahové priority zahraničnej politiky SR, geografické priority zahraničnej politiky alebo sektorové priority zahraničnej politiky). Od predmetu verejnej diplomacie sa odvíjajú i návrhy na rozvoj jej mechanizmov a inštitucionálne zabezpečenie (*ako*).

# 1 1. VEREJNÁ DIPLOMACIA AKO SÚČASŤ ZAHRANIČNEJ POLITIKY

---

## 1.1. MENIACI SA CHARAKTER MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV A DIPLOMACIE

Globalizácia, rozvoj prostriedkov masovej komunikácie, či nové informačné technológie sa odrazili aj na spôsobe vytvárania zahraničnej politiky, či jej prijímania širšou verejnosťou. Napriek tomu, že štáty, reprezentované vládami, nepochybne sú a zostanú hlavnými aktérmi medzinárodných vzťahov, fakt, že do nich vstupuje množstvo ďalších neštátnych, avšak vplyvných aktérov, sa podpisuje na charaktere diplomacie. Preto diplomaciu dnes už nie je možné redukovať iba na aktivity štátnych inštitúcií a oficiálne kontakty vládných predstaviteľov. Potreba predefinovať klasický prístup k diplomacii vyplýva rovnako zo zmien, ktoré pre vnímanie a interpretáciu udalostí kdekoľvek vo svete znamená ich stále väčšia prepojenosť s domácou politickou scénou.

Vplyv niektorých neštátnych aktérov – osobitne kriminálnych a teroristických sietí – je výrazne negatívny. Iné sa snažia pozitívne pretvárať svet a medzinárodné prostredie. Mimovládne organizácie a médiá dokážu upriamiť pozornosť na problémy, ktoré by inak ostali mimo pozornosť vlád alebo by im bola prisudzovaná menšia dôležitosť. Mimovládne organizácie často vhodným spôsobom dopĺňajú aktivity štátov resp. sa dokážu skoncentrovať na také oblasti a činnosti, kde medzinárodná ingerencia štátu nie je efektívna alebo vôbec možná. Vytvárajú tlak na štátne inštitúcie a podnikateľskú sféru v oblastiach ako sú otázky životného prostredia, chudoba, sociálna nerovnosť, ľudské práva, migrácia, atď. Zároveň ich konanie často prispieva k väčšej transparentnosti vlád a ďalších aktérov pri riešení medzinárodných problémov ako aj presadzovaní konkrétnych záujmov na medzinárodnej scéne. Ich schopnosť mobilizovať domácu, ale i medzinárodnú verejnosť je často krát omnoho efektívnejšia ako v prípade vlád a štátnych inštitúcií.

Ako jeden z nástrojov zahraničnej politiky predstavuje verejná diplomacia pre malé a stredné štáty, medzi ktoré sa zaraďuje aj Slovenská republika, šancu posilňovať svoj vplyv a ovplyvňovať medzinárodné prostredie nad rámec ich limitovaných možností daných veľkosťou krajiny, surovinovými zdrojmi, vojenskou a ekonomickou silou. Potenciálne môže znásobiť vplyv krajiny na medzinárodnej scéne. Oproti klasickej, však verejná diplomacia pri svojom vykonávaní počíta so širokou skupinou aktérov, ktorých záujmy môžu prekračovať záujmy daného štátu. Obraz krajiny na medzinárodnej scéne ovplyvňujú okrem aktivít štátnych inštitúcií aj množstvo neštátnych aktérov, ako

mimovládne organizácie, občianski aktivisti, predstavitelia podnikateľskej sféry, umelci, akademická obec a ďalšie, ktorých vplyv sa s rastúcou globalizáciou neustále zvyšuje.

Pri úspešnom presadzovaní priorít aj v oblasti zahraničnej politiky musí vláda demokratickej krajiny v prvom rade myslieť na občana. Na občana, ktorý je konečným užívateľom výsledkov úspešnej zahraničnej politiky a od ktorého pochádza jej legitimita. S účinnou podporou verejnosti, ktorá chápe význam zahraničnej politiky a konkrétne dopady jednotlivých krokov a udalostí, je presadzovanie cieľov zahraničnej politiky ľahšie a efektívnejšie. Demokratický štát (v tomto prípade reprezentovaný ministerstvom zahraničných vecí) má samozrejme limitované možnosti ovplyvniť záujmy neštátnych aktérov. Môže a musí s nimi však aktívne komunikovať, hľadať priesečníky spoločných záujmov, zdieľané hodnoty a spoločné predstavy, vízie ďalšieho vývoja, ktoré umožňujú spoluprácu a vzájomnú podporu aktivít štátu a neštátnych aktérov. Výsledkom dosiahnutej eventuálnej synergie je posilnená pozícia krajiny na medzinárodnej scéne a väčšia možnosť presadzovať svoje hodnoty a záujmy. Verejná diplomacia preto zahŕňa dve dimenzie – zahraničnú a domácu. Úspešná práca s vlastnou verejnosťou a jej aktívne získavanie pre ciele zahraničnej politiky štátu je predpokladom úspechu v zahraničí.

Meniaci sa charakter medzinárodných vzťahov, ktorého dopad sa už dnes premieta do vykonávania zahraničnej politiky, predstavuje pre ministerstvá zahraničných vecí všeobecne veľkú výzvu. Spôsobil snahu mnohých ministerstiev zahraničných krajín adaptovať svoje vnútorné štruktúry, mechanizmy plánovania a tvorby zahraničnej politiky, ale aj vykonávanie diplomacie tak, aby lepšie odrážali nových charakter medzinárodných vzťahov.<sup>1</sup> Rezorty zahraničia sa snažia presnejšie špecifikovať vlastné miesto v štruktúre zahraničných vzťahov, do ktorých vstupujú ďalší aktéri, lepšie definovať pridanú hodnotu vlastného pôsobenia, flexibilnejšie meniť spôsob práce vzhľadom na meniace sa vonkajšie aj vnútorné okolnosti. Dochádza preto postupne k predefinovaniu kompetencií vo vzťahoch s inými vládnymi agentúrami, ktoré sú aktívne v zahraničnej sfére, ale aj mnohých ďalším stále aktívnejším a silnejším domácim aktérom, najmä subjektom podnikateľskej sféry a mimovládnym organizáciám.

## 1.2. VÝZVY PRE ZAHRANIČNÚ POLITIKU SR

Slovenská diplomacia tento tlak pociťuje ešte umocnený o to, že paralelne s vyššie uvedenými globálnymi procesmi sa musí adaptovať na nové podmienky súvisiace najmä s naším vstupom do Severoatlantickej aliancie a Európskej únie, ktorý prispel k stieraniu hranice medzi domácou

---

<sup>1</sup> Tejto problematike bola napríklad venovaná medzinárodná konferencia „Challenges for Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value“, Geneva, 31.5-1.6.2006; <http://www.diplomacy.edu/Conferences/MFA/papers/ConferenceSummary.pdf>.

a zahraničnou politikou, najmä v prípade EÚ. MZV SR je postavené do role koordinátora pôsobenia SR v európskych inštitúciách, ktoré zahŕňa širokú škálu tém prichádzajúcich z prostredia 26 členských krajín EÚ a ktoré majú vplyv na domácu politiku. Zároveň však naše členstvo v Únii kladie zvýšené nároky v oblasti zahraničnej politiky, keďže EÚ má ambíciu prispievať k riešeniam problémov v oblastiach, ktoré vybočujú z bežného diskurzu tradičného záberu pôsobenia SR v zahraničí. Vďaka členstvu v NATO a EÚ sa SR stala globálnym aktérom medzinárodných vzťahov. Pred rokom 2004 boli hlavné priority zahraničnej politiky SR jasne zadané – dosiahnuť členstvo v NATO a EÚ. Po vstupe do euroatlantických štruktúr sa zahraničnopolitické priority zásadným spôsobom rozšírili, pretože obidve organizácie majú globálnu zahraničnopolitickú agendu i zodpovednosť, ktorú by SR ako nečlenský štát nikdy nemala.

Hranice medzi domácou a zahraničnou politikou sa stále viac stierajú tým, ako medzinárodné problémy a agenda naberajú na intenzite. Zároveň, zrozumiteľnosť zahraničnej politiky z pohľadu bežného občana SR sa zásadným spôsobom sťažila. Mnohé témy, ktoré súvisia s našimi zahraničnopolitickými záujmami sú ťažko čitateľné širšej verejnosti a zároveň sa stávajú predmetom domáceho politického diskurzu i boja. Politické strany, ktoré sa snažia získať hlasy voličov ich prispôbujú svojim vnútropolitickým agendám a používajú ich v domácom politickom zápase (napríklad, otázka statusu Kosova či rozhodnutie EÚ o začatí prístupových rokovaní s Tureckom a pod.). Rastúce prepojenie zahraničnej politiky na vnútornú politiku predstavuje ďalšiu výzvu pre tradičnú diplomaciu. Vyžaduje zvýšené nároky na schopnosti MZV SR vysvetľovať zahraničnopolitické rozhodnutia a komunikovať smerom dovnútra krajiny – s politickými stranami, záujmovými združeniami, mimovládnyimi organizáciami a médiami, ktoré formujú verejnú mienku v SR.

Pre MZV a jeho pracovníkov sa stáva stále dôležitejším porozumenie a pochopenie miery zapojenia zahraničnej politiky do vnútornej, čo platí i presne naopak, keďže domácej politiky sa stalo súčasťou plánovania a riešenia konkrétnej zahraničnopolitickej otázky a diplomatického procesu. Tzv. „multistakeholder diplomacy“ – diplomacia mnohých aktérov – je aktivitou, ktorá sa dostáva do popredia všade tam, kde je diplomacia krajiny konfrontovaná s domácou politikou. V neposlednom rade pre zahraničnú politiku SR ale i ktorejkoľvek inej krajiny predstavuje veľkú výzvu tzv. „global network society“, čiže rast vplyvu neštátnych aktérov na medzinárodnej scéne. Neštátne subjekty (veľké nadnárodné spoločnosti a silné medzinárodné MVO) sledujú svoje vlastné ciele, ktoré sa nie vždy musia zhodovať so zahraničnopolitickou líniou krajiny a využívajú svoje kontakty a siete na medzinárodnej úrovni, ktoré sa prelínajú s tými, ktoré využívajú vlády. Nadnárodné podnikateľské subjekty a medzinárodné MVO predstavujú priamu výzvu pre privilegovanú rolu štátov v medzinárodných vzťahoch. Rovnako stále silnie systém medzinárodných sietí, t.j. „networkov“, ktoré presadzujú svoju nadnárodnú agendu v predmete svojho pôsobenia, ktorá je často v protiklade

k tradičnému národne orientovanému hodnotovému systému alebo národným (štátnym) záujmom, čo so sebou prináša ďalšie výzvy, s ktorými sa musí diplomacia vyrovnat'.<sup>2</sup>

Lekcie, ktoré dáva národnej diplomacii globalizovaný svet, učia, že pre výkon zahraničnej politiky a obhajobu záujmov krajiny v medzinárodných vzťahoch je niekedy oveľa viac dôležité zvládnuť médiá a neštátnych aktérov (a to či už vo vlastnej krajine, alebo v iných krajinách vo vzťahu ku ktorým sa záujmy presadzujú), ako samotné oficiálne vzťahy k iným vládam. Tradičná potreba kultivovania spojencov s cieľom obhájiť záujmy krajiny na medzinárodnom poli, sa nemení, avšak mení sa záber aktérov – doma i v zahraničí, - na ktorých takéto „kultivovanie“ treba zamerať. Na to, aby mohli ministerstvá zahraničných vecí v súčasnosti vykonávať úlohu tvorcu a hlavného realizátora zahraničnej politiky, slúžili ako centrum, kde sa zbierajú a vymieňajú informácie o globálnych záležitostiach, udávali tón v zahraničnopolitickej debate a zároveň poskytovali služby občanom, potrebujú zvýšenú spoluprácu s občianskou spoločnosťou, súkromnými spoločnosťami, mimovládnyimi organizáciami a inými autoritami, ale aj s regionálnymi inštitúciami a organizáciami, médiami a v niektorých prípadoch kultúrnymi a náboženskými skupinami – a to či už doma alebo v zahraničí.<sup>3</sup>

Pri pôsobení doma sa jedná v prvom rade o budovanie a udržiavanie domácej podpory pre zahraničnú politiku a diplomaciu krajiny. Súvisí s tým budovanie vnútorného konsenzu o zahraničnopolitických cieľoch a prioritách a koordinácia pôsobenia iných domácich aktérov, ktorí vstupujú do zahraničných vzťahov alebo pôsobia akýmkoľvek spôsobom v zahraničí. Úmerne zvyšovaniu počtu medzinárodných hráčov by MZV SR malo rozvíjať svoju spoluprácu s mimovládnyimi organizáciami, podnikateľskými subjektmi, médiami a občianskou spoločnosťou. MZV by malo viac komunikovať dovnútra krajiny, pretože domáce a zahraničné otázky sa natoľko prelínajú, že sa často nedajú oddeliť. Je v záujme MZV informovať verejnosť o zahraničnej politike, vtáhovať domáce publikum do diskusií o zahraničnej politike, prehĺbovať znalosť o nej a aktívne vyhľadávať lokálnych mienkotvorcov a záujemcov o oblasť zahraničnej politiky a medzinárodných vzťahov. Najmä členstvo SR v Európskej únii spôsobuje, že je potrebné zmeniť aj spôsob uvažovania na regionálnej a lokálnej úrovni. EÚ už nie je objektom ZP SR, stala sa jej nástrojom, a mala by byť vnímaná ako súčasť „domáceho“ vnútorného života krajiny.

Smerom do zahraničia zase ide o snahu využiť všetky možnosti komunikácie na dosiahnutie strategických cieľov pre krajinu v najširšom slova zmysle. Globálna verejná mienka sa vo zvyšujúcej sa miere stáva strategickým záujmom štátov. Šírenie informácií, nové technológie a stále otvorenejší svet umožňujú vládam obísť vlády iných štátov a uskutočňovať svoje zahraničnopolitické agendy cez neštátnych aktérov. Preto sa vlády a ministerstvá zahraničných vecí musia naučiť komunikovať

---

<sup>2</sup> <http://www.diplomacy.edu/Conferences/MFA/papers/ConferenceSummary.pdf>.

<sup>3</sup> Tamže.

smerom k domácej i zahraničnej verejnosti a zvyšovať svoju kapacitu vysvetľovať postoje vlastnej krajiny a schopnosť získať si medzinárodnú verejnú mienku.

V rámci profesionálnej prípravy diplomatov, najmä stredného a vyššieho manažmentu, je potrebné zabezpečiť rozvoj ich komunikačných schopností najmä prostredníctvom nástrojov masovej komunikácie – to znamená adekvátny mediálny tréning a schopnosti pestovať si vzťahy a kontakty s médiami. Je potrebné rozšíriť okruh diplomatov, ktorí môžu komunikovať s verejnosťou prostredníctvom médií a otvoriť aj týmto spôsobom sféru diplomacie a zahraničnej politiky širšej slovenskej verejnosti. Potreba týchto schopností sa ešte násobí, v krajine vyslania, kde diplomati reprezentujú celé Slovensko.

Strategickým nástrojom manažovania a efektívneho využívania cieľenej komunikácie smerom k domácej i zahraničnej verejnosti je práve verejná diplomacia. Verejná diplomacia je koncept, ktorý bol v tradičnej diplomacii vždy prítomný, avšak jej význam vyrástol dramaticky v posledných rokoch a ministerstvá zahraničných vecí na ňu kladú stále väčší dôraz.

### 1.3. DEFINÍCIA VEREJNEJ DIPLOMACIE

V ďalšom texte sa budeme venovať definícii pojmu verejnej diplomacie (VD) tak ako je chápaný v odbornej literatúre a podľa ktorej s ním narábajú aj jednotlivé MZV v krajinách, kde sa už VD stala alebo postupne stáva súčasťou práce ministerstiev zahraničných vecí. Vzhľadom na to, že niekedy sa mylne predpokladá, že VD je nástrojom využívaným len veľkými a silnými štátmi, zameriame sa na koncept VD v prostredí malých krajín, ktorý má tri základné charakteristiky: 1) je zameraný na myšlienku či odkaz, prostredníctvom ktorého sa krajina medzinárodne zviditeľňuje; 2) precízny výber cieľových krajín, verejnosť ktorých si chce získať pre obhajobu a presadenie vlastných záujmov a politík; 3) správne definovanie cieľových skupín v týchto krajinách.

Pod verejnou diplomaciou sa v odbornej literatúre všeobecne rozumie najmä komunikácia vlády so zahraničnou verejnosťou,<sup>4</sup> čiže „snaha o komunikáciu s obyvateľmi v host'ovskej krajine a napojenie na aktívnu verejnosť.“<sup>5</sup> VD je zameraná na utváranie a ovplyvňovanie pozitívnych predstáv zahraničnej verejnosti o danom štáte, jeho hodnotách, a to prostredníctvom pravdivej komunikácie so

---

<sup>4</sup> Spojené štáty, krajina s najstaršou a najhlbšie prepracovanou stratégiou verejnej diplomacie (VD) ju definuje ako „presadzovanie národných záujmov a národnej bezpečnosti USA prostredníctvom vysvetľovania, informovania a ovplyvňovania *zahraničnej verejnosti* a rozširovania dialógu medzi americkými občanmi a inštitúciami a ich náprotivkami v zahraničí“. USIA je najstaršia inštitúcia na svete, ktorá sa zaoberá VD - pozri *Public Diplomacy Alumni Association*; [www.publicdiplomacy.org](http://www.publicdiplomacy.org).

<sup>5</sup> Bátora, Jozef, *Multistakeholder Public Diplomacy of Small and Medium-Sized States: Norway and Canada Compared*, 2005; <http://www.diplomacy.edu/Conferences/MSD/papers/batora.pdf>.

zahraničnou verejnosťou, vykonávanej v súčinnosti štátneho aparátu a mimovládnych či súkromných subjektov.“<sup>6</sup> „VD sa snaží vyvinúť podporné zahraničné prostredie pre zahraničnú politiku krajiny tým, že chápe, informuje a ovplyvňuje zahraničné publikum.“<sup>7</sup>

Verejná diplomacia vychádza z rovnakej potreby plnenia a presadzovania štátnych záujmov ako i tradičná diplomacia. Na rozdiel od tradičnej diplomacie, ktorá sa zameriava na oficiálne štruktúry v tej ktorej krajine, cieľom VD je získať sympatie verejnosti v danej krajine. Aj preto sa zvykne charakterizovať ako „mäkká moc“ (soft power) alebo inak povedané, ako schopnosť jedného štátu dosiahnuť svoje ciele v druhom štáte prostredníctvom získania si verejnej mienky v tomto štáte, a zároveň presvedčením ďalších domácich zahraničnopolitických aktérov, aby sa stotožnili s jej cieľmi.<sup>8</sup> Prostredníctvom VD sa teda krajiny systematicky snažia získať porozumenie a sympatie zahraničnej verejnosti pre svoju krajinu, jej postoje, presadzované hodnoty a prezentované politiky a v širšom slova zmysle pre jej záujmy a zahraničnú politiku. Cieľom je naplnenie širokej palety záujmov – od zahraničnopolitických až k vnútropolitickým, ale i ďalším vnútorným faktorom ako je ekonomika štátu, jeho tradície, kultúra a pod. Verejná diplomacia je o snahe komunikovať, byť vypočutý, byť pochopený a prípadne o úspechu presvedčiť niekoho tak, aby naše názory a záujmy boli nielen akceptované ale doslova prebrané.

Koncept VD samozrejme nesiahna na tradičnú rolu diplomacie, pretože vlády tak ako zostávajú hlavnými aktérmi a vykonávateľmi zahraničnej politiky, sú aj hlavnými aktérmi v prípade vykonávania verejnej diplomacie. Avšak na rozdiel od tradičnej diplomacie, ktorá sa snaží presvedčať zahraničných vládnych zástupcov, verejná diplomacia má iné ciele, používa rozdielne prostriedky a zameriava sa na inú cieľovú skupinu. Často krát sa v literatúre stretávame skôr s názorom, že verejná diplomacia sa snaží skôr presadzovať či šíriť „ideály“ advokátskej krajiny cez angažovanie sa so spoločnosťou a mimovládnymi organizáciami v inej krajine.<sup>9</sup> Je o snahe porozumieť, ako je „advokátska krajina“ vnímaná v „cieľovej krajine“ a o snahe ovplyvniť percepciu krajiny zo strany zahraničnej verejnosti.

VD je „strategické plánovanie a realizácia informačného, kultúrneho a vzdelávacieho programovania advokátskej krajiny v záujme vytvoriť také prostredie verejnej mienky v cieľovej krajine, ktoré umožní politickým lídrom advokátskej krajiny urobiť rozhodnutia, ktoré sú v súlade so

---

<sup>6</sup> Peterková, Jana: *Veřejná diplomacie malých států a realita České republiky*, In: *Mezinárodní vztahy* 2/2008.

<sup>7</sup> Lynch, Dov, *Communicating Europe to the world: What public diplomacy for EU?*, European Policy Centre 2005, str. 13.

<sup>8</sup> Joseph S. Nye, Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (Public Affairs: New York 2004); podľa EPC Working Paper No. 21, *Communicating Europe to the world: what public diplomacy for the EU?*, Dov Lynch, November 2005, s. 12.

<sup>9</sup> Tamtiež.

zahraničnopolitickými cieľmi advokátskej krajiny.<sup>10</sup> Je to spôsob akým krajina môže presadiť svoj pohľad na vec, svoje hodnoty a záujmy nielen voči zahraničnej vláde, ale i voči spoločnosti v cieľovej krajine, t.j. medzi širokým spektrom aktérov, ako sú napríklad tvorcovia verejnej mienky, médiá, MVO, podnikateľské kruhy, mládež a podobne. Cieľovými skupinami VD môžu byť aj volení zástupcovia cieľovej krajiny (poslanci rôznych úrovní), regionálne štruktúry, atď., hoci to neznamená, že musia byť hlavnou cieľovou skupinou. Zároveň, nástrojom verejnej diplomacie sú domáci neštátni aktéri, ktorí slúžia na komunikovanie odkazu advokátskej krajiny komunitám, resp. cieľovým skupinám aktérov v advokátskej krajine. Verejná diplomacia, ak má byť úspešná, musí osloviť a zapojiť množstvo rôznorodých mimovládnych (iných ako vládnych) skupín v spoločnosti a to na oboch stranách, ako v zahraničí, tak aj doma.

V odbornej literatúre sa VD oddeľuje od „verejných záležitostí“ (public affairs), ktoré sú definované ako poskytovanie informácií týkajúce sa zahraničnopolitických cieľov a aktivít vlády domácej verejnosti, médiám a iným inštitúciám. Na rozdiel od „public affairs“, VD je zameraná na zahraničné publikum, čo neznamená, že nevyužíva ako komunikátorov iných domácich aktérov alebo, že nemôže mať vplyv aj na domácu verejnosť.<sup>11</sup> Pre potreby vypracovania strednodobej stratégie verejnej diplomacie v podmienkach MZV SR sa preto zameriame i na prvú fázu efektívnej komunikácie s verejnosťou v zahraničí, a to je najprv komunikácia s domácimi aktérmi, ktorí vstupujú do zahraničných vzťahov v SR.

#### 1.4. CIELE A NÁSTROJE VEREJNEJ DIPLOMACIE

Pri analýze nástrojov a cieľov VD sa zameriame najmä na verejnú diplomaciu tzv. malých štátov, čo je prípad SR. „Malé štáty sú štáty, ktorých moc a sila (veľkosť, ekonomická a vojenská sila) neumožňuje v dostatočnej miere ovplyvňovať naplňovanie ich záujmov nástrojmi tradičnej diplomacie. VD znamená pre malé štáty možnosť naplniť svoje záujmy uplatňovaním „mäkkej sily“, teda budovaním pozitívnych predstáv v zahraničí o vlastných hodnotách. Tieto majú pomôcť ovplyvniť postavenie krajiny v medzinárodnom spoločenstve v miere, ktorá prekračuje jej možnosti dané limitovanými zdrojmi „tvrdej sily“... VD je jedným z nástrojov, ktoré umožňujú malým a stredným štátom dosahovať zisky, ktoré presahujú možnosti ich tvorby zo zdrojov ich „tvrdej sily“.<sup>12</sup> Aj v prípade malých štátov však hrá veľkú úlohu ekonomická sila, ktorá ovplyvňuje možnosti a šírku záberu VD.

---

<sup>10</sup> Tamtiež.

<sup>11</sup> Tamtiež.

<sup>12</sup> Peterková, Jana: *Veřejná diplomacie malých států a realita České republiky*, In: *Mezinárodní vztahy* 2/2008, str. 6.

Hlavným predpokladom úspechu verejnej diplomacie je atraktivnosť komunikovaného obsahu. Prostredníctvom VD sa krajina snaží presvedčiť ostatných o atraktivite svojich hodnôt či prínose cieľov daného štátu a tento priaznivý obraz využíva pre naplnenie cieľov vlastného štátu od povedomia o danej krajine až po aktívnu podporu zahraničnopolitických cieľov. Zdroje „mäkkej sily“ spájanej s verejnou diplomaciou spočívajú v atraktivite myšlienok, hodnôt či ideálov krajiny, ktorá sa prezentuje a v spôsobe akým svoje ideály presadzuje, ako sa správa a ako koná na medzinárodnej scéne.<sup>13</sup> Komunikovaný obsah by mal predstaviť silné stránky krajiny – príťažlivé hodnoty, ktoré vyznáva a ktoré zahraničná verejnosť je schopná zobrať na vedomie. Základom konceptu VD by mal byť „hlavný odkaz“, resp. „príťažlivý príbeh krajiny“. Pre odkaz/„príbeh“ je veľmi dôležitý jeho súzvuk s identitou štátu, musí odrážať základné charakteristiky štátu a jeho hodnotový základ. Dôraz na spôsob komunikácie, resp. výber tém pre odkomunikovanie príbehu by sa mal líšiť aj v závislosti od štátu, v ktorom sa komunikuje. Vplyv na výsledok VD a výsledný obraz prezentovanej krajiny má nielen samotný „príbeh/odkaz“ krajiny, ktorá sa prezentuje a komunikuje, ale aj hodnoty cieľového publika v krajine, v ktorej sa komunikuje. Pri koncipovaní príbehu/odkazu je nevyhnutné zohľadniť reflexívny charakter identity, t.j. reakcie cieľovej skupiny v krajine, v ktorej sa komunikuje, pretože tá bude merať komunikované hodnoty cez svoje vlastné a od charakteru hodnôt cieľovej krajiny závisí či jej verejnosť bude schopná odkaz prijať alebo ho naopak odmietne. Preto pri koncipovaní obsahu VD je nevyhnutná veľmi dobrá znalosť cieľovej krajiny resp. medzinárodného prostredia.

Pri „hľadaní príbehu/odkazu“ je nevyhnutné vychádzať z troch základných predpokladov: 1) definovanie komparatívnych východ krajiny/štátu; 2) komunikovaný „príbeh/odkaz“ musí zodpovedať realite, t.j. musí byť pravdivý; a 3) domáca verejnosť a domáci politickí aktéri sa musia s odkazom/príbehom o vlastnej krajine, ktorý bude komunikovaný vonku, stotožniť. Vnútorňý konsenzus o „obrazu vlastnej krajiny“ je nevyhnutný predpoklad úspechu VD. Definovanie „vízie samého seba“ a dosiahnutie konsenzu o tejto vízii doma je prvým cieľom, ktorý je nevyhnutné pri formulovaní koncepcie VD dosiahnuť. Definovanie tejto vízie je hľadaním „žiaduceho výsledku obrazu vlastnej krajiny“ v medzinárodnom spoločenstve v širšom zmysle alebo v inej krajine, prípadne cieľovej skupine inej krajiny v užšom zmysle. Zároveň, „žiaduci obraz vlastnej krajiny“ v zahraničí musí zodpovedať reálnym možnostiam krajiny, musí byť pravdivý a musí byť vonku akceptovateľný, t.j. taký, aby sa s ním zahraničná verejnosť bola schopná stotožniť.

Tieto ciele je možné dosiahnuť prostredníctvom prezentácie silných stránok krajiny, úspešného a príťažlivého obrazu/príbehu krajiny, ktorý zahraničná verejnosť je schopná nielen akceptovať ale sa ním i stotožniť. „Odkaz svetu“ musí definovať výnimočnosť krajiny, musí byť dostatočne atraktívny,

---

<sup>13</sup> Bátora, Jozef, *Multistakeholder Public Diplomacy of Small and Medium-Sized States: Norway and Canada Compared*, 2005; <http://www.diplomacy.edu/Conferences/MSD/papers/batora.pdf>.

aby pritiahol pozornosť zahraničnej verejnosti a VD by mala odkomunikovať zahraničnej verejnosti prečo stojí za to, aby „krajinu/nás spoznala bližšie“.

Keďže verejnosť každej krajiny vníma obraz inej krajiny cez okuliare vlastných hodnôt, domácu vnútornú agendu, politické, hospodárske, sociálne a rozvojové problémy, akceptovateľnosť obrazu, resp. príbehu inej krajiny je priamo úmerná tomu, ako tento obraz, resp. príbeh inej krajiny zodpovedá hodnotám verejnosti v cieľovej krajine, jej potrebám, prípadne, či prináša niečo nové do riešenia domácich problémov. Napríklad, všetky postkomunistické krajiny prešli procesom zásadných spoločenských a hospodárskych reforiem v období posledných takmer už dvoch dekád, niektoré sú úspešnejšie, iné sú na tom oveľa horšie. Príťažlivosť obrazu jednej postkomunistickej krajiny v druhej je priamo úmerná jej úspešnosti pri zvládnutí reforiem a dosiahnutej úrovne kvality života. To isté sa týka i príbehu postkomunistických krajín a jeho vnímania zahraničnou verejnosťou vo vyspelých krajinách. Schopnosť uskutočniť zásadné reformy, ktoré predstavujú výzvu i pre ďalší vývin vyspelých krajín, je „úspešným príbehom prezentovanej krajiny“, ktorý zvyšuje mieru akceptovateľnosti jej obrazu. Inými slovami povedané, akceptovateľnosť komunikovaného obrazu krajiny zahraničnou verejnosťou závisí v značnej miere i od toho, či komunikovaný obraz ponúka/poskytuje riešenia problémov cieľovej krajiny. „Vízia vlastnej krajiny/samého seba“, ktorá musí byť jadrom koncepcie VD by nemala byť iba víziou „samou osebe a pre seba“. Mala by byť koncipovaná tak, aby ponúkala „úspešný príbeh“ riešenia problémov cieľových krajín.

Cieľom VD je zvýšenie medzinárodnej prestíže krajiny a prostredníctvom zvýšenia prestíže posilnenie jej medzinárodného postavenia a vplyvu, t.j. aby krajina bola vnímaná ako rešpektovaný partner a jej záujmy/postoje boli zohľadnené pri prijímaní zahraničnopolitických rozhodnutí a formovaní postojov medzinárodného spoločenstva, zoskupení štátov alebo jednotlivých štátov. Ciele VD je možné zhrnúť nasledovne:

- ✓ zviditeľnenie krajiny v medzinárodnom spoločenstve, prípadne cieľových krajinách s cieľom dosiahnuť štatút rešpektovaného a vplyvného aktéra na medzinárodnej scéne; a
- ✓ pritiahnutie pozornosti a získanie si sympatií zahraničnej verejnosti s cieľom dosiahnuť, aby zahraničné vlády nemohli ignorovať záujmy/postoje krajiny.

Pri koncipovaní VD malých štátov je nevyhnutné zohľadniť ich limitované kapacity pri oslovovaní zahraničnej verejnosti („celého sveta“). Doterajšie skúsenosti ukazujú, že VD malých štátov je úspešnejšia ak sa sústreďuje na vybrané cieľové skupiny zahraničnej verejnosti v cieľových krajinách, keďže široká verejnosť v cieľových krajinách je pre ne ťažko dosiahnuteľná. Zároveň, je dôležité identifikovať konkrétne oblasti, činnosti, resp. témy, ktoré sú výnimočné a silne charakteristické pre určitú malú krajinu, na ktoré sa môže špecializovať a vyprofilovať ako významný, zodpovedný a rešpektovaný člen medzinárodného spoločenstva. Inými slovami, nájsť také témy pre VD malej krajiny, v ktorých táto krajina predstavuje pridanú hodnotu pre medzinárodné spoločenstvo. Témy by

mali zároveň zohľadňovať tradície a súčasné kapacity krajiny alebo byť predmetom „národného konsenzu“, t.j. odrážať spoločenský záujem krajiny do takej miery, že sa stali súčasťou základných hodnôt krajiny („národnej/štátnej identity“), napr. ako „ochrana životného prostredia“ v prípade škandinávskych krajín. Témy VD by mali byť zvolené tak, aby:

- ✓ vychádzali zo základných hodnôt krajiny,
- ✓ boli súčasťou celospoločenského konsenzu,
- ✓ bolo možné doložiť konzistenciu postojov predstaviteľov krajiny,
- ✓ boli založené na silných argumentoch.

Výber nástrojov a mechanizmov na realizáciu VD a komunikáciu odkazu/príbehu alebo témy by mal zohľadniť tri základné faktory: 1) expertíza cieľových skupín v cieľových krajinách; 2) disponibilné finančné zdroje; a 3) ľudské zdroje. Expertíza cieľových skupín a pomerov v cieľovej krajine/krajinách je nevyhnutná na určenie invenčných spôsobov prezentácie a úsporu finančných nákladov. VD krajiny by mala byť vnímaná ako spoločná aktivita štátnych a neštátnych subjektov, vrátane zdieľania zdrojov na jej implementáciu. Dôležitá je úloha národného koordinátora VD, t.j. ministerstva zahraničných vecí. MZV SR musí disponovať expertízou a schopnosťou naplánovať aktivity VD, osloviť domácich aktérov, dohodnúť spoluprácu a zapojiť ich do aktivít voči cieľovej krajine. Hlavná úloha MZV spočíva v schopnosti koordinovať aktivity domácich štátnych i neštátnych aktérov pri realizovaní VD. Kľúčovým nástrojom VD je systematická práca s tvorcami verejnej mienky a médiami doma i v zahraničí.

Hlavnou výzvou pre MZV je zvládnutie úlohy lídra VD, keďže niekedy sa môže zdať alebo i stať, že VD sa dostáva do konfliktu s nástrojmi tradičnej diplomacie. Aktérmi VD sú štátne i neštátne inštitúcie i jednotlivé osobnosti, ktoré nie vždy musia mať rovnaký názor. Aktívnej VD voči cieľovej krajine musí predchádzať intenzívny dialóg a spolupráca MZV s domácimi aktérmi, ktorí sa podieľajú na formovaní vzťahov s cieľovou krajinou alebo v nej pôsobia. V prvom rade je dôležité zabezpečiť aby zahraničná politika a VD boli kompatibilné. Je ťažko zabezpečiť efektivitu VD, ak nie je v súlade so zahraničnopolitickými cieľmi krajiny. Ďalšou výzvou je časový manažment, čo znamená pripravenosť na dlhodobé budovanie vzťahov so zahraničnou verejnosťou, rovnako však aj pripravenosť na aktívne reakcie v prípade potreby, ktorá vzniká v dôsledku vývoja v cieľovej krajine alebo medzinárodných podnetov. Dôležité je rovnako nájsť čo najlepší spôsob, ako prepojiť VD s inými politikami, ktoré idú nad rámec aktivít ministerstva zahraničných vecí. VD môže totiž zahŕňať širokú škálu aktivít, ktoré aktéri danej krajiny vykonávajú, ale ktorý môže ovplyvňovať pohľad na ňu v inej krajine. Toto treba mať na zreteli, aby sa zabezpečilo, že vysielané jednotlivé „správy“ /“signály“ sú chápané v rámci budovania širšieho obrazu krajiny. Veľkou výzvou je tiež meranie vplyvu aktivít a stratégií VD. Systém hodnotenia výsledkov VD nie je jednoduchý a neexistuje jednotná metodológia alebo postupy v tomto smere, napriek tomu je potrebné sa o sformovanie

evaluačného systému pokúsiť, vychádzajúc z existujúcich skúseností v tej ktorej krajine. Dôležité je totiž nielen VD vykonávať, ale rovnako vedieť, či je efektívna. Hodnotenie výsledkov je nevyhnutným predpokladom pre ďalšie plánovanie VD.

## 1.5. SKÚSENOSTI VYBRANÝCH KRAJÍN

Pre účely tejto štúdie sme vybrali príklady VD troch krajín, ktoré môžu poslúžiť ako inšpirácia pre vypracovanie stratégie rozvoja VD v podmienkach MZV SR: Dánsko, Česká republika a Holandsko. Dánsko preto, lebo ide o „malú krajinu“ porovnateľnú so SR z hľadiska veľkosti územia i populácie, vrátane členstva v NATO a EÚ. Českú republiku preto, lebo jej zahraničnopolitická tradícia, kultúrna a „štátna“ identita je porovnateľná so slovenskými tradíciami. A Holandsko preto, lebo je krajinou s bohatými skúsenosťami v oblasti VD, rovnako aj spolupráce s mimovládny sektorom.

### 1.5.1. DÁNSKO

Vláda Dánska a parlamentné opozičné strany sa v apríli 2007 dohodli na *Akčnom pláne pre globálny marketing Dánska*.<sup>14</sup> Cieľom implementácie Akčného plánu je generovať jasný a pozitívny obraz Dánska v zahraničí s cieľom podporiť silnú pozíciu krajiny v globálnej súťaži o kreatívnu a vzdelanú pracovnú silu, turistov, študentov, investície a podiel na svetovom trhu. Cieľom je do roku 2015 dostať Dánsko do prvej desiatky krajín OECD z hľadiska medzinárodného povedomia o sile a konkurencieschopnosti krajiny.<sup>15</sup> Akčný plán obsahuje päť priorít, ktoré zároveň charakterizujú „národný konsenzus“ o podobe želaného obrazu Dánska vo svete:

- ✓ Dánsko ako kreatívny štát
- ✓ Dánsko ako turistická destinácia
- ✓ Dánsko ako destinácia pre štúdium a vzdelávanie
- ✓ Dánsko ako miesto pre investície
- ✓ Modernizácia systému podpory exportu.

Pre účely inštitucionálneho zabezpečenia implementácie Akčného plánu bola zriadená medzirezortná pracovná skupina (task force) pri Ministerstve hospodárskych a podnikateľských vecí (Ministry of

---

<sup>14</sup> *Action Plan for Global Marketing of Denmark*. Ministry for Economic and Business Affairs, Copenhagen, April 2008; <http://www.brandingdanmark.dk/NR/rdonlyres/15AC814C-3018-44AD-84B3-5C5ED62A6433/0/ActionPlan.pdf>.

<sup>15</sup> Metodika určovania poradia krajín sveta z hľadiska merania zahraničnej percepcie ich príťažlivosti a konkurencieschopnosti pozri *Anholt Nation Brands Index*, tamže, s. 14. Pozri tiež: *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*; [http://www.gfkamerica.com/practice\\_areas/roper\\_pam/nbi\\_index/index.en.html](http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html).

Economic and Business Affairs). Zároveň bol zriadený Marketingový dánsky fond (Marketing Denmark Fund), v ktorom boli alokované finančné prostriedky na implementáciu Akčného plánu (organizovanie podujatí, konferencií, výstav a informačných aktivít na podporu zvyšovania informovanosti zahraničnej verejnosti o Dánsku). V rokoch 2007-2010 Fond disponuje rozpočtom 410 miliónov dánskych korún na podporu aktivít Akčného plánu a prezentácie Dánska v zahraničí. Fond má nezávislé vedenie a Medzirezortná pracovná skupina pri Ministerstve hospodárskych a podnikateľských vecí (task force) funguje ako jeho sekretariát. Zároveň, Akčný plán stanovil priamu úlohu Ministerstvu zahraničných vecí Dánska, aby sa verejná diplomacia stala jednou zo samostatných a prioritných oblastí jeho činnosti.<sup>16</sup>

V nadväznosti na túto úlohu z Akčného plánu globálneho marketingu Dánska, Ministerstvo zahraničných vecí Dánska zriadilo osobitnú sekciu pre verejnú diplomáciu na čele so zástupcom stáleho štátneho tajomníka pre zahraničné veci. Spolu má dánske MZV sedem sekcií na čele so zástupcami (Under-Secretary) stáleho štátneho tajomníka pre zahraničné veci (Permanent Secretary of State for Foreign Affairs)<sup>17</sup>: Konzulárne záležitosti, Verejná diplomacia, Severná skupina, Južná skupina, Obchodná rada Dánska, Administratívne záležitosti a COP 15.<sup>18</sup> Sekcia verejnej diplomacie pozostáva z troch odborov: Odbor verejnej diplomacie a komunikácie, Tlačový odbor a Protokolárny odbor.

Náplňou práce Sekcie verejnej diplomacie je rozvoj vzťahov Dánska so zahraničnou verejnosťou. Hlavný cieľ je generovať vedomosti zahraničnej verejnosti o dánskych hodnotách a postojoch prostredníctvom práce so zahraničnými médiami, záujmovými organizáciami, podnikateľskými spoločnosťami, mimovládnyimi organizáciami a ďalšími tvorcami verejnej mienky a takýmto spôsobom posilňovať medzinárodný vplyv Dánska. Zároveň, sekcia má na starosti vydávanie publikácií a prevádzku webových stránok MZV.<sup>19</sup> S cieľom implementovať úlohy z Akčného plánu globálneho marketingu Dánska MZV prijalo nasledujúce opatrenia:

- ✓ zvýšilo finančné zdroje pre zastupiteľské úrady Dánska určené na realizáciu aktivít verejnej diplomacie v krajinách ich pôsobenia,
- ✓ vypracovalo koordinovanú národnú stratégiu pre posilnenie prezentácie Dánska vo svetových médiách,

---

<sup>16</sup> Tamže, s. 5.

<sup>17</sup> „Stály štátny tajomník pre zahraničné veci“ je najvyšším štátnym úradníkom na MZV Dánska. Funkčne nad ním sú dvaja politickí ministri: minister zahraničných vecí a minister pre rozvojovú spoluprácu. Zástupcovia stáleho štátneho tajomníka sú na čele sekcií a funkčne zhruba zodpovedajú úrovni generálnych riaditeľov sekcií na MZV SR.

<sup>18</sup> „COP 15“ je špeciálna sekcia dánskeho MZV, ktorá ma za úlohu zorganizovať a zabezpečiť konferenciu OSN o klimatických zmenách, ktorá sa uskutoční v Kodani v roku 2009.

<sup>19</sup> <http://www.um.dk/en/menu/AboutUs/PublicDiplomacy/>

- ✓ zahájilo prevádzku webovej stránky [www.denmark.dk](http://www.denmark.dk) za účelom vytvorenia jednotného vstupného informačného portálu o Dánsku.

Vychádzajúc z Akčného plánu globálneho marketingu Dánska, MZV sa vo svojich aktivitách v oblasti verejnej diplomacie a vo svojej pôsobnosti zameriava na komunikáciu hlavných tém, ktoré sú odvodené z priorit Akčného plánu. Hlavné témy pre dánsku verejnú diplomáciu v roku 2007 boli určené nasledovne:

- 1) životné prostredie, energetika a klimatické zmeny,
- 2) dánsky spoločenský model,
- 3) globálna zodpovednosť a záväzky Dánska,
- 4) kreatívne Dánsko.

Na komunikáciu každej z vyššie uvedených hlavných tém dánske MZV vypracovalo vlastný Akčný plán, z ktorého vyplývajú koordinačné úlohy pre ústredie i konkrétne úlohy pre zastupiteľské úrady a diplomatický zbor v zahraničí. Na hodnotenie efektívnosti aktivít zastupiteľských úradov i ústredia v Kodani, vrátane oblasti verejnej diplomacie, sa používa metóda tzv. Performance Reporting. Zahraničné misie si stanovujú vlastné akčné plány na implementáciu cieľov z ústredia, ktoré sa stávajú súčasťou kontraktu medzi ústredím a diplomatickou misiou na konkrétne obdobie. Akcie na splnenie politických cieľov musia byť naformulované presne a jednoznačne tak, aby bola možná ich merateľnosť, t.j. či boli vykonané alebo nie.<sup>20</sup> Dánska diplomacia má všeobecne jeden z najprepracovanejších systémov reportingu a hodnotenia výsledkov vlastnej činnosti.

### 1.5.2. ČESKÁ REPUBLIKA

Česká republika sa začala systematickejšie zaoberať otázkami verejnej diplomacie až na konci 90. rokov, podobne ako väčšina krajín regiónu strednej a východnej Európy, v súvislosti so vstupom krajiny do NATO a EÚ. Snaha o komunikáciu so zahraničím a hľadanie spôsobu ako lepšie prezentovať krajinu vychádzala z potreby pozitívne ovplyvniť obraz krajiny v členských krajinách NATO a EÚ. Veľkú výzvu pre vládu ČR predstavovala i potreba komunikácie s domácou verejnosťou, pretože napr. verejná podpora pre vstup do NATO v ČR nebola príliš vysoká. Rovnako bolo potrebné vysvetliť domácej verejnosti čo so sebou prináša členstvo v EÚ.

---

<sup>20</sup> Pozri napr. *Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Annual Report 2007*;  
<http://www.um.dk/NR/rdonlyres/6AB1A844-1D1A-42BA-8FB1-C4C6A53A8363/0/AnnualReport07.pdf>

MZV ČR začalo zhruba od roku 1997 pripravovať vlastnú komunikačnú stratégiu s cieľom informovať českú verejnosť o súvislostiach vstupu do EÚ.<sup>21</sup> Za týmto účelom bol v roku 2000 vytvorený *Odbor komunikačnej stratégie MZV ČR* s cieľom informovať verejnosť o rôznych aspektoch možného vstupu ČR do EÚ. Jeho úlohou bolo zároveň zabezpečiť prezentáciu ČR v starých členských krajinách EÚ. Komunikácia smerom k zahraničnej verejnosti, v tomto prípade verejnosti členských krajín Únie, bola zameraná predovšetkým na prezentáciu ČR ako dôveryhodnej a perspektívnej kandidátskej krajiny, ktorá má všetky predpoklady stať sa plnohodnotným členom EÚ a byť pre ňu prínosom. Nástrojmi komunikácie boli médiá, publikácie, výstavy, organizovanie ciest zahraničných novinárov do ČR. Veľmi významnú úlohu v koordinácii komunikačných aktivít zohrávali zastupiteľské úrady a zahraničné zastúpenia jednotlivých príspevkových organizácií ústredných orgánov v krajinách svojho pôsobenia.

Postup MZV pred vstupom do EÚ zohral dôležitú úlohu v identifikovaní nedostatkov a medzier v komunikácii v štátnej sfére všeobecne. Odbor komunikačnej stratégie MZV ČR – zameraný pôvodne na informovanie domácej verejnosti o európskych záležitostiach a prezentáciu ČR v členských štátoch EÚ – bol transformovaný od júla 2005 na *Odbor zahraničnej prezentácie* v rámci MZV ČR. Náplňou jeho práce sa stala predovšetkým cieľená prezentácia ČR v zahraničí, už nielen v členských krajinách EÚ. Na začiatku roku 2007 bol v rámci štruktúry českého MZV Odbor zahraničnej prezentácie zlúčený s Odborom kultúrnych a krajaňských vzťahov a vytvorený nový *Odbor kultúrnych a krajaňských vzťahov a zahraničnej prezentácie*, ktorý má vo svojej kompetencii aktivity v oblasti verejnej diplomacie.

Rozhodujúcu úlohu v naplňaní politiky prezentácie ČR zohrávajú zastupiteľské úrady v zahraničí. Koordinujú všetky prezentačné aktivity predstaviteľov ČR z rôznych rezortov a úzko spolupracujú so sieťou Českých centier. České centrá sú príspevkovými organizáciami MZV a predstavujú jeden zo základných prvkov šírenia informovanosti o ČR v zahraničí, najmä v oblasti kultúry, cestovného ruchu či obchodu. Úzko spolupracuje aj s príspevkovými organizáciami iných ministerstiev, napríklad CzechTrade a CzechInvest pri Ministerstve priemyslu a obchodu ČR alebo CzechTourism pri Ministerstve pre miestny rozvoj ČR.

---

<sup>21</sup> Peterková, Jana: *Veřejná diplomacie malých států a realita České republiky*, In: *Mezinárodní vztahy* 2/2008, str. 17.

Základom pre ďalší postup v oblasti verejnej diplomacie ČR sa stalo programové prehlásenie vlády z roku 2002, kde bola vyjadrená priorita posilňovať jednotnú prezentáciu ČR v zahraničí a o upevňovať jej postavenie v medzinárodných organizáciách. Na toto prehlásenie nadviazala koncepcia zahraničnej politiky ČR prijatá v roku 2003 i v roku 2007. V prvej polovici 2005 boli prezentované ďalšie dva strategické dokumenty: *Východiská pre spracovanie jednotnej prezentácie Českej republiky v zahraničí*, ktorý spracovával informácie o dovedajšom stave. Dokument *Koncepcia jednotnej prezentácie ČR* navrhoval konkrétne mechanizmy na zlepšenie situácie. Dôraz kládol na vypracovanie chýbajúcej inštitucionálnej väzby, ktorá by zabezpečila koordináciu dovedajších aktivít jednotlivých rezortov a odstránila izolovanosť a roztrieštenosť aktivít v oblasti verejnej diplomacie. Na základe tohto dokumentu vznikla *Stratégia prezentácie ČR pre rok 2007*, ktorá predstavuje už konkrétny komunikačný plán obsahujúci zdefinovanie cieľov komunikácie, cieľové skupiny, teritória, hlavné posolstvo/odkaz a návrh konkrétnych aktivít.

Okrem vyššie spomínaných aktérov, sú dôležitými nástrojmi prezentácie ČR v zahraničí Český rozhlas 7 – Radio Praha ([www.radio.cz](http://www.radio.cz)) vysielajúce do zahraničia vo viacerých jazykoch. Gestorom vysielania je MZV a ČRo zabezpečuje obsahovú stránku. Vytvorený bol špecializovaný internetový portál – [www.czech.cz](http://www.czech.cz), ktorý je ponúka komplexné informácie o ČR pre zahraničie. Ešte v roku 1997 bola zriadená Cena ministra zahraničných vecí ČR za šírenie dobrého mena ČR v zahraničí *Gratias Agit*. MZV ČR podporuje projekt *Czech\*Idea*, ktorý je zameraný na tvorbu stratégie zahraničnej prezentácie ČR a na podporu celospoločenskej debaty o „českej ideji“, resp. obraze krajiny v zahraničí. Hlavnými oblasťami, na ktoré sa zameriava česká verejná diplomacia sú ekonomika, turizmus, kultúra, veda, zatiaľ aspoň na strategickej úrovni chýba formulovanie zásadných tém ako napr. „humanitárna supervelmoc“. Pre rok 2007 sa napríklad sloganom prezentácie ČR v zahraničí stalo: „je to české a ani ste to nevedeli“. Súčasťou aktivít v roku 2007 boli aj podujatia v rámci projektu „České stopy vo svete“, ktorého hlavným cieľom bolo pritiahnutie pozornosti k ČR. Naďalej teda chýba špecifická téma/témy súvisiace so silnými stránkami štátu.<sup>22</sup>

Kľúčovú koordinačnú úlohu v českej verejnej diplomacii zohráva MZV ČR prostredníctvom *Odboru kultúrnych a krajaných vzťahov a zahraničnej prezentácie*, sieť zastupiteľských

---

<sup>22</sup> Peterková, Jana: *Veřejná diplomacie malých států a realita České republiky*, In: *Mezinárodní vztahy* 2/2008, str. 22.

úradov a českých centier v zahraničí. V ČR zatiaľ neexistuje nadrezortný, resp. medzirezortný orgán, ktorý by prevzal koordinačné úlohy v oblasti brandingu krajiny v zahraničí a verejnej diplomacii. Veľmi dôležité je, že ČR sa v podobe ročných dokumentov *Stratégia prezentácie ČR* vypracovala na kvalitnú plánovaciú úroveň v oblasti verejnej diplomacie.

### 1.5.3. HOLANDSKO

Holandsko patrí medzi hospodársky najrozvinutejšie krajiny sveta, nachádza sa v prvej svetovej desiatke exportérov tovaru, služieb a kapitálu. Z obsahového hľadiska je vo verejnej diplomacii hlavný dôraz kladený na obraz Holandska ako „krajiny výmeny ideí“, nie obchodu. Napriek neúspešnému referendu o Európskej ústave, komunikačná stratégia vlády je i naďalej zameraná na profiláciu Holandska ako „zástancu silnej a zodpovednej EÚ prispievajúcej aktívne k riešeniu konfliktov vo svete“. Napriek šoku, ktoré spôsobila v povedomí holandskej verejnosti a v holandskej politike genocída v Srebrenici, kde boli prítomní holandskí vojaci pod egidou OSN, Holandsko zostáva krajinou, ktorá sa aktívne podieľa na medzinárodných mierových misiách.<sup>23</sup> Obraz krajiny podporujúcej multilaterálne riešenie konfliktov vo svete a medzinárodnú spoluprácu, na ktorom si Holandsko zakladá, je dotváraný aj podporou, ktorú poskytuje medzinárodným súdom OSN, ktoré operujú na jeho území.<sup>24</sup>

Vládny program pre roky 2007 až 2011 v oblasti zahraničnej politiky sleduje cieľ posilniť úlohu Holandska ako konštruktívneho a aktívneho hráča na medzinárodnej scéne. Zdôrazňuje úlohu efektívnej a demokratickej EÚ ako aktívneho prispievateľa k riešeniu globálnych výziev v oblasti bezpečnosti a stability s dôrazom na ochranu ľudských práv, boj proti klimatickým zmenám, ochranu životného prostredia a mierové riešenie medzinárodných konfliktov. Vízia vládneho programu v zahraničnej politike by sa dala zhrnúť ako „aktívny príspevok Holandska k plneniu globálnej úlohy EÚ vo svete“.<sup>25</sup>

Ministerstvo zahraničných vecí Holandska kladie stále väčší dôraz na význam verejnej diplomacie – definovaniu stratégie, vytváraniu zázemia na jej praktické vykonávanie, ale i otvorením a vedením

---

<sup>23</sup> Philip Fiske de Gouveia with Hester Plumridge, *European Infopolitik: Developing EU Public Diplomacy Strategy*. The Foreign Policy Centre, London 2005; s. 47.

<sup>24</sup> Medzinárodný súdny dvor, ICTY, Medzinárodný trestný súd.

<sup>25</sup> Miesto Holandska v EÚ, dôraz na dôsledné dodržiavanie kritérií rozširovania EÚ; Mier a bezpečnosť – rola EÚ pri riešení Izraelsko-Palestínskeho konfliktu; holandská rozvojová politika založená na 3 D: diplomacia, obrana a rozvoj a aktívna snaha na dosiahnutí MDG; ľudské práva, kde je dôraz kladený na tlak EÚ, podpora organizácií pracujúcich v krajinách; aktívny príspevok Holandska pri formulovaní ambiciózných medzinárodných plánov zameraných na klimatické zmeny; opatrenia na ešte väčšie pritiažnutie medzinárodných firiem do Holandska a zlepšenie informovania Holanďanov žijúcich v zahraničí.

<http://www.minbuza.nl/en/news/pressreleases,2008/09/An-active-foreign-policy-brings-opportunities-to-t.html>.

debaty a poskytovaním platformy na výmenu skúseností medzi jednotlivými krajinami. Čo sa týka teritoriálnych priorít pre aktivity verejnej diplomacie, identifikovaných bolo osem prioritných krajín, medzi nimi USA, Veľká Británia, Nemecko a Turecko. Zatiaľ čo v minulosti sa mnohé aktivity verejnej diplomacie Holandska skôr sústreďovali na EÚ, v posledných rokoch sa ich Holandsko snaží cielene rozvíjať aj za jej hranicami. Dôraz je kladený na verejnú diplomaciu „šitú na mieru“, to znamená na rozvíjanie tém a dialógu, ktorý je považovaný za kľúčový pre vytváranie väzieb so spoločnosťou konkrétnej krajiny. Ako hlavné témy holandskej verejnej diplomacie sa postupne definovali: voda, Európa a integračné politiky voči imigrantom.<sup>26</sup> V roku 2004 dostali prvýkrát všetky holandské veľvyslanectvá fondy určené na podporu vykonávania aktivít spojených s verejnou diplomaciou.

Na vytváraní stratégie VD v Holandsku MZV úzko spolupracuje s nezávislými odbornými inštitútmi, jedným z kľúčových partnerov je napríklad Holandský inštitút medzinárodných vzťahov *Clingendael* a jeho Program diplomatických štúdií (CDSP). V novembri 2005 inštitút *Clingendael* zorganizoval expertný seminár s diplomatmi a akademikmi z viacerých menších a stredne veľkých štátov, ktorí si vymieňali svoje skúsenosti z praktík verejnej diplomacie vo svojich krajinách. Následne bol vypracovaný policy paper a manuál, ako tvoriť stratégiu verejnej diplomacie.<sup>27</sup> Napríklad, na diskusii na seminári „Joined Forces: The Quest for Synergy between Defence, Diplomacy and Development“, ktorý zorganizovalo holandské MZV v spolupráci s Centrom pre ekonomické reformy z Londýna v januári 2007 boli sformulované odporúčania pre zvýšenú synergiu medzi obranou, diplomaciou a rozvojom.<sup>28</sup>

Holandská zahraničná politika vychádza z 3 D: diplomacia (diplomacy), obrana (defence) a rozvoj (development). Princíp 3D je zdôraznený aj v spomínanom vládnom programe, ktorý zároveň vláde stanovuje úlohu podrobnejšie preskúmať 3D v spolupráci s mimovládnyimi organizáciami a výskumnými inštitútmi. Napríklad, holandské MZV zorganizovalo seminár s názvom „Biznis a ľudské práva“, na ktorom sa MZV prihlásilo ku „corporate social responsibility“ ako „morálnemu produktu, ktorý môže slúžiť holandským spoločnostiam tak aby sa zvýraznili doma i v zahraničí“. To isté sa týka i ďalšieho záveru zo seminára: „z našej ľudsko-právnej politiky môžu mať osov naše obchodné vzťahy a naopak“. MZV Holandska pripravuje pre holandské veľvyslanectvá „manuál ľudských práv“ (toolkit) pre rok 2009, ktorý bude zameraný aj na aktivity korporatívnej sociálnej

---

<sup>26</sup> Reflection on Public Diplomacy Today;  
[http://www.clingendael.nl/publications/2006/20060206\\_cdsp\\_online\\_melissen.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2006/20060206_cdsp_online_melissen.pdf).

<sup>27</sup> [http://www.clingendael.nl/publications/2005/20051000\\_cdsp\\_paper\\_diplomacy\\_5\\_gonesh\\_melissen.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2005/20051000_cdsp_paper_diplomacy_5_gonesh_melissen.pdf).

<sup>28</sup> <http://www.minbuza.nl/binaries/en-pdf/rotterdam-recommendations.pdf>.

zodpovednosti na poli ľudských práv. Jednou z ambícií Holandska je stať sa svetovým lídrom pri potieraní detskej práce.<sup>29</sup>

Kľúčovým odborom v štruktúre holandského MZV pre agendu verejnej diplomacie je *Informačný a komunikačný odbor* (Information and Communication Department). Informačný a komunikačný odbor koordinuje informačné a komunikačné aktivity ďalších odborov MZV, ktoré sa venujú hlavným témam holandskej verejnej diplomacie. MZV Holandska považuje za nevyhnutné zvýšené investovanie do oblasti VD s cieľom prezentovať holandskú politiku v zahraničí a to efektívnejšou komunikáciou s médiami v zahraničí tak, aby medzinárodný obraz o Holandsku reflektoval diverzitu a dynamizmus spoločnosti.<sup>30</sup>

Holandsko tradične kladie veľký dôraz na kultúrne aktivity doma i v zahraničí a k medzinárodnej kultúrnej politike pristupuje ako k integrálnej súčasťi zahraničnej politiky. Koordináciu zahraničných kultúrnych vzťahov Holandska zabezpečuje *SICA* (Dutch Service Centre for International Cultural Activities) a administrovanie fondov má na starosti *Holandský kultúrny fond*. Prostredníctvom rozvojových programov Holandsko štedro podporuje projekty v najchudobnejších krajinách, v čom patrí medzi najviac angažované krajiny sveta.

Prostredníctvom programu *Matra*<sup>31</sup> Holandsko podporilo projekty hlavne mimovládnych organizácií v strednej a východnej Európe s cieľom budovania občianskej spoločnosti, posilňovania demokracie a právneho štátu. V rámci programu bol dôraz kladený aj na spoluprácu medzi holandskými organizáciami a organizáciami v zahraničí.<sup>32</sup> *Holandská rada pre turizmus* sa sústreďuje na prezentáciu krajiny ako zaujímavej turistickej destinácie a to najmä v susedných krajinách, odkiaľ chodí do Holandska najviac turistov. Medzinárodná spolupráca vo výskume a rozvoji je zase podporená *Vládnym grantovým programom pre inovačné partnerstvá*, ktorý bol spustený v roku 2004. Má podporiť výskumné inštitúty napojené na biznis a verejnú správu, aby vytvárali medzinárodné partnerstvá. *Taalunie* (Holandská jazykov únia) má zase na starosti propagáciu holandčiny v zahraničí. Podporené projekty zahŕňajú napríklad organizovanie letných jazykových kurzov v Holandsku a Flámsku.

V oblasti vzdelávania zohráva kľúčovú úlohu *Nuffic* (Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education), ktorá podporuje výmenu v oblasti vzdelávania a v posledných rokoch sa zameriava i na rozvojovú spoluprácu v tejto oblasti. Prevádzkuje viac ako desať

---

<sup>29</sup> <http://www.minbuza.nl/en/news/newsflashes,2008/12/Business-and-human-rights-are-natural-partners--sa.html>.

<sup>30</sup> Holandské MZV, <http://www.minbuza.nl/en/themes,culture-and-public-diplomacy>.

<sup>31</sup> Z holandského „maatschappelijke transformatie“, ktorý znamená „sociálnu transformáciu“.

<sup>32</sup> [http://www.minbuza.nl/en/themes,european-cooperation/the\\_matra\\_programme\\_file](http://www.minbuza.nl/en/themes,european-cooperation/the_matra_programme_file).

štipendijných programov (väčšinou podporovaných vládou) a pracuje na vzdelávacej mobilite. Dôležité je zdôrazniť, že Holandsko je treťou najaktívnejšou krajinou v programe Erasmus Mundus. Ďalšou prioritou holandskej vlády je podporovať šírenie holandskej literatúry prostredníctvom prekladania holandskej literatúry a propagáciou kníh na veľtrhoch na čo je zriadená osobitná štátna nadácia (*Foundation for the Production and Translation of Dutch Literature*). Nezastupiteľné miesto v propagácii Holandska v zahraničí má rádio *Netherlands* (operujúce aj na webovom portáli <http://www.radionetherlands.nl/>), ktoré vysiela v ôsmich jazykoch a jeho týždenná počúvanosť dosahuje okolo 50 miliónov poslucháčov po celom svete.

## 2 2. DOTERAJŠIE SKÚSENOSTI V PODMIENKACH SR

---

Táto časť štúdie je venovaná zhrnutiu a analýze doterajších skúseností slovenských štátnych inštitúcií i neštátnych aktérov s aktivitami, ktoré sa týkajú oblasti verejnej diplomacie smerom k zahraničnej i domácej verejnosti.

### 2.1. ŠTÁTNE INŠTITÚCIE

Snahu koordinovať aktivity štátnych inštitúcií vzhľadom na prezentáciu SR v zahraničí rieši vládou nedávno prijatá koncepcia jednotnej prezentácie SR v zahraničí. Uvádza sa v nej, že doterajšie prezentačné aktivity boli roztrieštené a chýbala im jednotiacia vízia. Napriek tomu, že prijatie materiálu otvára cestu na lepšiu koordináciu medzi štátnymi inštitúciami, zaoberáme sa nimi aj v tejto analýze, keďže činnosť v rámci verejnej diplomacie je komplexnejšieho charakteru ako prezentačné aktivity.

#### 2.1.1. INTEGRAČNÉ KAMPANE

Slovenská republika má obmedzené skúsenosti s verejnou diplomaciou. V rámci definícií uvedených v časti 1.3. môžeme primárne hovoriť o komunikačných aktivitách SR v oblasti „verejných záležitostí“ (public affairs), ktoré štátne orgány realizovali vo vzťahu k domácim aktérom SR v súvislosti s prístupovými procesmi krajiny do EÚ a NATO.

*Komunikačná stratégia vlády SR pre prípravu obyvateľstva na členstvo SR v EÚ* prijatá uznesením vlády SR č. 319/99 predstavovala doteraz najvýraznejšiu snahu vlády SR o komunikáciu s občanmi SR o konkrétnom ciele zahraničnej politiky. Koncepcia tejto komunikačnej stratégie sa prihlásila k štyrom hlavným zásadám: systematickosť, intenzita, presvedčivosť a dlhodobosť, pričom Úrad vlády SR zodpovedal za realizáciu uvedenej koncepcie. Hlavnou súčasťou tejto komunikačnej stratégie sa stala predreferendová kampaň o vstupe SR do EÚ, ktorej strategickými cieľmi boli: a) udržanie vysokej podpory obyvateľov pre členstvo SR v EÚ; b) zabezpečenie viac ako 50-percentnej účasti oprávnených voličov, t.j. zabezpečenie platnosti referenda. Keďže občania SR vykazovali dlhodobú podporu vstupu SR do EÚ, predreferendová kampaň bola primárne o mobilizácii voličov na referendum o členstve SR v EÚ a nie o diskusii o výhodách a nevýhodách členstva SR v EÚ.

Predreferendová kampaň sa oficiálne zamerala na deväť cieľových skupín (tvorcovia verejnej mienky, mladí ľudia, seniori, občania v produktívnom veku žijúci v mestách, občania v produktívnom veku

žijúci v obciach, podnikatelia a manažéri, národnostné menšiny, nezamestnaní, ženy). Z výpočtu týchto skupín je zrejmé, že kampaň nemala špecifickú cieľovú skupinu, ale sa snažila osloviť každého voliča SR. Úrad vlády využil v predreferendovej kampani komunikáciu cez médiá, priamy kontakt s občanmi formou prednášok a verejných diskusií, tlačené informačné materiály, bezplatnú telefonickú linku a takzvané kontaktné body na centrálnej a regionálnej úrovni, ako aj formou malých projektov pre rôzne neštátne a mimovládne subjekty v maximálnej výške 250 tisíc SKK za jeden projekt. Vláda SR vyčlenila na predreferendovú kampaň spolu 50 miliónov SKK (pozri Uznesenie vlády 45/2003).

Komunikačná stratégia vlády SR bola úspešná v tom, že predreferendová kampaň pomohla zmobilizovať dostatočný počet voličov pre doteraz jediné platné referendum v SR, na základe ktorého občania súhlasili so vstupom krajiny do EÚ. Treba podčiarknuť, že politický konsenzus vtedajšej vládnej koalície a opozície za vstup SR do EÚ zohral podstatnú úlohu pri úspechu predreferendovej kampane. Širšie hodnotenie Komunikačnej stratégie vlády SR pre prípravu obyvateľstva na členstvo SR v EÚ však prináša zmiešané výsledky vo vzťahu minimálne k dvom z jej štyroch pôvodných zásad (systematickosť, intenzita, presvedčivosť a dlhodobosť). Úrad vlády nevytvoril systematickú ani dlhodobú stratégiu pre prípravu obyvateľstva na členstvo SR v EÚ. Stránka

<http://www.integracia.vlada.gov.sk/> zriadená za účelom tejto komunikačnej stratégie už neexistuje.

Vláda sa v prípade aktivít pred vstupom SR do EÚ snažila skôr o ad hoc komunikáciu so špecifickým krátkodobým cieľom nášho úspešného začlenenia sa do EÚ.

*Rozvojový program externej integračnej komunikačnej stratégie (EIKS)* predstavoval prvý reálny pokus o verejnú diplomaciu v podmienkach MZV. Vláda SR schválila Rozvojový program EIKS 15. augusta 2001 (Uznesenie č. 738). Cieľom EIKS bolo zvýšiť informovanosť o SR v krajinách EÚ a predstaviť SR ako budúceho dobre pripraveného člena EÚ. V skratke, cieľom EIKS bolo vylepšiť imidž SR v zahraničí po integračných zlyhaniach krajiny v druhej polovici 90. rokov. Za realizáciu EIKS zodpovedalo MZV SR, konkrétne Sekcia európskych záležitostí v koordinácii so zastupiteľskými úradmi SR v zahraničí, pričom samotné projekty EIKS zabezpečovala pracovná skupina zložená zo zástupcov odborov MZV, relevantných pre plnenie úloh EIKS. Vláda vyčlenila na túto externú komunikačnú stratégiu 40 miliónov SKK, ktoré pochádzali z Fondu národného majetku. MZV následne realizovalo sériu podujatí politického, ekonomického, kultúrneho a spoločenského charakteru vo všetkých krajinách EÚ. MZV SR takisto vydalo v spolupráci s vybranou agentúrou (verejne obstaranou) propagačné materiály v 11 jazykových mutáciách EÚ.<sup>33</sup> EIKS predstavovala prvú čiastkovú snahu SR o istú formu verejnej diplomacie v zahraničí, ktorá sa spájala s vytváraním pozitívneho obrazu o SR v prvej polovici tohto desaťročia. Išlo však primárne o aktivity MZV SR s internými zdrojmi a štruktúrami MZV SR v pätnástich krajinách EÚ pred jej východným rozšírením.

---

<sup>33</sup> Detailnejšie pozri vládny materiál *Správa o plnení programu externej komunikačnej stratégie SR v členských krajinách EÚ v 2. polroku 2004*.

V súvislosti s uvažovaním o modeloch verejnej diplomacie v súčasných podmienkach SR tak EIKS ponúka obmedzenú inšpiráciu hlavne pre budúce aktivity v rámci Európskej únie. Takéto aktivity by však mali byť už cieľené na presadzovanie konkrétnych záujmov a konkrétnych projektov SR v EÚ.

*Stratégia komunikácie s občanmi SR o vstupe krajiny do NATO* ako aj neskoršia *Jednotná informačná kampaň o členstve SR v NATO* predstavujú ďalšiu skúsenosť SR s vnútornou komunikáciou zahraničnopolitického cieľa. Potreba tejto stratégie a kampane vzišla z nízkej verejnej podpory vstupu SR do NATO po vojne Severoatlantickej aliancie v bývalej Juhoslávii v roku 1999 a neskôr z obáv o klesajúcu podporu členstva SR v NATO v dôsledku vojenského konfliktu v Iraku. Hlavnými protagonistami komunikačných aktivít o NATO boli Ministerstvo obrany a Ministerstvo zahraničných vecí v spolupráci s Národnou radou SR. Na rozdiel od vyššie spomínanej komunikačnej stratégie o EÚ zameranej na mobilizáciu občanov išlo v tomto prípade o šírenie informácií o NATO. Komunikáciu SR s jej občanmi o NATO, podobne ako v prípade EÚ, charakterizoval široký konsenzus koalície i opozície. Napriek tomu, že podpora SR členstvu v NATO je dlhodobo nižšia než podpora SR členstvu v EÚ, kampane vlády prispeli k stabilizácii podpory obyvateľov a tým aj začleneniu sa SR do NATO v roku 2004.

*Informačná kampaň o eure* predstavuje aktuálny príklad komunikácie SR s občanmi o verejnej i zahraničnej politike. V podmienkach SR sa jedná o doteraz najdrahšiu kampaň (vyčlenených bolo zhruba 180 miliónov SKK). Jej cieľom je pripraviť občanov SR na zavedenie spoločnej meny európskej meny od 1. januára 2009. Kľúčovými aktérmi sú Ministerstvo financií, Národná banka Slovenska a Splnomocnenec vlády SR pre zavedenie eura.<sup>34</sup> Túto kampaň opäť charakterizuje široká miera konsenzu politických strán SR.

## 2.1.2. MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA

MH SR patrí k rezortom, ktoré sa výrazne podieľajú na propagácii Slovenska v zahraničí v súvislosti s aktivitami na podporu exportu, zahraničného obchodu, získavania zahraničných investícií a rozvoja cestovného ruchu. *Sekcia podporných programov MH SR* spravuje operačný program *Konkurencieschopnosť a hospodársky rast na roky 2007-2013 (OP KaHR)*, cieľom ktorého je podporovať marketingovú prezentáciu slovenských firiem v zahraničí a rozvoj proexportnej infraštruktúry a podnikateľského prostredia so zameraním na malé a stredné podniky. OP KaHR disponuje na obdobie rokov 2007-2013 rozpočtom vo výške 533 mil. Sk.<sup>35</sup> MH SR je zriaďovateľom dvoch príspevkových organizácií, ktoré majú priamo v náplni svojej práce prezentáciu Slovenska v

---

<sup>34</sup> Pozri [www.euromena.sk](http://www.euromena.sk).

<sup>35</sup> „Rozpracovanie Proexportnej politiky SR na roky 2007-2013“. *Ministerstvo hospodárstva SR*, 2007.

zahraničí: SARIO (Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu) a SACR (Slovenská agentúra pre cestovný ruch).

Predmetom činnosti *SARIO* je propagácia podnikateľského prostredia a výhod investičného prostredia v SR doma i v zahraničí, získavanie zahraničných investorov, organizovanie podujatí na prezentáciu Slovenska a slovenských výrobkov v zahraničí a pod.<sup>36</sup> SARIO bolo zriadené v roku 2001 a vo svojej činnosti nadväzuje na činnosť dvoch organizácií, ktoré mu predchádzali – Slovenská agentúra pre zahraničné investície a rozvoj (SNAZIR) a Fond na podporu zahraničného obchodu (FPZO). SNAZIR a FPZO boli zriadené v roku 1996. Ich činnosť bola ukončená na základe auditu Európskej komisie, ktorý zistil nedostatky pri využití prostriedkov v rámci programu PHARE a podmienil ďalšie poskytnutie prostriedkov zriadením jednej agentúry v gescii štátu. Metodické a finančné riadenie SARIO zabezpečuje Sekcia stratégie MH SR. Ministerstvo financií SR v októbri 2007 vypracovalo návrh na rozčlenenie SARIO na dve samostatné zložky: SARIO-TRADE (venovala by sa iba otázkam podpory zahraničného obchodu) a SARIO-INVEST (venovala by sa iba získavaniu zahraničných investícií a poskytovaniu služieb zahraničným investorom).<sup>37</sup> Prezentačné aktivity v zahraničí v súvislosti s podporou exportu a rozvoja zahraničného obchodu SR vrátane prezentácie Slovenska v zahraničí vykonávajú i štátne banky *Eximbanka* a *Slovenská záručná a rozvojová banka*. Podľa vyššie citovaného predmetu činnosti agentúry, SARIO by mala plniť úlohu koordinátora aktivít týkajúcich sa prezentácie Slovenska v zahraničí. Úlohu koordinátora však neplní a nielen podľa hodnotení nezávislých expertov<sup>38</sup> ale i podľa zástupcov podnikateľských združení (SOPK, Republiková únia zamestnávateľov) i predstaviteľov samotnej agentúry.<sup>39</sup>

*SACR* (Slovenská agentúra pre cestovný ruch) bola zriadená ako príspevková organizácia MH SR v januári 2005. V popise hlavnej činnosti má marketing a štátnu propagáciu cestovného ruchu Slovenskej republiky, marketing cestovného ruchu na celoštátnej úrovni, poskytovanie informácií o možnostiach cestovného ruchu na Slovensku, propagáciu Slovenska ako cieľovej krajiny cestovného ruchu, prispievanie k tvorbe pozitívneho obrazu Slovenska v zahraničí a podpore predaja produktov cestovného ruchu Slovenskej republiky.<sup>40</sup> Aktivity SACR v oblasti brandingu Slovenska v zahraničí pod hlavným mottom „Slovensko: Malá Veľká Krajina“ sa stretli s pozitívnymi ohlasmi doma i v zahraničí.

---

<sup>36</sup> *Predmet činnosti Agentúry (SARIO)*; [http://www.sario.sk/swift\\_data/source/dokumenty/predmet\\_cinnosti.pdf](http://www.sario.sk/swift_data/source/dokumenty/predmet_cinnosti.pdf).

<sup>37</sup> „Inštitucionalizácia systému podpory exportu v Slovenskej republike“. *Ministerstvo financií SR*, 16.10.2008.

<sup>38</sup> Pozri napr. Horváth, Martin, „Nation Branding – komplexný prístup k prezentácii Slovenska“. *Trend*, 30.6.2006; Jesný, Martin, „Slovenskej republike chýba štátny marketing“. *Trend*, 24.1.2007 a pod.

<sup>39</sup> Pozri pripomienky SARIO zaslané na rokovanie Proexportnej rady pri MH SR v materiáli: „Rozpracovanie Proexportnej politiky SR na roky 2007-2013“. *Ministerstvo hospodárstva SR*, 2007.

<sup>40</sup> *Zriaďovacia listina Slovenskej agentúry pre cestovný ruch*. Ministerstvo hospodárstva SR, 28. januára 2005; <http://new.sacr.sk/sacr/o-nas/zriadovacia-listina/>.

### 2.1.3. MINISTERSTVO ŠKOLSTVA

Ministerstvo školstva zohráva dôležitú úlohu v propagácii krajiny smerom navonok a preto patrí medzi významných aktérov verejnej diplomacie SR. Štipendiá a otváranie možností rôznych druhov štúdia či už na stredných školách, ale najmä na univerzitách zahraničným študentom v tej ktorej krajine tradične, patrí k tradične používaným nástrojom verejnej diplomacie. Od roku 2000 zabezpečuje pre MŠ SR servisné služby v oblasti poskytovania štipendií pre zahraničných študentov na slovenských školách a slovenských študentov v zahraničí *Slovenská akademická a informačná agentúra* (SAIA, n.o.),<sup>41</sup> ktorá zároveň poskytuje komplexné informácie o možnostiach štúdia. Okrem viacerých štipendijných programov na štúdium v zahraničí pre slovenských občanov, MŠ koordinatívne zabezpečuje proces výberu kandidátov, ktorí môžu študovať na území SR na základe prideleného štipendia vlády SR.

Práve vládne štipendiá by mali byť možnosťou, ako prilákať na Slovensko schopných mladých ľudí, ktorý po návrate do krajín pôvodu budú mať silné väzby na našu krajinu, na ktorých sa dá potom budovať ďalšia spolupráca, a ktorí môžu diplomatom alebo podnikateľom „otvárať dvere“ k ďalším aktérom. Vládne štipendiá sú poskytované krajinám mimo EÚ zoradených do siedmich kategórií, pričom na prvom mieste z hľadiska najväčšieho počtu ponúkaných miest sú krajiny, kam smeruje slovenská ODA. Zatiaľ však Slovensko túto možnosť dostatočne nevyužíva, o čom svedčia aj konkrétne počty študentov študujúcich na slovenských univerzitách. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že počty štipendií poskytované SR sú zúfalo nízke, keďže sa jedná o niekoľko desiatok miest magisterského a doktorandského štúdia na každý rok, avšak prax svedčí o tom, že ani tieto miesta nie sú plne obsadené. V troch školských rokoch medzi 2004 a 2007 bolo totiž ponúknutých 205 štipendií a na štúdium nastúpilo len 130 študentov. V každej z piatich kategórií bolo obsadených menej štipendijných miest, ako bolo v ponuke.<sup>42</sup> Nepodarilo sa nám pre účely tejto štúdie nájsť žiadne hodnotenie, prečo sa nedarí naplniť ani nízky počet ponúkaných miest, či príčinu hľadať v nedostatočnej propagácii, celkovom nízkom záujme o štúdium na slovenských univerzitách alebo nedostatočnej atraktivite udeľovaných štipendií a s nimi spojenom komplikovanom úradnom vybavovaní. Najskôr bude asi čiastočne problémová každá zo spomínaných oblastí, usudzujúc podľa skúseností zahraničných študentov, ktorí v SR študujú vďaka vládne štipendiu.

Ďalším programom je národný štipendijný program na podporu mobility študentov, doktorandov, vysokoškolských učiteľov a výskumných pracovníkov, ktorého vytvorenie schválila vláda Slovenskej republiky v roku 2005 a je financovaný z rozpočtu MŠ SR. Môžu sa oň uchádzať študenti z krajín EÚ,

<sup>41</sup> [www.saia.sk](http://www.saia.sk).

<sup>42</sup> [ŠTATISTICKÝ PREHĽAD UDELENÝCH ŠTIPENDIÍ VLÁDY SR OD ROKU 2001/2002, HTTP://WWW.MINEDU.SK/INDEX.PHP?LANG=SK&ROOTID=646.](http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootid=646)

iné krajiny, ktoré sú súčasťou Bolonského procesu, USA, Kanada a krajiny Latinskej Ameriky, Austrália, Nový Zéland, JAR, Izrael, Japonsko a niekoľko ďalších ekonomicky silnejších ázijských krajín. MŠ rovnako koordinuje výmenný stredo európsky program pre univerzitné štúdium CEEPUS.<sup>43</sup> Nie sú nám známe hodnotenia skúseností s týmito programami.

Oblasťou, v ktorej je rovnako priestor na zviditeľňovanie Slovenska je podpora výučby slovenského jazyka na zahraničných univerzitách. Výber lektorov na lektoráty slovenského jazyka a kultúry zabezpečuje na to zriadená komisia MŠ SR menovaná ministrom. V školskom roku 2007/2008 existovali lektoráty slovenského jazyka a kultúry na 28 univerzitách v 14 krajinách.<sup>44</sup>

MŠ SR rovnako vysielala učiteľov základných a stredných škôl na základné a stredné školy s vyučovaním slovenského jazyka v zahraničí, a to na základe bilaterálnych zmlúv.

V školskom roku 2007/08 boli vyslaní učitelia slovenského jazyka na 9 základných škôl v Maďarsku, Rumunsku a na Ukrajine.<sup>45</sup> Ministerstvo školstva SR rovnako finančne podporuje realizáciu vzdelávacích programov pre Slovákov - pedagógov a študentov, žijúcich v zahraničí.<sup>46</sup> Ďalšími oblasťami, ktoré má na starosti MŠ SR, je medzinárodná spolupráca v oblasti športu a v oblasti mládeže.

#### 2.1.4. MINISTERSTVO KULTÚRY

Kultúrna dimenzia diplomacie je podľa strategických dokumentov ZP jednoznačne považovaná za neoddeliteľnú súčasť zahraničnej politiky a všeobecne sú kultúrne aktivity najčastejšie spomínanými, rovnako sú najkonkrétnejšie definované a väčšinou je vyzdvihovaná ich úspešnosť.<sup>47</sup> Na rok 2008 malo MZV v spolupráci s MK SR naplánovaných niekoľko prezentačných zahraničných projektov. MK SR vstupuje aktívne do zahraničných vzťahov, a to jednak v súlade s cieľmi zahraničnej politiky, ako aj na základe bilaterálnych zmlúv. Ich primárnym cieľom je prezentácia a zviditeľnenie slovenskej kultúry. Najvýraznejšie aktivity rozvíja MK SR v rámci rôznych programov EÚ, Stredo európskej iniciatívy, rady Európy a Vyšehradskej spolupráce.

V roku 2007 bola vládou schválená koncepcia zabezpečenia prezentácie slovenského umenia a kultúry

---

<sup>43</sup> V súčasnosti sa ho aktívne zúčastňujú Albánsko, Bulharsko, Česká republika, Čierna Hora, Chorvátsko, Maďarsko, Macedónsko, Poľsko, Rakúsko, Rumunsko, Slovenská republika, Slovinsko, Srbsko a od školského roku 2008/2009 aj Bosna a Hercegovina a Kosovo.

<sup>44</sup> [http://www.minedu.sk/data/USERDATA/MSpolupraca/SJvZ/2007/Zoznam\\_univerzit\\_v\\_zahranici\\_SJ\\_2007.pdf](http://www.minedu.sk/data/USERDATA/MSpolupraca/SJvZ/2007/Zoznam_univerzit_v_zahranici_SJ_2007.pdf).

<sup>45</sup> [http://www.minedu.sk/data/USERDATA/MSpolupraca/SJvZ/2007/Zoznam\\_skol\\_v\\_zahranici\\_s\\_vyslanymi\\_ucitelmi\\_SJ\\_2007.pdf](http://www.minedu.sk/data/USERDATA/MSpolupraca/SJvZ/2007/Zoznam_skol_v_zahranici_s_vyslanymi_ucitelmi_SJ_2007.pdf).

<sup>46</sup> <http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=2018>.

<sup>47</sup> Programové vyhlásenie vlády, <http://www.mzv.sk/App/WCM/main.nsf?Open>; Zameranie zahraničnej politiky SR na rok 2008, <http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/6A3B8D2E8FC3BB33C12574030038402E?OpenDocument>.

v zahraničí (do roku 2010), ktorej cieľom bolo okrem iného aj definovať kompetencie a úlohy MK SR vo vzťahu k štátnym aj neštátnym subjektom, ktoré sa podieľajú na prezentačných aktivitách v zahraničí. Koncepcia ako hlavné nedostatky prezentácie slovenskej kultúry v zahraničí uvádza okrem iného disproporciu medzi deklarovanou rolou kultúry ako nástroja zahraničnej politiky štátu „a jej marginalizovaním vo vzťahu k diplomatickým či ekonomickým úlohám“, nedostatok finančných prostriedkov na pokrytie „dopytu“ zo zahraničia. Materiál v súvislosti so sieťou ôsmich slovenských inštitútov (Berlín, Budapešť, Moskva, Paríž, Praha, Rím, Varšava a Viedeň) hovorí, že napriek tomu, že zo zákona vyplýva MK SR úloha metodicky riadiť inštitúty v oblasti kultúrneho pôsobenia, vzhľadom na to, že zriaďovateľom je MZV, MK SR „nemá reálne nástroje na ovplyvňovanie ich činnosti“. Zároveň sa však v materiáli spomína spolupráca na prezentačných projektoch financovaných z grantových schém MK ako aj podujatia organizované v spolupráci s organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti MK SR.<sup>48</sup>

Z príspevkových organizácií Ministerstva kultúry SR by mali byť partnermi najmä *Literárne informačné centrum (LIC)*, ktoré má vo svojej náplni práce široké spektrum aktivít súvisiacich s propagáciou a šírením slovenskej literárnej tvorby v zahraničí; *Hudobné centrum* propagujúce slovenskú hudobnú kultúru aj v zahraničí; *Divadelný ústav* a potom umelecké súbory *SLUK a Lúčnica*, ako aj múzeá a galérie.

## 2.1.5. MINISTERSTVO OBRANY

Obrana je jedným z kľúčových rezortov pri plnení zahraničnopolitických cieľov a účasť slovenských ozbrojených síl na zahraničných operáciách je dôležitým aspektom prezentácie Slovenska ako krajiny prispievajúcej k medzinárodnej zodpovednosti za medzinárodný mier a bezpečnosť. Rola, ktorú zohrávajú ozbrojené zložky SR pre prezentáciu krajiny jednak voči našim partnerom v multilaterálnych organizáciách, v ktorých rámci SR v zahraničí pôsobí, ale zároveň v krajinách pôsobenia je nespochybniteľná. Zároveň je pomerne známy a diskutovaný fakt, že tento rozmer a význam nášho zahraničného pôsobenia sa nedarí dostatočne prezentovať a spropagovať v širšej verejnosti na Slovensku.

Aj v pôsobení našich ozbrojených síl v zahraničí však ešte existujú možnosti zviditeľnenia Slovenska, ktoré dostatočne nevyužívame, a ktoré sú pomerne rozšírené v iných krajinách. Je ním civilný rozmer vojenského pôsobenia, CIMIC (Civic Military Cooperation), prepájajúci činnosť medzi operujúcimi vojenskými jednotkami, civilným obyvateľstvom v mieste pôsobenia jednotiek a občianskymi organizáciami v oblasti pôsobenia (úspešne sa na nej podieľame napríklad v Afganistane). Je to zároveň oblasť pôsobenia, ktorej výsledky by sa dali veľmi dobre komunikovať slovenskej verejnosti.

---

<sup>48</sup> Návrh koncepcie zabezpečenia prezentácie slovenského umenia a kultúry v zahraničí.  
<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/C56B353DD51E1A43C125730E0051E22F?OpenDocument>.

## 2.2. NEŠTÁTNE INŠTITÚCIE

Medzi neštátne inštitúcie, ktoré aktívne vstupujú do zahraničných vzťahov patria okrem podnikateľskej sféry hlavne mimovládne organizácie a odborné pracoviská zaoberajúce sa medzinárodnými vzťahmi. Tieto organizácie pôsobia aktívne smerom dovnútra krajiny – podieľanie sa na verejnej debate a odborné výstupy venované zahraničnej politike, rozvojovej pomoci alebo medzinárodným vzťahom. Zároveň však aktívne pôsobia v zahraničí na mnohých úrovniach, napríklad vykonávajú humanitárne či rozvojové aktivity alebo vstupujú do partnerstiev s organizáciami v zahraničí, sú súčasťou formálnych či neformálnych sietí MVO na mnohých úrovniach. Takýmto organizáciám v najširšom slova zmysle, ktoré sú prirodzenými partnermi pri vytváraní koncepcie verejnej diplomacie, sa podrobne venuje analýza vydaná RC SFPA v roku 2006, ktorá prehľadným spôsobom predstavuje činnosť a výstupy výskumných pracovísk a celkovo neštátnych (ale aj štátnych) pracovísk aktívnych v oblasti verejnej diplomacie.<sup>49</sup> Problematike zahraničného pôsobenia neštátnych inštitúcií s dôrazom na mimovládne organizácie v SR a ich význam pri vytváraní zahraničnej politiky SR je rozpracovaný aj v štúdií *Zahraničná politika Slovenska po vstupe do NATO a EÚ* (RC SFPA 2004).<sup>50</sup> Mimovládnym organizáciám, ich vplyvu a pôsobeniu sa venujú aj každoročne vydávané súhrnné správy Inštitútu pre verejné otázky.<sup>51</sup>

### 2.2.1. MIMOVLÁDNE ORGANIZÁCIE

V oblasti spolupráce Ministerstva zahraničných vecí SR a MVO existuje množstvo skúseností, ktoré však vo väčšine prípadov mali ad hoc charakter a nemajú pevnejšie základy, keďže táto spolupráca bola poväčšine založená na osobných aktivitách a iniciatívach. Príkladom, kedy slovenská oficiálna diplomacia a MVO môžu spoločne ovplyvňovať verejnú mienku v zahraničí, pôsobiť koordinovane a každý využívať svoju pridanú hodnotu a navyše ukázať, že slovenská zahraničná politika má víziu, môže byť často krát spomínaný Bratislavský proces – spolupráca slovenských diplomatov, aktivistov a politikov so srbskou opozíciou. Z tejto pozitívnej skúsenosti vychádzali ďalšie snahy o spoluprácu či koordináciu v prípadoch, kedy je to možné, ktorý sa niekedy viac, niekedy menej úspešne snažili MVO v spolupráci s MZV dosiahnuť. Je jednak príkladom koordinácie v mieste pôsobenia v zahraničí, ale zároveň aj priebežnej spolupráce a komunikácie.

---

<sup>49</sup> Bilčík, Vladimír a kol., *Prehľad pracovísk zameraných na zahraničnú politiku a medzinárodné vzťahy v Slovenskej republike*. Výskumné centrum SFPA, 2006, <http://www.sfpa.sk/dokumenty/publikacie/119>

<sup>50</sup> Duleba, Alexander, Lukáč, Pavol (ed.), *Zahraničná politika Slovenska po vstupe do NATO a EÚ, Východiská a stratégie*, RC SFPA, 2004

<sup>51</sup> [www.ivo.sk](http://www.ivo.sk)

V priebehu minulých rokov sa MZV snažilo viackrát zapájať do debaty o tvorbe politík nielen vybrané think tanky, ktoré vytvárajú analytickú činnosť, ale aj organizácie, ktoré vykonávajú v tých ktorých krajinách svoje aktivity. Ako príklad môže slúžiť aj ľudsko-právna agenda v zahraničnej politike, teda vzťahy s krajinami ako Kuba alebo Bielorusko, kde sa organizáciám Človek v ohrození a Nadácii Pontis postupne podarilo dosiahnuť pravidelnú komunikáciu s relevantnými politickými odborními v rámci MZV. V prípade Kuby sa napríklad od roku 2004 organizujú pravidelné okrúhle stoly s MVO pred tým, ako sa každoročne na summite reviduje spoločná pozícia EÚ ku Kube.

Primárnou a asi najvýznamnejšou oblasťou spolupráce medzi MZV a MVO je *Oficiálna rozvojová spolupráca SR (ODA)*, kde sú MVO prostredníctvom *Platformy MVRO* združujúcej organizácie poskytujúce rozvojovú a humanitárnu pomoc, aktívnym partnerom MZV SR. Okrem toho, že sú MVO dôležitým partnerom pri rozvíjaní rozvojovej spolupráce v zahraničí, od počiatkovej fázy prípravy rámca na poskytovanie slovenskej ODA, boli MVO aktívnym partnerom pri konzultovaní dokumentov – Strednodobej stratégie ODA (2003-08, 2009-14), ako aj každoročných Národných plánov ODA. MVO sú aktívne zapojené aj do poskytovania humanitárnej pomoci a do množstva aktivít na Slovensku, ktoré súvisia s prezentáciou rozvojovej pomoci a globálnej zodpovednosti širokej verejnosti a systematické vzdelávania spoločnosti prostredníctvom projektov a aktivít rozvojového vzdelávania.

### 2.2.2. AKADEMICKÁ SFÉRA

Univerzity, vysoké školy či stredné školy aktívne vstupujú do zahraničných vzťahov, a to na rôznych úrovniach – ako fakulty, katedry, inštitúty, ale aj študentské organizácie. Podieľajú sa na zahraničných výskumných projektoch, rozvojovej spolupráci, súťažiach a podobne. Tieto aktivity podstatnou mierou prispievajú k šíreniu informovanosti o Slovensku a a jeho zviditeľňovaniu v zahraničí.

V súvislosti s verejnou diplomaciou je potrebné spomenúť najmä výučbu slovenského jazyka pre zahraničných študentov. Jazykovú a odbornú prípravu zahraničných študentov na vysokoškolské štúdium v SR, organizovanie krátkodobých a dlhodobých kurzov slovenského jazyka pre zahraničných záujemcov ako aj ďalšie vzdelávacie aktivity, napr. letný jazykový kurz zabezpečuje *Centrum ďalšieho vzdelávania Univerzity Komenského – Ústav jazykovej a odbornej prípravy zahraničných študentov*. V rámci Filozofickej fakulty UK ďalej pôsobí *Studia Academica Slovaca - centrum pre slovenčinu ako cudzí jazyk*, ktorého ťažiskovou činnosťou je okrem iného aj vzdelávanie zahraničných záujemcov o slovenský jazyk a kultúru a propagácia slovenskej vedy, kultúry a umenia v zahraničí či tvorba a vydávanie vedeckých slovakistických publikácií a učebníc slovenčiny ako cudzieho jazyka. Oddelenie slovenčiny ako cudzieho jazyka a Metodické centrum Studia Academica Slovaca sú zároveň špecializovanými pracoviskami FF UK, ktoré okrem už spomenutých aktivít spolupracujú s lektormi slovenského jazyka a kultúry a zahraničnými slovakistami a organizujú pre nich stretnutia a

vedecké podujatia. Metodické centrum SAS buduje databázu údajov o stave slovakistiky na zahraničných univerzitách a centrách jazykovej a odbornej prípravy cudzincov na Slovensku.

Do zahraničných vzťahov aktívne vstupuje aj *Slovenská akadémia vied (SAV)*, ktorá má rozsiahlu medzinárodnú spoluprácu cez bilaterálne a multilaterálne programy a je členom medzinárodných asociácií a inštitúcií.

## 2.3. SÚHRN HLAVNÝCH ZISTENÍ

Hlavné zistenia z doterajších skúseností SR v oblasti verejnej diplomacie sú nasledujúce:

- ✓ *Chýba politická zhoda na želanom obraze Slovenska v zahraničí a obsahu štátneho programu marketingu Slovenska.* Neexistuje národný program (alebo Akčný plán) štátneho marketingu, resp. brandingu Slovenska v zahraničí. Všetky teoretické a odborné práce venované výskumu verejnej diplomacie tvrdia, že štát môže mať úspešnú verejnú diplomaciu iba za predpokladu, že sa so želaným obrazom štátu v zahraničí stotožnia všetky domáce relevantné politické sily. Je to nevyhnutné najmä z dvoch hlavných dôvodov: 1) „časový manažment“ - výsledky verejnej diplomacie si vyžadujú dlhodobé úsilie, ktoré prekračuje časové obdobie jedného alebo i viacerých volebných období. So zmenou vlád sa nemôže meniť i budovaný „obraz krajiny“ v zahraničí, resp. nie je ho možné vybudovať za obdobie jedného volebného obdobia; 2) „konzistentnosť“ – ak má byť budovanie obrazu krajiny v zahraničí úspešné, relevantní politickí predstavitelia krajiny (koaliční i opoziční) by si nemali protirečiť vo vyjadreniach, ktoré sa ho týkajú.
- ✓ *Chýba inštitucionálne zabezpečenie jednotnej prezentácie Slovenska v zahraničí.* Všetky doterajšie pokusy o inštitucionálne zabezpečenie jednotnej prezentácie a štátneho marketingu v podmienkach SR nevedli k cieľu a zlyhali. Jednou z hlavných príčin je i skutočnosť, že inštitúcie, ktoré boli za týmto účelom vytvorené sa neopierali o „národný konsenzus“, t.j. nemali podporu všetkých relevantných koaličných i opozičných politických strán zastúpených v parlamente. Ako príklad môže poslúžiť *Slovenská informačná agentúra*, ktorá bola zriadená v júni 1995 a jej činnosť bola ukončená v súvislosti s podozreniami z neoprávneného použitia verejných zdrojov po voľbách v roku 1998. Podobný osud stihol i *Slovenskú agentúru pre zahraničné investície a rozvoj (SNAZIR)* a *Fond na podporu zahraničného obchodu (FPZO)*, ktoré vznikli v roku 1996 a ich činnosť bola ukončená na základe auditu Európskej komisie v roku 2001, pretože audit dospel k záveru, že došlo k zneužitiu prostriedkov z programu PHARE. *SARIO* neplní úlohu koordinátora jednotnej prezentácie v zahraničí, napriek tomu, že túto úlohu má uvedenú v predmete činnosti. Prínosom sú aktivity *SACR*, avšak tá má v agende úzku špecializáciu, t.j. cestovný ruch, ktorý je dôležitou súčasťou brandingu krajiny, avšak nie je možné naň zredukovať agendu verejnej diplomacie.

- ✓ *Absencia koordinácie činnosti štátnych inštitúcií*, ktoré majú priamo alebo nepriamo prezentáciu Slovenska v popise práce. MZV SR, MH SR a MK SR vyvíjajú aktivity v oblasti verejnej diplomacie nekoordinovane. Výsledkom je roztrieštenosť aktivít, nedostatočné vedomosti zahraničnej verejnosti o Slovensku a nejednotný obraz Slovenska v zahraničí. Skúsenosti krajín, ktoré dosiahli pozitívne výsledky vo verejnej diplomacii hovoria o tom, že účinným riešením je zriadenie *medzirezortného orgánu*, ktorý má priamu podporu vlády i parlamentu, zahŕňa všetky relevantné štátne inštitúcie a zároveň, ktorý realizuje program štátneho marketingu krajiny opierajúceho sa o politický konsenzus v parlamente i v spoločnosti.
- ✓ *Nedostatočné plánovanie a spolupráca štátnych a neštátnych inštitúcií*. Všetky štátne rezorty SR, ktorých aktivity sa týkajú verejnej diplomacie spolupracujú s neštátnymi aktérmi. MH SR zapojilo do tvorby proexportnej politiky podnikateľské združenia, podporuje aktivity a prezentáciu slovenských podnikov na výstavách v zahraničí, prostredníctvom agentúr SARIO a SACR prezentuje Slovensko ako krajinu zaujímavú pre zahraničné investície a ako zaujímavú turistickú destináciu. MZV SR zriadilo v roku 2004 grantovú schému, ktorá podporuje, okrem iného, i spoluprácu slovenských MVO so zahraničnými partnermi a cez SAMRS spolupracuje s MVO i súkromnými podnikateľskými subjektmi na realizácii projektov slovenskej Oficiálnej a rozvojovej pomoci v zahraničí. MK SR spolupracuje s neštátnymi umeleckými telesami a podporuje cez grantovú schému ich aktivity, vrátane ich vystúpení a prezentácie v zahraničí. Avšak, rezortom chýbajú realizačné stratégie, ktoré by transformovali priority (neexistujúceho) národného programu marketingu štátu do sfér ich pôsobenia a ktoré by mohli odkomunikovať s neštátnymi subjektmi. Zároveň, realizačné rezortné stratégie odvodené od štátneho programu sú nevyhnutné na to, aby štátne inštitúcie mohli nastaviť grantovú podporu zahraničných aktivít neštátnych subjektov zo SR tak, aby ich aktivity napomáhali plneniu priorít štátneho programu jednotného a atraktívneho obrazu Slovenska v zahraničí.
- ✓ *Nedostatočné financovanie aktivít verejnej diplomacie*. Ak sa má zásadne zmeniť obraz Slovenska v zahraničí, verejná diplomacia musí byť podporená vyšším objemom finančných zdrojov. Inštitucionálne zabezpečenie jednotnej prezentácie SR v zahraničí, t.j. vytvorenie medzirezortného koordinačného orgánu môže prispieť k lepšiemu využívaniu zdrojov, ktorými už disponujú jednotlivé rezorty. Tie ich však budú potrebovať na realizovanie cieľov v rámci implementačných rezortných programov. Ak sa má zmeniť obraz Slovenska v zahraničí, na realizovanie nadsektorových priorít štátneho programu brandingu Slovenska by mal byť zriadený osobitný štátny fond.
- ✓ *Absencia systému hodnotenia efektívnosti aktivít v oblasti verejnej diplomacie*. Problém hodnotenia výkonu štátnych úradov je problémom, ktorý sa týka celej verejnej správy v SR. Ako príklad moderného prístupu v tejto otázke môže poslúžiť dánska metóda „performance reporting“, ktorou sa inšpirovalo i MZV SR pri svojej reforme v rámci projektu TREFA v rokoch 2007-2008.

### 3 3. NÁVRH ODPORÚČANÍ PRE VYPRACOVANIE STREDNODOBEJ KONCEPCIE

---

Návrh odporúčaní pre vypracovanie strednodobej koncepcie verejnej diplomacie v podmienkach MZV SR vychádza z predchádzajúcich častí tejto štúdie: zhrnutia záverov odbornej literatúry na tému verejnej diplomacie, analýzy skúseností vybraných krajín a doterajších skúseností SR. Návrh odporúčaní pre MZV SR vychádza z jedného z hlavných zistení tejto štúdie: akákoľvek rezortná stratégia rozvoja verejnej diplomacie musí vychádzať zo štátneho programu prezentácie krajiny v zahraničí. Rezortná stratégia musí pretransformovať priority štátneho programu na podmienky rezortu. Príklad MZV Dánska hovorí o tom, že rezortné priority nemusia byť absolútne totožné s prioritami štátneho programu, avšak v každom prípade, musia ich rozvíjať, resp. nadväzovať na štátne priority. Existencia štátneho programu je nevyhnutnou podmienkou pre to, aby aktivity rezortov v agende verejnej diplomacie boli v súzvuku a priniesli synergický efekt. Rezortné stratégie nemôžu nahradiť štátny program.

Úloha ministerstiev zahraničia je kľúčová v systéme verejnej diplomacie každej krajiny z niekoľkých hlavných dôvodov: po prvé, rezorty zahraničia majú vo svojej priamej kompetencii rozvoj vzťahov so zahraničím, presadzovanie a obhajobu záujmov krajiny v týchto vzťahoch, pričom verejná diplomacia je jeden zo zahraničnopolitických nástrojov; po druhé, rezorty zahraničia disponujú tým, čím nedisponujú iné rezorty – sieťou zastupiteľských úradov štátu v zahraničí; a po tretie, rezorty zahraničia disponujú špeciálne pripravenými ľudskými zdrojmi v oblasti medzinárodných vzťahov, vrátane jazykovej vybavenosti.

Keďže v podmienkach SR doteraz neexistuje štátny program jednotnej prezentácie Slovenska, z ktorého by bolo možné odvodiť rezortnú stratégiu pre MZV, odporúčania pomenúvajú všetky nevyhnutné predpoklady pre sformulovanie štátnej stratégie. Zároveň, pri identifikovaní každého nevyhnutného predpokladu, odporúčania načrtávajú možné postupy, resp. úlohy vyplývajúce pre MZV SR. Na záver, odporúčania načrtávajú tri možné scenáre pre MZV SR, t.j. tri scenáre rozpracovanie rezortných priorít verejnej diplomacie, ktoré nadviažu na štátny program prezentácie, ku ktorému sa SR musí skôr alebo neskôr dopracovať, pokiaľ bude chcieť mať lepšiu a efektívnejšiu verejnú diplomaciu.

### 3.1. INŠTITUCIONÁLNE ZABEZPEČENIE JEDNOTNEJ PREZENTÁCIE

- ✓ Vychádzajúc z doterajších neúspešných pokusov o zriadenie jedného koordinačného orgánu, ktorý by zastrelil prezentáciu SR v zahraničí (Slovenská informačná agentúra bola zriadená v roku 1995 ako príspevková organizácia Úradu vlády, SARIO a SACR ako príspevkové organizácie MH SR), inštitucionálnym riešením, ktoré by neopakovalo chyby minulosti a zodpovedalo doterajšej skúsenosti SR, by bolo zriadenie *medzirezortného orgánu pre prezentáciu Slovenska v zahraničí*. Existuje pre to niekoľko hlavných dôvodov: 1) eliminácia úzko rezortného prístupu – jednotná prezentácia SR v zahraničí nemôže byť robená iba z uhla pohľadu mediálnych informačných aktivít (SIA), získavania zahraničných investícií (SARIO) alebo rozvoja cestovného ruchu (SACR); 2) jednotná prezentácia v zahraničí je komplexná agenda, na ktorej sa musia podieľať všetky relevantné štátne orgány; 3) priama zaangažovanosť a zdieľanie zodpovednosti MZV SR za prezentáciu krajiny v zahraničí je absolútne nevyhnutná, keď už pre nič iné, tak preto, lebo mu to vyplýva z kompetenčného zákona.
- ✓ Zastúpenie v medzirezortnom orgáne by mali mať hlavné rezorty a ich organizácie, pre ktoré sú zahraničné vzťahy prirodzenou súčasťou ich činnosti, resp. pre ktoré sú zahraničné aktivity nevyhnutné pre úspešné plnenie ich domácich úloh (MH SR, MV SR, MK SR a pod.). Vedúci medzirezortného orgánu by mal mať kompetencie umožňujúce v prípade potreby vstupovať priamo do kontaktu s členmi vlády. Medzirezortný orgán by mal mať podobu „task force“, t.j. výboru s pevným harmonogramom pravidelných stretnutí jeho členov. Sekretariát medzirezortného orgánu by mal byť zaradený do štruktúry MZV SR, pretože rezort zahraničia disponuje sieťou zahraničných úradov, prostredníctvom ktorých je možné najlepšie koordinovať prezentačné aktivity v zahraničí.

### 3.2. KONSENZUÁLNY „OBRAZ SLOVENSKA“ A ŠTÁTNY PROGRAM PREZENTÁCIE

- ✓ Prvou úlohou medzirezortného orgánu pre prezentáciu Slovenska by malo byť vypracovanie návrhu obsahu „obrazu Slovenska“, ktorý bude komunikovaný v zahraničí. Skúsenosti viacerých krajín hovoria, že by malo ísť najviac o 5 hlavných odkazov/charakteristík, ktoré by splnili dve základné podmienky: 1) vyjadrili silné stránky Slovenska a 2) zodpovedali rozvojovým záujmom krajiny. V každom prípade by nemali chýbať odkazy prezentujúce Slovensko ako krajinu zaujímavú pre zahraničné investície a turistickú destináciu, t.j. odkazy, ktoré sú dôležité z hľadiska hospodárskeho rozvoja a zároveň SARIO i SACR už disponujú niekoľkoročnými skúsenosťami pri ich komunikovaní. Identifikovanie ďalších troch alebo dvoch odkazov by malo byť predmetom

verejnej diskusie so zapojením čo najširšieho spektra štátnych i neštátnych aktérov i občanov. Verejná diskusia by mala mať dostatočný časový priestor a byť vedená nápaditou formou tak, aby motivovala čo najväčší počet občanov SR vyjadriť sa a prísť s návrhmi.

- ✓ Výsledok verejnej diskusie, t.j. návrh „obrazu Slovenska“ by sa mal stať základom návrhu štátneho programu (alebo akčného plánu) prezentácie Slovenska v zahraničí, ktorý vypracuje medzirezortný koordináčny orgán. Malo by ísť o strategický plánovací dokument, ktorý by definoval ciele prezentácie a obsah prezentácie Slovenska v zahraničí, t.j. „obraz Slovenska“ (maximálne 5 komunikačných priorít) a pomenoval hlavných domácich aktérov zodpovedných za jeho realizáciu. Tento dokument by nemal obsahovať taktické záležitosti, t.j. detailné spôsoby zahraničnej prezentácie SR.
- ✓ Návrh štátneho programu by mal byť predmetom dohody parlamentných koalíčných i opozičných strán. Ako inšpirácia môže poslúžiť dánsky príklad „Akčného plánu pre globálny marketing Dánska“, ktorý uzrel svetlo sveta ako dohoda vlády a parlamentnej opozície. „Veľká“ politická dohoda na „obraz Slovenska“ a komunikačných prioritách je dôležitá z dvoch hlavných dôvodov, ktoré patria k zásadným poučkám odbornej literatúry na tému verejnej diplomacie: 1) prezentácia krajiny v zahraničí je dlhodobý proces, ktorý prinesie reálne výsledky až po dlhšom časovom období, samozrejme za predpokladu, že sa nebude neustále meniť komunikovaný „obraz krajiny“ a 2) politickí lídri krajiny musia byť konzistentní vo svojich vyjadreniach súvisiacich s komunikovanými prioritami a nemali by si protirečiť. Ak si protirečia, „obraz krajiny“ v zahraničí sa nestane dôveryhodným a prezentácia krajiny nebude účinná.

### 3.3. PLÁNOVANIE NA MEDZIREZORTNEJ ÚROVNI: CENTRÁLNE IMPLEMENTAČNÉ PLÁNY

- ✓ Medzirezortný orgán by mal pravidelne vypracovávať maximálne dvojročné implementačné plány na realizáciu štátneho programu prezentácie. Implementačné plány by mali definovať ciele pri komunikovaní priorít na príslušné obdobie, definovať subjekty (alebo skupinu subjektov) zodpovedné za ich realizáciu a stanoviť termíny pre plnenie cieľov. Plány by mali vychádzať z analýzy očakávaných udalostí, napr. medzinárodné športové podujatia, festivaly, výstavy a pod., a hodnotenia ich významu pre prezentáciu SR. Ciele pre každú komunikovanú prioritu by mali byť definované tematicky/sektorovo (cestovný ruch, investície a pod.) i geograficky, t.j. podľa krajín, prípadne regiónov, v ktorých by mali byť implementované. Pri každom celi by mala byť definovaná i cieľová skupina/skupiny zahraničnej verejnosti, ktorá bude adresátom komunikácie.
- ✓ Predpokladom dobrého plánovania prezentácie Slovenska v zahraničí je analýza a zisťovanie stavu verejnej mienky v zahraničí, resp. percepcie Slovenska a jeho obrazu. Medzirezortný orgán by mal

disponovať pravidelnou expertízou vývinu percepcie Slovenska na vzorke niekoľkých vybratých prioritných krajín, ktorá by poslúžila nielen na plánovanie ďalších cieľov ale i ako referencia pre hodnotenie efektivity realizovaných aktivít. Najvhodnejšie by bolo realizovať výskum v časových intervaloch sledujúcich cyklus prípravy centrálnych implementačných plánov tak, aby bol k dispozícii pri príprave implementačného plánu na ďalšie obdobie.

### 3.4. PLÁNOVANIE NA REZORTNEJ ÚROVNI: IMPLEMENTAČNÉ PLÁNY

#### MINISTERSTIEV

- ✓ V nadväznosti na centrálny implementačný plán, ministerstvá a štátne subjekty, ktorých sa týka plnenie jeho cieľov by mali vypracovať vlastný rezortný implementačný plán na rovnaké obdobie, ktorý by definoval konkrétne opatrenia/akcie na dosiahnutie cieľov centrálného plánu.
- ✓ Kľúčovú úlohu pri vypracovaní rezortných implementačných plánov by mali zohrať zastupiteľské úrady v zahraničí a nielen v prípade vypracovania rezortného plánu pre Ministerstvo zahraničných vecí SR. Príslušné ZÚ pôsobiace v krajinách alebo pri medzinárodných organizáciách, ktoré boli pre plánovacie obdobie vybrané ako prioritné a pre ktoré boli v centrálnom pláne stanovené konkrétne ciele, by mali navrhnúť konkrétne a merateľné opatrenia, ktoré podniknú v krajine/medzinárodnej organizácii svojho pôsobenia na naplnenie cieľov implementačného plánu.
- ✓ Okrem implementačných plánov na plnenie cieľov centrálného plánu, rezorty by mohli vypracovať i *dlhodobejšie rámcové plány*, ktoré by špecifikovali komunikačné priority štátneho programu prezentácie Slovenska v zahraničí na ich špecifické podmienky. Inšpiratívny môže byť príklad dánskeho MZV, ktoré si vypracovalo vlastný rámcový program, ktorý špecifikuje komunikáciu „obrazu Dánska“ z vládneho dokumentu „Akčný program globálneho marketingu Dánska“, vrátane prioritných tém pre komunikáciu. Rezortné priority neopakujú automaticky národné priority ale ich adaptujú k špecifickým podmienkam rezortu zahraničných vecí.

### 3.5. FINANCOVANIE ZAHRANIČNEJ PREZENTÁCIE A VEREJNEJ

#### DIPLOMACIE

- ✓ Zahraničné skúsenosti ale napríklad i doterajšie skúsenosti, ktoré SR má z realizácie predchádzajúcich integračných a informačných kampaní, svedčia v prospech financovania zahraničnej prezentácie z jedného transparentného zdroja. Ideálnym riešením by bolo zriadenie

*Fondu zahraničnej prezentácie Slovenska, prostriedky z ktorého by boli čerpané na základe plánovania prezentačných aktivít a rozhodnutí medzirezortného koordinačného orgánu.*

- ✓ Medzirezortný koordinačný orgán a kvalitné plánovanie v agende zahraničnej prezentácie a verejnej diplomacie je predpokladom lepšieho využitia už existujúcich zdrojov, ktorými disponujú ministerstvá alebo príspevkové organizácie na účely zahraničnej prezentácie. Fond by však nemal vzniknúť združením už existujúcich zdrojov. Ak má byť prezentácia SR v zahraničí úspešným projektom, vláda do neho musí investovať nové zdroje.
- ✓ Prostriedky fondu by mali byť primárne využité na prioritné aktivity v konkrétnom plánovacom období, výnimočné príležitosti pre prezentáciu Slovenska (napr. konanie MS v ľadovom hokeji 2011 v SR), aktivity, ktoré budú vykonávať viaceré štátne subjekty pri plnení cieľov centrálného implementačného plánu, financovanie výskumu zahraničnej verejnej mienky pre potreby plánovania a pod.

### 3.6. SPOLUPRÁCA ŠTÁTNYCH A NEŠTÁTNYCH INŠTITÚCIÍ

- ✓ Verejná diplomacia je politika štátu voči zahraničnej verejnosti. Kľúčovým partnerom štátu pri realizovaní tejto politiky je domáca verejnosť predstavená neštátnymi aktérmi (mimovládne organizácie a súkromné spoločnosti). Zahraničné skúsenosti ale i doterajšie skúsenosti SR potvrdzujú, že domáci neštátni aktéri hrajú nezastupiteľnú úlohu pri realizovaní zahraničnej politiky a tvorbe zahraničného obrazu krajiny. Vďaka aktivitám slovenských mimovládnych organizácií, ktoré boli podporené z vládnych zdrojov, Slovensko si získalo obraz „prispievateľa“ k bezpečnosti, rozvoju demokracie a stability na západnom Balkáne, Ukrajine i Bielorusku. Aj vďaka spolupráci MZV SR a slovenských mimovládnych organizácií pri realizovaní projektov na západnom Balkáne, Ukrajine a Bielorusku, Slovensko sa stalo rešpektovaným a uznávaným partnerom členských krajín EÚ a NATO pri tvorbe politiky obidvoch organizácií voči obidvom regiónom. Táto skutočnosť posilňuje medzinárodný prestíž i postavenie SR v rámci obidvoch organizácií a pomáha SR presadzovať vlastné záujmy aj v iných otázkach. Zároveň, krajiny západného Balkánu i západného SNŠ vnímajú Slovensko ako krajinu, ktorá predstavuje „úspešný transformačný príbeh“ a krajinu, ktorá reálne pomáha, čo takisto otvára ďalšie možnosti pre slovenskú diplomaciu pri presadzovaní záujmov SR vo vzťahu s týmito krajinami. Bez projektov realizovaných MVO, ktoré mali dosah na širokú verejnosť v krajinách západného Balkánu a západného SNŠ, Slovensko by si tento medzinárodný štatút a pozitívny obraz nikdy nezískalo. Spolupráca MZV SR so slovenskými mimovládnyimi organizáciami pri realizovaní politiky voči Ukrajine, Bielorusku a krajinám západnému Balkánu môže poslúžiť ako *modelový vzor* pre

spoluprácu štátnych a neštátnych inštitúcií pri rozvoji ďalších aktivít verejnej diplomacie a zahraničnej prezentácie SR.

- ✓ Každá štátna inštitúcia zodpovedná za realizáciu príslušnej verejnej politiky má svojich prirodzených domácich neštátnych partnerov, ktorí v nej pôsobia. Štátne organizácie zastúpené v medzirezortnom koordinačnom orgáne pre zahraničnú prezentáciu by mali zapojiť neštátnych partnerov do 1) verejnej diskusie, výsledkom ktorej bude definovanie hlavných charakteristík „obrazu Slovenska“ pre účely vypracovania štátneho programu prezentácie; 2) prípravy implementačných plánov na rezortnej úrovni; 3) zistenie možností pre spoluprácu pri implementovaní cieľov na rezortnej úrovni; a 4) hodnotenia efektivity uskutočnených aktivít v príslušnom plánovacom období.
- ✓ Keďže vo vzťahu štátnych a neštátnych inštitúcií neexistuje vzťah subordinácie, jediný spôsob ako štátne inštitúcie môžu získať neštátnych aktérov pre napĺňanie cieľov verejnej diplomacie je priebežné informovanie a vysvetľovanie cieľov implementačného plánu: aké ciele, aký obsah, aké cieľové skupiny, v akých krajinách a prečo budú komunikované v príslušnom plánovacom období. Vzhľadom na to, že bez zapojenia neštátnych aktérov do verejnej diplomacie jej účinnosť bude značne obmedzená, odporúčame zváženie možnosti inštitucionalizácie tejto spolupráce na úrovni rezortov.
- ✓ Ak má byť spolupráca štátnych a neštátnych inštitúcií v agende verejnej diplomacie dlhodobá a efektívna musí byť systematická, t.j. inštitucionalizovaná. Cestou pre inštitucionalizáciu tejto spolupráce by bolo napr. vytvorenie „konzultačných rád“ pri rezortoch zastúpených v medzirezortnom orgáne pre zahraničnú prezentáciu. Každý štátny rezort vie identifikovať kľúčových neštátnych partnerov vo sfére svojej pôsobnosti, ktorí zároveň vyvíjajú aktivity v zahraničí. V podmienkach MZV SR by bolo možné zriadiť takúto konzultačnú radu pri Sekcii verejnej diplomacie. Možnosť členstva v takejto rade by mala byť ponúknutá MVO i súkromným spoločnostiam, v prípade MZV napr., súkromným spoločnostiam, ktoré realizovali alebo realizujú projekty v rámci Oficiálnej rozvojovej pomoci SR (ODA). Zvolanie konzultačnej rady pre verejnú diplomáciu by bolo v kompetencii Sekcie verejnej diplomacie. Dôležité je, aby neštátne subjekty boli informované a zapojené do všetkých kľúčových fáz realizácie rezortného implementačného plánu: príprava rezortného plánu na príslušné obdobie, identifikácia možnej spolupráce s MVO a súkromnými spoločnosťami pri realizácii plánu v príslušnom plánovacom období (podľa cieľových skupín a krajín identifikovaných v centrálnom pláne) a hodnotenia efektivity na konci plánovacieho obdobia a pred zahájením ďalšieho.
- ✓ Konzultačná rada pre verejnú diplomáciu pri MZV SR by znamenala vytvorenie významného nástroja pre „public affairs“ MZV SR, t.j. komunikáciu zahraničnej politiky smerom k domácim neštátnym aktérom i širšej slovenskej verejnosti.

- ✓ MZV SR má k dispozícii dva kľúčové finančné nástroje spolupráce s domácimi neštátnymi partnermi v agende verejnej diplomacie: 1) program Oficiálnej rozvojovej pomoci (SlovakAid) a 2) Grantovú schému v pôsobnosti MZV SR:
  - 1) *Oficiálna rozvojová pomoc (SlovakAid)*: po schválení štátneho programu zahraničnej prezentácie, centrálneho plánu medzirezortného orgánu a naň nadväzujúceho rezortného plánu MZV SR Sekcia verejnej diplomacie by mala mať možnosť prediskutovať so SAMRS plánovanie poskytovania ODA, resp. zameranie rozvojových projektov v prípade, že sa budú týkať cieľových krajín zaradených do centrálneho plánu štátnej prezentácie SR v zahraničí. Samozrejme, do programu ODA je zaradený obmedzený počet krajín a nie vždy a v každom plánovacom období musí dochádzať k prekrývaniu cieľových krajín s krajinami zaradenými do programu ODA, avšak, ak takáto situácia nastane, vzniká priestor pre koordináciu ODA a verejnej diplomacie. Dlhodobejšiu koordináciu ODA a verejnej diplomacie v podmienkach MZV SR by mohol upraviť rámcový strednodobý program pre verejnú diplomáciu, t.j. adaptácia štátneho programu na podmienky MZV SR.
  - 2) *Grantová schéma v pôsobnosti MZV SR*: od roku 2005 funguje grantová schéma MZV SR na podporu projektov neštátnych subjektov ale i vzdelávacích inštitúcií v pôsobnosti rezortu. Grantová schéma je zameraná na podporu aplikovaného i akademického výskumu, vydávanie publikácií, organizovanie podujatí a účasti predstaviteľov slovenských inštitúcií na odborných podujatiach v oblasti medzinárodných vzťahov a zahraničnej politiky SR. V rámci schémy boli podporené projekty slovenských MVO, ktoré boli realizované so zahraničnými partnermi a mali priamy dosah na agendu verejnej diplomacie. Ako príklad môže poslúžiť projekt zameraný na podporu zvyšovania informovanosti ukrajinskej verejnosti o NATO, ktorý v rokoch 2007 a 2008 zrealizoval Inštitút pre verejné otázky v spolupráci s Výskumným centrom Slovenskej spoločnosti pre zahraničnú politiku, n.o. a Centrom pre severoamerické a európske štúdiá. V rámci projektu boli zorganizované odborné podujatia vo viacerých mestách Ukrajiny na tému skúseností SR z prístupového procesu do NATO, ktoré prispeli k napĺňaniu cieľov Veľvyslanectva SR v Kyjeve ako kontaktného veľvyslanectva NATO a zároveň i k prezentácii SR. V súvislosti s rozvojom verejnej diplomacie v podmienkach MZV SR by bolo možné zvážiť zvýšenie prostriedkov alokovaných pre túto grantovú schému a rozšírenie jej programového zamerania o projekty v oblasti verejnej diplomacie.

### 3.7. HODNOTENIE EFEKTIVITY

- ✓ Pre hodnotenie efektivity zahraničnej prezentácie i verejnej diplomacie SR je nevyhnutné dosiahnuť zaradenie Slovenska do *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*, ktorý je

medzinárodne uznaný ako najlepší a najprepracovanejší systém hodnotenia „zahraničného brandingu krajiny“. V súčasnosti je do indexu zaradených 50 krajín sveta, pričom iba 8 z nich sú v kategórii krajín strednej a východnej Európy (Česká republika, Estónsko, Litva, Maďarsko, Poľsko, Rumunsko, Rusko a Turecko).<sup>52</sup> Slovensko je jediná z krajín V4, ktorá nie je do indexu zaradená. Zaradenie do indexu by umožnilo priebežné porovnávanie brandingu Slovenska, t.j. jeho percepcie zahraničnou verejnosťou, so susednými krajinami a zároveň umožnilo by medzirezortnému koordináčnemu orgánu pre štátny marketing získať nezávislú spätnú väzbu a nezávislé hodnotenie efektivity verejnej diplomacie SR. Napríklad, cieľom Akčného plánu globálneho marketingu Dánska schváleného v roku 2007 je dosiahnuť umiestnenie v prvej desiatke krajín hodnotených podľa tohto indexu do roku 2015. V každom prípade, Anholtov index nemôže nahradiť vypracovanie vlastnej metodiky hodnotenia efektivity verejnej diplomacie a plnenia úloh štátnych inštitúcií pri napĺňaní priorít štátneho marketingu Slovenska, avšak, zaradenie Slovenska do indexu by bolo veľmi dôležitou a medzinárodne uznanou referenciou pre hodnotenie výkonnosti verejnej diplomacie SR. Kvalitné hodnotenie efektivity aktivít v oblasti verejnej diplomacie je nevyhnutnou podmienkou i predpokladom pre jej ďalšie plánovanie a rozvoj.

- ✓ Pri hodnotení efektivity zahraničnej prezentácie Slovenska i verejnej diplomacie odporúčame uplatniť metódu „performance reporting“, ktorá sa používa v podmienkach MZV Dánska a ktorou sa inšpirovalo i MZV SR pri svojej inštitucionálnej reforme v rámci programu TREFA 2007-2008. Pri tejto metóde hodnotenie výsledku aktivít závisí od kvality plánovacieho procesu. V prípade verejnej diplomacie by išlo o nasledujúce kľúčové etapy plánovacieho procesu: 1) transformácia strategických priorít štátneho programu prezentácie Slovenska v zahraničí do cieľov centrálného implementačného plánu vypracovaného medzirezortným orgánom pre maximálne dvojročné obdobie; 2) transformácia cieľov centrálného implementačného plánu do rezortných realizačných plánov v podmienkach rezortov a štátnych inštitúcií zastúpených v medzirezortnom orgáne na príslušné plánovacie obdobie; 3) návrh konkrétnych a merateľných opatrení/aktivít na naplnenie rezortných cieľov v príslušnom plánovacom období, ktoré zrealizujú organizácie a útvary v pôsobnosti jednotlivých rezortov. V podmienkach MZV SR kľúčovú úlohu pri realizácii verejnej diplomacie budú plniť zastupiteľské úrady v cieľových krajinách. Zároveň, zohrajú rozhodujúcu úlohu aj pri koordinovaní aktivít ostatných rezortov v cieľových krajinách.
- ✓ Pravidelný výskum zahraničnej verejnej mienky o vnímaní obrazu Slovenska, ktorý by bol k dispozícii medzirezortnému orgánu je nevyhnutným referenčným bodom pre hodnotenie dosiahnutých výsledkov, analýzu efektívnosti zvolených opatrení a prípravu plánu na ďalšie obdobie.

---

<sup>52</sup> Viac pozri: *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*,  
[http://www.gfkamerica.com/practice\\_areas/roper\\_pam/nbi\\_index/index.en.html](http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html).

### 3.8. SCENÁRE PRE MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ SR

Dole uvedené scenáre pre MZV je potrebné považovať za modelové situácie, resp. možné alternatívy ďalšieho postupu. Keďže v súčasnosti neexistuje štátny program prezentácie Slovenska v zahraničí, ktorý by spĺňal predpoklady uvedené v tejto štúdií, nie je ani možné navrhnúť jednu obsahovú koncepciu verejnej diplomacie SR. Inštitucionálne predpoklady a postupy pre rozvoj verejnej diplomacie v podmienkach SR vo všeobecnosti i podmienkach MZV SR sme uviedli v predchádzajúcich častiach 3. kapitoly tejto štúdie.

Rozvoj verejnej diplomacie v podmienkach MZV SR musí transformovať priority štátneho programu a adaptovať ich na podmienky MZV. Navrhované scenáre je preto potrebné vnímať ako príklady možného postupu v budúcnosti pre adaptáciu štátneho programu prezentácie Slovenska v zahraničí na sféru pôsobenia MZV SR. Obsahové priority štátneho programu MZV SR môže transformovať prostredníctvom 1) komunikácie obsahových priorít zahraničnej politiky, 2) komunikácie geografických priorít, alebo 3) sektorových priorít zahraničnej politiky. Táto štúdia ponúka tri scenáre pre „obsahový“ rozvoj verejnej diplomacie v podmienkach MZV SR. Jej výsledná podoba však môže mať i „zmiešaný“ charakter, t.j. obsahovať komunikáciu obsahových, geografických i sektorových priorít zahraničnej politiky SR a v konečnom dôsledku bude závisieť od obsahových priorít štátneho programu prezentácie a od voľby a rozhodnutia MZV SR.

#### 3.8.1. KOMUNIKÁCIA OBSAHOVÝCH PRIORÍT ZAHRANIČNEJ POLITIKY

- ✓ Tento scenár predpokladá, že hlavným cieľom verejnej diplomacie SR je efektívna komunikácia priorít zahraničnej politiky SR, pričom tieto priority sú verejne známe. Inak povedané MZV SR vie, čo chce komunikovať, otvorenými otázkami však sú, s kým komunikovať, a akým spôsobom komunikovať.
- ✓ Vychádzame z predpokladu, že pracovným východiskom takejto komunikácie v podmienkach MZV SR by mohla byť *Stratégia MZV SR*, ktorú ministerstvo predstavilo v roku 2008 pod názvom *Úspešné Slovensko v bezpečnom svete*.<sup>53</sup> Podľa Stratégie MZV SR mala naša krajina v roku 2007 päť nosných cieľov zahraničnej politiky: „bezpečný a demokratický svet“, „úspešné a prosperujúce Slovensko, „záujmy SR v efektívnej EÚ, „služba občanom a SR otvorená svetu“ a „moderná slovenská diplomacia“. *Výročná správa Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej republiky: Zahraničná politika v roku 2007* podrobnejšie popisuje obsah a realizáciu každej z týchto priorít. Predpokladáme teda, že takto definované rámcové priority presiahnu časový

---

<sup>53</sup> Pozri [www.mzv.sk](http://www.mzv.sk).

horizont jedného roka. Zároveň však MZV SR podrobne rozpracuje každú z uvedených rámcových priorít počas konkrétnych dvanástich mesiacov.

- ✓ Verejná diplomacia v podmienkach MZV SR by sa v prvom kroku zamerala na komunikáciu s tými štátnymi a neštátnymi partnermi v rámci SR, ktorí môžu rozvíjať takéto tematické priority doma i v zahraničí. V druhom kroku by sa MZV SR spolu s týmito partnermi malo snažiť o úspešnú a širšie koordinovanú komunikáciu vlastnej agendy smerom navonok. Od priorít sa tak odvinie identifikácia partnerov, ktorí sú podstatní pre ich šírenie a presadzovanie. MZV SR by sa malo snažiť o budovanie komunít partnerov pre komunikáciu každej zo strategických priorít zahraničnej politiky SR.
- ✓ Na základe identifikácie domácich i zahraničných partnerov pre komunikáciu strategických zámerov zahraničnej politiky SR môže MZV SR plánovať konkrétne aktivity v oblasti verejnej diplomacie. Pri výbere aktivít verejnej diplomacie musí MZV SR zohľadniť potreby komunikovať vlastné ciele smerom dovnútra SR i smerom navonok SR. Zároveň musí plánovať dlhodobé aktivity s cieľom kultivovať dialóg s domácimi partnermi o širších strategických cieľoch zahraničnej politiky, ako aj krátkodobé aktivity zamerané na komunikáciu konkrétnych cieľov zahraničnej politiky v rámci daného kalendárneho roka.
- ✓ Schematicky by vznikol model verejnej diplomacie odvodenej od strategických priorít, založenej na spolupráci partnerských komunít s cieľom realizovať koordinované krátkodobé a dlhodobé aktivity v rámci SR i s partnermi v zahraničí. Ako príklad uvedieme, že pri strategickej prioritě „bezpečný a demokratický svet“ by MZV SR mohlo identifikovať efektívnu rozvojovú pomoc ako konkrétnu strategickú úlohu. Následne by MZV SR oslovilo vybrané domáce subjekty, ktoré sa podieľajú na plánovaní a realizovaní projektov rozvojovej pomoci, ako aj zahraničných partnerov, ktorí prijímajú rozvojovú pomoc SR. MZV SR by potom v spolupráci s domácimi partnermi pracovali na sérii aktivít verejnej diplomacie, ktoré by pomohli komunikovať (a priamo i nepriamo aj realizovať) cieľ efektívnej rozvojovej pomoci krajiny.

### 3.8.2. KOMUNIKÁCIA GEOGRAFICKÝCH PRIORÍT ZAHRANIČNEJ POLITIKY

- ✓ Týmto scenárom sa dajú pokryť oba rozmery verejnej diplomacie a to jednak pôsobenie v zahraničí, ale aj spolupráca MZV SR s domácimi kľúčovými aktérmi.
- ✓ Verejná diplomacia najmä v prostredí malých krajín, akou je Slovensko predpokladá pomerne úzke definovanie prioritných krajín, na ktoré bude zacielená pozornosť a vypracovaná presná stratégia. Krajiny ako Holandsko, Nórsko alebo Fínsko majú takto vybraných maximálne osem prioritných krajín. Pre Slovensko s jeho obmedzenou kapacitou z hľadiska finančných možností, ľudských zdrojov a absenciou štátneho programu prezentácie v zahraničí, bude takéto

identifikovanie prioritných krajín nevyhnutné. Definovanie prioritných krajín pre verejnú diplomaciu by sa malo uskutočniť na základe vyhodnotenia bezpečnostných, politických a ekonomických záujmov SR.

- ✓ Doterajšie skúsenosti ukazujú, že pomerne efektívne je možné rozvíjať aktivity v rámci verejnej diplomacie v krajinách, ktoré patria medzi zahraničnopolitické priority SR. V krajinách západného Balkánu alebo východnej Európy sa MZV SR stretáva s najväčším záujmom najmä zo strany mimovládnych subjektov, ktoré v nich jednak priamo pôsobia v rámci partnerstiev v rozvojových projektoch, alebo sa priamo snažia ovplyvňovať politiky a stratégie rozvíjané v týchto krajinách. Práve preto sú krajiny ako Ukrajina, Bielorusko či západný Balkán vhodné na premyslenejšiu stratégiu, keďže Slovensko má pomerne jasne definované záujmy a ciele vo vzťahu k týmto krajinám priamo naviazané na bezpečnosť SR. V týchto prípadoch by bola vhodná užšia koordinácia aktivít MZV a iných subjektov, najmä MVO, ktoré v nich pôsobia najaktívnejšie. Mohla by zahŕňať mechanizmus na lepšiu výmenu informácií, spoločné aktivity v daných krajinách alebo spoločná snaha prezentovať a komunikovať tieto aktivity smerom k verejnosti. V tomto zmysle sú už pomerne rozvinuté skúsenosti i pozitívne príklady, ktoré však dodnes skôr záviseli od osobných iniciatív a aktívneho prístupu jednotlivých predstaviteľov MZV SR. Jediný koordinovanejší prístup existuje v snahe komunikovať slovenskej verejnosti ciele rozvojovej pomoci a získavať si podporu verejnosti pre túto prioritnú politiku, na čom má záujem aj MZV SR aj mimovládne organizácie.
- ✓ Úspešné pôsobenie Slovenska, jeho inštitúcií a MVO pri snahe o kvalitatívne zmeny v určitých regiónoch a krajinách v oblasti podpory ľudských práv sa dajú úspešne spoločne prezentovať v krajinách, ktoré sú našimi primárnymi partnermi, krajiny EÚ a USA, či v inštitúciách EÚ. V tomto smere má Slovensko pomerne veľké medzery a zostáva tu veľký priestor na skvalitnenie spolupráce. Príkladom takejto spolupráce, ktorá dostáva do povedomia Slovensko môže byť aj príklad uvedený v Správe o plnení úloh zahraničnej politiky SR v roku 2007.<sup>54</sup> Spomína sa tam organizácia okrúhleho stolu MZV s MVO aktívnymi na Kube, ktorý sa organizuje pravidelne každý rok a podpora pri prezentácii publikácií o.z. Človek v ohrození na podujatí v Bratislave o ekonomickej situácii a budúcnosti vzdelávania na Kube, do prípravy ktorých bolo zapojených viacero MVO. Vzdelávacia spolupráca ČvO a kubánskych nezávislých organizácií i jednotlivcov bola úspešne prezentovaná v spolupráci s MVO v Kongrese USA i na Ministerstve zahraničných vecí USA. Pri týchto aktivitách sa zúčastnili aj pracovníci MZV zo

---

<sup>54</sup> [www.mzv.sk](http://www.mzv.sk)

zastupiteľského úradu, čím vznikol pozitívny efekt, ktorý ukázal, že téma ľudských práv je prioritou všetkých kľúčových aktérov SR.

### 3.8.3. KOMUNIKÁCIA SEKTOROVÝCH PRIORÍT ZAHRANIČNEJ POLITIKY

- ✓ Ekonomická dimenzia zahraničnej politiky je jednou z priorit vládneho programu. Pri rozvoji koncepcie verejnej diplomacie MZV SR by malo vychádzať z definovania komparatívnych výhod, ktorými disponuje v porovnaní s ostatnými domácimi rezortmi pri realizácii tejto priority. Existuje niekoľko kľúčových sektorových odvetví slovenskej ekonomiky, ktorých záujmy zodpovedajú vitálnym záujmom rozvoja krajiny a MZV SR môže významne prispieť k ich presadzovaniu. Samozrejme, úlohou MZV je presadzovať hospodárske záujmy krajiny i slovenských hospodárskych subjektov bez ohľadu na to k akému odvetviu slovenskej ekonomiky patria alebo kde všade v zahraničí pôsobia. Existujú však sektory, pri presadzovaní záujmov ktorých MZV môže zohrať významnú úlohu a ich komunikácia v zahraničí by sa mala patriť medzi sektorové priority verejnej diplomacie SR.
- ✓ V prvom rade ide o tie sektory slovenskej ekonomiky, ktoré stále vo väčšej miere závisia a budú závisieť od regulačnej politiky (alebo rozvoja spoločnej sektorovej politiky) v rámci EÚ a vonkajších vzťahov, a zároveň platí, že majú významný podiel alebo výrazný dosah na tvorbu HDP Slovenska. Vzhľadom na koordinačnú úlohu MZV SR pri tvorbe politik SR v rámci EÚ, rovnako ako i na skutočnosť, že komunikácia s vonkajšími aktérmi v týchto prípadoch presahuje agendu i kapacity MH SR, úloha rezortu zahraničia je nezastupiteľná pri obhajobe hospodárskych záujmov SR.
- ✓ Najviac sa to týka sektoru *energetiky* a najmä nasledujúcich oblastí: 1) výroba elektrickej energie a ďalší rozvoj *jadrovej energetiky* v podmienkach EÚ i SR; 2) bezpečnosť dodávok uhl'ovodíkových zdrojov, ktorá má životný význam pre rafinériu Sloznaft a SPP, a.s. ale i celý *chemický a petrochemický priemysel* SR. Rozvoj spoločnej energetickej politiky EÚ, vrátane úloh, ktoré vyplývajú pre SR z implementácie energetickeho a klimatickeho balíčka EÚ, bude mať zásadný dopad na rozvoj energetickeho sektora SR.
- ✓ Ďalším kľúčovým sektorom je *automobilový priemysel*, ktorý sa stal kľúčovým odvetvím slovenskej ekonomiky. Keďže automobily, podobne ako všetky vyrobené komodity v rámci EÚ plne spadajú pod regulačné pravidlá jednotného trhu Únie, slovenská diplomacia musí mať záujem o to, aby SR bola jedným z kľúčových európskych hráčov a tvorcom pravidiel v tomto sektore. Zlé regulačné pravidlá EÚ pre automobilový priemysel nepoškodia žiadnu členskú krajinu EÚ tak ako môžu poškodiť SR.

- ✓ Minimálne vyššie uvedené sektorové priority by mali byť zaradené medzi priority verejnej diplomacie MZV SR. Pri ich implementácii je možné využiť návrh inštitucionálneho rámca podľa vzoru navrhnutého mechanizmu pre spoluprácu štátnych a neštátnych inštitúcií (pozri časť 3.6). V spolupráci a za účasti MH SR by bolo možné zriadiť konzultačné rady pre jednotlivé sektorové priority so zastúpením predstaviteľov súkromných i štátnych spoločností s cieľom dohodnúť koordináciu spoločného postupu, komunikačné priority i cieľové skupiny v zahraničí, ktoré sú dôležité z hľadiska prijímania rozhodnutí s dopadom na sektorové záujmy SR alebo presadzovania sektorových záujmov SR v zahraničí.

## 4 LITERATÚRA

---

*Action Plan for Global Marketing of Denmark*. Ministry for Economic and Business Affairs, Copenhagen, April 2008; <http://www.brandingdanmark.dk/NR/rdonlyres/15AC814C-3018-44AD-84B3-5C5ED62A6433/0/ActionPlan.pdf>.

Bátora, Jozef, *Identita a štátny záujem v slovenskej zahraničnej politike*, In: Medzinárodné otázky, ročník XIII, 2/2004, RC SFPA

Bátora, Jozef, *Multistakeholder Public Diplomacy of Small and Medium-Sized States: Norway and Canada Compared*, 2005; <http://www.diplomacy.edu/Conferences/MSD/papers/batora.pdf>.

Bilčík, Vladimír a kol., *Prehľad pracovísk zameraných na zahraničnú politiku a medzinárodné vzťahy v Slovenskej republike*. Výskumné centrum SFPA, 2006, <http://www.sfpa.sk/dokumenty/publikacie/119>

Duleba, Alexander, Lukáč, Pavol (ed.), *Zahraničná politika Slovenska po vstupe do NATO a EÚ, Východiská a stratégie*, RC SFPA, 2004

„Challenges for Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimising Value“, 2006, Geneva; <http://www.diplomacy.edu/conferences/mfa/papers/ConferenceSummary.pdf>

Fiske de Gouveia, Philip with Hester Plumridge, *European Infopolitik: Developing EU Public Diplomacy Strategy*. The Foreign Policy Centre, London 2005.

Gonesh, Ashvin and Jan Melissen, *Public Diplomacy: Improving Practice*. Netherlands Institute of International Relations Clingendael, December 2005.

Henrikson, Alan K, *What Can Public Diplomacy Achieve?*, Institute of International Relations Clingendael, 2006, [http://www.clingendael.nl/publications/2006/20060900\\_cdsp\\_paper\\_dip\\_c.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2006/20060900_cdsp_paper_dip_c.pdf)

Horváth, Martin, Nation Branding – komplexný prístup k prezentácii Slovenska. *Trend*, 30.6.2006.

„Inštitucionalizácia systému podpory exportu v Slovenskej republike“. *Ministerstvo financií SR*, 16.10.2008.

Jesný, Martin, „Slovenskej republike chýba štátny marketing“. *Trend*, 24.1.2007.

Leonard, Mark, with Catherine Stead and Conrad Smewing, *Public Diplomacy*, The Foreign Policy Centre, Londýn, 2002.

Lynch, Dov, *Communicating Europe to the world: What public diplomacy for EU?*, European Policy Centre 2005.

Manojlovic, Marija and Thorheim, Celia Helen, *Crossroads of Diplomacy: New Challenges, New Solutions*, Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2007,  
[http://www.clingendael.nl/publications/2007/20071000\\_cdsp\\_paper\\_manojlovic.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2007/20071000_cdsp_paper_manojlovic.pdf).

*Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Annual Report 2007*;  
<http://www.um.dk/NR/ronlyres/6AB1A844-1D1A-42BA-8FB1-C4C6A53A8363/0/AnnualReport07.pdf>.

*Návrh koncepcie zabezpečenia prezentácie slovenského umenia a kultúry v zahraničí*.  
<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/C56B353DD51E1A43C125730E0051E22F?OpenDocument>.

Peterková, Jana: *Veřejná diplomacie malých států a realita České republiky*, In: *Mezinárodní vztahy* 2/2008

*Predmet činnosti Agentúry (SARIO)*;  
[http://www.sario.sk/swift\\_data/source/dokumenty/predmet\\_cinnosti.pdf](http://www.sario.sk/swift_data/source/dokumenty/predmet_cinnosti.pdf).

*Programové vyhlásenie vlády*, <http://www.mzv.sk/App/WCM/main.nsf?Open>;

*Rozpracovanie Proexportnej politiky SR na roky 2007-2013. Ministerstvo hospodárstva SR*, 2007.

*Slovenská zahraničná politika v meniacom sa svete, Nové výzvy a priority*, RC SFPA, Inštitút Análzy-Stratégie-Alternatívy, Oddelenie strategického plánovania MZV SR, Január 2008, Bratislava.

Szondi, Gyorgy, *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*, Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2008,

[http://www.clingendael.nl/publications/2008/20081022\\_pap\\_in\\_dip\\_nation\\_branding.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2008/20081022_pap_in_dip_nation_branding.pdf).

*The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*;  
[http://www.gfkamerica.com/practice\\_areas/roper\\_pam/nbi\\_index/index.en.html](http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html).

*Výročná správa Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej republiky. Zahraničná politika v roku 2007.* MZV SR, Bratislava, 2008.

*Zameranie zahraničnej politiky SR na rok 2008,*

<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/6A3B8D2E8FC3BB33C12574030038402E?OpenDocument>.

*Zriaďovacia listina Slovenskej agentúry pre cestovný ruch.* Ministerstvo hospodárstva SR, 28. januára 2005; <http://new.sacr.sk/sacr/o-nas/zriadovacia-listina/>.