

# PARTICIPÁCIA A SAMOSPRAVNE KRAJE

Výsledky diagnostiky stavu  
a podmienok pre participáciu  
v prostredí regionálnej  
územnej samosprávy

Anna Šestáková  
Hana Mravcová



## **PARTICIPÁCIA A SAMOSPRÁVNE KRAJE**

### **Výsledky diagnostiky stavu a podmienok pre participáciu v prostredí regionálnej územnej samosprávy**

**Autorky:** Anna Šestáková, Hana Mravcová

**Názov výstupu: PARTICIPÁCIA A SAMOSPRÁVNE KRAJE – výsledky diagnostiky stavu a podmienok pre participáciu v prostredí regionálnej územnej samosprávy**

**Názov výstupu z opisu: Aká je prax participatívnej tvorby verejných politík v prostredí regionálnej územnej samosprávy?**

**Zadávatel': Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti**

**Národný projekt: PODPORA PARTNERSTVA A DIALÓGU V OBLASTI PARTICIPATÍVNEJ TVORBY VEREJNÝCH POLITÍK II.**

**ITMS kód projektu: 314011CQM9**

**Operačný program: Efektívna verejná správa**

**Obdobie vyhotovenia /spracovania: december 2023**

## Obsah

Úvod	2
1 Základné informácie o výskumnom dizajne	2
2 Zber dát od vedúcich a riaditeľov VÚC	3
3 Kvalitatívny zber dát – Aká je participatívna prax na samosprávnych krajoch?	19
4 Kvantitatívny zber dát – dotazníkový zber	33
5 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu	57
6 Záverečné odporúčania	61
7 Prílohy	63
PRÍLOHA A – Dotazník pre riaditeľov a vedúcich odborov	63
PRÍLOHA B – Protokol na rozhovory s gestormi politik	68
PRÍLOHA C – Dotazník určený pre zamestnancov VÚC	70

# Úvod

Program *Participácia a regionálna územná samospráva* je zameraný na budovanie kapacít pre participáciu na úrovni úradov samosprávnych krajov. Súčasťou programu budovania kapacít pre participáciu je aj spracovanie *Diagnostiky stavu a podmienok pre participáciu na úrovni zapojených samosprávnych krajov*. Cieľom diagnostiky je zozbierať informácie, ktoré pomôžu zmapovať existujúci stav a zabezpečiť podklady pre spracovanie procesných máp riadenia participatívnych procesov (dovnútra organizácie i navonok smerom k partnerom/aktérom v území). Zistenia budú tiež využité pre ukotvenie pozície koordinátorov participácie v organizačnej štruktúre úradu a spracovanie návrhu optimalizácie riadenia participatívnych procesov na úrade samosprávneho kraja. Predložená analýza prezentuje výsledky výskumu a v závere obsahuje návrh odporúčaní na optimalizáciu riadenia participatívnych procesov.

## 1 Základné informácie o výskumnom dizajne

### 1.1 Ciele

Výskum si kladie predovšetkým za cieľ zistiť:

- aké sú na úradoch podmienky pre zapájanie verejnosti
- aký je aktuálny stav tvorby regionálnych politík s účasťou verejnosti
- aké sú bariéry zapájania verejnosti
- ako je na úradoch vnímaná rola a úlohy koordinátorov
- ako koordinátorov participácie čo najefektívnejšie využiť pri optimalizácii procesov
- ako nastaviť ponuku školení pre zamestnancov tak, aby čo najlepšie reflektovala ich záujem a potreby

### 1.2 Výskumný dizajn

Zvolili sme zmiešaný výskumný dizajn (kombináciu kvalitatívneho a kvantitatívneho prístupu) za účelom vyváženia slabých stránok oboch prístupov a získania komplexnejšieho a presnejšieho obrazu o participatívnej praxi na úrade. Zmiešaný dizajn sa v literatúre<sup>1</sup> odporúča najmä za účelom zvýšenia validity (platnosti) zistení. Z podobného dôvodu sme kombinovali aj zdroje dát, ktoré boli zozbierané od riaditeľov a vedúcich odborov na úrade,

---

<sup>1</sup> Pozri napr. Thurmond, V. (2001): The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship* 33(3), 253-258. alebo Heale, R., Forbes, D. (2013): Understanding triangulation. *Evidence based nursing* 16(4), 98.

ako aj od zamestnancov. Konečné závery a z nich vyplývajúce odporúčania sú teda výsledkom overovania informácií získaných rôznymi metódami a z rôznych zdrojov.

### **1.3 Popis procesu zberu, spracovania a analýzy dát**

Výskum bol spustený v januári 2023, kedy prebehol (1) zber dát od vedúcich a riaditeľov formou štruktúrovaného rozhovoru (t. j. dotazníka, ktorý bol administrovaný výskumníkmi). Na základe získaných informácií boli identifikované regionálne politiky, pri ktorých existovali indície, že boli tvorené s účasťou verejnosti. Koordinátorky participácie následne podľa pripraveného protokolu zrealizovali (2) kvalitatívne rozhovory s tými zamestnancami, ktorí mali vybrané politiky na starosti. Súčasne bol zrealizovaný (3) online dotazníkový zber od všetkých zamestnancov úradu z tzv. obsahových odborov<sup>2</sup>. Dotazník obsahoval upravenú verziu otázok, ktoré boli položené vedúcim (predovšetkým z dôvodu ľahšej komparácie dát). Na spracovaní a vyhodnotení dotazníka sa podieľal externý dodávateľ – súkromná spoločnosť Actly. Ostatné dáta ako aj finálny výstup spracovali koordinátori participácie v spolupráci so zamestnancami ÚSVROS. Podrobnejšie informácie o zvolených metódach a procese analýzy dát sú uvedené v príslušných kapitolách v ďalšom texte.

### **1.4 Limity výskumu**

Okrem štandardných limitov, ktoré sa spájajú s kvantitatívnymi a kvalitatívnymi metódami zberu dát možno za základný limitujúci faktor tohto výskumu považovať široké spektrum ľudí, ktorí sa podieľali na zbere a vyhodnotení dát, vrátane 15 koordinátorov participácie. Veľkosť tímu kládla vysoké nároky na dodržanie všetkých štandardov zvolenej metodológie, ako aj štylistické zjednotenie výsledného výstupu. Napriek dôkladnému zaškoleniu na tieto činnosti sme medzi zapojenými analytikmi pozorovali rozdiel v kvalite realizovaných výskumných činností, pričom v závere niektoré výstupy museli byť dopracované skúsenejšími expertmi. Je možné, že rozdiel v kvalite bol do veľkej miery spôsobený aj pracovnou vyťaženosťou pri iných aktivitách a chýbajúcou praxou v oblasti zberu a analýzy dát. Na druhej strane je možné konštatovať, že súčinnosť koordinátorov na predmetnom výskume pre nich predstavovala príležitosť získať výskumné a analytické zručnosti, ktoré sa im nepochybne zídu pri ďalšom pôsobení na pozícii koordinátora participatívnych procesov.

---

<sup>2</sup> Pod obsahovými odbormi rozumieme odbory ako napríklad odbor školstva, sociálnych vecí, kultúry, regionálneho rozvoja a pod., na ktorých vznikajú politiky (napr. koncepčné materiály) týkajúce sa konkrétnej oblasti.

## 2 Zber dát od vedúcich a riaditeľov VÚC

V prvom kroku boli oslovení riaditelia úradov a vedúci odborov za účelom získania informácií o realizovaných politikách v kraji, postojoch k participácii, spolupráci medzi odbormi, existencii vnútorných smerníc a povedomí o pracovnej pozícii a úlohách koordinátorov participácie. Tieto dáta nám pomohli v ďalších fázach výskumu 1. vytipovať zamestnancov vhodných na kvalitatívne rozhovory (tých, ktorí sa podieľali na tvorbe regionálnych politik) a 2. pripraviť dotazník pre všetkých zamestnancov VÚC.

### 2.1. Ciele

- získať prvotný prehľad o regionálnych politikách, ktoré sa na úrade realizujú participatívne
- získať dáta, na základe ktorých bude možné neskôr vybrať vhodných respondentov pre kvalitatívne rozhovory
- získať informácie o miere, kvalite a efektívnosti komunikácie a spolupráce medzi odbormi
- zistiť, aké sú postoje vedúcich a riaditeľov k participácii a identifikovať možné prekážky
- overiť, do akej miery prichádzajú vedúci úradov a riaditelia do kontaktu s koordinátormi participácie a v čom vidia ich úlohu
- zmapovať možnosti a mieru ochoty vedúcich uvoľniť zamestnancov na školenia súvisiace s participáciou

### 2.2 Výskumná metóda

Metódu zberu dát predstavoval dotazník, administrovaný formou štruktúrovaného rozhovoru. Na administrácii sa podieľalo sedem analytikov ÚSVROS, ktorí postupne zbierali dáta na piatich zapojených samosprávnych krajoch. Dotazník pozostával z piatich tematických častí:

- participatívna prax a politiky realizované participatívne
- koordinácia, komunikácia a spolupráca medzi odbormi
- vnímanie a postoje k participácii, jej prínosy a prekážky
- reflexia koordinátora participácie
- preferovaný typ a frekvencia školení v oblasti participácie

Dotazník bol administrovaný jednotným spôsobom, s dodržaním znenia otázok. Čo sa týka poradia otázok, existovala istá miera flexibility ohľadom ich kladenia v závislosti od kontextu konkrétneho rozhovoru. Respondent mal v prípade niektorých otázok možnosť vybrať si z ponúkaných možností, pri iných mal naopak priestor odpovedať voľne. Kompletný dotazník je dostupný v Prílohe A.

### 2.3 Výskumná vzorka

Štruktúrovaného rozhovoru sa zúčastnili riaditelia úradov a vedúci odborov (N=32). Anonymizovaný zoznam respondentov spolu s názvami jednotlivých odborov uvádza tabuľka nižšie.

**Tabuľka č. 1 – Respondenti, ktorí sa zúčastnili štruktúrovaného rozhovoru**

KRAJ	POZÍCIA	ODBOR
BBSK	Vedúci/vedúca odboru	Odbor verejnej dopravy
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor regionálneho rozvoja a cestovného ruchu
	Vedúci/vedúca odboru	Oddelenie kultúry
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor školstva
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor sociálnych služieb a zdravotníctva
	Riaditeľ / riaditeľka	-

KRAJ	POZÍCIA	ODBOR
KSK	Vedúci/vedúca odboru	Oddelenie zdravotníctva
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor kultúry
	Vedúci/vedúca odboru	Oddelenie dopravy
	Vedúci/vedúca odboru	Oddelenie regionálneho rozvoja
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor sociálnych vecí
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor školstva
	Riaditeľ / riaditeľka	-

KRAJ	POZÍCIA	ODBOR
NSK	Vedúci/vedúca odboru	Odbor strategických činností
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor dopravy a pozemných komunikácií
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor sociálnych vecí
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor školstva, mládeže a športu
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor kultúry
	Riaditeľ / riaditeľka	-

KRAJ	POZÍCIA	ODBOR
PSK	Vedúci/vedúca odboru	Odbor kultúry
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor strategického rozvoja
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor zdravotníctva
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor sociálnych vecí a rodiny
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor dopravy
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor školstva
	Riaditeľ / riaditeľka	-

KRAJ	POZÍCIA	ODBOR
ŽSK	Vedúci/vedúca odboru	Odbor regionálneho rozvoja
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor sociálnych vecí
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor dopravy
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor kultúry
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor školstva a športu
	Riaditeľ / riaditeľka	-

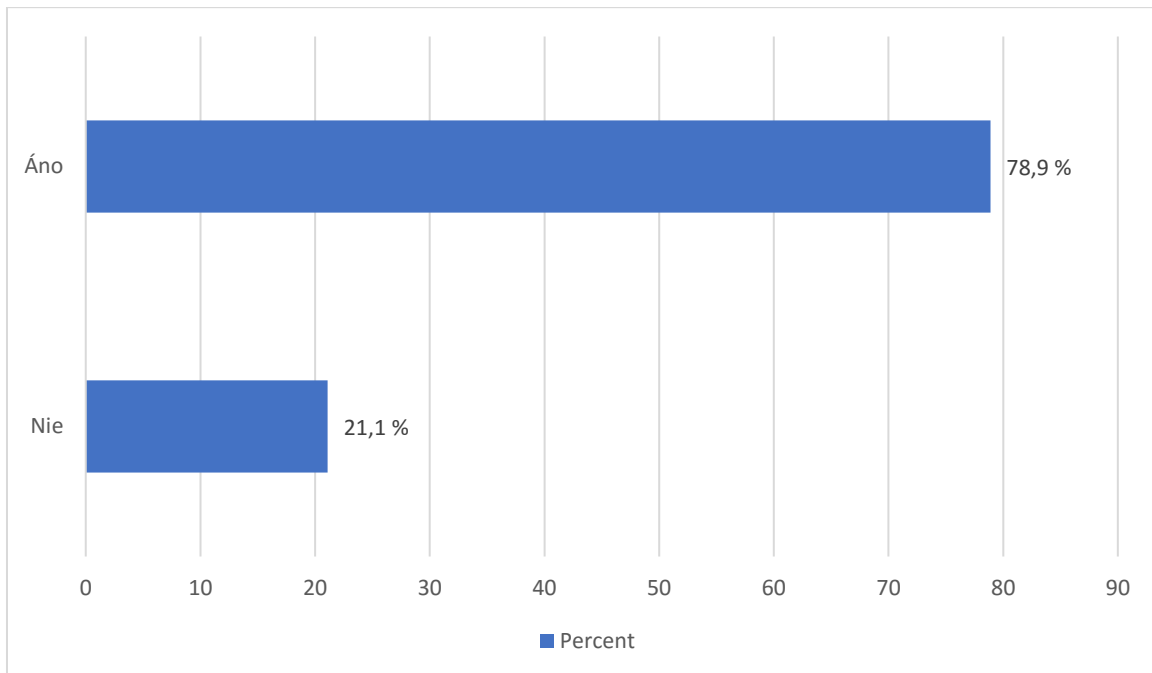
## 2.4 Proces analýzy

Vzhľadom k tomu, že dotazník kombinoval otázky s výberom z rôznych možností s otázkami, ktoré umožňovali voľnú odpoveď, analýza dát si vyžadovala kombináciu kvantitatívneho a kvalitatívneho prístupu spracovania dát. Otázky s možnosťami boli vyhodnotené kvantitatívne, s využitím štandardných postupov deskriptívnej štatistiky. Brali sme však do úvahy aj prípadné kvalitatívne komentáre a zdôvodnenie výberu danej možnosti zo strany respondentov. Otázky s voľnými odpoveďami sme analyzovali prostredníctvom indukčnej kvalitatívnej analýzy (t. j. analýza vychádzala „zdola“, zo samotných dát). Kvalitatívna analýza bola zameraná na hľadanie opakujúcich sa tém a na doplnenie informácií z kvantitatívnych dát.



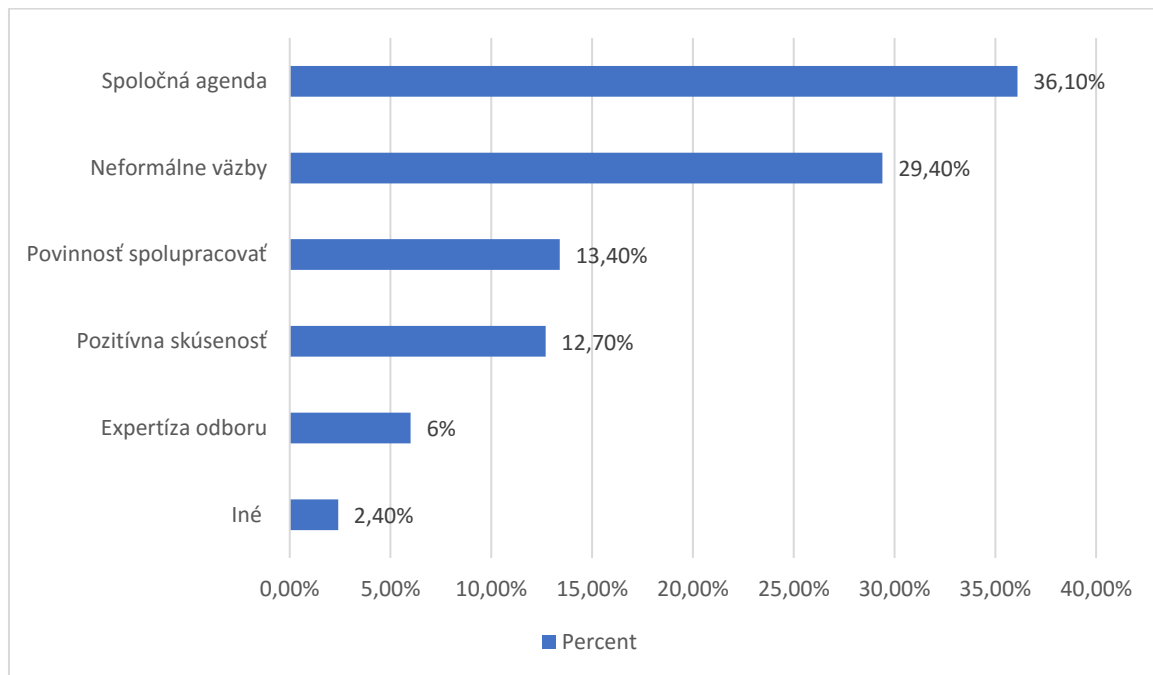
## 2.5 Výsledky

### 1. Obvykle to na úrade tak funguje, že sa kontaktujete a riešite agendy spoločne?



Prevažná väčšina vedúcich odborov (takmer 79 %) potvrdila, že úrad funguje na báze vzájomnej spolupráce medzi rôznymi odbormi a oddeleniami. Len 21 % vedúcich sa nezvykne v rámci svojej pracovnej agendy stretávať s ostatnými odbormi. Je teda možné konštatovať, že medziodborová spolupráca je pre úrady samosprávnych krajov kľúčová z hľadiska efektívneho fungovania úradu.

## 2. Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odborními na vašom úrade by ste vymenovali? (Otázka umožňovala výber viacerých odpovedí)

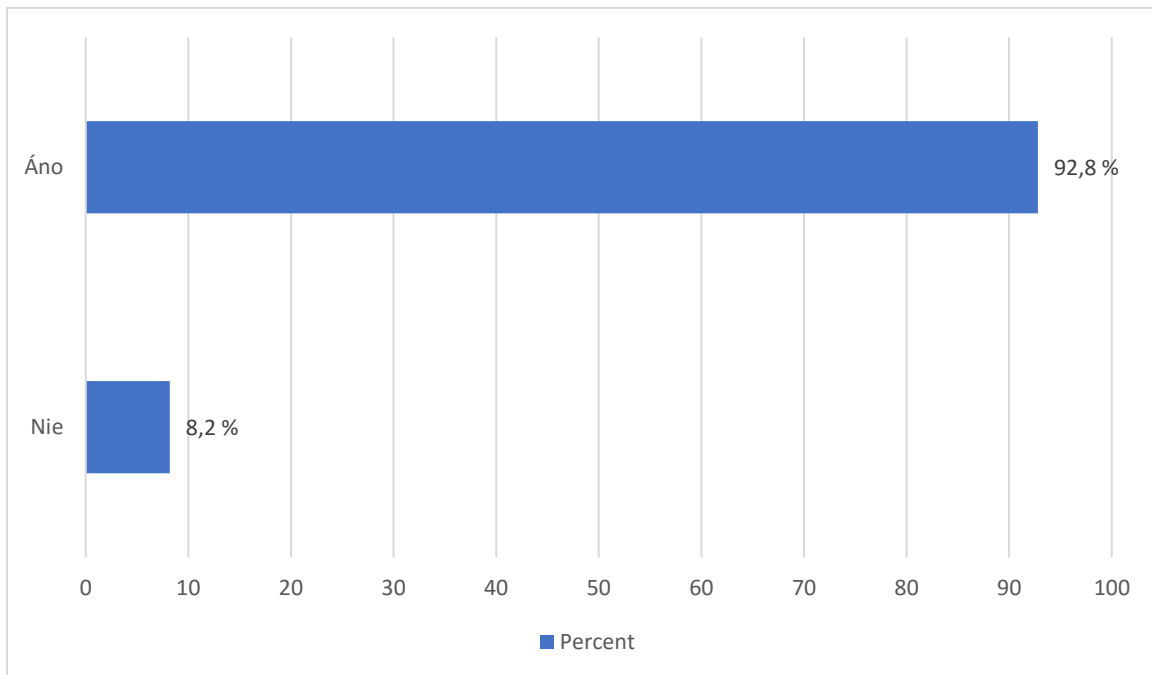


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- Spoločná obsahová agenda
- Povinnosť spolupracovať
- Neformálne väzby na základe doterajšej spolupráce
- Pozitívna predchádzajúca skúsenosť
- Expertíza odboru (agenda odboru sa vzťahuje na celý úrad)
- Iné

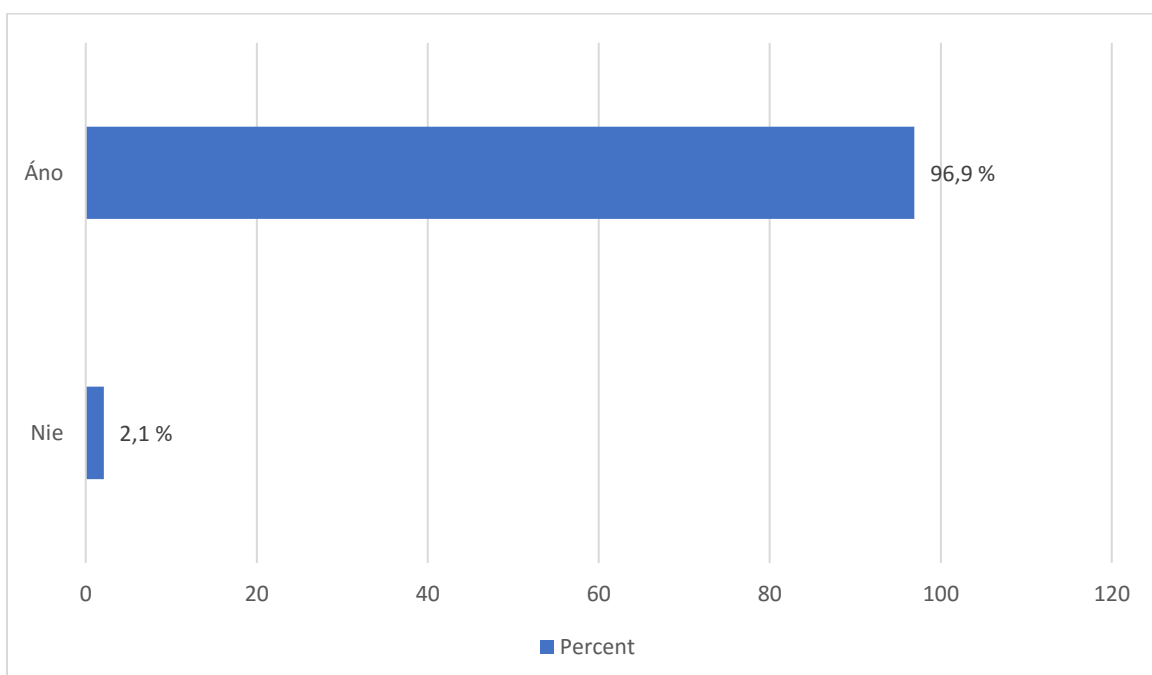
V prieskume sme sa zisťovali aj najčastejšie dôvody medziodborovej spolupráce. Výsledky poukazujú nato, že najčastejším dôvodom je spoločná obsahová agenda rôznych odborov (36 %) – príkladom môžu byť tematicky prierezové politiky. Druhým najčastejším dôvodom boli neformálne väzby na základe doterajšej spolupráce (29 %), nasledované povinnosťou spolupracovať (13 %) a pozitívnou predchádzajúcou skúsenosťou (13 %).

### 3. Mávate medziodborové porady?



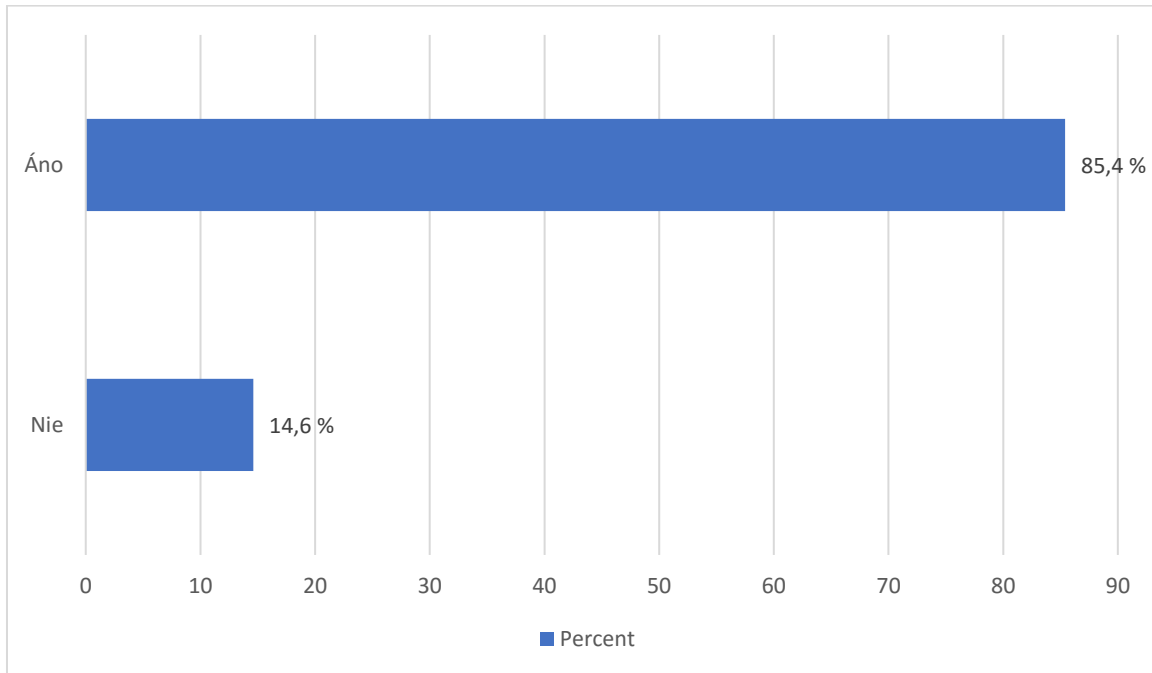
Význam medziodborovej spolupráce potvrdili aj odpovede na otázku ohľadom medziodborových porád (ktoré sú základným nástrojom spolupráce medzi odbormi). Takmer 93 % vedúcich potvrdilo, že sa zúčastňujú medziodborových porád. Vedúci, ktorí sa takýchto porád nezúčastňujú, boli jednoznačne v menšine (8 %).

### 4. Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca – koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?



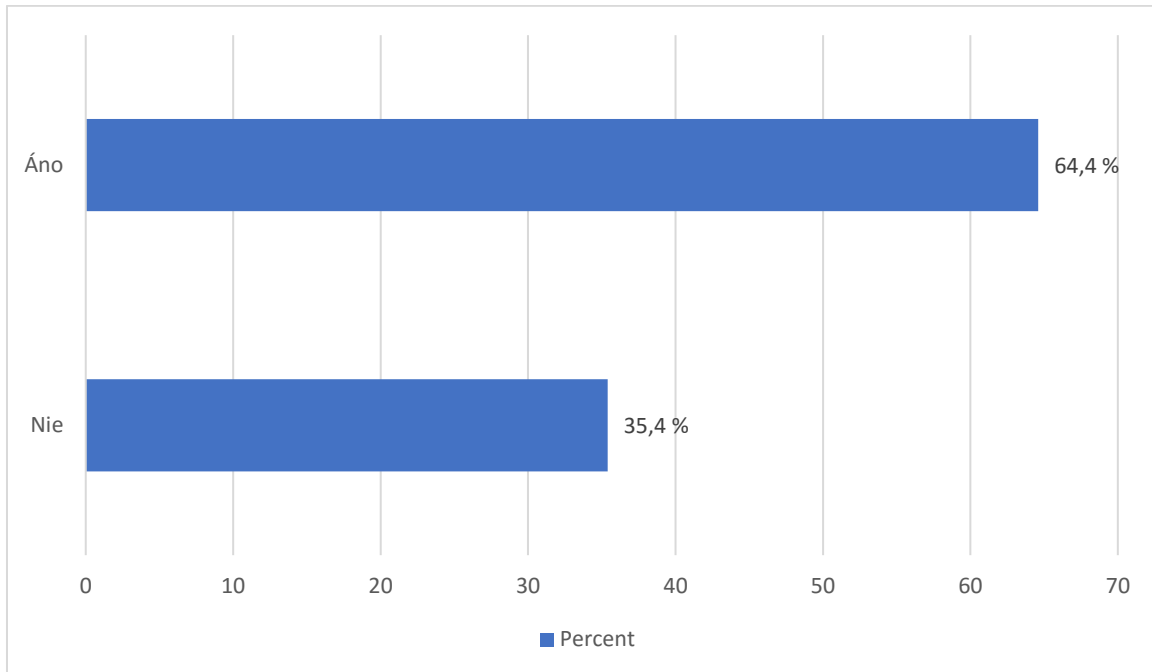
Medziodborová spolupráca, založená na koordinácii agend medzi jednotlivými odbormi je taktiež dôležitou súčasťou vnútorných porád odborov – takmer 97 % vedúcich súhlasilo s týmto tvrdením, zatiaľ čo len 2 % nezahŕňajú medziodborovú spoluprácu do obsahu svojich vnútorných porád na odboroch.

#### 5. Používate nejaký manažérsky nástroj na zdieľanie informácií medzi odbormi?



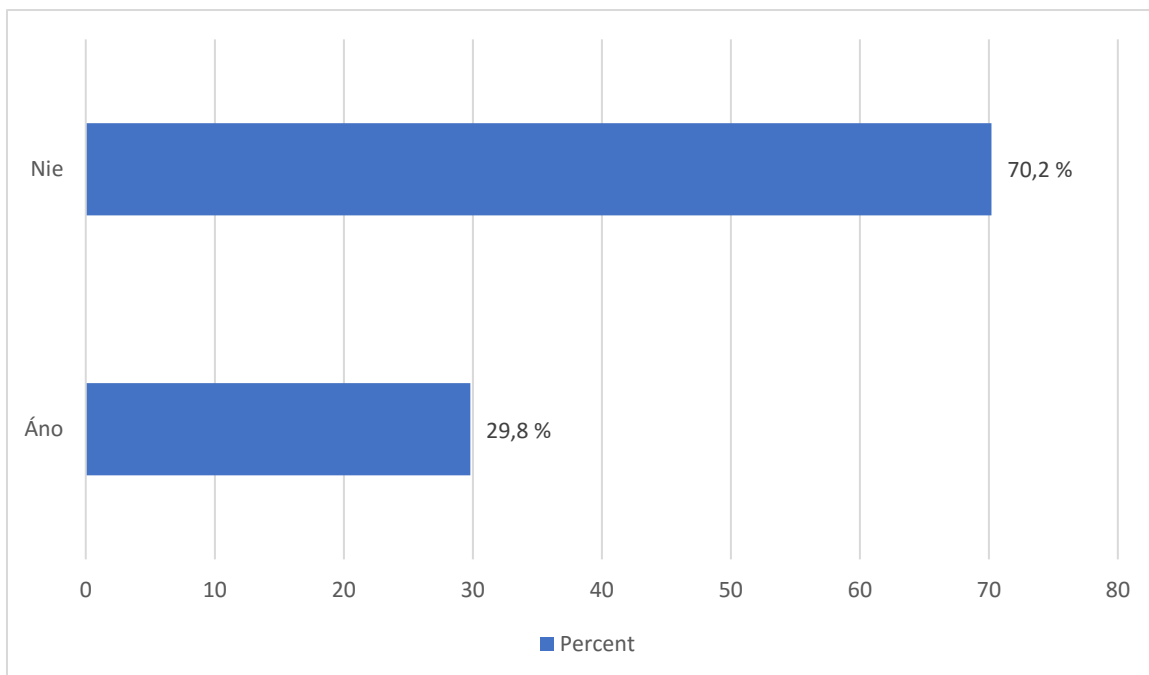
Väčšina odborov na samosprávnych krajoch využíva nejaký typ manažérského nástroja a zdieľanie informácií (85 %). Na základe kvalitatívnych dát možno konštatovať, že medzi najčastejšie spomínané patrili nástroje ako Sharepoint, OneDrive, intranet a Fabasoft.

**6. Používate nejaký manažérsky nástroj na koordináciu agend medzi odborními? Napr. spoločný online kalendár, atď.**

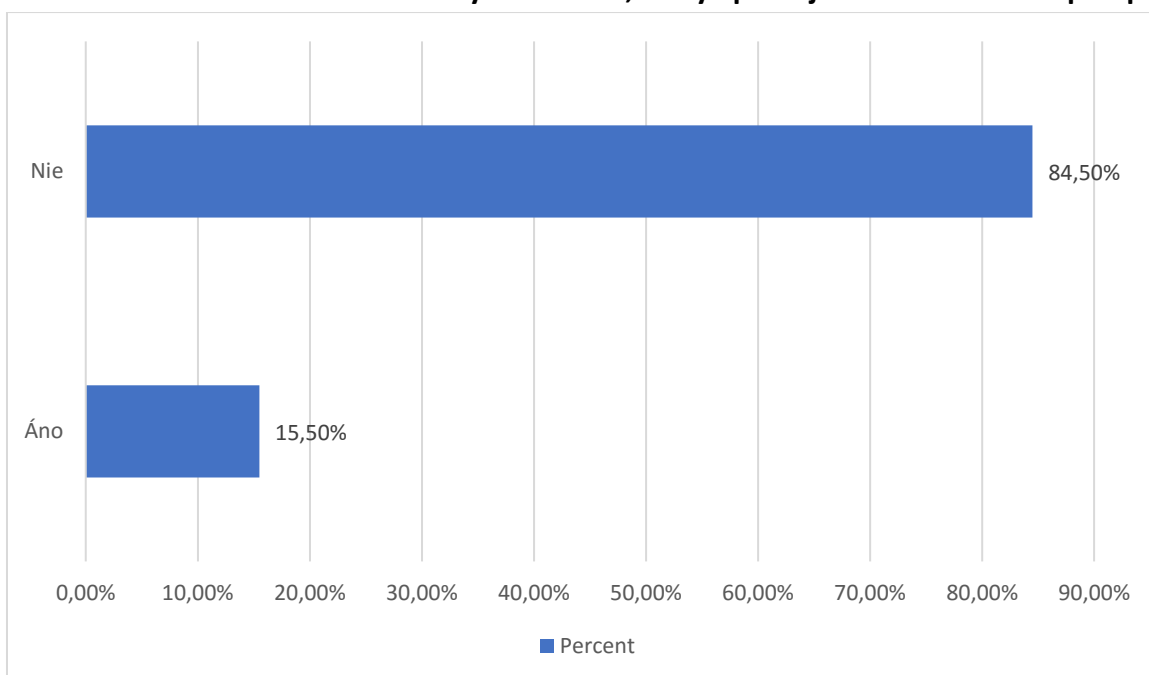


O niečo nižšie percento vedúcich (65 %) ako v predošlej otázke odpovedalo súhlasne na otázku, či používajú manažérsky nástroj na koordináciu agend medzi odborními. Jedným z najčastejšie uvádzaných nástrojov bol zdieľaný kalendár v programe Outlook. Ďalšie nástroje využívané na úradoch za účelom koordinácie agend boli Microsoft Teams a Google Drive.

**7. Máte na úrade smernicu alebo iný dokument, ktorý upravuje medziodborovú komunikáciu?**

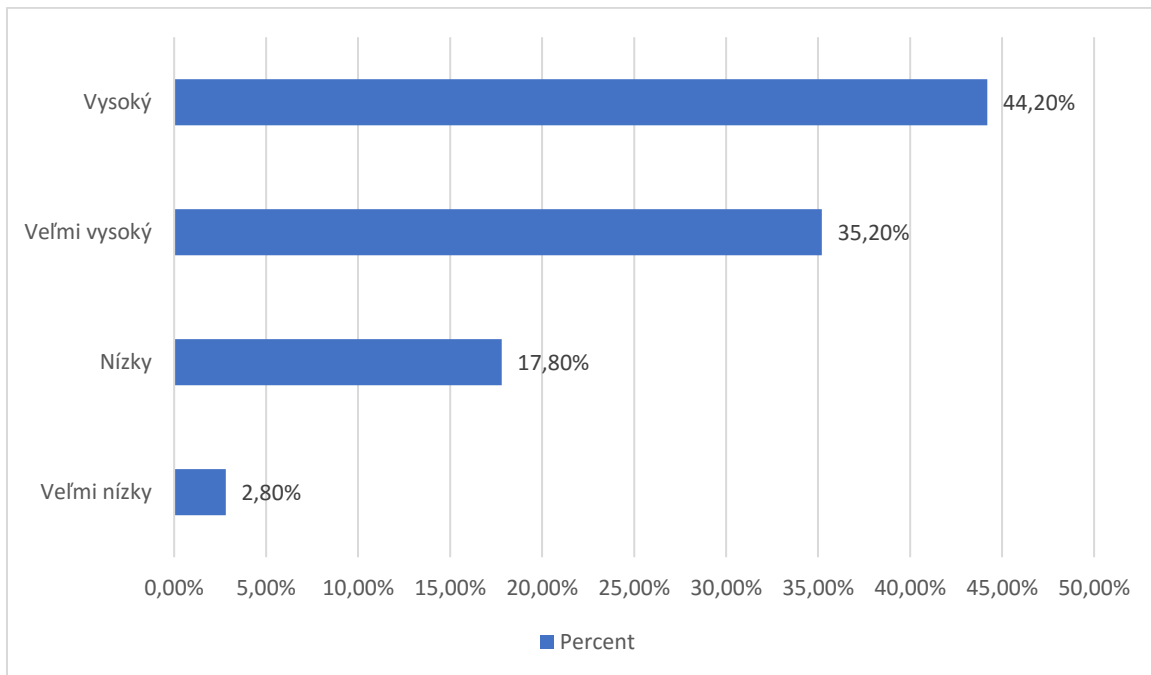


**8. Máte na úrade smernicu alebo iný dokument, ktorý upravuje medziodborovú spoluprácu?**



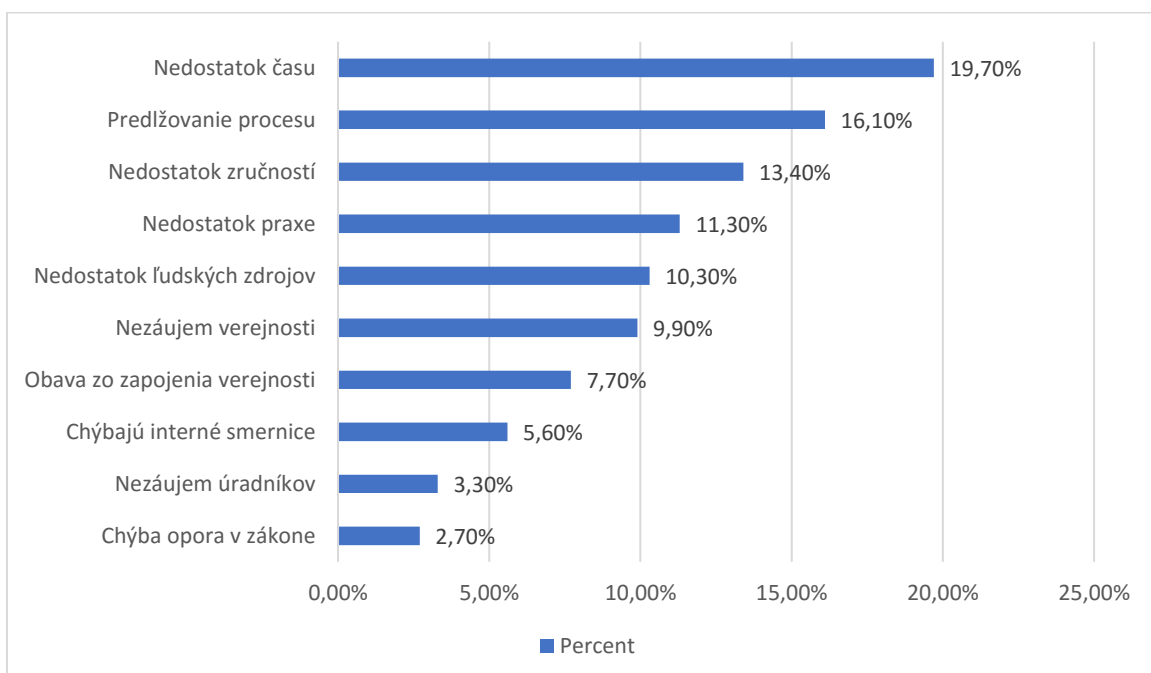
Väčšina vedúcich sa vyjadrila, že na úrade neexistuje smernica, ktorá by upravovala medziodborovú komunikáciu (70 %) alebo spoluprácu (84,5 %). Respondenti, ktorí tvrdili, že takéto smernice na úrade existujú (takmer 30 % pri medziodborovej komunikácii a 15,5 % pri medziodborovej spolupráci) uvádzali väčšinou rôzne metodické pokyny vedúcich alebo smernice, ktoré upravujú proces tvorby politik od ich prípravy až po predloženie na zastupiteľstvo.

## 9. Ohodnotte význam účasti verejnosti pre prácu vášho odboru pri tvorbe materiálov.



Výsledky prieskumu poukazujú nato, že vedúci samosprávnych krajov považujú účasť verejnosti na tvorbe materiálov v rámci ich odboru za relatívne dôležitú. Až 79 % všetkých respondentov prikladá účasti verejnosti na tvorbe materiálov buď vysoký (44 %) alebo veľmi vysoký (35 %) význam. Len necelé tri percentá všetkých oslovených vedúcich prikladá participácii na tvorbe materiálov veľmi nízky význam.

## 10. Aké prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vnímate na vašom úrade? (Otázka umožňovala výber viacerých odpovedí)

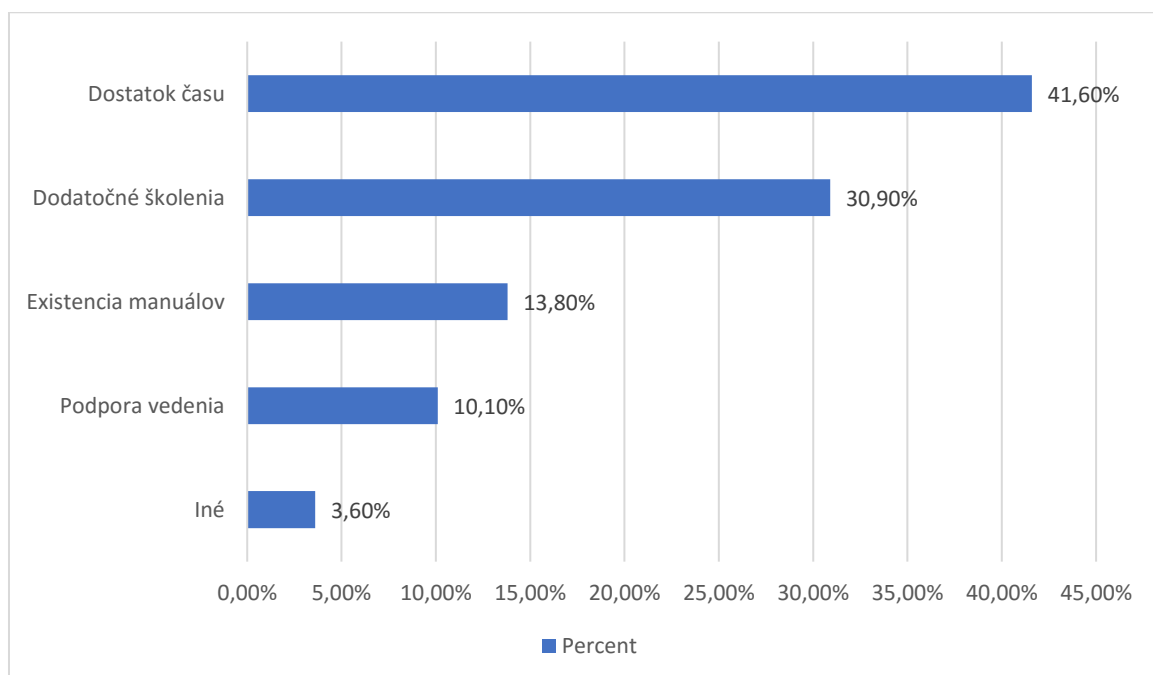


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- Nedostatok času
- Predlžovanie procesu tvorby materiálov
- Nedostatok zručností ako robiť participatívny proces
- Nedostatok praktických skúseností s participatívnym procesom
- Nedostatok ľudských zdrojov
- Nezáujem verejnosti
- Obava zo zapojenia verejnosti
- Chýbajúce ukotvenia v interných smerniciach
- Nezáujem úradníkov
- Chýbajúca opora v zákone o VÚC

Za najvýraznejšie prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vedúci považujú predovšetkým nedostatok času (20 %) a predlžovanie procesu tvorby materiálov (16 %), ako aj nedostatok zručností (13 %) a praktických skúseností s participatívnym procesom (11 %). Ďalšími prekážkami sú nedostatok ľudských zdrojov, resp. personálnych kapacít (10 %) a predpokladaný nezáujem verejnosti (10 %). Za najmenej významné prekážky bol považovaný nezáujem úradníkov realizovať participáciu (3 %) a nedostatočná opora v zákone o VÚC (3 %).

### 11. Čo by mohlo pomôcť vašim zamestnancom, aby mali pozitívnejší prístup k účasti verejnosti na tvorbe materiálov? (Otázka umožňovala výber viacerých odpovedí)



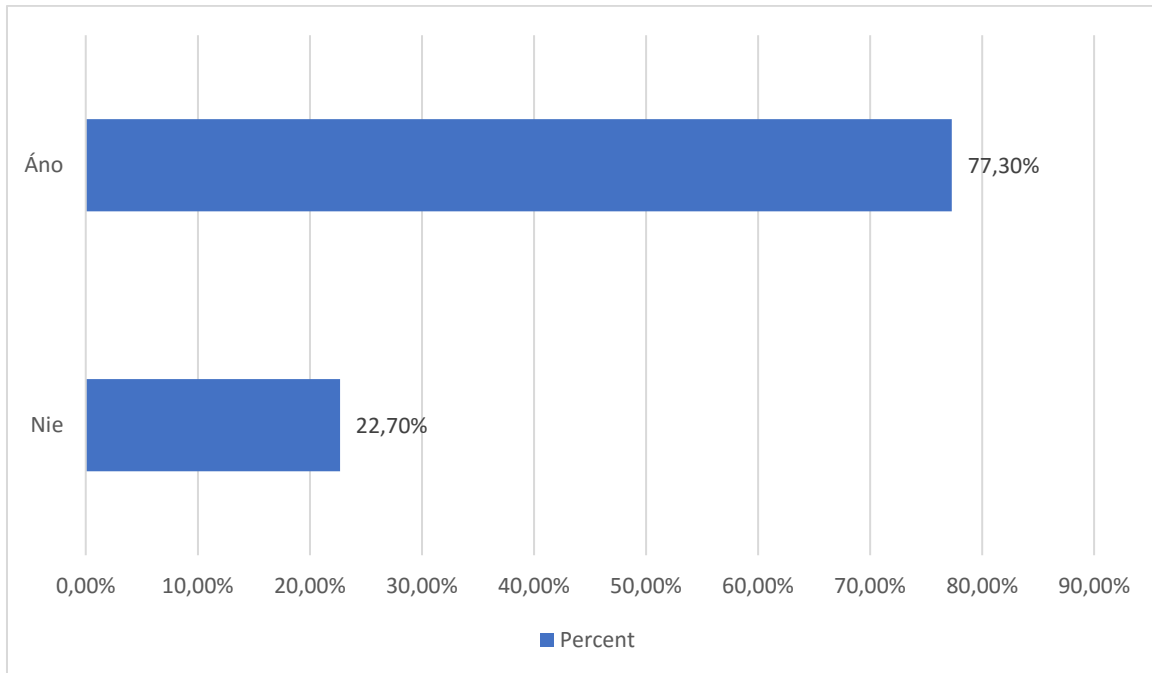
Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- Dostatok času
- Dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie
- Existencia manuálov
- Dostatok podpory vedenia
- Iné



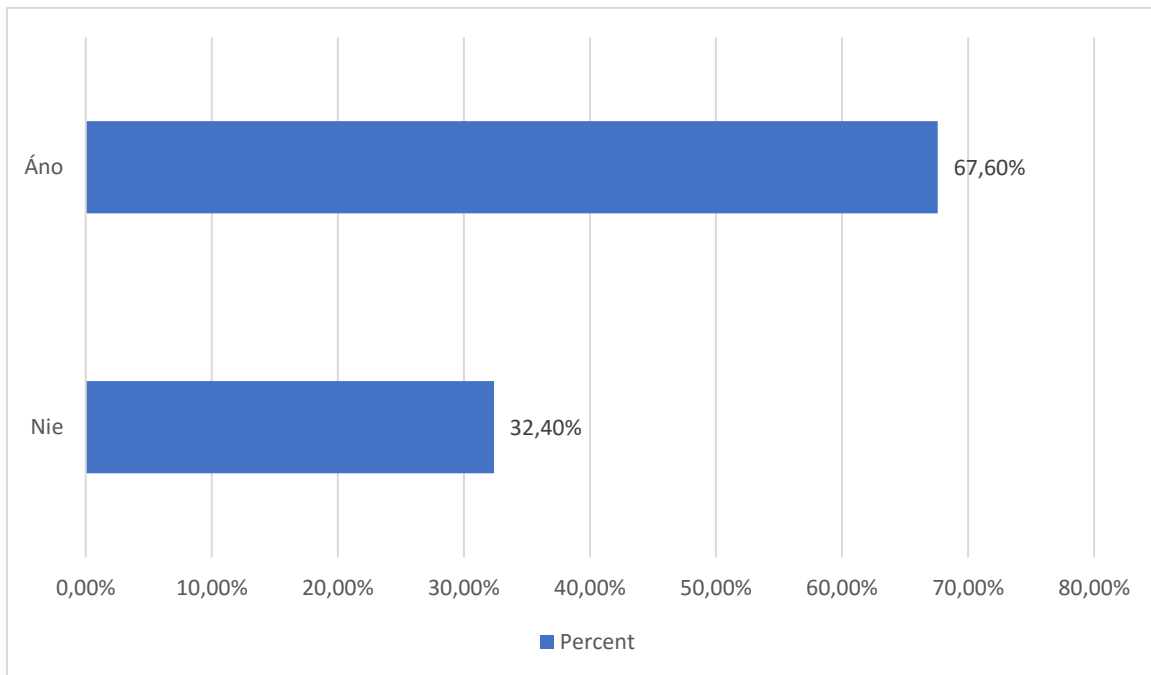
Podobne ako v predošlej otázke, dostatok času sa ukázal ako dôležitý faktor pri zapájaní verejnosti do tvorby materiálov (42 %), nasledovaný dodatočnými školeniami a neformálnym vzdelávaním (31 %). Vedúci zjavne považujú školenia a vzdelávanie za efektívnejší nástroj na získanie pozitívnejšieho postoja k participácii ako existenciu manuálov (14 %) alebo podporu vedenia (10 %). Vyskytlo sa aj niekoľko odpovedí v kategórii „iné“, ktoré sa týkali vzdelávania verejnosti smerom k aktívnejšiemu postoju v oblasti zapájania sa do tvorby politik a ďalších aktivít kraja.

## 12. Viete, že na úrade existuje pozícia „koordinátor participácie“?



Prevažná väčšina vedúcich a riaditeľov úradov samosprávnych krajov bola informovaná o existencii pozície koordinátora participácie na úrade (77 %). Tí, ktorí neboli (23 %), uvádzali ako zdôvodnenie napríklad to, že koordinátori sa im sami iniciatívne neozvali alebo že informáciu prehliadli v množstve emailov v rámci elektronickej komunikácie. Na základe výpovedí respondentov sa zdá, že najefektívnejší spôsob informovania vedúcich o existencii pozície koordinátora participácie bolo osobné stretnutie zrealizované z iniciatívy samotných koordinátorov, na ktorom vysvetlili svoju činnosť a preskúmali možnosti spolupráce.

### 13. Nadviazali ste s ním spoluprácu?



O niečo nižšie percento vedúcich (67 %) súhlasilo s tým, že s koordinátormi nadviazalo aj spoluprácu. Tí, ktorí s koordinátormi spoluprácu nenadviazali (32 %), zdôraznili, že očakávali iniciatívu zo strany koordinátorov participácie, ktorí mali podľa nich osloviť vedenie a prezentovať čo z hľadiska svojich činností na úrade ponúkajú. Z výsledkov je však evidentné, že väčšina tých, ktorí sa o prítomnosti koordinátorov participácie na úrade dozvedeli, s nimi zároveň aj spolupracujú.

### 14. V akých oblastiach ste nadviazali spoluprácu s koordinátormi participácie?

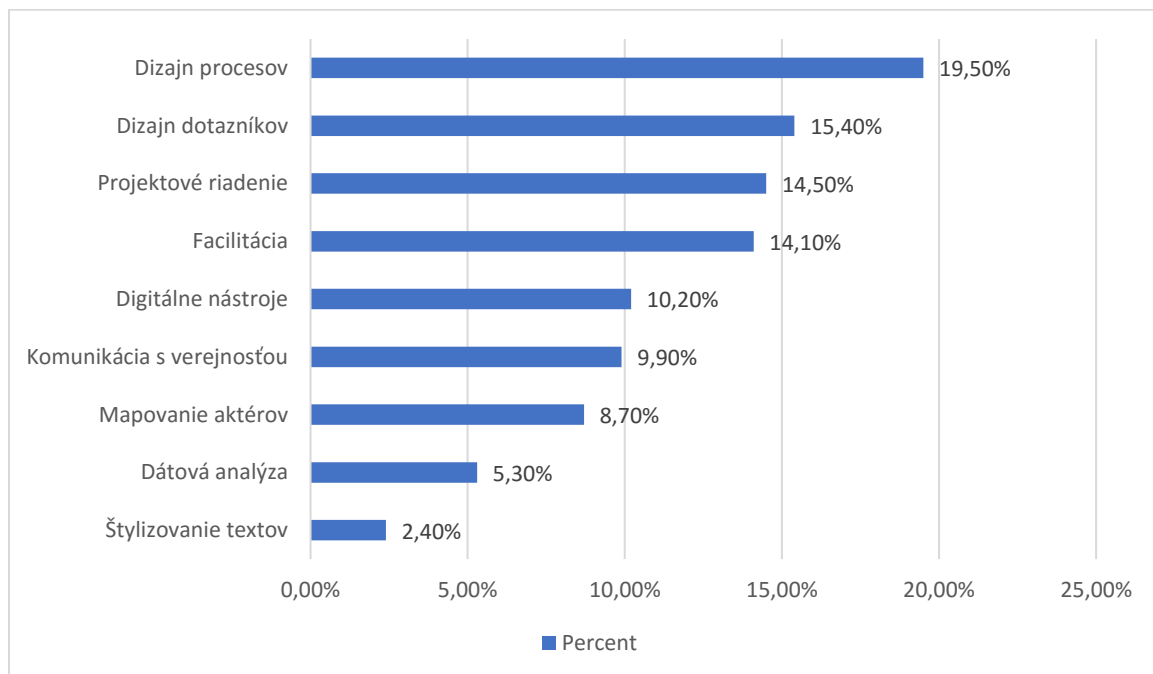
Vedúci odborov nadviazali spoluprácu s koordinátormi predovšetkým v súvislosti s prípravou rôznych politík (vrátane PHSR) a projektov. Čo sa týka konkrétnych činností, podľa respondentov sa koordinátori participácie ukázali užitoční napríklad pri zbere dát a komunikácii s územím, pri mapovaní a oslovovaní stakeholderov a ako organizačná pomoc v rámci organizovaní rôznych stretnutí a podujatí. Zopár respondentov vyzdvihlo aj aktivitu koordinátorov zameranú na pretváranie pracovného prostredia prostredníctvom zavádzania nástrojov medziodborovej spolupráce.

**15. Predstavte si, že máte na úrade troch koordinátorov participácie, ktorých viete využiť na pomoc pri príprave procesov súvisiacich so zapájaním verejnosti; akú úlohu by ste im chceli zadať?**

Vedúci si v súvislosti so zapojením koordinátorov participácie do agendy svojho odboru vedeli predstaviť celé spektrum rôznych činností:

- Dizajn procesov, výber metód a formátov zapojenia verejnosti
- Spätná väzba voči iným zamestnancom (pripomienkovanie dizajnu procesu, ktorí navrhli iní zamestnanci úradu)
- Hľadanie a experimentovanie s kreatívnymi / novými formami zapájania verejnosti
- Komunikácia s aktérmi, ich sieťovanie
- Mapovanie a identifikácia aktérov
- Komunikácia s verejnosťou, nastavenie informačných kampaní
- Spoluúčasť na tvorbe metodík ohľadom tém súvisiacich s participáciou
- Facilitácia a moderovanie stretnutí s verejnosťou
- Zvládanie konfliktov pri stretnutiach s antagonisticky naladenou verejnosťou
- Súčasť organizačného tímu v súvislosti s organizáciou stretnutí a podujatí
- Realizácia interných školení pre ostatných zamestnancov úradu, mentoring
- Zber a analýza dát, napríklad prostredníctvom distribúcie a vyhodnotenia dotazníkov
- Komunikácia so samosprávami
- Zvýšenie štandardov medziodborovej spolupráce a komunikácie

**16. Zhodnoťte, ktoré z nasledovných 4 zručností by ste vo vašom tíme potrebovali doplniť?**  
(Otázka umožňovala výber maximálne 4 možností)



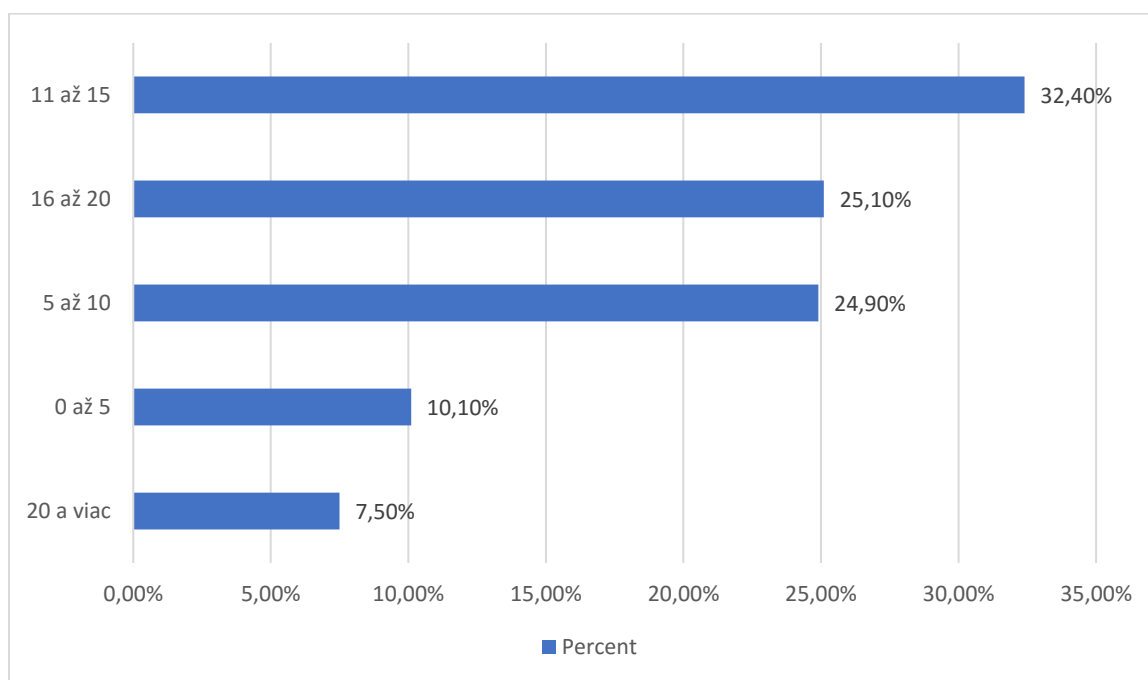
Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- Design participatívnych procesov
- Design dotazníkov / prieskumov
- Projektové riadenie
- Facilitácia stretnutí s verejnosťou

- Používanie digitálnych nástrojov pre participáciu
- Komunikácia s verejnosťou
- Mapovanie zainteresovaných aktérov
- Dátová analýza
- Štylizovanie textov

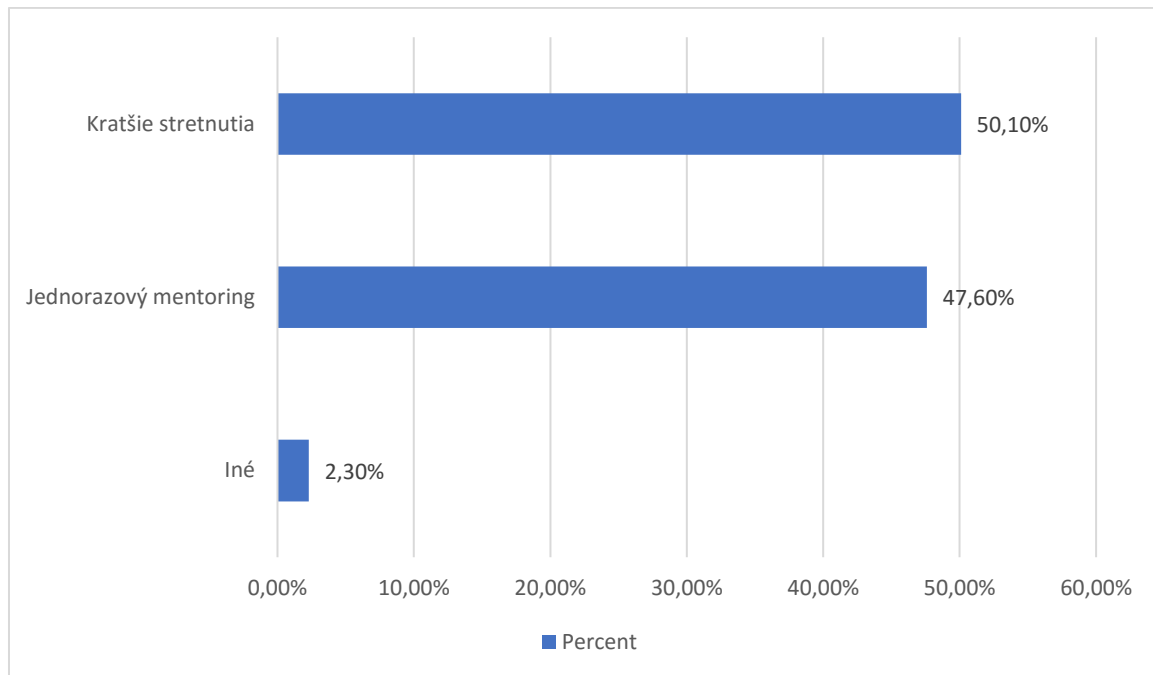
V prvom rade je potrebné konštatovať, že preferencie respondentov ohľadom zručností, ktoré by potrebovali doplniť, sú pomerne rovnomerne rozložené medzi jednotlivé možnosti. Výsledky naznačujú, že zručnosti, ktoré na úradoch chýbajú, sú predovšetkým dizajn participatívnych procesov (19,5 %) a dizajn dotazníkov a prieskumov (15 %). Vedúci by takisto ocenili, keby ich tím bol vyškolený v projektovom riadení (14,5 %) a facilitácii stretnutí s verejnosťou (14 %). Ako nižšiu prioritu vnímajú doplnenie zručností v oblasti dátovej analýzy (5 %) a štylizovania textov (2 %).

### 17. Na koľko hodín mesačne by ste uvoľnili vášho zamestnanca na školenie?



Čo sa týka uvoľnenia zamestnancov na školenie, odpovede vedúcich sa pohybovali v rozmedzí od 0-5 hodín mesačne (10 %) až po 20 a viac (7,5 %). Tieto extrémne možnosti však volilo len nižšie percento respondentov. Najviac preferovanou možnosťou bolo uvoľnenie zamestnanca na 11-15 hodín mesačne (32 %). Nasledovali možnosti 5-10 hodín (25 %) a 16-20 (25 %), ktorých percento preferencií bolo takmer vyrovnané.

## 18. Vyhovoval by vám skôr:



Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- Kratšie stretnutia rozložené v dlhšom časovom úseku
- Jednorazový blokovaný mentoring

Voľba medzi jednorazovým blokovaným mentoringom a kratšími stretnutiami rozloženými v dlhšom časovom úseku dopadla pomerne vyrovnané. Na základe výsledkov možno konštatovať, že respondenti sa o niečo výraznejšie prikláňajú k možnosti kratších stretnutí rozložených v dlhšom úseku. Respondenti uvádzali aj množstvo zdôvodnení v súvislosti so svojou voľbou; napríklad že jednorazové blokované stretnutia sú lepšie, pretože v daný deň už zamestnanec nič iné nespraví alebo že to závisí od konkrétneho školenia. Vyskytol sa aj názor, že zatiaľ čo kratšie stretnutia rozložené v dlhšom úseku sú skôr vhodné pre zamestnancov, jednorazový blokovaný mentoring je naopak vhodnejší pre riaditeľov a vedúcich, pretože sú výrazne viac vyťažení.

### Zhrnutie výsledkov prieskumu

Výsledky prieskumu u vedúcich odborov a riaditeľov úradov jasne poukazujú na to, že spolupráca a komunikácia s inými odbormi a oddeleniami je dôležitou súčasťou ich práce. Najčastejším dôvodom, pre ktorý dochádza k medziodborovej spolupráci je spoločná agenda a neformálne väzby, ktoré boli vytvorené v rámci minulej spolupráce. Takmer všetci vedúci a riaditelia sa zúčastňujú medziodborových porád, prostredníctvom ktorých koordinujú svoje agendy. Na úradoch samosprávnych krajov je taktiež rozšírené využívanie rôznych nástrojov na zdieľanie informácií a na vzájomnú komunikáciu. Výsledky poukazujú nato, že nástroje na zdieľanie informácií (napr. Sharepoint, OneDrive a pod.) sú viac rozšírené ako komunikačné

nástroje (napr. Microsoft Teams). Na väčšine úradov samosprávnych krajov zatiaľ neexistujú interné smernice, ktoré by upravovali medziodborovú spoluprácu a komunikáciu.

Pozitívnu správou je, že prevažná väčšina vedúcich považuje zapájanie verejnosti za významné alebo veľmi významné pre prácu ich odboru. Na druhej strane, respondenti vnímali v tejto súvislosti aj viacero prekážok. Na popredných priečkach sa umiestnili obmedzenia, vyplývajúce z nedostatku času a striktných deadlinov pri príprave politík, ktorá sa vplyvom participácie môže predlžovať. Významnú bariéru vytváral aj nedostatok zručností a praktických skúseností s participáciou, čo podčiarkuje význam tréningov a školení v tejto oblasti. Problém predstavovali aj obmedzené personálne kapacity a vnímaný nezáujem a pasivita zo strany verejnosti. Vzhľadom k týmto výsledkom nie je prekvapujúce, že za najdôležitejšie faktory na podporu zapájania verejnosti vedúci a riaditelia považovali dostatok času pri tvorbe politík ako aj dodatočné školenia a vzdelávanie.

Kladne možno hodnotiť aj fakt, že väčšina vedúcich a riaditeľov bola oboznámená s tým, že na úrade bola vytvorená pozícia koordinátora participácie. Tí, ktorí informovaní neboli, to zväčša pripisovali informačnej preťažnosti a faktu, že neboli kontaktovaní osobne. Osobné stretnutie s koordinátormi, ktoré zahŕňalo predstavenie ich činnosti a preskúmanie možností spolupráce, sa ukázalo ako jedna z najdôležitejších podmienok nadviazania úspešnej spolupráce. Spolupráca s koordinátormi najčastejšie pozostávala z ich súčinnosti na príprave a realizácii rôznych projektov a politík. Svoju užitočnosť preukázali predovšetkým pri zbere dát z územia, mapovaní aktérov a komunikácii s nimi, ako aj pri organizovaní rôznych podujatí a stretnutí s verejnosťou. Okrem týchto aktivít si vedúci a riaditelia vedeli predstaviť široké možnosti ich uplatnenia, napríklad pri dizajne procesov, interných školeniach pre zamestnancov úradu a skvalitňovaní procesov medziodborovej spolupráce.

Čo sa týka preferovaných formátov a tém školenia, vedúci a riaditelia vnímali ako najpotrebnejšie školenia v oblasti dizajnu participatívnych procesov a tvorby dotazníkov a prieskumov. Deficit pociťovali aj v projektovom riadení a facilitačných zručnostiach, ktoré by podľa nich zamestnanci potrebovali doplniť. Zároveň je však potrebné konštatovať, že medzi vedúcimi existovali značné rozdiely v tom, na koľko hodín mesačne by dokázali uvoľniť svojich zamestnancov pre účely takýchto školení. Zatiaľ čo niektorí by uvoľnili zamestnancov nanajvýš na 5 hodín mesačne, iní boli ochotní venovať školeniu aj 20 a viac hodín. Najväčšie percento respondentov bolo ochotné uvoľniť zamestnancov na 11 až 15 hodín mesačne, predovšetkým ak by sa jednalo o intenzívne jednorazové školenie. Pokiaľ ide o formát, preferencia jednorazových blokových školení a kratších školení rozložených na dlhšie časové obdobie bola takmer vyrovnaná.

Záverom je možné konštatovať, že vedúci a riaditelia úradov samosprávnych krajov si uvedomujú jednak význam zapájania verejnosti a pociťujú aj deficity praktických zručností a kompetencií svojich zamestnancov v tejto oblasti. Zároveň je väčšina z nich ochotná uvoľniť svojich zamestnancov na školenia, vzdelávanie a tréningy. Výsledky prieskumu naznačili aj

rozsiahle možnosti uplatnenia koordinátorov participácie v rámci agendy jednotlivých odborov, čomu boli vedúci a riaditelia priaznivo naklonení.



### **3 Kvalitatívny zber dát – Aká je participatívna prax na samosprávnych krajoch? (rozhovory s tvorcami vybraných politík)**

#### **3.1 Ciele**

- Získať podrobnejšie informácie o priebehu participatívne tvorených politík na tých odboroch, ktoré zapojili verejnosť do tvorby materiálov
- Porozumieť skúsenostiam s participatívnou praxou z pohľadu zamestnancov VÚC
- Identifikovať spôsoby a možnosti zvýšenia účasti verejnosti na tvorbe regionálnych politík
- Zistiť, ako zamestnanci VÚC, ktorí sa podieľajú na príprave regionálnych politík, vnímajú postavenie a rolu koordinátorov participácie
- Zistiť, či a do akej miery zamestnanci vidia priestor pre spoluprácu s koordinátormi participácie

#### **3.2 Výskumné otázky**

- 1) Akým spôsobom sa realizujú participatívne procesy pri tvorbe politík na úradoch samosprávnych krajov?
- 2) Sú to typické príklady zapájania verejnosti alebo skôr výnimky?
- 3) Ako zamestnanci celkovo hodnotia participatívnu prax na svojom odbore a kde vidia priestor na zlepšenie?
- 4) Čo je podľa zamestnancov potrebné na to, aby sa súčasná prax tvorby politík na ich odbore zmenila k lepšiemu?
- 5) Akým spôsobom by koordinátori participácie mohli prispieť k optimalizácii procesov na úrade?

#### **3.3 Výskumná metóda – Pološtruktúrovaný rozhovor**

Pološtruktúrovaný rozhovor patrí medzi metódy kvalitatívneho výskumu. Termín „pološtruktúrovaný“ poukazuje na to, že ide o čiastočne riadený rozhovor. Výskumník vstupuje do rozhovoru s vopred pripraveným protokolom, ktorý obsahuje základné témy rozhovoru a otázky usporiadané v logickej štruktúre. Metóda pološtruktúrovaného rozhovoru však zároveň umožňuje klásť počas rozhovoru aj ďalšie otázky podľa potreby a situácie. Z tohto hľadiska kombinuje výhody a nevýhody dvoch ďalších foriem rozhovoru – štruktúrovaného a neštruktúrovaného.

Metóda pološtruktúrovaného rozhovoru vyžaduje prípravu protokolu ešte pred realizáciou rozhovoru. Poradie a formuláciu otázok si treba dôkladne premyslieť. Na úvod je napríklad vhodné klásť jednoduchšie, „zahrievacie“ otázky, aby sa respondent uvoľnil. Otázky by mali byť otvorené, jasné a zrozumiteľné a nemali by respondenta navádzať na určitý typ odpovede. Dôležité je aj navodenie atmosféry, v ktorej sa respondent cíti príjemne a bezpečne. V ideálnom prípade je vhodné rozhovor so súhlasom respondenta nahrávať, aby sa výskumník mohol plne sústrediť na priebeh rozhovoru. Druhou najlepšou možnosťou je prítomnosť druhej osoby (asistenta), ktorý urobí z rozhovoru podrobný zápis.

Výskumný protokol svojou štruktúrou kopíruje prvú časť dotazníka vytvoreného za účelom zberu dát s vedúcimi a riaditeľmi úradov. Prvá časť sa sústreďuje na zber dát o konkrétnej politike, zatiaľ čo druhá mapuje participatívnu prax na úrade a jej vnímanie zamestnancami vo všeobecnosti. Protokol je dostupný v plnom znení v Prílohe B.

### 3.4 Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvoria zamestnanci vybraní na základe vopred navrhnutých kritérií: 1. účasť na príprave vybraných politík, u ktorých existovali indície, že boli realizované za účasti verejnosti a 2. disponovanie informáciami predovšetkým v súvislosti so zapojením verejnosti v prípade danej politiky.

V prvom kroku boli analyzované informácie od vedúcich a riaditeľoch odborov o regionálnych politikách, ktoré sa na úrade a na jeho jednotlivých odboroch realizovali participatívne. Z týchto politík boli následne vybrané tri politiky na každom kraji, a to tak, aby umožňovali vzájomné porovnanie (t. j. podobné alebo rovnaké politiky na rôznych krajoch). V druhom kroku koordinátori participácie realizovali mapovanie potenciálnych respondentov. To však odhalilo, že tvorba niektorých politík v skutočnosti neprebehla s účasťou verejnosti alebo táto účasť bola len veľmi limitovaná. Z tohto dôvodu bol pôvodný súbor ešte upravený a na niektorých krajoch došlo k zmenám.

**Tabuľka č. 2 – Prehľad pôvodne vybranej vzorky regionálnych politík**

KRAJE	ODBORY	POLITIKY
BBSK	Odbor sociálnych služieb a zdravotníctva	1. Konceptia rozvoja sociálnych služieb 2019-2025
	Odbor verejnej dopravy	2. Plán udržateľnej mobility
		3. Plán dopravnej obslužnosti
PSK	Odbor sociálnych vecí a rodiny	1. Konceptia sociálnych služieb
	Odbor dopravy	2. Plán dopravnej obslužnosti

		3. Plán udržateľnej mobility
<b>ŽSK</b>	Odbor kultúry	1. Smart koncepcia rozvoja kultúry
	Odbor sociálnych vecí	2. Koncepcia sociálnych služieb 2018 - 2023
	Odbor dopravy (realizované v gescii regionálneho rozvoja)	3. Plán udržateľnej mobility
<b>NSK</b>	Odbor sociálnych vecí	1. Koncepcia rozvoja sociálnych služieb
	Odbor dopravy a pozemných komunikácií	2. Plán udržateľnej mobility
	Odbor kultúry a cestovného ruchu	3. Koncepcia rozvoja kultúry 2021 - 2023
<b>KSK</b>	Odbor kultúry	1. Koncepcia rozvoja kultúry
	Oddelenie dopravy	2. Plán udržateľnej mobility
	Odbor sociálnych vecí	3. Koncepcia rozvoja sociálnych služieb

**Tabuľka č. 3 – Finálna vzorka (výber politik upravený po mapovaní respondentov)**

<b>KRAJE</b>	<b>ODBORY</b>	<b>POLITIKY</b>
<b>BBSK</b>	Odbor regionálneho rozvoja a územného plánovania: Oddelenie územného plánovania a životného prostredia	1. Envirostratégia BBSK
	Rozvojová agentúra BBSK	2. Stratégia rozvoja práce s mládežou BBSK
<b>PSK</b>	Odbor sociálnych vecí a rodiny	1. Koncepcia sociálnych služieb
	Odbor dopravy	2. Plán dopravnej obslužnosti
		3. Plán udržateľnej mobility
<b>ŽSK</b>	Odbor kultúry	1. Smart koncepcia rozvoja kultúry
	Odbor sociálnych vecí	2. Koncepcia sociálnych služieb 2018 - 2023
	Odbor dopravy (realizované v gescii regionálneho rozvoja)	3. Plán udržateľnej mobility

KRAJE	ODBORY	POLITIKY
NSK	Odbor sociálnych vecí	1. Konceptia rozvoja sociálnych služieb na roky 2018 - 2023
	Odbor dopravy a pozemných komunikácií	2. Plán udržateľnej mobility
	Odbor kultúry a cestovného ruchu	3. Konceptia rozvoja kultúry 2021 - 2023
KSK	Odbor kultúry	1. Konceptia rozvoja kultúry
	Oddelenie dopravy	2. Plán udržateľnej mobility
	Odbor sociálnych vecí	3. Konceptia rozvoja sociálnych služieb

### 3.5 Postup zberu dát

Zber dát (realizáciu rozhovorov) zabezpečili krajskí koordinátori, ktorí boli na túto činnosť špeciálne zaškolení. Pred rozhovorom bol respondentovi vysvetlený účel rozhovoru a predložený administrovaný informovaný súhlas. Keďže existovala možnosť, že respondent odmietne nahrávanie, koordinátori dostali inštrukciu, aby rozhovory realizovali v dvojici (jeden kladie otázky a vedie rozhovor, druhý zapisuje, sleduje priebeh rozhovoru a v prípade potreby kladie doplňujúce otázky). Aby sa predišlo odmietnutiu nahrávania, koordinátori v rámci úvodného rozhovoru vysvetlili respondentom význam zhotovenia zvukového záznamu z rozhovoru. Respondenti boli tiež poučení, že záznamy nebudú nikde zverejnené a bude ich uchovávať ÚSVROS v súlade s etikou výskumu a zákonom o ochrane osobných údajov. Po získaní nahrávky z nej koordinátori zhotovili zápis vo forme poznámok (pre účely výskumu nebol potrebný doslovný prepis). Na zhotovenie zápisu boli koordinátori zaškolení rovnako ako na zber dát.

### 3.6 Postup analýzy dát

Prepisy rozhovorov budú analyzované s využitím postupov kvalitatívnej obsahovej a tematickej analýzy. Tematická analýza je systematický postup na generovanie kódov a tém z kvalitatívnych dát. Kód predstavuje najmenšiu jednotku analýzy, ktorá sa aplikuje na dáta vo vzťahu k predmetu výskumu a výskumným otázkam. Kódovanie môže byť induktívne (vychádzajúce z dát) alebo deduktívne (vychádzajúce z teórie). V praxi sa často používa ich kombinácia. Vzhľadom k tomu, že o participatívnych procesoch už existuje pomerne rozsiahly objem poznatkov, pri analýze bude základ kódovacej schémy vytvorený z teórie (s možnosťou doplniť ju podľa získaných dát).

Prvým krokom analýzy teda bolo vytvorenie kódovacieho systému, ktorý bol následne aplikovaný na prepisy rozhovorov s cieľom označiť tie úseky dát, ktoré by pomohli zodpovedať výskumné otázky. Na zabezpečenie porovnateľnosti výstupov bola vytvorená šablóna s vymedzenými tematickými oblasťami (ktoré sa týkali napr. personálneho zabezpečenia procesu, použitých metód, zapojených aktérov, atď.). Vzhľadom k tomu, že tematické oblasti korešpondovali s kódovacou schémou, pri vypĺňaní šablóny analytik porovnával a analyzoval všetky úseky dát, ktoré sa vzťahovali k danej tematickej oblasti.

### 3.7 Výsledky

#### Personálne zabezpečenie

Veľkosť tímu sa naprieč odbormi a krajinami líši a počet zapojených zamestnancov sa nedá jednoznačne zovšeobecniť. Dôležité faktory z tohto hľadiska predstavovali napríklad typ politiky<sup>3</sup>, počet zapojených externých odborníkov a prítomnosť či neprítomnosť externého dodávateľa. Väčšina sledovaných politík sa pripravovala v menšom tíme zloženom približne z troch až štyroch zamestnancov. Nebolo však zriedkavé, že do prípravy bol zapojený celý odbor a všetky jeho oddelenia. Takáto spolupráca sa často týkala dodávania dátových analýz a vypracovania rôznych podkladov, ktoré boli nevyhnutné pre analytickú časť materiálu.

Výnimku z hľadiska personálneho zabezpečenia v niektorých krajinách predstavovali politiky ako sú napríklad Plán dopravnej obslužnosti a Plán dopravnej mobility. Namiesto tímu viacerých zamestnancov bol ich prípravou poverený iba jeden zamestnanec. Dialo sa to však len za podmienky súčasného zazmluvnenia externého dodávateľa a pomerne širokého spektra externých odborníkov, ktorí vypracovali analytické podklady. V takom prípade poverený zamestnanec samosprávneho kraja vykonával prevažne koordinačnú funkciu.

Zamestnanci poverení prípravou politík zastávali v procesoch viaceré roly. Išlo napríklad o kombináciu roly člena organizačného tímu a facilitátora, resp. koordinátora pracovnej skupiny. V niektorých prípadoch boli poverení zamestnanci aj autormi a spoluautormi textu pripravovanej politiky (zvyčajne vtedy, ak na túto úlohu nebol zazmluvnený externý dodávateľ). Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že takmer vždy bol ten istý tím zamestnancov zodpovedný za tvorbu materiálu ako aj za organizáciu a realizáciu participatívneho procesu. Konkrétne rozdelenie úloh medzi zamestnancami sa líšilo od prípadu k prípadu a nie je možné ho jednoznačne zhrnúť.

Špecifickú úlohu mali vedúci jednotlivých odborov, ktorí robili tie najdôležitejšie rozhodnutia. Rozhodovali napríklad o tom, akou formou sa celý proces bude realizovať, o výbere potenciálnych aktérov, či dôjde k zazmluvneniu externého dodávateľa a ako bude nastavená spolupráca s ním. Vedúci odborov tiež ako prví komunikovali s aktérmi a formálne ich pozývali do procesu tvorby politiky. Ďalšia komunikácia zvyčajne už spočívala na poverených

---

<sup>3</sup> T. j. úzko vymedzená vs. prierezová verejná politika

zamestnancoch. Zapojenie politického vedenia úradu do procesov tvorby politík bolo pomerne zriedkavé. V našej vzorke sme zaznamenali iba jediný prípad, kedy sa predseda/predsedička samosprávneho kraja zúčastnili na verejnom stretnutí v súvislosti s pripravovanou politikou.

## **Medziodborová spolupráca**

Miera medziodborovej spolupráce závisela v prvom rade od typu politik, ktoré sa pohybovali na škále od tematicky úzko vymedzených až po prierezové politiky. Typický príklad medziodborovej spolupráce mal podobu poskytnutia dát či vypracovania analytických podkladov (napr. spolupráca s odbormi strategického plánovania a regionálneho rozvoja). Naopak, iné odbory sa len zriedka podieľali na úlohách súvisiacich so samotným participatívnym procesom. Respondenti ďalej spomínali spoluprácu s tzv. prierezovými odbormi a oddeleniami ako je napríklad IT oddelenie, ktoré poskytovalo technickú asistenciu. Špeciálny prípad medziodborovej spolupráce tvorili konzultácie s inými útvarmi (v prípade, ak zamestnanci poverení tvorbou materiálu nemali skúsenosť s prípravou politik za účasti verejnosti a potrebovali sa poradiť napríklad v oblasti výberu metód a aktérov). Preferovaným nástrojom na zdieľanie informácií v rámci medziodborovej spolupráce je Sharepoint. Zdá sa však, že v zdieľaní informácií ako aj v dokumentovaní procesov tvorby politik stále existujú výrazné deficity. V rámci výskumných rozhovorov sme zaznamenali, že zamestnanci disponovali len informáciami o aktivitách, na ktorých sa priamo podieľali. Naopak, viaceré aspekty tvorby politik sa nepodarilo zrekonštruovať napríklad z dôvodu, že zamestnanec zodpovedný za dané úlohy už na úrade nepracoval alebo nemal prehľad o činnostiach zvyšku pracovného tímu. Dôvodom môže byť aj to, že využívanie Sharepointu je na úradoch relatívnu novinkou – dokumentácia viacerých sledovaných procesov sa totiž podľa respondentov zaznamenávala do systému až spätne.

Typické okolnosti, za ktorých dochádzalo k medziodborovej spolupráci, môžeme vymedziť nasledovne:

- Tvorca politiky potreboval dodať údaje, ktorými disponovali iné odbory.
- Príbuznosť riešených tém; t. j. odbory riešia podobné alebo prelínajúce sa agendy (napr. odbor dopravy a odbor regionálneho rozvoja).
- Konzultácie so skúsenejšími kolegami z iného odboru ohľadom prípravy strategických materiálov a zapájania verejnosti.
- Technická a administratívna výpomoc (napr. s IT oddelením).

Celkovo možno konštatovať, že spolupráca medzi odbormi sa viac týkala obsahu pripravovaného materiálu a zamestnanci spolupracujúcich odborov boli často súčasťou interných pracovných skupín. Naopak, omnoho zriedkavejšia bola organizačná výpomoc v súvislosti so zapájaním verejnosti. To zvyčajne realizoval tím priamo poverených zamestnancov konkrétneho odboru, niekedy aj v spolupráci s externých dodávateľom a/alebo organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti samosprávneho kraja.

## **Spolupráca s organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC**

Špecifickú úlohu v procesoch tvorby politik mali tzv. organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti samosprávneho kraja. Úrady ich využívali ako „predĺženú ruku“ aj v rámci organizácie procesu

zapájania verejnosti. Významná úlohu zohrali predovšetkým pri identifikovaní a prizývaní ďalších aktérov v území, ktorí pôsobia v danej oblasti (napr. neverejní poskytovatelia sociálnych služieb, mládežnícke organizácie, kultúrne organizácie a iné). Nebolo výnimočné, že do procesu prípravy materiálu bolo zapojených aj viacero zriaďovateľských organizácií, ktoré si delili úlohy podľa tematického zamerania.

Zároveň možno konštatovať, že organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC mali v procesoch často hybridné postavenie; boli súčasťou organizačného tímu, ale zároveň boli v postavení stakeholderov, resp. aktérov participatívneho procesu (keďže aj na nich mala pripravovaná politika vplyv). Spolu s ďalšími skupinami aktérov sa zúčastňovali napríklad pracovných skupín alebo konzultačných stretnutí v území.

### **Spolupráca s externým dodávateľom**

Za externých dodávateľov v procesoch tvorby politik je možné považovať jednotlivcov aj inštitúcie (napr. súkromné firmy, univerzity, mimovládne organizácie), ktoré dostávajú finančnú odmenu za dodanie konkrétnych služieb. Inštitúcie boli vyberané prostredníctvom verejného obstarávania, zatiaľ čo jednotliví experti boli zazmluvnení na pracovnú činnosť.

Sledované politiky, ktorých súčasťou bol externý dodávateľ, sa líšili aj formou spolupráce medzi úradom a externým dodávateľom. Tvorca politiky si väčšinou ponechal postavenie hlavného koordinátora procesu, ako aj činnosti súvisiace s výberom a oslovením účastníkov procesu. Čo sa týka konkrétnych činností, externí dodávatelia boli najčastejšie do procesov zapojení za účelom vypracovania obsahu (t. j. textu) pripravovaného materiálu. Nebolo zriedkavé, že okrem vypracovania materiálu realizoval externý dodávateľ v procese viacero činností, napríklad vedenie pracovných skupín, facilitovanie stretnutí, spracovanie analytických podkladov, zber a vyhodnotenie dát z územia, vyhodnotenie pripomienok a zapracovanie výstupov z participatívneho procesu. Vyskytli sa aj prípady, kedy externý dodávateľ vyberal ďalších externých expertov, ktorých úlohou bolo vypracovanie niektorých špecifických analýz.

Dôvody, pre ktoré sa daný odbor rozhodol zapojiť do procesu externého dodávateľa, boli rôzne. Najčastejšie respondenti spomínali nedostatok personálnych kapacít na úrade, nedostatok času a skúseností, či odbornosti a expertízy v špecifických témach. Nevyhnutnou podmienkou na zapojenie externého dodávateľa bolo vyčlenenie finančných prostriedkov. Rozhodnutie o tom, či a akou formou bude externý dodávateľ do procesu tvorby konkrétnej politiky zapojený, robilo vedenie odboru.

Rola externého dodávateľa sa v niektorých prípadoch prelínala s rolou aktéra procesu, a to najmä vtedy, ak bol na úlohu externého dodávateľa zazmluvnený jednotliviec. Títo experti mali zvyčajne za úlohu odborné vedenie pracovných skupín, pričom mohli rozhodovať o zapracovaní či nezapracovaní pripomienok. Tvorcovia politik s nimi často riešili aj iné úlohy



v rámci organizácie procesu a nastavenia dizajnu – konzultovali s nimi napríklad výber stakeholderov.

## Dôvody realizácie participatívnych procesov

V prvom rade je potrebné konštatovať, že tvorba niektorých politík s účasťou verejnosti vyplýva zo zákona, čoho si tvorcovia politík boli vedomí.<sup>4</sup> Nebol to však jediný dôvod, pre ktorý sa kraje rozhodli do tvorby politík zapojiť verejnosť. Medzi najčastejšie dôvody a motivácie patrili najmä:

- Zistiť potreby a požiadavky cieľových skupín danej politiky.
- Získať expertízu „zvonku“ (aj vzhľadom k tomu, že poverení zamestnanci sa zväčša nepokladali za odborníkov na danú tému).
- Vytvoriť kvalitný dokument, ktorý bude založený na dátach a potrebách územia.
- Získať podporu a vyhnúť sa protestom dotknutej verejnosti.
- Zaisťiť spoluprácu verejnosti pri implementácii danej politiky.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že najsilnejším motívom pre zapojenie cieľových skupín je zaisťiť, aby daná politika adresne reagovala na potreby a problémy dotknutej verejnosti. Viacerí respondenti zdôraznili, že bez zohľadnenia potrieb verejnosti by šlo o zbytočný a neadresný dokument, resp. dokument „do šuflíka“. V rámci rozhovorov sme sa nestretli so zásadným spochybnením zmyslu alebo prínosov participácie. Vyskytli sa aj prípady, kedy sa odbory inšpirovali jeden od druhého, t. j. nápad zapojiť verejnosť vychádzal z inšpirácie inými politikami, ktoré sa na úrade realizovali participatívne.

## Finančné zdroje

Jednotlivé procesy sa výrazne líšili z hľadiska objemu vyčlenených finančných prostriedkov (od niekoľko tisíc eur až po niekoľko stotisíc eur). Je však potrebné poznamenať, že vo viacerých prípadoch respondenti nevedeli alebo nechceli presný objem finančných prostriedkov špecifikovať.

Najčastejšie kraje potrebovali finančné prostriedky na finančnú odmenu pre externého dodávateľa a ďalších expertov. Menej častý bol prenájom priestorov (úrad bol väčšinou schopný nájsť vhodný priestor aj zadarmo, veľká časť stretnutí sa konala online). Najdrahšie položky predstavovali niektoré špecifické expertné analýzy v prípade politík ako sú plán dopravnej obslužnosti a plán dopravnej mobility. Finančné prostriedky kraje buď vyčlenili z vlastného rozpočtu alebo ich čerpali z eurofondov.

Na základe rozhovorov sa zdá, že finančné prostriedky nepredstavovali zásadnú prekážku v realizácii participatívnych procesov. Najnákladnejšie položky predstavovali tie činnosti, ktoré súviseli s dodaním odborných štúdií a špecializovaných prieskumov, nie participatívne aktivity. Vyskytli sa aj prípady, kedy vyčlenenie prostriedkov na proces nebolo potrebné (predovšetkým

---

<sup>4</sup> Napr. Koncepcia sociálnych služieb sa podľa Zákona o sociálnych službách musí vypracovať v spolupráci s poskytovateľmi a prijímateľmi sociálnych služieb a jej návrh sa predkladá na verejnú diskusiu. Ďalším príkladom je Plán udržateľnej mobility, ktorého vypracovanie za účasti verejnosti vyplýva zo Zákona o posudzovaní vplyvov na životné prostredie.

ak úrad nezazmluvnil externého dodávateľa ani iných externých odborníkov, a zároveň nevznikli iné náklady v súvislosti s participatívnym procesom).<sup>5</sup>

### **Identifikácia a selekcia aktérov**

Do procesov sa zapájalo široké spektrum aktérov z rôznych sektorov. Špecificky sa dôraz kládol na zapojenie samospráv (t.j. miest a obcí v danom kraji), keďže prepájajú kraje s územím a širokou verejnosťou. Nie je preto prekvapením, že snaha zapojiť ich sa objavila vo všetkých sledovaných politikách. Prizývané boli aj ďalšie inštitúcie v rámci verejnej správy, univerzity a vedecko-výskumné inštitúcie, súkromný sektor a organizácie mimovládneho sektora. V niektorých procesoch sa gestori pokúšali aj o zapojenie širokej verejnosti.

Výber aktérov bol cielený; väčšine procesov predchádzalo mapovanie aktérov minimálne na úrovni brainstormingu (často v rámci internej pracovnej skupiny na úrade). V niektorých prípadoch sa tvorcovia politik snažili pozvať a osloviť všetkých aktérov, o ktorých vedeli, že pôsobia v určitej oblasti, prípadne s nimi spolupracovali v minulosti. Ak bolo takýchto organizácií veľa, okruh aktérov sa zúžil na tých najaktívnejších, prípadne boli z organizácií vybraní zástupcovia za určitú oblasť alebo tému. S identifikáciou aktérov pomáhali v niektorých prípadoch aj organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC, keďže s nimi priamo prichádzajú do kontaktu. Čo sa týka širokej verejnosti, účasť bola ponechaná na aktivite občanov (v kontraste s cieleným oslovením). Informácia o procese bola napríklad zverejnená na webstránke úradu, ale možnosť zapojiť sa do procesu nebola propagovaná iným spôsobom.

Prakticky vo všetkých sledovaných politikách bol kladený dôraz najmä na zapojenie odbornej verejnosti. „Odbornosť“ je pritom vágny a nejasný pojem v zmysle kvalifikačných predpokladov ktoré musí aktér spĺňať na to, aby mohol byť súčasťou odbornej verejnosti. Treba tiež zdôrazniť, že tvorcovia politik nerozlišovali medzi stakeholdermi (aktérmi so špecifickým záujmom) a tzv. neutrálnymi expertmi (napr. akademikmi, ktorí nemajú vlastný záujem v danom procese). Zároveň je dôležité poznamenať, že zapojenie verejnosti bolo zväčša chápané v zmysle tzv. neorganizovanej verejnosti.<sup>6</sup> Preto aj procesy, do ktorých boli zapojení rôzni aktéri mimovládneho alebo súkromného sektora (tzv. organizovaná verejnosť), boli tvorcami označené ako procesy bez účasti verejnosti. Pojem verejnosť bol teda stotožňovaný s jednotlivými obyvateľmi daného kraja a nie so zástupcami aktérov, ktorí vystupovali ako stakeholderi v danom procese.

### **Výber participatívnych formátov, metód a aktivít**

Pri výbere nástrojového mixu sa tvorcovia politik zvyčajne orientovali podľa existujúcich metodík. Ak neexistovali žiadne metodiky alebo iné usmernenia pre daný proces, voľba metód

---

<sup>5</sup> Napr. pri príprave Stratégie rozvoja práce s mládežou v BBSK gestori politiky využili na realizáciu stretnutí v území priestory zúčastnených organizácií a činnosti spojené s facilitáciou poskytla luventa, ktorej zástupkyňa zároveň vystupovala v úlohe účastníčky procesu.

<sup>6</sup> Respondentmi označovaná ako „široká“ alebo „laická“ verejnosť.

a nástrojov participácie bola popisovaná ako intuitívna. Niekedy sa tvorcovia politik opierali aj o praktickú skúsenosť pri tvorbe predošlých strategických dokumentov, hoci nie vždy to bolo možné (predovšetkým z dôvodu dlhšieho časového odstupu pri tvorbe materiálov a personálnych zmien na odbore).

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že kraje využili pomerne úzke spektrum metód, z ktorých najčastejšie volili pracovnú skupinu, nejaký typ verejného stretnutia (často organizovaného v regiónoch), dotazník a možnosť zaslania pripomienok na základe materiálu zverejneného na webstránke úradu. Typický model predstavovala pracovná skupina (alebo viacero skupín) pre najdôležitejší okruh stakeholderov a/alebo verejné stretnutie, prostredníctvom ktorých sa príprava materiálu otvorila aj širšej verejnosti, skombinovaná so zberom údajov prostredníctvom dotazníkov a zverejnením materiálu na webstránke pred predložením na zastupiteľstvo s možnosťou zaslať pripomienky v určitej lehote. Časť stretnutí sa po vypuknutí pandémie musela presunúť do online priestoru.

Pokiaľ v procese bola využitá metóda pracovnej skupiny, bolo potrebné odborné vedenie a v niektorých prípadoch aj rozdelenie aktérov do viacerých skupín podľa riešených tém. Externá facilitácia v zmysle využitia služieb mimovládnych organizácií alebo profesionálnych facilitátorov sa prakticky nevyskytovala. Respondenti zdôrazňovali nevyhnutnosť expertízy v konkrétnych témach pri vedení pracovných skupín. Z tohto dôvodu boli pracovné skupiny najčastejšie vedené externými expertmi (t. j. odborníkmi na konkrétne témy, nie profesionálnymi facilitátormi), prípadne pracovné skupiny koordinovali a facilitovali samotní tvorcovia politik. Veľmi ojedinelo boli spomínané bilaterálne rokovania, teda individuálne stretnutia s jednotlivými stakeholdermi.

Rozhovory tiež poukázali na nejasné hranice medzi jednotlivými metódami. Respondenti rôzne označovali participatívne metódy – hovorili napríklad o verejných stretnutiach, „výjazdových pracovných skupinách“, či o „fókusových stretnutiach“. Pozitívne možno hodnotiť fakt, že tvorcovia politik boli ochotní vycestovať do regiónov, čím podľa ich názoru zvýšili pravdepodobnosť účasti verejnosti. Inak zapojenie širokej verejnosti prebiehalo zväčša len formou zberu dát a podnetov z územia prostredníctvom spomínaných formátov. V niektorých prípadoch boli dáta zberané prostredníctvom dotazníkov, ktoré distribuovali mestá a obce.

### **Ostatné aspekty plánovania participatívnych procesov**

Jedným z najdôležitejších aspektov participatívnych procesov, na ktorý treba myslieť už počas plánovania, bolo podľa respondentov informovanie verejnosti o realizácii procesu, vrátane identifikácie rozmanitých informačných kanálov. Paradoxne, analýza sledovaných procesov poukázala na to, že tvorcovia politik v praxi tento postup neaplikovali a informovali výlučne prostredníctvom webstránky kraja.

Ďalšie aspekty plánovania procesov zahŕňali napríklad koordináciu a plánovanie stretnutí, mailovú komunikáciu, zabezpečenie a prípravu priestorov, rozosielanie pozvánok a prípravu informačných podkladov na stretnutia. Dôraz bol kladený predovšetkým na časový harmonogram, plynulosť procesov a dodržiavanie termínov. V tejto súvislosti je zaujímavé, že medzi sledovanými politikami existoval pomerne veľký rozptyl z hľadiska dĺžky realizácie procesov (najkratší proces trval rok a najdlhší vyše 4 roky).

Ak zamestnancom chýbali nejaké zručnosti v súvislosti s pripravovanou politikou, zväčša na tieto úlohy zazmluvnili externistu. Zaznamenali sme iba jediný prípad, v ktorom sa tvorcovia politik cielene školili v konkrétnej zručnosti – ako facilitovať stretnutia. K budovaniu nových digitálnych zručností dochádzalo prirodzene v súvislosti s pandémiou, v rámci ktorej sa osobné stretnutia presunuli do virtuálneho priestoru.

### **Informovanie a komunikácia s verejnosťou**

Na základe analyzovaných dát je nevyhnutné konštatovať, že štandard informovania o tvorbe politik vrátane realizovaných participatívnych procesov, bol pomerne nízky. Časť tvorcov politik širokú verejnosť neinformovala vôbec. Tvorcovia politik jednoznačne preferovali ciele informovanie a oslovenie len tých aktérov, ktorých pokladali za priamo dotknutých realizovanou politikou. Adresné oslovenie malo zväčša za cieľ pozvať danú organizáciu do procesu (resp. ponúknuť účasť v konkrétnom participatívnom formáte, napr. v pracovnej skupine).

Ak informovanie prebehlo, zväčša išlo o stručnú informáciu na webstránke samosprávneho kraja, v niektorých prípadoch aj na sociálnych sieťach. Respondenti sa vyjadrili, že informácie o procese zverejňovali aj samosprávy na svojich webstránkach a úradných nástenkách, ale naisto to nevedeli. Zriedkavejšie sa vyskytlo informovanie prostredníctvom organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti a okresných úradov. Len veľmi ojedinele úrady využili napríklad informovanie prostredníctvom newslettera, sociálnych sietí, či lokálnych médií.

Čo sa týka povahy zverejnených informácií, výrazne prevažovali informácie týkajúce sa obsahu pripravovaného materiálu (napr. jeho ciele, ambície a pod.). Z tohto hľadiska bolo kľúčové, či k zverejneniu došlo ešte pred jeho prijatím v zastupiteľstve (t. j. s možnosťou pripomienkovať) alebo až po prijatí, kedy už participácia nebola možná. V niektorých prípadoch došlo aj k zverejneniu formálnych dokumentov, ako napríklad zmluva s externým dodávateľom. Vo všeobecnosti absentovali podrobnejšie informácie o samotnom procese (napr. ktorý odbor je vecne zodpovedný, aké sú plánované fázy procesu a aké sú možnosti sa do nich zapojiť a pod.).

Informovanie verejnosti vnímali tvorcovia politik ako základný predpoklad aktivizácie a podnietenia záujmu verejnosti zúčastniť sa participatívnych procesov. Paradoxne však v praxi dochádzalo k jeho podceňovaniu. Vo väčšine sledovaných prípadov považovali tvorcovia politik informovanie prostredníctvom webstránky kraja za postačujúce. Zároveň zo strany respondentov často zaznievala kritika smerom k verejnosti ohľadom údajnej pasivity a

nezájmu. Len časť z nich si uvedomovala potenciálny súvis s nízkym štandardom komunikácie s verejnosťou a informovania o realizovaných procesoch.

### **Dokumentovanie procesov**

V prípade všetkých mapovaných politík respondenti deklarovali existenciu dokumentácie. Z hľadiska formy ju môžeme rozdeliť na obsahovú a procesnú. Obsahovú dokumentáciu predstavovali napríklad odpovede z dotazníkového prieskumu, analytické a odborné podklady, pracovné verzie materiálu a prezentácie zo stretnutí. Procesná dokumentácia najčastejšie pozostávala zo zápisníc zo stretnutí pracovných skupín, prezenčných listín, fotodokumentácie a projektového spisu. Samotnú kvalitu internej dokumentácie nebolo možné zhodnotiť, keďže nám nebola prístupná.

### **Zpracovanie pripomienok a spätná väzba**

Sledovali sme aj to, či aktéri participatívneho procesu dostali spätnú väzbu ohľadom zapracovania či nezapracovania ich požiadaviek. Možno konštatovať, že sa vyskytovali oba typy spätnej väzby (písomná aj ústna). Pokiaľ existovala v procese napríklad pracovná skupina, jej členovia dostávali priebežnú ústnu spätnú väzbu ohľadom zapracovania ich požiadaviek. Pokiaľ boli pripomienky verejnosti vyjadrené oficiálne a písomne (napríklad po zverejnení dokumentu na webstránke samosprávneho kraja pred schválením v zastupiteľstve), spätná väzba o vyhodnotení pripomienok mala písomnú podobu. Pripomienky boli v rozhovoroch často chápané v zmysle oficiálnych, t.j. písomných pripomienok. Z tohto dôvodu sme sa stretli aj s tvrdením, že spätná väzba nebola potrebná, lebo žiadne pripomienky ku konkrétnemu materiálu neboli doručené. V prípade, že prijatiu materiálu predchádzalo verejné pripomienkovanie, spätná väzba k návrhom a pripomienkam bola, podľa slov respondentov, zúčastneným aktérom komunikovaná priamo na stretnutí.

Respondenti deklarovali, že výstupy z pracovných skupín a dotazníkových prieskumov mali zásadný vplyv na určenie priorít, cieľov a smerovanie sledovaných politík. Na druhej strane, miera vplyvu písomných a ústnych pripomienok širokej verejnosti na konečnú podobu materiálov je otázna.

### **Prínosy participácie**

V drvivej väčšine prípadov vnímali tvorcovia politík participáciu ako prínosnú, hoci zároveň dodávali, že zo strany širokej verejnosti bol skôr nízky záujem sa zapojiť. Tvorcovia politík vo všeobecnosti oceňovali možnosť tvoriť politiky v spolupráci, komunikácii a súčinnosti s inými aktérmi v kraji. Najčastejšie uvádzané prínosy participatívnych procesov boli:

- získanie rôznych pohľadov na danú tému
- skvalitnenie materiálu vďaka zapojeniu expertov

- spoznanie potrieb a preferencií cieľových skupín, ktorých sa politika dotýka
- nastavenie cieľov a priorít v súlade s potrebami regiónov
- uľahčenie následnej implementácie politík

Medzi pozitívne sekundárne efekty participácie patrilo napríklad sieťovanie aktérov, ktorí pôsobia v rovnakej oblasti, zvyšovanie záujmu a informovanosti verejnosti, ako aj dôvery a presvedčenia, že kraju záleží na ich názoroch a potrebách.

## **Slabé stránky procesov**

Okrem prínosov dokázali respondenti identifikovať aj viacero slabých stránok participatívnych procesov – medzi najčastejšie spomínané nedostatky patrilo nízky záujem zo strany verejnosti, ktorá sa nezúčastnila procesov v očakávanom počte. Časť respondentov videla súvis medzi nízkym záujmom verejnosti a nedostatočným štandardom informovania zo strany samosprávneho kraja. Nízky záujem o spoluprácu bol podľa respondentov aj zo strany samospráv – obcí a miest – ktorý sa prejavil napríklad v nízkej návratnosti vyplnených dotazníkov, či neúčasti na stretnutiach v území.

Okrem toho, že miera záujmu verejnosti o účasť v procesoch nenaplnila očakávania tvorcov politik, ďalšou opakujúcou sa sťažnosťou bolo to, že niektoré podnety a požiadavky verejnosti údajne neboli relevantné.

Procesy tvorby politik, ktoré prebiehali v čase korona krízy, bolo potrebné presunúť do online priestoru. V niektorých prípadoch to znemožnilo realizáciu zamýšľaných verejných stretnutí, a tiež to negatívne ovplyvnilo kvalitu participatívneho procesu. Ako problém tvorcovia politik vnímali aj nepredvídateľnosť procesov tvorby politik z dôvodu externých vplyvov, ktoré viedli napríklad k tomu, že gestor procesu nevedel dodržať svoje záväzky voči účastníkom procesu.

## **Priestor na zlepšenie participatívnej praxe**

Návrhy na zlepšenie participatívnej praxe sa do veľkej miery týkali zlepšenia procesov komunikácie v rámci úradu aj komunikácie smerom k verejnosti. Spoluprácu medzi odborními ako aj medzi úradom samosprávneho kraja a organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC by podľa respondentov zlepšilo zavedenie platformy na zdieľanie informácií.

Veľký priestor na zlepšenie vnímali respondenti aj v oblasti zverejňovania informácií a využitia ďalších nástrojov komunikácie s verejnosťou. Tvorcovia politik si uvedomovali, že bez efektívnej a širšej propagácie participatívneho procesu sa záujem verejnosti zúčastniť sa tvorby politik nezvýši. Vo väčšine prípadov kraje zverejnili informáciu o tvorbe materiálu na svojej webstránke. To však nemusí byť dostatočné vzhľadom k tomu, že verejnosť nemá veľa dôvodov pravidelne navštevovať web samosprávneho kraja a navyše, tieto webstránky bývajú často pomerne neprehľadné.

Ďalšou oblasťou, v ktorej respondenti videli priestor na zmenu, je rozsah výberu a spôsob využitia participatívnych metód, keďže v sledovaných prípadoch sa metódy zapájania aktérov prevažne obmedzili len na pracovné skupiny, dotazníkové prieskumy a verejné pripomienkovania. Súčasne sa objavila potreba využitia profesionálnych facilitátorov a doplnenia si odborných zručností v oblasti participácie. Naša analýza poukázala na pomerne úzke spektrum využívaných metód. Respondenti uvádzali, že pri spätnom pohľade by sa pokúsili viac otvoriť proces smerom k širšej verejnosti, keďže v súčasnej praxi sú zapájaní najmä kľúčoví stakeholderi a experti v daných oblastiach.



Pozitívnu správou je, že respondenti vedeli identifikovať pomerne široké spektrum aktivít, s ktorými by v priebehu prípravy a realizácie participatívneho procesu vedeli pomôcť koordinátori participácie. Medzi najčastejšie spomínané aktivity patria:

- identifikácia, mapovanie a oslovenie aktérov,
- výber metód a dizajnu participatívneho procesu,
- sieťovanie, prepájanie aktérov a výmena kontaktov,
- nastavenie informačnej kampane a komunikácia s verejnosťou,
- organizácia podujatí, manažment stretnutí,
- facilitácia stretnutí s verejnosťou,
- moderovanie podujatí,
- riadenie a administrácia participatívnych procesov,
- nastavenie procesov medziodborovej spolupráce.

Na druhej strane, niektoré aktivity ako napríklad vedenie pracovných skupín tvorcovia politik nepovažovali za vhodné zveriť koordinátorom - respondenti boli presvedčení o tom, že na túto činnosť je nevyhnutná odborná znalosť danej problematiky. Vyskytli sa aj niektoré odpovede, ktoré poukazujú na mierne skreslenú predstavu o tom, čo by malo byť úlohou koordinátorov participácie. Vo všeobecnosti však vytvorenie pozície koordinátora participácie zamestnanci VÚC vnímajú veľmi pozitívne, keďže si uvedomujú ich potenciál vzhľadom k skvalitneniu participatívnych procesov a posilneniu personálnych kapacít úradu.

### **Zhrnutie najdôležitejších zistení**

Výsledky našej analýzy poukazujú na to, že jedným z najdôležitejších faktorov, ktorý určuje podobu participatívneho procesu, je typ politiky (napr. úzkoprofilová verus prierezová). Ďalšími dôležitými faktormi sú napríklad existencia zákonnej úpravy, resp. metodík v danej oblasti, dostupnosť finančných prostriedkov a predošlá pozitívna skúsenosť s participáciou na danom odbore alebo na úrade všeobecne.

Čo sa týka dôvodov, pre ktoré úrady participáciu realizujú, naša analýza odhalila celé spektrum rôznych motivácií a dôvodov: tvorcovia politik vnímajú, že participácia im umožňuje identifikovať potreby a požiadavky zainteresovanej verejnosti, skvalitniť daný materiál a zabezpečiť, že bude podložený relevantnými dátami. Zároveň zdôraznili, že odborné riešenia musia nájsť prienik s požiadavkami a potrebami z územia a samotné expertné hľadisko nestačí. Za kľúčové implicitné či explicitné ciele participatívnych procesov teda možno považovať snahu o získanie plurality názorov, vstupov z praxe ako aj zaistenie spolupráce dotknutej verejnosti v implementačnej fáze.

Medziodborová spolupráca mala najčastejšie podobu poskytnutia dát alebo vypracovania analytických podkladov. Dochádzalo k nej predovšetkým vtedy, ak odbory riešili prelínajúce sa agendy, potrebovali dodať údaje, ktorými disponovali iné odbory alebo potrebovali

administratívnu či technickú výpomoc. Je potrebné konštatovať, že existovali deficity v zdieľaní informácií a vo vzájomnej komunikácii. Nebolo zriedkavé, že respondenti disponovali len tými informáciami o procese, ktoré súviseli s ich úzko vymedzenou agendou. K tomuto problému dochádzalo nielen medzi rôznymi odbormi, ale aj v rámci jedného odboru. Napriek tomu, že na úradoch sa využívali viaceré digitálne nástroje na zdieľanie informácií a komunikáciu, zdá sa, že tieto mechanizmy nie sú dostatočne účinné.

Samosprávne kraje zapájajú široký okruh aktérov z územia: samosprávy (obce, mestá), organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja (verejní poskytovatelia služieb, kultúrne organizácie, knižnice, dopravcovia, školy, a pod.), mimovládne organizácie (nezriaďovaná kultúra, neverejní poskytovatelia služieb, environmentálne organizácie, vzdelávacie organizácie a pod.), krajské organizácie verejnej správy, štátne inštitúcie (rezorty, národné parky, národný dopravcovia a pod.), odborníkov z rôznych sektorov, ako aj zástupcov súkromného sektora.

Analýza poukázala aj na dezinterpretáciu pojmu verejnosť, ktorý je všeobecne chápaný ako široká neorganizovaná verejnosť, resp. jednotliví obyvatelia. Naopak absentuje vnímanie verejnosti v zmysle organizácií alebo ich zástupcov. Tvorcovia politik zväčša implicitne rozlišujú tzv. odbornú a laickú verejnosť. Odbornosť je pritom vágne definovaná a nie je jasné, aké predpoklady musí aktér spĺňať, aby sa mohol radiť k odbornej verejnosti. Pojem stakeholder resp. zainteresovaný aktér nie je príliš často využívaný, tvorcovia politik tiež nerozlišujú medzi tzv. neutrálnou expertízou a aktérmi, ktorí majú jasný „stake“ (záujem) v procese.

Výber metód a aktivít bol čiastočne determinovaný legislatívou v oblasti tvorby strategických materiálov a metodickými usmerneniami (ak v danej oblasti existovali). Výber konkrétnych metód a aktivít je vo všeobecnosti zdôvodňovaný zaužívanou praxou, rozhodnutím nadriadených, či ako výsledok konsenzuálneho rozhodnutia interného pracovného tímu. Rozsah využívaných metód je pomerne limitovaný; tzv. odborná verejnosť a najdôležitejší stakeholderi sú primárne zapájaní prostredníctvom pracovných skupín a okrúhlych stolov, široká verejnosť má zväčša možnosť zúčastniť sa verejných stretnutí v regiónoch a verejného pripomienkovania pred schválením v zastupiteľstve. Ďalšie preferované nástroje na zistenie potrieb a požiadaviek verejnosti predstavovali dotazníky a zverejnenie návrhu materiálu s možnosťou písomne zaslať pripomienky.

V informovaní o konkrétnych politikách a s nimi súvisiacich participatívnych procesov sme zaznamenali značné deficity. Dáta poukazujú nato, že v prevažnej väčšine prípadov samosprávne kraje informujú výlučne prostredníctvom webovej stránky. Informácie sú limitované na oznámenie o spustení tvorby politiky, prípadne popisu jej základného rámca a cieľov. Intenzívnejšie kraje komunikujú len s hlavnými stakeholdermi, ktorí sú cielene oslovení do procesu a so samosprávami, od ktorých často potrebujú dáta. V prípadoch, kedy sa tvorca politiky rozhodol umožniť verejné pripomienkovanie materiálu, bol návrh politiky zverejnený na webstránke kraja ešte pred schválením v zastupiteľstve. Zdá sa, že tento spôsob informovania, resp. zapájania verejnosti generuje len slabú odozvu.

Pri tvorbe politík samosprávne kraje dokumentujú jednak jeho obsah, ako aj samotný proces. Obsahová dokumentácia zahŕňa predovšetkým metódy zberu dát a ich vyhodnotenie (napr. vyzbierané dotazníky), prezentácie zo stretnutí ako aj rôzne iné analytické a informačné podklady a pracovné verzie pripravovaného materiálu. Procesná dokumentácia obsahuje zápisnice z pracovných stretnutí, prezenčné listiny, online komunikáciu a samotný projektový spis. Za najdôležitejší a kľúčový prvok dokumentácie je možné považovať práve projektový spis, ktorý by za ideálnych okolností mal obsahovať podrobný návrh dizajnu participatívneho procesu v prepojení na jeho ciele, vrátane toho, ako sa reálny priebeh procesu líšil od jeho návrhu. To, či projektové spisy krajov spĺňajú tieto normatívne požiadavky nie je možné zhodnotiť, keďže nám neboli sprístupnené.

V súvislosti so spätnou väzbou sme zaznamenali rôzne spôsoby vysporiadania sa s pripomienkami a komunikácie smerom k verejnosti: spätnú väzbu v podobe ústnej diskusie na pracovnej skupine o zapracovaní, resp. nezapracovaní pripomienok, zaslanie písomnej spätnej väzby aj s odôvodnením či zverejnenie zoznamu pripomienok a vysporiadania sa s nimi. Zaznamenali sme aj prípady, v ktorých k spätnej väzbe nedošlo, prípadne tvorca politiky tvrdil, že žiadne pripomienky mu neboli doručené. Je potrebné poznamenať, že v niektorých prípadoch gestori považovali za nevyhnutné reagovať iba na pripomienky doručené oficiálnou, t. j. písomnou formou.

Väčšina respondentov vyjadrila spokojnosť so zapojením verejnosti, a tiež deklarovala potrebu jej účasti v procese tvorby politík. Najčastejšie spomínané prínosy participácie sú identifikácia potrieb územia a cieľových skupín, získanie plurality názorov a expertízy „zvonka“, získanie vstupov z praxe a relevantných pripomienok a sieťovanie aktérov pôsobiacich v rovnakej oblasti. Objavila sa však nespokojnosť s nízkou mierou informovanosti verejnosti a prehľadu o kompetenciách samosprávnych krajov, malým záujmom aktérov o participáciu a nerelevantnosťou niektorých pripomienok. Kvalitu realizovaných procesov ovplyvnila aj pandémia, ktorá limitovala možnosti osobných stretnutí a verejných zhromaždení, a naopak podporila využitie online nástrojov participácie.

Priestor na zlepšenie vidia respondenti predovšetkým vo využití kreatívnejších a efektívnejších metód na zapojenie verejnosti, rozšírení spektra účastníkov s dôrazom na reprezentatívnosť, manažment očakávaní a intenzívnejšej komunikácii s aktérmi, ako aj zlepšení komunikačných procesov smerom k verejnosti aj dovnútra úradu. Zároveň úrady vnímajú potrebu posilnenia personálnych kapacít, najmä v súvislosti s počtom zamestnancov, poverených prípravou a riadením participatívnych procesov. V tejto súvislosti vidia pomerne veľký priestor pre spoluprácu s koordinátormi participácie. Ich zapojenie si vedeli predstaviť napríklad pri organizovaní stretnutí, mapovaní aktérov, facilitácii pracovných skupín, výbere participatívnych metód, nástrojov a formátov, nastavení informačnej kampane a prepájaní a sieťovaní aktérov.

## 4 Kvantitatívny zber dát – dotazníkový zber

### (zamestnanci VÚC)

#### 4.1. Ciele

- porovnať odpovede vedúcich s odpoveďami zamestnancov
- získať informácie o miere, kvalite a efektívnosti komunikácie a spolupráce medzi odbormi
- zistiť, aké sú preferované nástroje zvýšenia spolupráce medzi odbormi
- overiť, do akej miery prichádzajú zamestnanci úradov do kontaktu s koordinátormi participácie a v čom vidia ich úlohu
- zmapovať potreby a preferencie zamestnancov úradov ohľadom školení v oblasti participácie
- zistiť, aké sú ich skúsenosti a postoje k participácii, identifikovať možné prekážky zapájania verejnosti

#### 4.2 Metódy

Dáta boli zozbierané pomocou dotazníka, ktorý svojou štruktúrou zodpovedal dotazníku pre vedúcich a riaditeľov úradov. Dodržanie podobnej štruktúry malo zabezpečiť vzájomnú porovnateľnosť výsledkov. Výnimku predstavovala časť týkajúca sa participatívne realizovaných regionálnych verejných politík, ktorá v dotazníku pre zamestnancov chýbala (keďže tieto dáta boli vyzbierané formou kvalitatívnych rozhovorov). Na základe skúseností z rozhovorov s vedúcimi a riaditeľmi bolo upravené znenie niektorých otázok. Odlišný bol aj spôsob administrovania otázok. Zatiaľ čo dotazník určený vedúcim a riaditeľom bol administrovaný formou štruktúrovaného rozhovoru, dotazník pre zamestnancov bol administrovaný elektronicky. Prevedenie otázok do elektronickej podoby zabezpečila firma Actly, ktorá sa podieľala aj na spracovaní výsledkov.

Dotazník pre zamestnancov pozostával zo štyroch častí:

- koordinácia, komunikácia a spolupráca medzi odbormi
- vnímanie a postoje k participácii, jej prínosy a prekážky
- reflexia koordinátorov participácie
- preferovaný typ a frekvencia školení v oblasti participácie

Dotazník v kompletnom znení je dostupný v Prílohe C.

### 4.3 Výskumná vzorka

Online dotazníkový prieskum bol zaslaný celkovo 524 respondentom v piatich samosprávnych krajoch (BBSK, KSK, NSK, PSK a ŽSK). Oslovení boli zamestnanci všetkých odborov, ktorých vedúci sa zúčastnili zberu dát prostredníctvom riadeného štruktúrovaného dotazníka. Celková návratnosť z piatich krajov predstavuje 331 vyplnených dotazníkov, pričom celková suma distribuovaných dotazníkov sa naprieč jednotlivými kraji líšila. Výsledky dotazníka sú interpretované ako výsledky za všetkých 5 krajov dokopy, nie za jednotlivé kraje osobitne.

Najväčšie zastúpenie spomedzi všetkých respondentov majú odbory sociálnych vecí a rodiny (19 %) a odbory školstva mládeže a športu (18 %). Najmenšiu skupinu zapojených respondentov tvoria zamestnanci odborov dopravy (9 %).

Respondenti najčastejšie pracujú na pozíciách odborných referentov (74 %). Naopak najmenej zastúpené boli zhodne pozície dátových analytikov a právnikov (1,5 %).

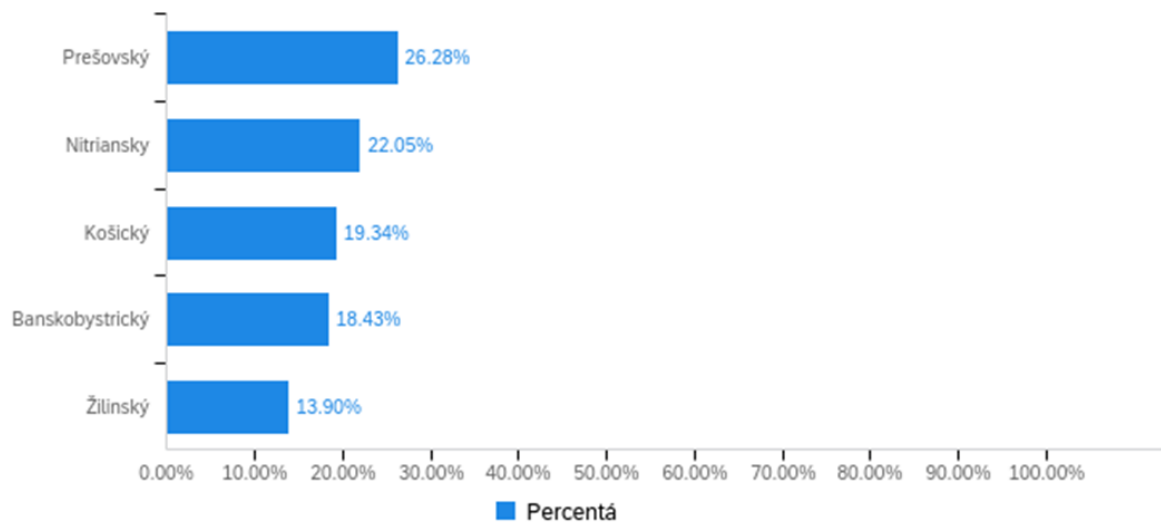
#### Počet vyplnených dotazníkov za jednotlivé kraje



Kraj	Počet odoslaných dotazníkov za kraj	Počet respondentov za kraj	% návratnosť dotazníkov
KSK	77	64	83%
PSK	104	87	84%
NSK	113	73	65%
BBSK	124	61	49%
ŽSK	106	46	43%
Celkom	524	331	63%

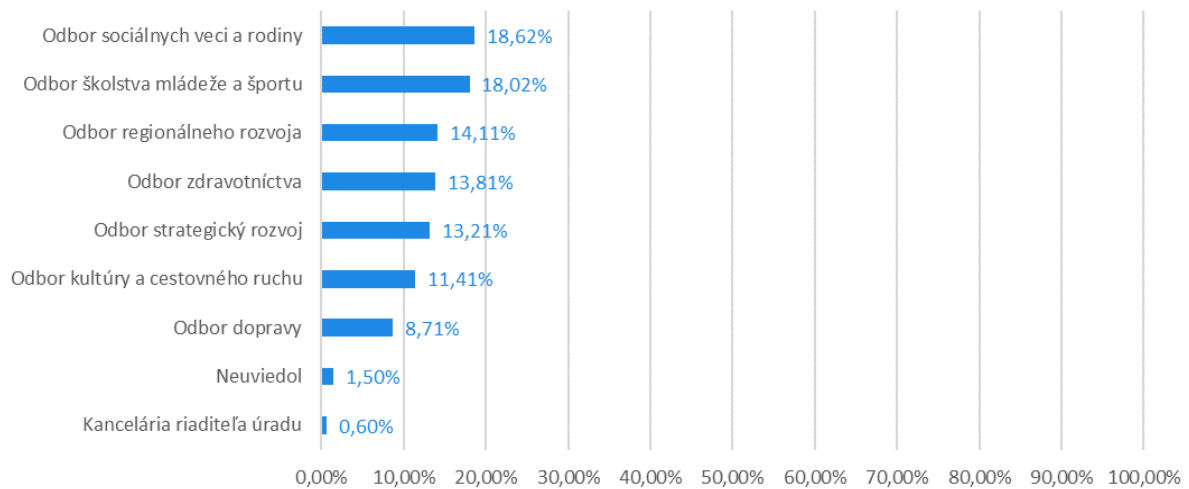
## Zastúpenie respondentov za jednotlivé kraje

### Samosprávny kraj

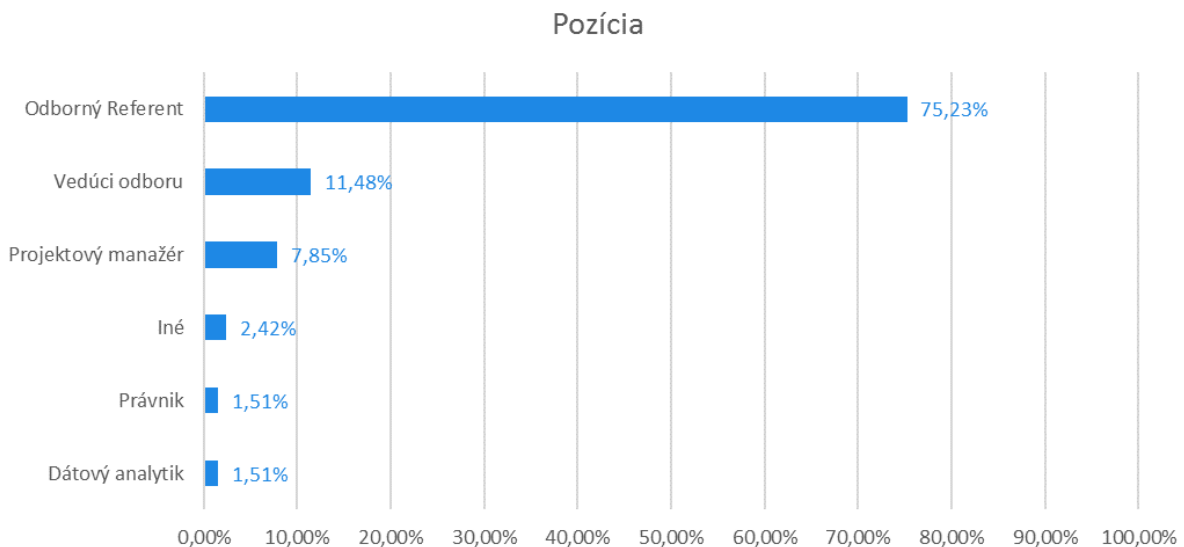


## Odborová príslušnosť respondentov

### Odbor



## Respondenti podľa pozícií



### 4.4 Proces analýzy

Vyhodnotenie dát z hľadiska deskriptívnej štatistiky zabezpečila firma Actly, ktorá dodala frekvenčné tabuľky a grafy. Ďalšie spracovanie už bolo v rukách expertov z ÚSVROS, ktorí zabezpečili samotné spísanie výsledkov. Keďže niektoré otázky v dotazníku umožňovali voľnú odpoveď, museli byť v prvom kroku okódované a združené do kategórií na základe významovej príbuznosti. V druhom kroku boli kvantifikované a vizualizované na grafoch.

### 4.5 Výsledky

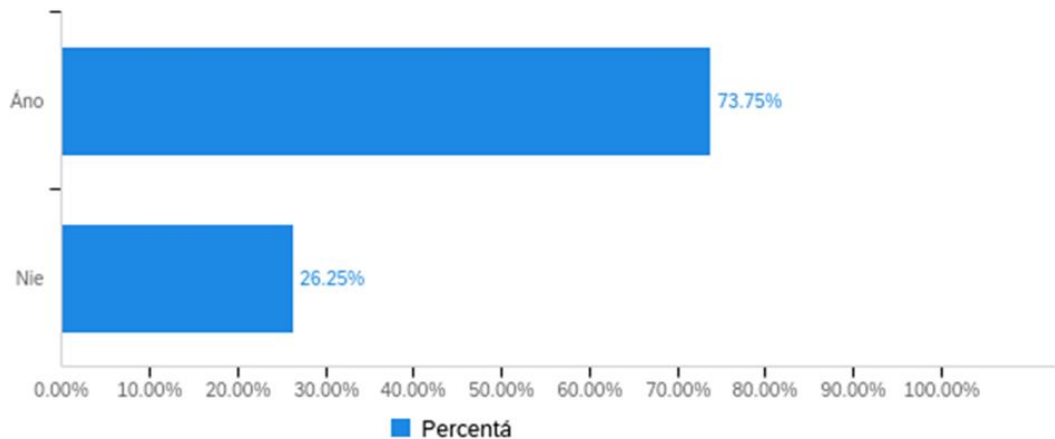
#### 1/ Medziodborová spolupráca v prostredí VÚC

##### 1. Obvykle to tak na úrade funguje, že spolupracujete s inými odbormi a riešite agendy spoločne?

Medziodborová spolupráca umožňuje zamestnancom efektívne zdieľanie poznatkov a personálnych kapacít v procese tvorby regionálnych verejných politík. Z výsledkov vyplýva, že medziodborová spolupráca sa v prostredí sledovaných krajov javí byť bežnou praxou, keďže viac ako dve tretiny respondentov (74 %) deklarujú spoluprácu s inými odbormi pri riešení svojej agendy. Naopak iba 26 % respondentov bežne nespupracuje s inými odbormi.

Pri bližšom pohľade na výsledky sa ukazuje, že prítomnosť medziodborovej spolupráce sa v nejakej miere vyskytuje naprieč všetkými identifikovanými odbormi. Vyplýva to z faktu, že rovnako pozitívne i negatívne odpovede sa vyskytovali naprieč celou vzorkou identifikovaných odborov.

Obvykle to tak na úrade funguje, že spolupracujete s inými odbormi a riešite agendy spoločne?



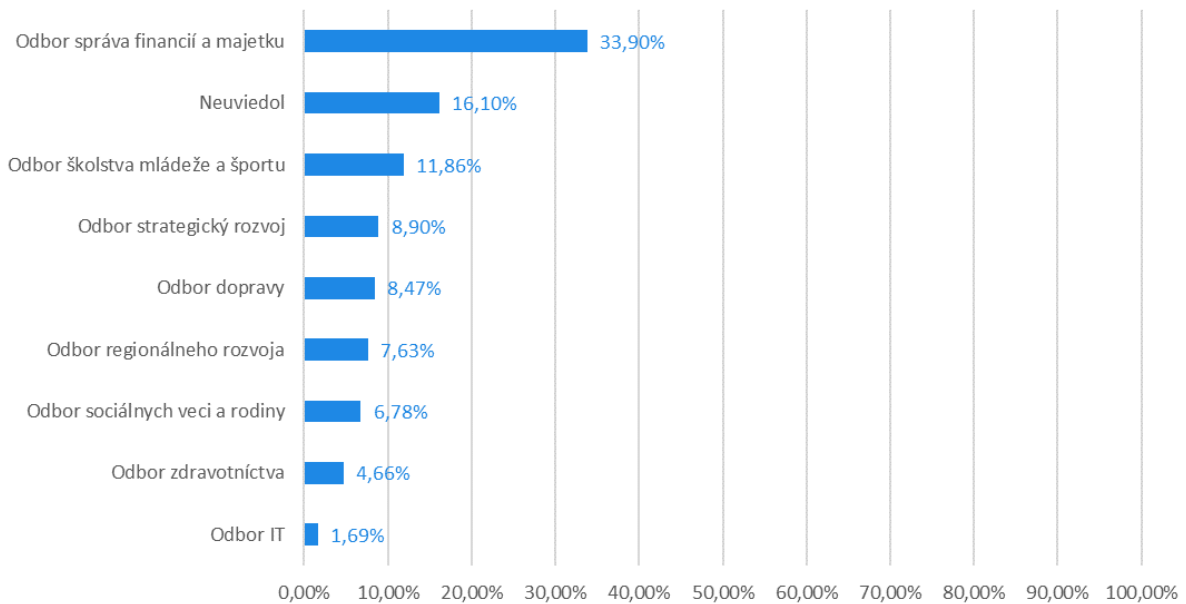
**1.1 S ktorým „obsahovým“ odborom najčastejšie spolupracujete? („obsahový“ odbor = napr. školstvo, zdravotníctvo, doprava, sociálne služby...)**

Respondenti deklarujúci medziodborovú spoluprácu ako bežnú prax (viď predošlá otázka), najčastejšie spolupracujú s odborom, ktorý má v kompetencii správu financií a majetku (31 %). Tento výsledok môže vyplývať aj z prierezovosti agendy daného odboru.

Z tzv. obsahových odborov, ktoré sa venujú tematicko-sektorovým oblastiam, respondenti najčastejšie spolupracujú s odborom školstva (12 %). Zároveň, až 16 % respondentov, ktorí majú bežnú skúsenosť s medziodborovou spoluprácou neuviedlo, s ktorým odborom spolupracuje najčastejšie. Absencia špecifikácie odboru môže byť spôsobená tým, že respondenti rovnako aktívne spolupracujú s viacerými odbormi súčasne.



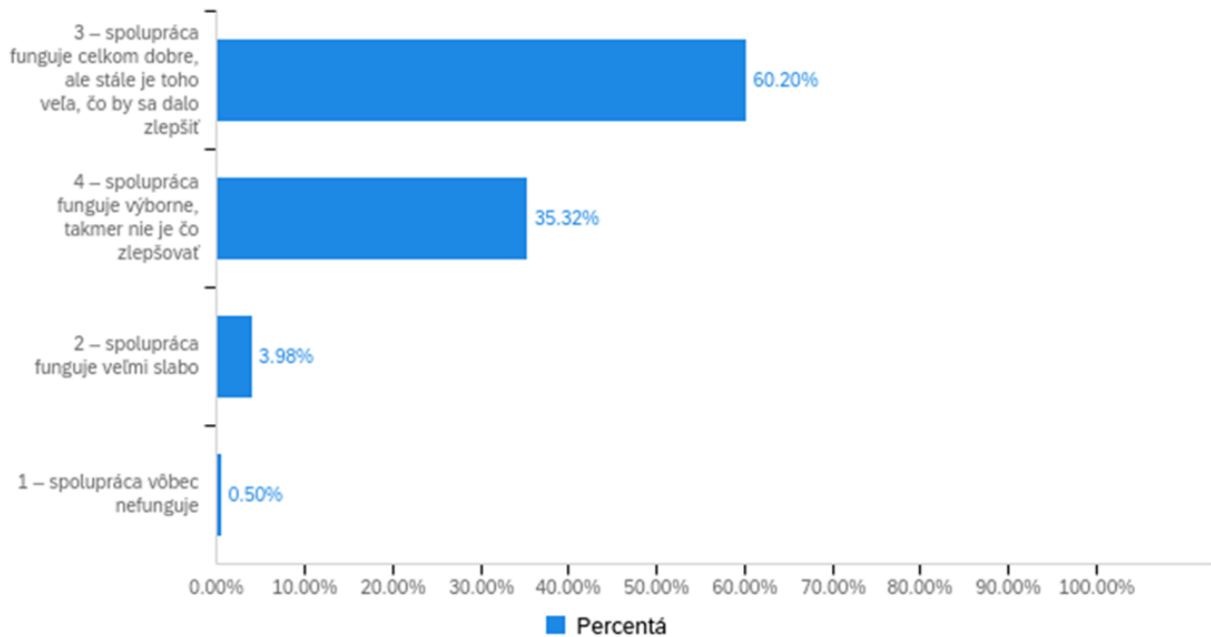
S ktorým „obsahovým“ odborom najčastejšie spolupracujete?  
(„obsahový“ odbor = napr. školstvo, zdravotníctvo, doprava, sociálne služby...)



## 1.2 Na škále od 0 do 4 ako by ste ohodnotili kvalitu spolupráce s týmto odborom?

Z hľadiska kvality spolupráce možno konštatovať, že medziodborová spolupráca v prostredí sledovaných krajov je vnímaná ako veľmi dobrá. Takmer každý z respondentov (96 %) hodnotí spoluprácu s uvedeným odborom ako celkom dobrú až výbornú. Naopak len 4 % respondentov považuje spoluprácu s uvedeným odborom za slabú a len 0,5 % respondentov spomedzi všetkých krajov tvrdí, že spolupráca nefunguje vôbec.

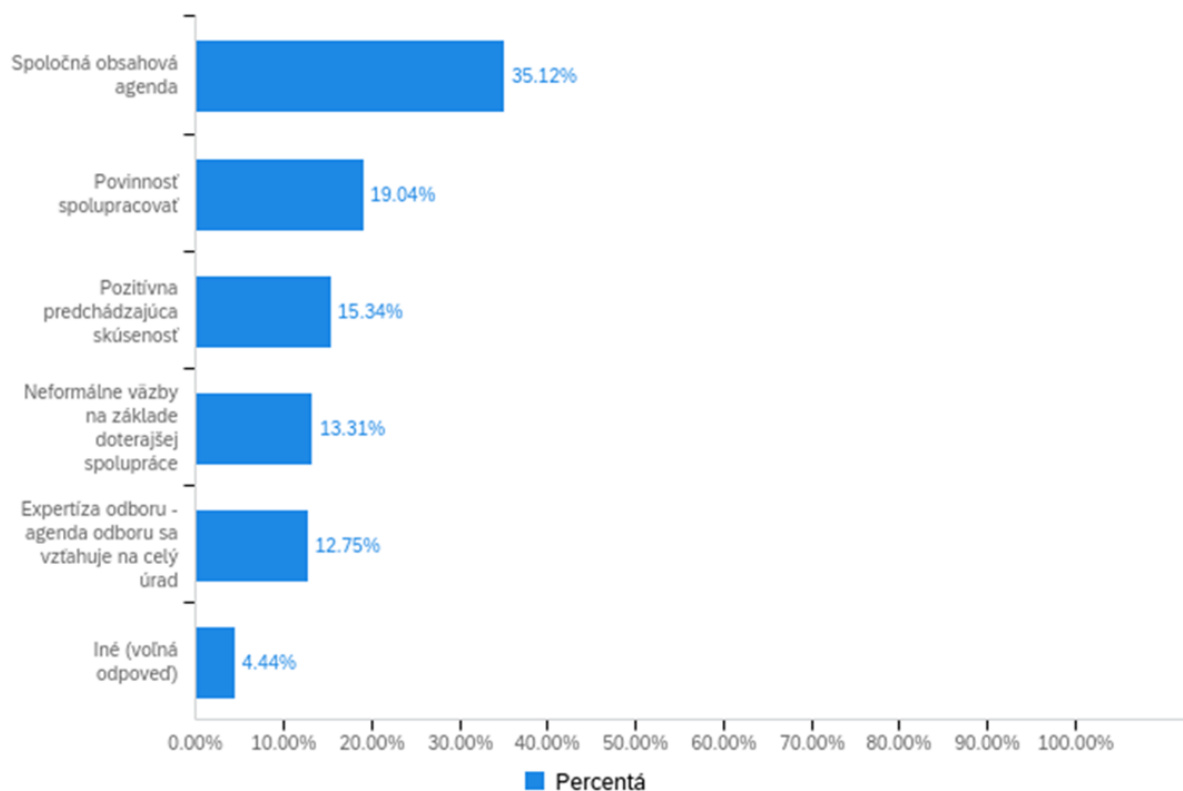
Na škále od 0 do 4 ako by ste ohodnotili kvalitu spolupráce s týmto odborom?



**2. Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odbormi na vašom úrade by ste vymenovali? (Otázka umožňovala výber maximálne 3 možnosti)**

Dôvody pre spoluprácu odborov sú pomerne rovnomerne rozvrstvené. Najčastejším dôvodom medziodborovej spolupráce je zdieľanie obsahovej agendy (35 %). Nasleduje povinnosť spolupracovať (19 %), čo znamená, že spolupráca odborov vyplýva napríklad z formálnych požiadaviek (napr. vnútorných smerníc samosprávnych krajov). Tretím najčastejším vyskytujúcim sa dôvodom je predošlá pozitívna skúsenosť respondentov s medziodborovou spoluprácou (15 %).

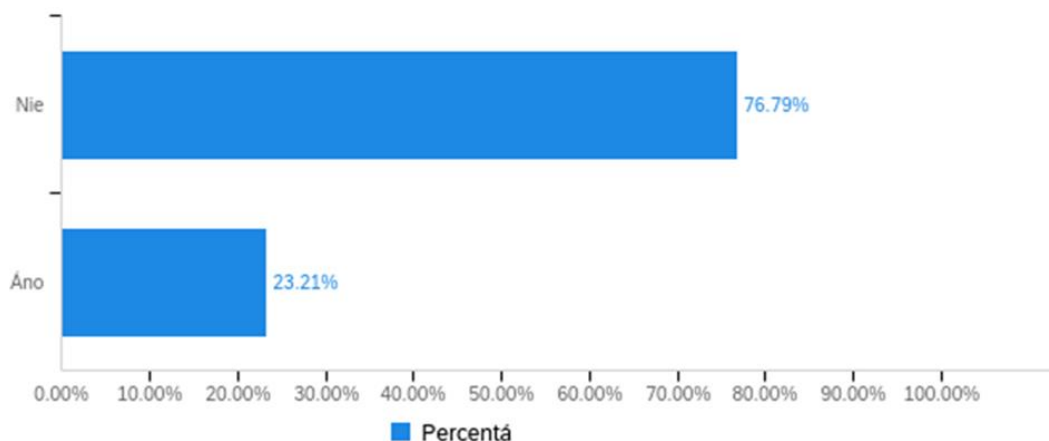
Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odborními na vašom úrade by ste vymenovali? (označte maximálne tri možnosti)



### 3. Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?

Napriek tomu, že medziodborovú spoluprácu považuje za bežnú prax až 74 % zapojených (viď 1. otázka), len o niečo viac ako pätina respondentov (23 %) sa zúčastňuje medziodborových porád. Avšak toto zistenie nie je prekvapujúce nakoľko aj z výpovedí vedúcich odborov vyplýva, že medziodborové porady zväčša prebiehajú na úrovni vedúcich odborov a vedenia úradov VÚC.

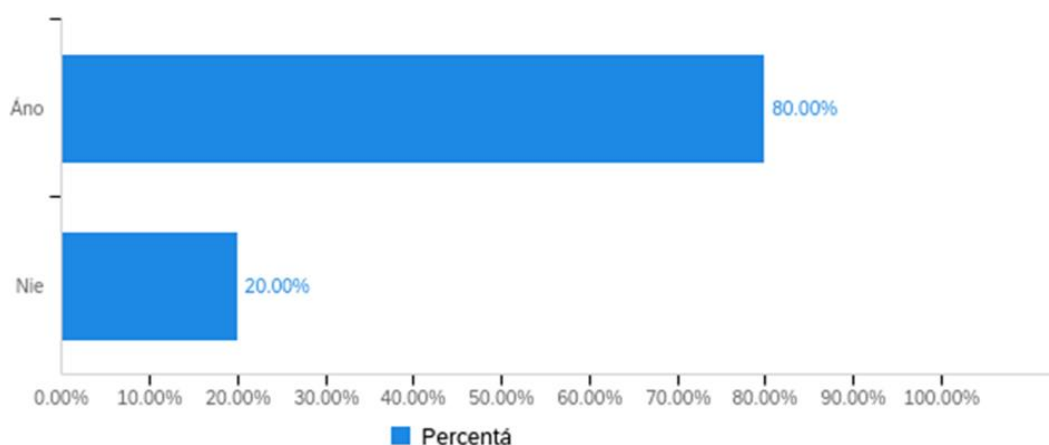
Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?



### 3.1 Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca - koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?

Etablovanosť medziodborovej spolupráce je viditeľná aj v obsahu interných porád odborov. Až 80 % respondentov deklaruje koordináciu odborových agend ako bežnú súčasť vnútorných porád. Len pätina respondentov zdieľanie informácií a koordináciu agend odborov počas interných porád nepotvrdilo.

Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca - koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?



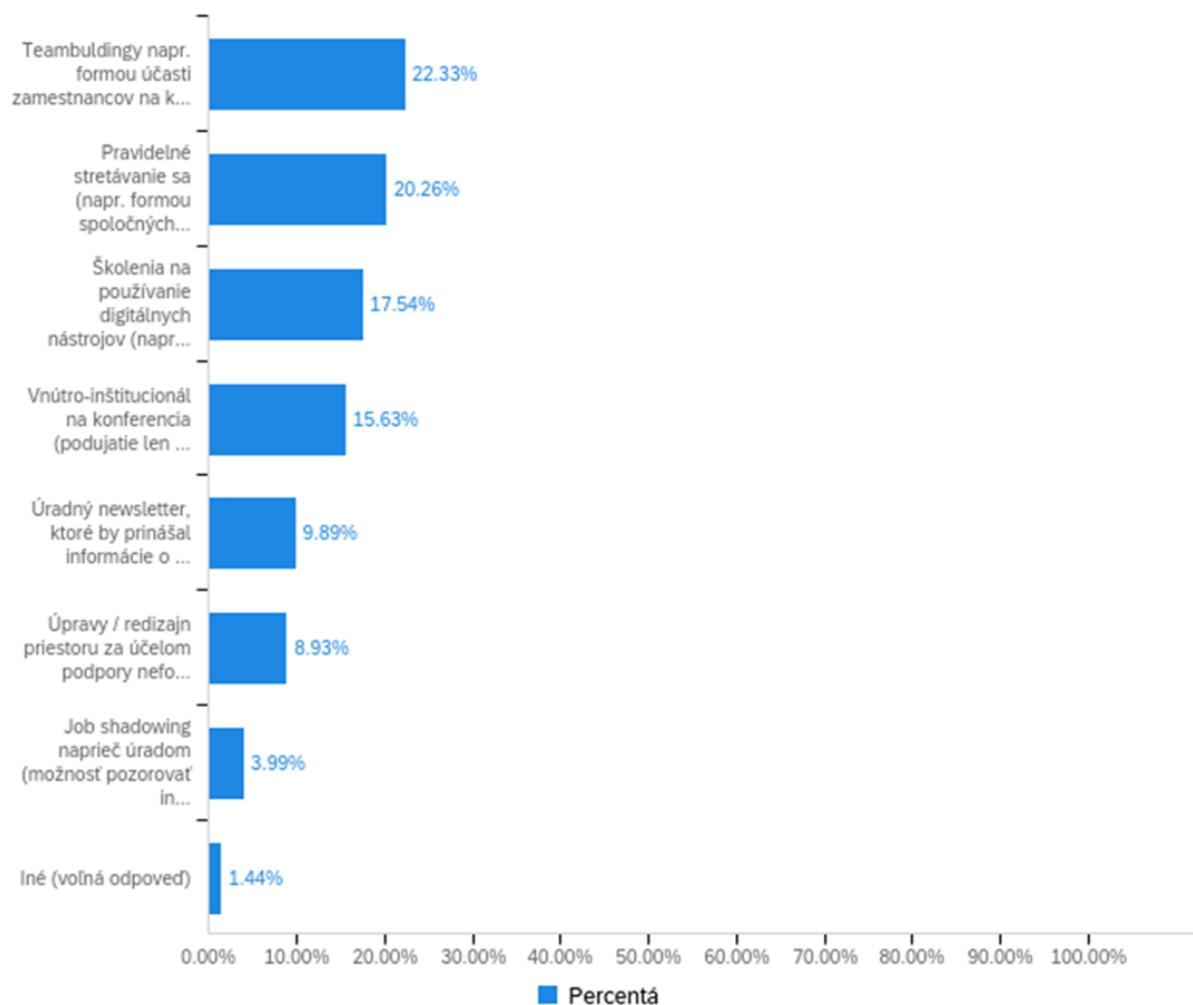
#### 4. Akým nástrojom na zlepšenie medziodborovej spolupráce by ste dali prednosť? (Otázka umožňovala výber maximálne 4 možností)

Prieskum sa zamerával aj na zisťovanie preferencií zamestnancov v oblasti možných nástrojov pre zefektívnenie a skvalitnenie medziodborovej spolupráce. Každý z respondentov mohol zvoliť najviac 4 preferované nástroje z vopred zadefinovaného výberu:

- **pravidelné stretávanie sa s cieľom prediskutovať konkrétne témy a nadviazať kontakty medzi odborami** (napr. formou spoločných raňajok / obedov / kávy)
- **teambuildingy napr. formou účasti zamestnancov na kultúrnych / voľnočasových aktivitách** (vianočný večierok, športový deň, atď.)
- **školenia na používanie digitálnych nástrojov a následné využitie týchto nástrojov na zdieľanie dát a informácií naprieč odborami** (napr. Sharepoint, MS Teams)
- **úpravy / redizajn priestoru za účelom podpory neformálnej komunikácie** (napr. stand-up stoly na kávu, sprístupnenie terasy ako priestoru na sedenie a pod.)
- **job shadowing naprieč úradom** (možnosť pozorovať iného zamestnanca pri práci za účelom získania lepšej predstavy o činnosti iných odborov)
- **úradný newsletter, ktoré by prinášal informácie o činnosti jednotlivých odborov**
- **vnútro-inštitucionálna konferencia** (podujatie len pre zamestnancov úradu za účelom vzájomného informovania o činnosti rôznych odborov, zdieľania nápadov, zberu spätnej väzby, atď.)
- **iné** (voľná odpoveď)

Môžeme konštatovať, že zamestnanci majú rôzne preferencie ohľadne nástrojov pre zlepšenie medziodborovej spolupráce, keďže žiadny z uvedených nástrojov nezískal viac ako 50 %. Z grafu vyplýva, že najpreferovanejšími nástrojmi sú teambuildingy (22 %), neformálnejšie pracovné stretnutia na pravidelnej báze (20 %) a praktické školenia zamerané na používanie digitálnych nástrojov pre podporu medziodborovej spolupráce a zdieľania informácií vo vnútri úradov (18 %).

Akým nástrojom na zlepšenie medziodborovej spolupráce by ste dali prednosť? (vyberte najviac štyri možnosti)

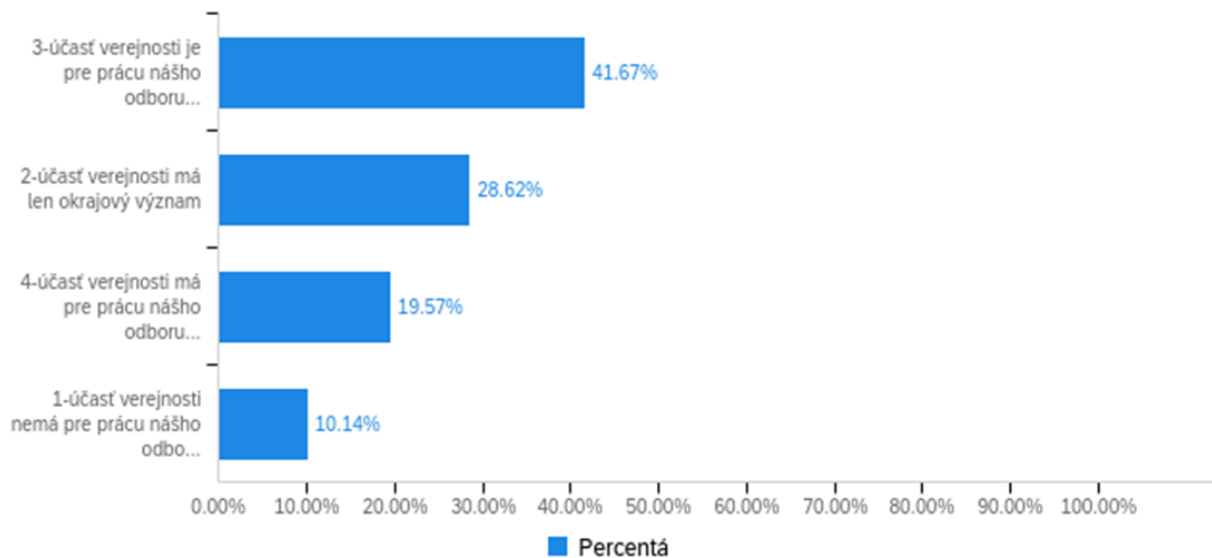


## 2/ Vnímanie a postoj k participácii

**5. Ohodnoťte význam účasti verejnosti na tvorbe materiálov (napr. koncepcií, stratégií, plánov a pod.) pre prácu vášho odboru. Prosím, hodnotte reálny a súčasný stav.**

U respondentov sme ďalej zisťovali vnímanie významu účasti verejnosti v prostredí odborov. Pozitívnym zistením je, že viac ako 60 % respondentov vníma zapojenie verejnosti do tvorby regionálnych verejných politík v rámci svojich odborov ako relatívne dôležité až zásadné. Dá sa predpokladať, že účasť verejnosti je významná najmä pri riešení agend tzv. obsahových odboroch. Naopak 29 % respondentov konštatuje, že zapojenie verejnosti má len okrajový význam a 10 % respondentov nevidí pridanú hodnotu v zapájaní verejnosti pre prácu ich odborov.

Ohodnotte význam účasti verejnosti na tvorbe materiálov (napr. koncepcií, stratégií, plánov a pod.) pre prácu vášho odboru. Prosím, hodnotte reálny a súčasný stav.



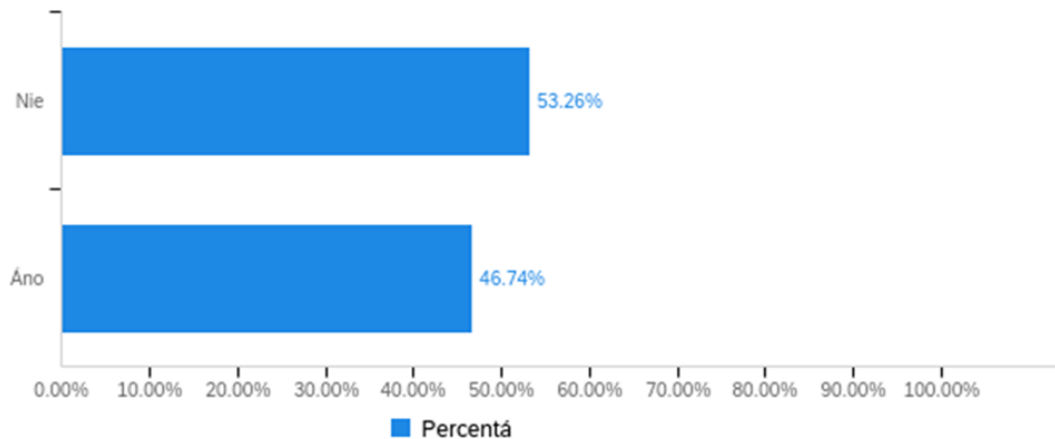
Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- 1 – účasť verejnosti nemá pre prácu nášho odboru žiaden význam
- 2 – účasť verejnosti má len okrajový význam
- 3 – účasť verejnosti je pre prácu nášho odboru relatívne dôležitá
- 4 – účasť verejnosti má pre prácu nášho odboru zásadný význam

## 6. Prichádzate vy osobne v rámci vašej práce do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť?

Napriek tomu, že viac ako 60 % respondentov vníma zapájanie verejnosti pri riešení agend svojich odborov ako relatívne dôležité až zásadné (viď otázka č. 5), len menej ako polovica zapojených (47 %) má empirickú skúsenosť s participatívnymi procesmi.

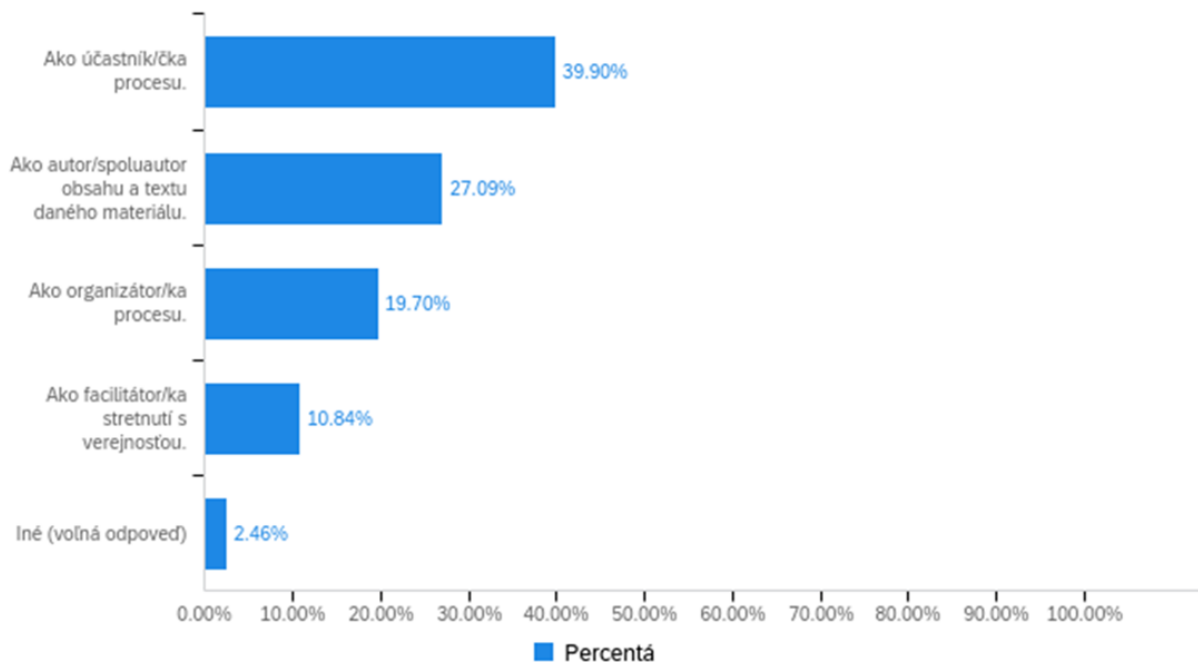
Prichádzate vy osobne v rámci vašej práce do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť?



### 6.1 V akej roli? (Otázka umožňovala výber viacerých odpovedí)

U respondentov, ktorí na predošlú otázku odpovedali kladne, sme ďalej zisťovali v akej roli vystupujú v rámci participatívnych procesov. Z výsledkov vyplýva, že respondenti najčastejšie prichádzajú do kontaktu s participatívnymi procesmi z pozície účastníkov procesov (40 %). Len približne v 30 % prípadov respondenti zvyčajne zastávajú rolu autorov, respektíve spoluautorov pripravovaných politík. V menšej miere sa medzi respondentmi vyskytuje empirická skúsenosť s organizovaním (20 %) či facilitovaním (11 %) participatívnych procesov.

V akej roli? (môžete vybrať viacero možností)

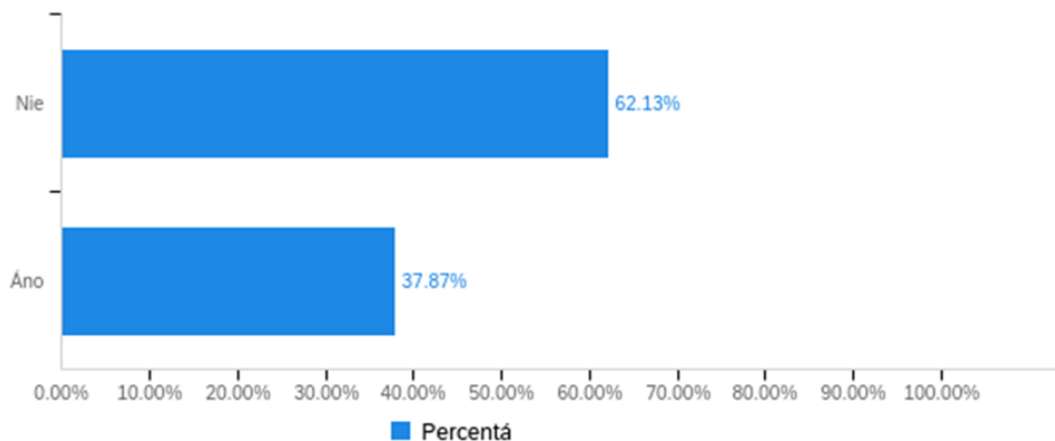




## 7. Využívate v rámci vášho odboru externých dodávateľov na činnosti súvisiace s participatívnym procesom?

Realizácia participatívnych procesov v spolupráci s externým dodávateľom, ktorý vykonáva obsahové alebo procesné činnosti nie je v prostredí samosprávnych krajov ojedinelou záležitosťou. Potvrdzujú to aj výsledky nášho prieskumu – necelých 40 % respondentov pri realizácii participatívnych procesov deklaruje spoluprácu s externými dodávateľmi.

Využívate v rámci vášho odboru externých dodávateľov na činnosti súvisiace s participatívnym procesom?

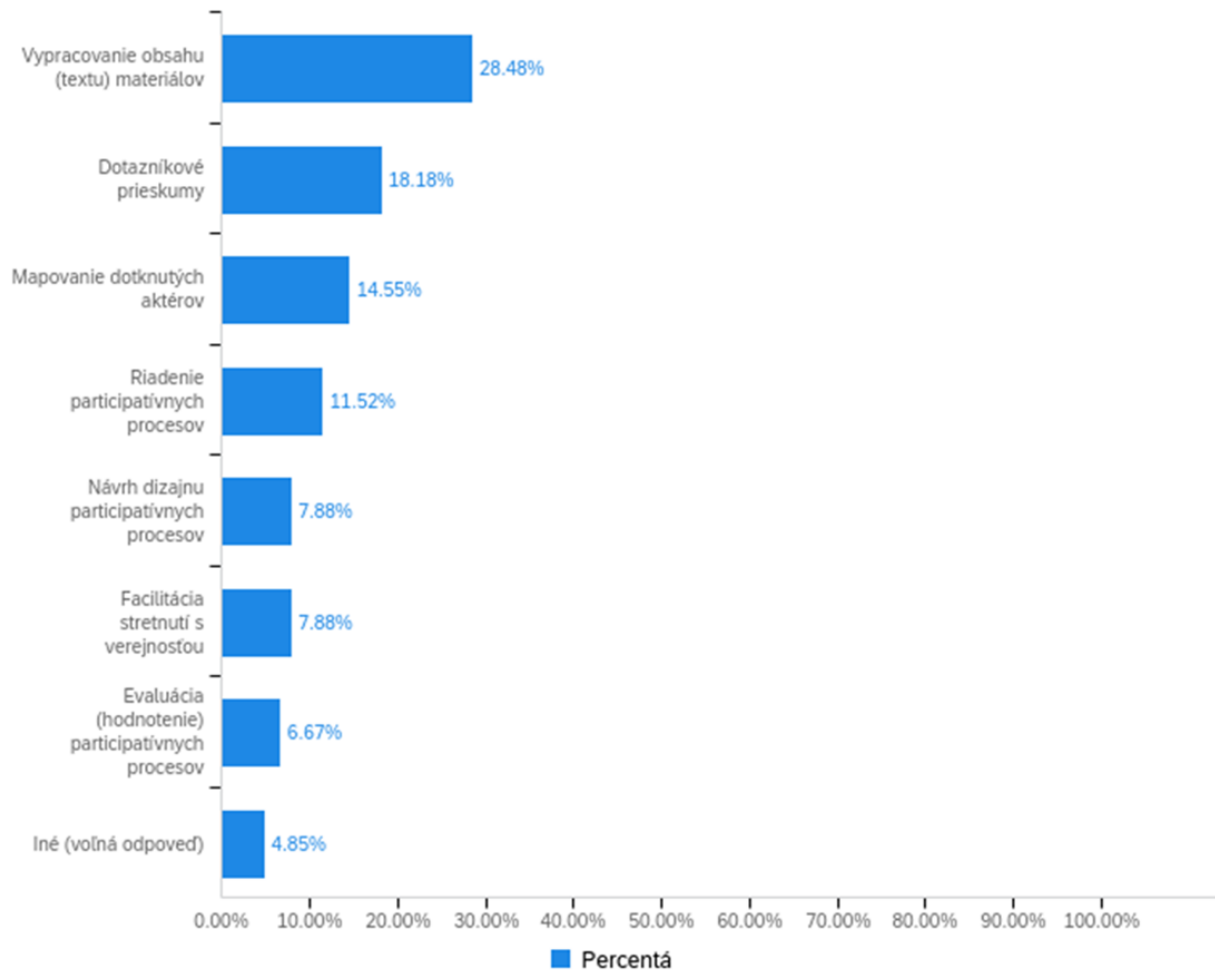


### 7.1 Na aké činnosti v rámci vášho odboru najčastejšie zháňate externých dodávateľov v súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby politik?

*(Otázka umožňovala výber maximálne 3 možností)*

V prípade, že dochádza k zapojeniu externého dodávateľa, ten je najčastejšie zodpovedný za obsahové spracovanie materiálu (29 %). V menšej miere sú externí dodávatelia využívaní na zber dát prostredníctvom dotazníkových prieskumov (19 %), mapovanie potenciálnych účastníkov (15 %) a riadenie participatívnych procesov (12 %).

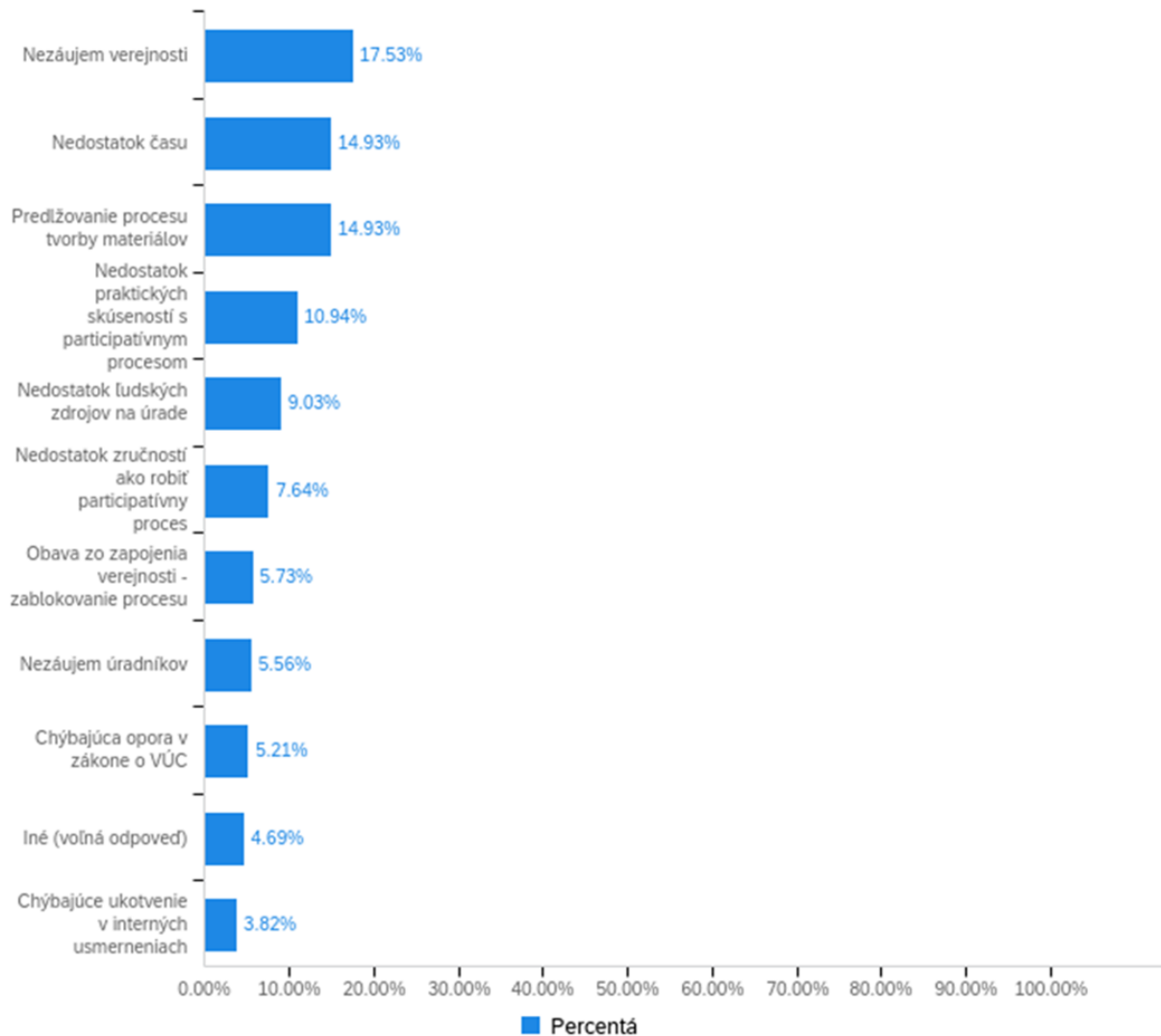
Na aké činnosti v rámci vášho odboru najčastejšie zháňate externých dodávateľov v súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby politík? (vyberte najviac tri možnosti)



**8. Aké prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vnímate vo vašom odbore vo všeobecnosti? (Otázka umožňovala výber maximálne štyroch možností)**

Respondenti vnímajú širokú škálu faktorov, ktoré vo všeobecnosti negatívne ovplyvňujú využívanie participácie. Najčastejšie sa jedná o nezáujem verejnosti zapojiť sa do tvorby politík (18 %), časovú náročnosť participatívnych procesov (15 %) a možné spomalenie alebo zablokovanie procesov (15 %). Nezanedbateľným faktorom je aj nedostatok praktických skúseností odborov s participáciou (11 %).

Aké prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vnímate vo vašom odbore vo všeobecnosti? (vyberte najviac štyri možnosti)

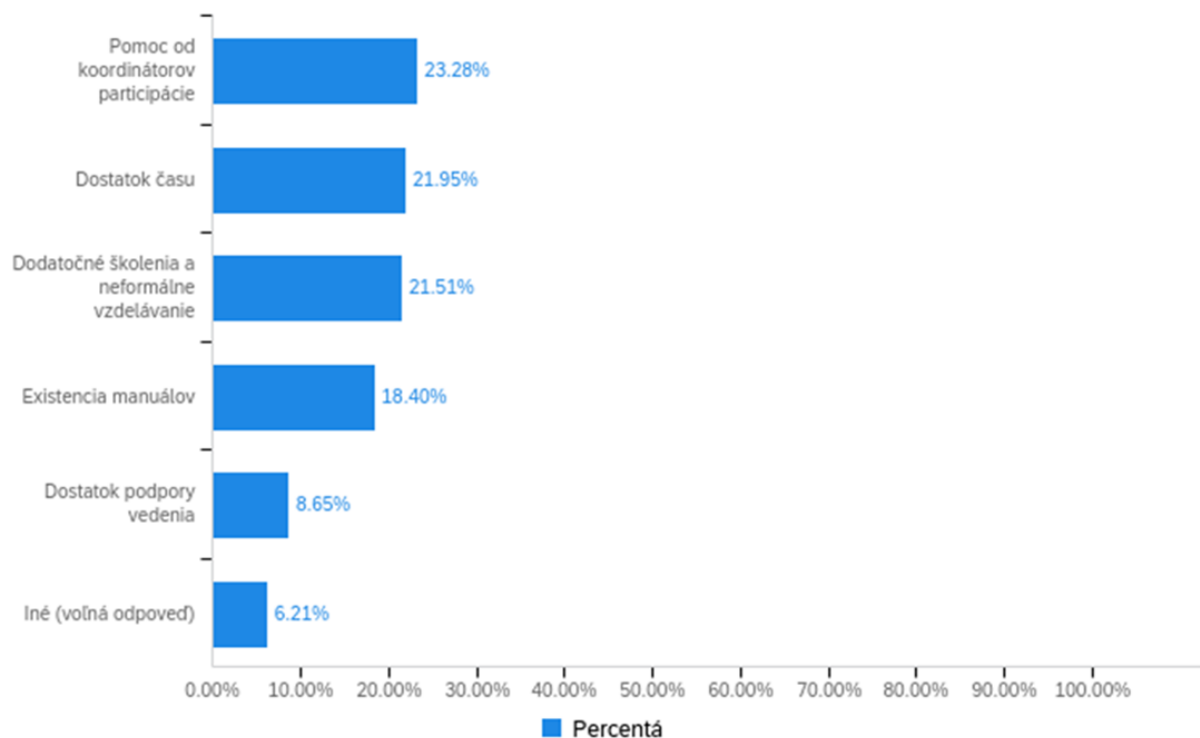


### 9. Čo by vám uľahčilo zapájanie verejnosti do tvorby materiálov?

(Otázka umožňovala výber maximálne troch možností)

Respondenti by pre zjednodušenie zapájania verejnosti najviac ocenili aktívne zapojenie koordinátorov participácie (23 %), viac času na realizáciu participatívnych procesov (23 %) a dodatočné školenie, respektíve neformálne vzdelávanie v oblasti zapájania verejnosti do tvorby politík (22 %). Na základe výsledkov možno konštatovať, že budovanie zručností či spolupráca s koordinátormi participácie je z perspektívy zamestnancov vhodnejší nástroj na prekonanie vyššie spomínaných prekážok než vytváranie manuálov a metodík zapájania verejnosti (18 %).

Čo by vám uľahčilo zapájanie verejnosti do tvorby materiálov? (vyberte najviac tri možnosti)

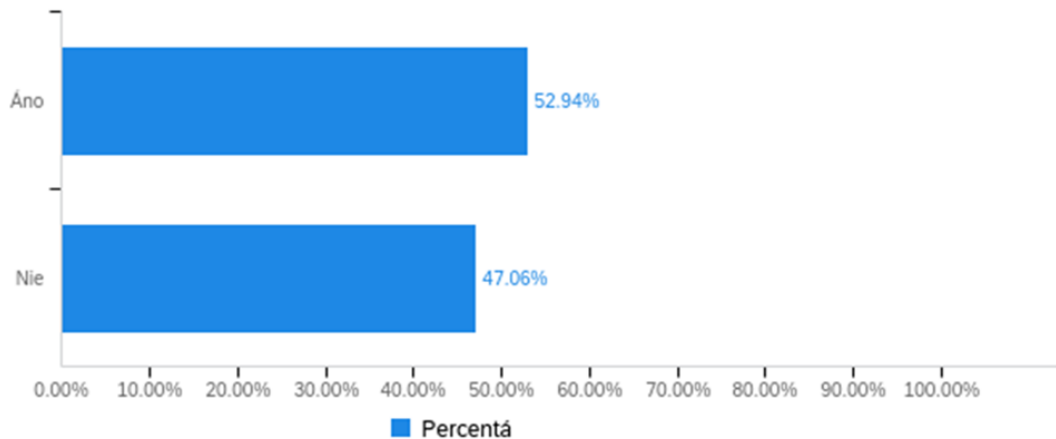


### 3/ Reflexia koordinátorov participácie

#### 10. Viete, že na úrade existuje pozícia: koordinátor participácie (KoP)?

Len niečo viac ako polovica respondentov (53 %) je informovaná o prítomnosti koordinátorov participácie na úradoch samosprávnych krajov. Tento stav môže byť zapríčinený viacerými faktormi. Napríklad nedostatočným zdieľaním informácií medzi jednotlivými útvarmi, či slabou propagáciou novozavedených pozícií zo strany vedenia úradov.

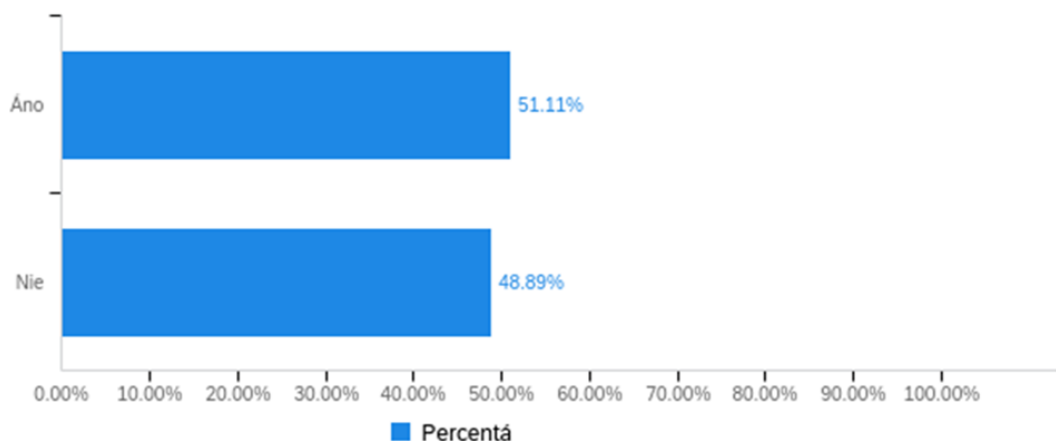
Viete, že na úrade existuje pozícia: koordinátor participácie (KoP)?



### 10.1 Nadviazali ste s ním spoluprácu?

Napriek nižšej poznateľnosti koordinátorov participácie, viac ako polovica respondentov (51 %), ktorí majú povedomie o novozavedených pozíciách, už nadviazala spoluprácu s koordinátormi. To môže naznačovať pozitívny trend v etablovaní koordinátorov v rámci vnútornej organizácie úradov samosprávnych krajov, a tiež pozitívne nastavenie tvorcov politik voči participatívnej tvorbe regionálnych verejných politik.

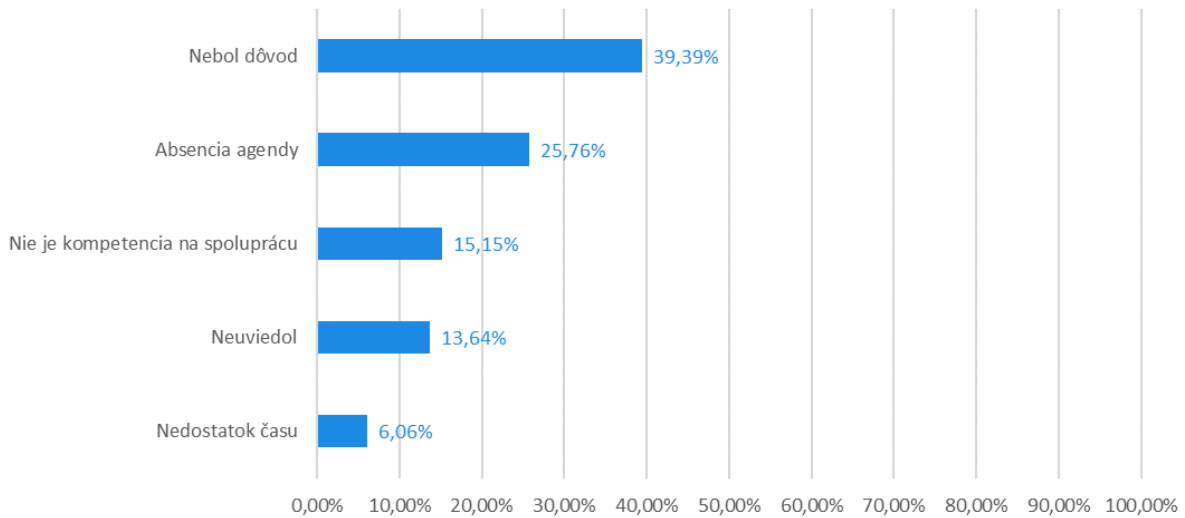
Nadviazali ste s ním spoluprácu?



### 10.2 Čo je dôvodom toho, že ste s KoP ešte nespolupracovali?

Najviac respondentov, ktorí ešte nespolupracovali s koordinátormi, zdôvodňovalo tento stav absenciou príležitosti na vzájomnú spoluprácu (40 %). Zhruba štvrtina respondentov to zdôvodnila absenciou agendy, ktorá si vyžaduje zapájanie verejnosti (26 %). 16 % respondentov uviedlo, že spolupráca s koordinátormi je mimo im pridelených kompetencií.

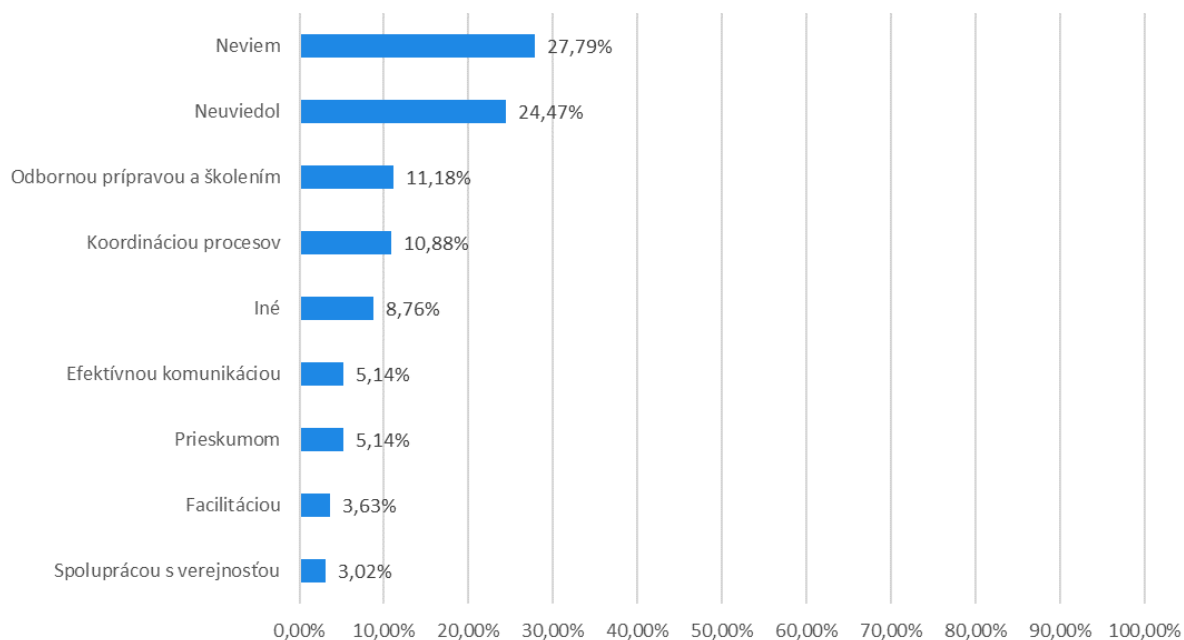
### Čo je dôvodom toho, že ste s KoP ešte nespolupracovali?



### 11. Predstavte si, že máte na úrade troch KoP, ktorých viete využiť na pomoc pri príprave procesov súvisiacich so zapájaním verejnosti. Ako by vám vedeli pomôcť?

Viac ako jedna štvrtina respondentov (28 %) nevedela špecifikovať žiadnu činnosť súvisiacu s participatívnym procesom, do ktorej by zapojila koordinátorov participácie. Tento fakt pravdepodobne nadväzuje aj na nižšie povedomie o existencii týchto pozícií (viď otázka číslo 10). Z respondentov, ktorí špecifikovali akým spôsobom by využili pomoc koordinátorov, 11 % uviedlo záujem o odborné konzultácie a školenia v oblasti participácie. Rovnako 11 % respondentov by zapojilo koordinátorov do samotného riadenia procesov.

Predstavte si, že máte na úrade troch KoP, ktorých viete využiť na pomoc pri príprave procesov súvisiacich so zapájaním verejnosti. Ako by vám vedeli pomôcť?

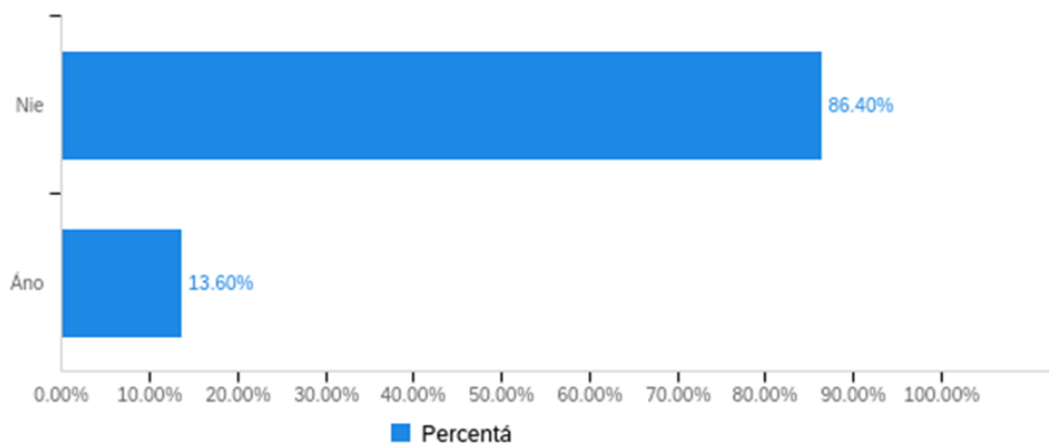


#### 4/ Potreba školení

##### 12. Absolvovali ste v minulosti nejaké školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti?

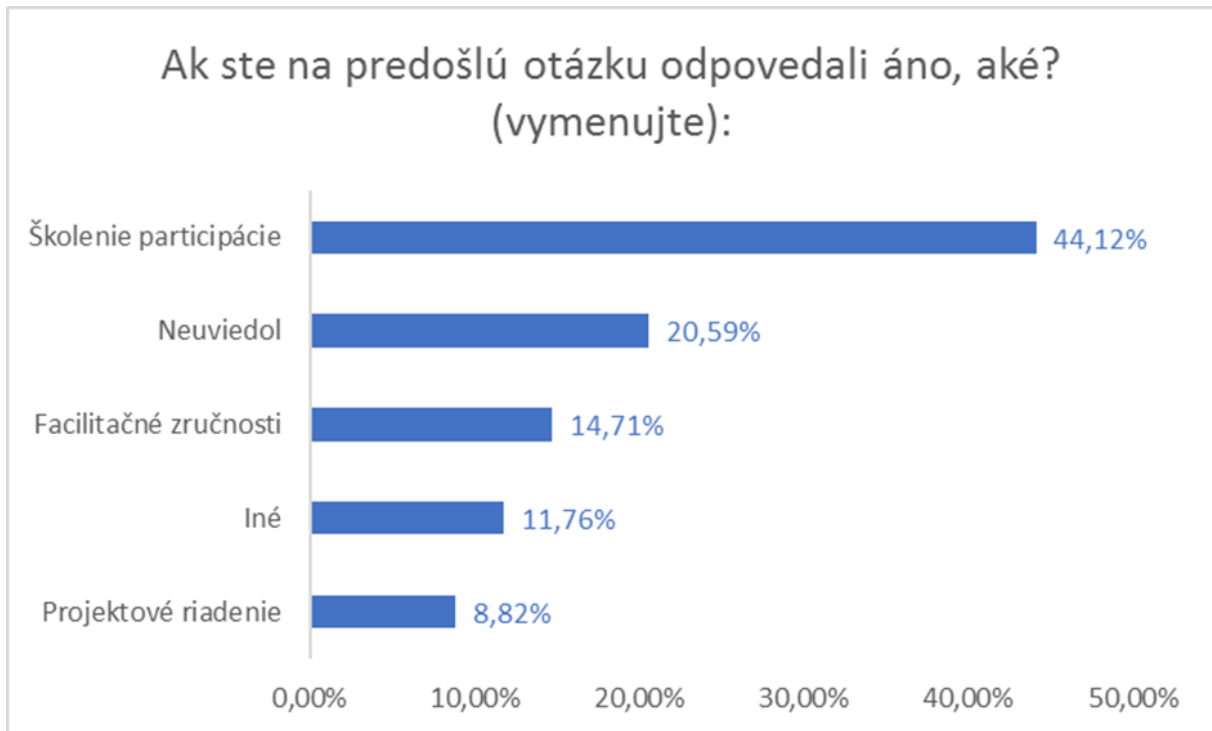
V prostredí zapojených krajov sme ďalej zisťovali možnú históriu školení v oblasti participatívnej tvorby politik. Z prieskumu vyplynulo, že drvivá väčšina respondentov (87 %) doposiaľ neabsolvovala žiadne školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti.

Absolvovali ste v minulosti nejaké školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti?



### 12.1 Ak ste na predošlú otázku odpovedali áno, aké? (vymenujte):

Z respondentov, ktorí v minulosti prešli vzdelávaním v téme zapájania verejnosti (14 %), niečo menej ako polovica absolvovala školenie priamo na tému participácie (44 %). Zhruba 15 % zapojených absolvovalo vzdelávanie facilitačných zručností. Až 21 % respondentov však nevedelo špecifikovať tému absolvovaného školenia.



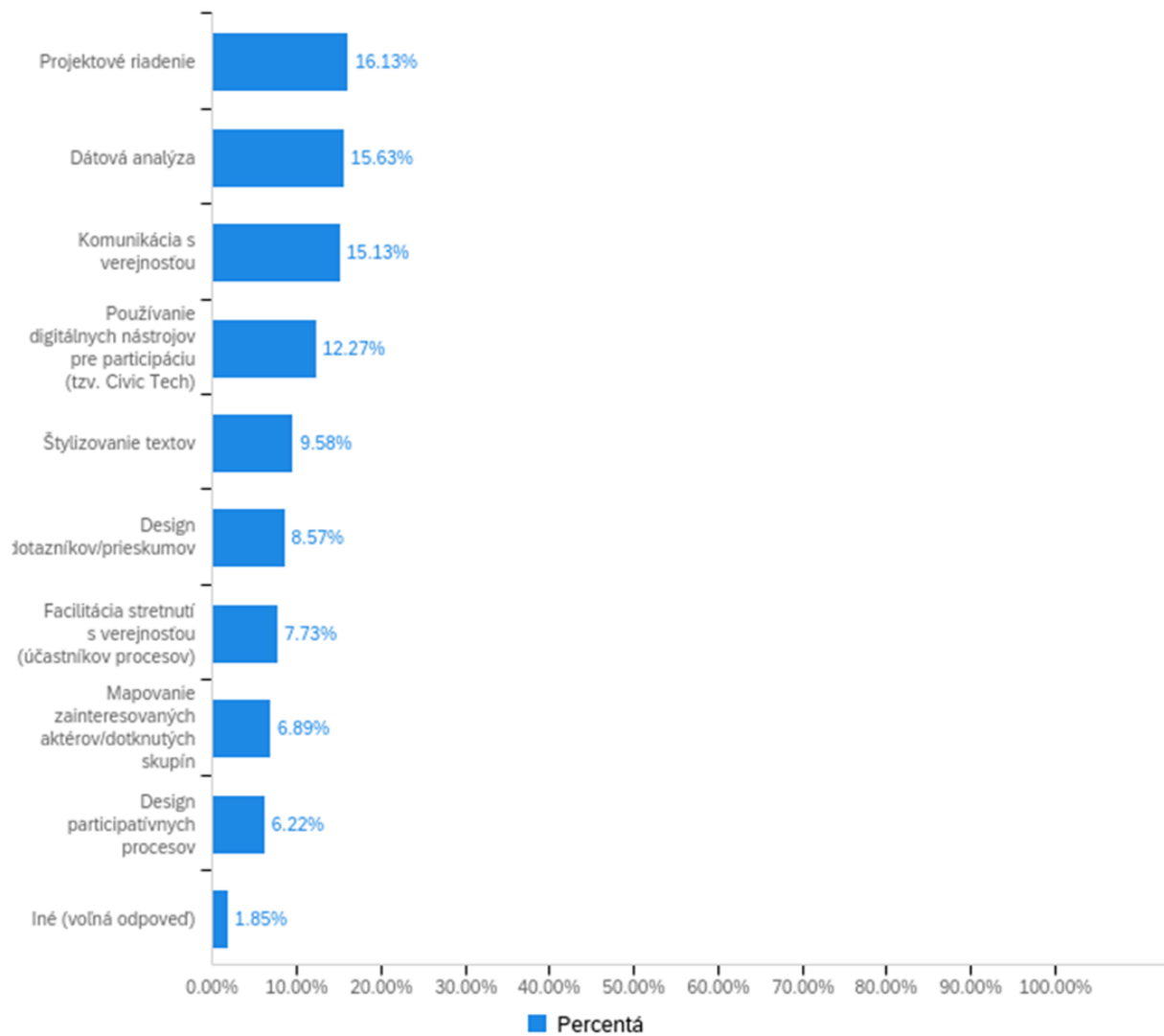
### 13. O ktoré z nasledujúcich školení by ste mali záujem?

*(Otázka umožňovala výber maximálne štyroch možností)*

Preferencie respondentov ohľadom zamerania školení sú výrazne heterogénne. Najväčší záujem je o doplnenie si zručností projektového riadenia (16 %) a vzdelávanie k dátovej analýze (16 %). Respondenti by tiež uvítali vzdelávanie zamerané na komunikáciu s verejnosťou (15 %) a využívanie digitálnych nástrojov pre participáciu (12 %). Prekvapivo nízky záujem je o dizajnovanie participatívnych procesov (6 %), čo môže byť spôsobené aj neporozumením predmetu tejto činnosti zo strany respondentov.



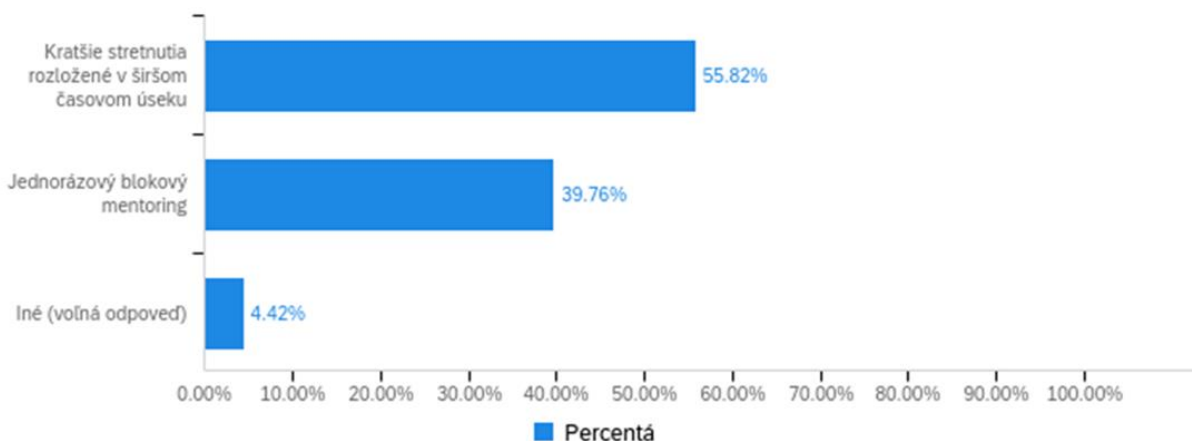
O ktoré z nasledujúcich školení by ste mali záujem? (Vyberte maximálne štyri).



#### 14. Vyhovoval by vám skôr:

Väčšina respondentov by uvítala, ak by školenia boli organizované formou kratších stretnutí, ktoré by prebiehali počas dlhšieho obdobia (56 %). Približne 40 % zapojených naopak preferuje školenie formou jednorazového blokového mentoringu.

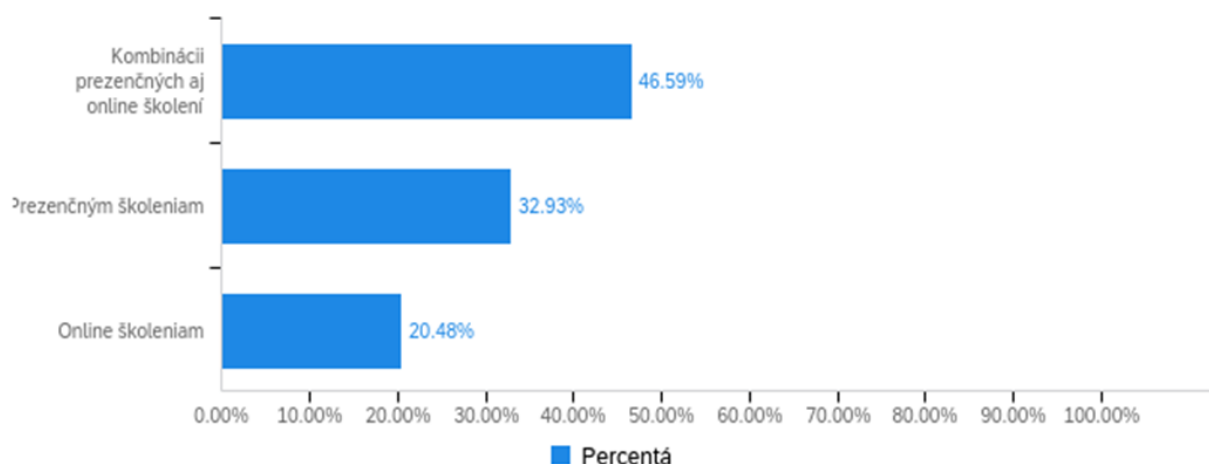
Vyhovoval by vám skôr:



### 15. Akej forme školení dávate prednosť?

Respondenti zároveň najviac preferujú hybridný spôsob školení, teda kombináciu prezenčnej a online formy (47 %). Približne tretina respondentov by uvítala, aby sa školenia realizovali prezenčne a približne jedna pätina naopak preferuje výhradne online formu vzdelávania.

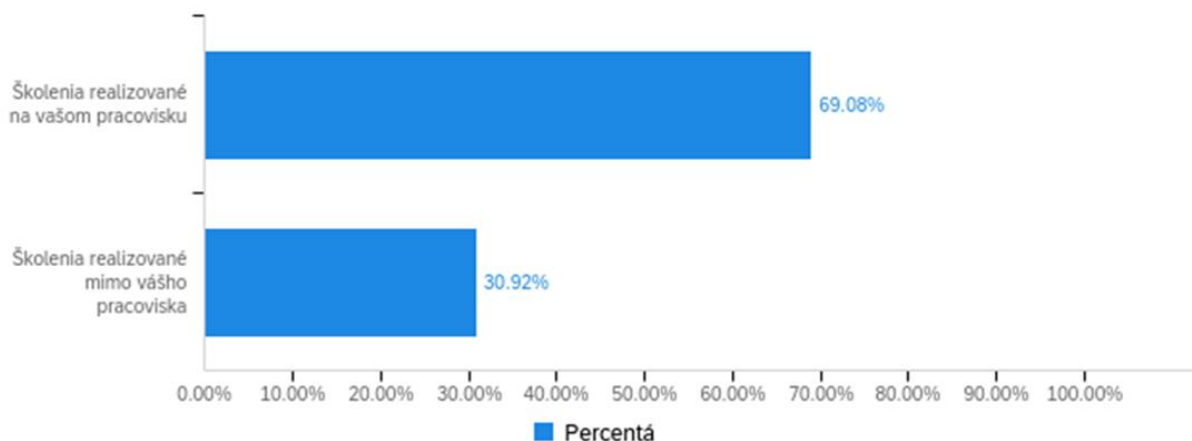
Akej forme školení dávate prednosť?



### 16. V prípade prezenčných školení preferujete:

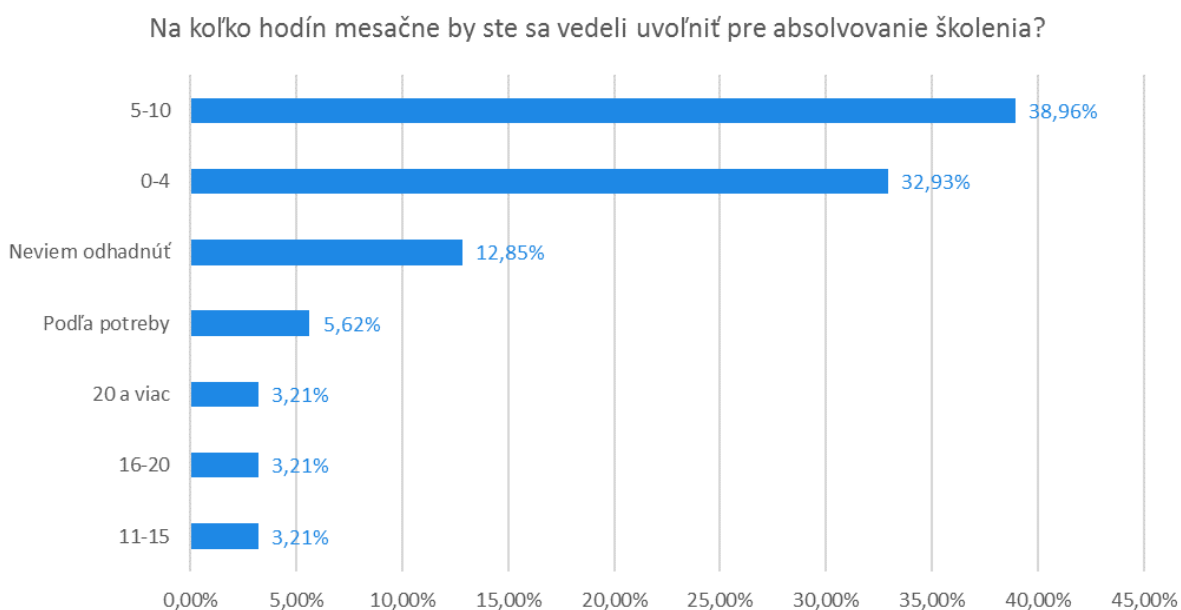
Za predpokladu, že by školenia prebiehali prezenčne, respondenti jednoznačne preferujú vzdelávanie realizované na ich pracovisku (70 %). Len menej ako tretina by uvítala, aby sa školenia realizovali v externom prostredí, teda mimo ich úrad.

V prípade prezenčných školení preferujete:



### 17. Na koľko hodín mesačne by ste sa vedeli uvoľniť pre absolvovanie školenia?

V súvislosti s možnou dĺžkou vzdelávania, respondenti najviac preferujú školenia s časovou dotáciou 5 - 10 hodín v rámci jedného mesiaca (49 %). Zhruba tretina respondentov naopak preferuje školenia s trvaním maximálne 4 hodiny mesačne.



### Zhrnutie výsledkov prieskumu

Prieskum realizovaný na piatich samosprávnych krajoch (BBSK, KSK, NSK, PSK a ŽSK), ktorého sa zúčastnili zamestnanci odborov, ponúka cenný pohľad na aktuálny stav interných procesov VÚC a podmienok pre zavádzanie riadenej participácie v prostredí územnej samosprávy. V online dotazníkovom prieskume boli postupne zisťované názory a skúsenosti respondentov v štyroch tematických okruhoch: (1) medziodborová spolupráca, (2) vnímanie a postoj k

participácii, (3) reflexia koordinátorov participácie a (4) potreba školení v oblasti participácie. V nasledujúcich odstavcoch ponúkame súhrn najdôležitejších zistení.

Medziodborová spolupráca je bežnou súčasťou pracovnej kultúry v prostredí sledovaných krajov. Až 74 % zapojených respondentov považuje spoluprácu s inými odbormi pri riešení svojich agend za bežnú prax. Z tzv. obsahových odborov respondenti najčastejšie spolupracujú s odbormi školstva. Dôležitým, a zároveň veľmi pozitívnym zistením je vysoké hodnotenie úrovne spolupráce medzi odbormi. Až 96 % respondentov vníma spoluprácu ako celkom dobrú až výbornú. Vo všeobecnosti je najčastejším dôvodom pre spoluprácu odborov zdieľanie obsahovej agendy. Pre zlepšenie existujúcej medziodborovej spolupráce by respondenti najviac uvítali organizovanie teambuildingov a pravidelných neformálno-pracovných stretnutí.

Význam účasti verejnosti na tvorbe materiálov je vo všeobecnosti vysoko hodnotený. Viac ako 60 % respondentov považuje participáciu verejnosti pre prácu svojho odboru ako relatívne dôležitú až zásadnú. Na druhej strane, len menej ako polovica má osobnú skúsenosť s participatívnymi procesmi – najčastejšie v pozícii účastníka procesu. Respondenti identifikovali viacero prekážok zapájania verejnosti do tvorby materiálov. Ide napríklad o nezáujem verejnosti, nedostatok času či predlžovanie, respektíve zablokovanie procesov. Pre zjednodušenie zapájania verejnosti by respondenti navyše privítali spoluprácu s koordinátormi participácie. Využívanie externých dodávateľov na realizáciu činností spojených s participáciou je pomerne časté, avšak nie prevažujúce. Odbory najčastejšie *outsourcujú* obsahové spracovanie materiálov.

Prieskum poukázal na potrebu zlepšiť propagáciu koordinátorov participácie a podporiť ich etablovanie v prostredí krajov. Len niečo viac ako polovica respondentov mala vedomosť o zavedení pozícií koordinátorov. Pozitívnym je zistenie, že spomedzi informovaných zamestnancov, viac ako polovica už s koordinátormi nadviazala spoluprácu. Respondenti, ktorí s koordinátormi ešte nenadviazali kontakt, to zdôvodňujú najmä absenciou príležitosti na spoluprácu.

Drvivá väčšina respondentov doteraz neabsolvovala žiadne školenie v oblasti participácie. Najviac preferovanými témami školení sú podľa výsledkov projektové riadenie, dátová analýza a komunikácia s verejnosťou. Zapojení zamestnanci by navyše ocenili školenie vo forme kratších stretnutí v priebehu dlhšieho časového úseku a s možnosťou hybridnej účasti.

## 5 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu

V predkladanej analýze sme sa zamerali na zmapovanie stavu a podmienok pre participáciu na úradoch samosprávnych krajov. Prostredníctvom štruktúrovaných a pološtruktúrovaných rozhovorov a prieskumu sme skúmali vnútorné procesy medziodborovej spolupráce a komunikácie, participatívnu prax na úradoch vrátane postavenia koordinátorov participácie a preferencie a potreby zamestnancov VÚC v oblasti školení. Na tieto oblasti je zamerané aj zhrnutie najdôležitejších zistení spolu s odporúčaniami na zlepšenie súčasnej praxe.

### 1. Medziodborová spolupráca a komunikácia

Medziodborová spolupráca je dôležitou podmienkou efektívnosti vnútorných procesov na úradoch samosprávnych krajov. Výsledky prieskumu naznačujú, že rovnako vedúci odborov ako aj zamestnanci sú presvedčení o tom, že ich úrad funguje na báze vzájomnej spolupráce a komunikácie medzi odbormi a oddeleniami. Účasť na medziodborových poradách je však doménou vedúcich odborov, keďže väčšina zamestnancov sa ich pravidelne nezúčastňuje. Najčastejším dôvodom, ktorý vedie k medziodborovej spolupráci, je spoločná obsahová agenda. Tá sa prejavuje napríklad v tzv. prierezových politikách, ktoré sa dotýkajú agendy viacerých odborov. Ďalšie dôvody, ktoré vedú k medziodborovej spolupráci, sú povinnosť spolupracovať, pozitívna predchádzajúca skúsenosť a neformálne väzby nadviazané v rámci predchádzajúcej spolupráce.

Čo sa týka kvality spolupráce, zamestnanci ju prevažne hodnotili vysoko. Problémy a nedostatky medziodborovej spolupráce a komunikácie pomohli identifikovať až kvalitatívne rozhovory s vybranými tvorcami politik. Za najslabšie miesto možno považovať zdieľanie informácií a kvalitu komunikácie nielen medzi odbormi a oddeleniami, ale aj medzi zamestnancami v rámci jedného odboru. Deficity v zdieľaní informácií sa najviac prejavili pri snahe zrekonštruovať detaily procesu tvorby politiky s dôrazom na priebeh participatívneho procesu. Zamestnanci zvyčajne disponovali predovšetkým informáciami o aktivitách, na ktorých sa sami podieľali a ostatné informácie sa nie vždy podarilo dohľadať, najmä ak medzitým na úrade došlo k personálnym zmenám. Tento problém môže poukazovať aj nedostatočnú kvalitu dokumentácie procesov, napríklad prostredníctvom projektového spisu. Vedúci odborov síce deklarovali využívanie digitálnych nástrojov na zdieľanie informácií a medziodborovú komunikáciu (napr. Sharepoint), rozhovory so zamestnancami však poukázali nato, že sa jedná o relatívnu novinku, ktorá v čase prípravy viacerých sledovaných politik na úradoch ešte nefungovala. Väčšina vedúcich sa tiež zhodla na tom, že na ich úrade neexistuje smernica, ktorá by upravovala medziodborovú spoluprácu či komunikáciu.

Preferované nástroje na skvalitnenie medziodborovej spolupráce a komunikácie, ktorých si zamestnanci mohli v prieskume zvoliť viacero, predstavovali najmä teambuildingy,

neformálne stretnutia a školenia zamerané na využívanie digitálnych nástrojov v oblasti medziodborovej spolupráce. Naopak, zamestnanci veľmi nemajú záujem o úradný newsletter, jobshadowing alebo úpravy priestoru za účelom podpory neformálnej komunikácie. V tejto súvislosti je však potrebné uviesť, že niektoré z týchto opatrení (napríklad spomínaný redizajn priestorov) už boli na niektorých úradoch zrealizované, čo mohlo ovplyvniť preferencie respondentov.

## **2. Postoje k participácii a spôsob realizácie participatívnych procesov**

S participatívnymi procesmi prichádza na úradoch samosprávnych krajov do kontaktu menej ako polovica opýtaných zamestnancov (47 %). V tomto kontexte je zaujímavé zistenie, že 60 % zamestnancov považuje zapájanie verejnosti za dôležité až veľmi dôležité pre prácu ich odboru. Zaujímavý je aj fakt, že vedúci odborov prikladajú participácii ešte vyšší význam ako zamestnanci (79 % vedúcich pokladá participáciu za dôležitú alebo veľmi dôležitú pre prácu ich odboru). Možno konštatovať, že základná podmienka kvalitnej participácie – uvedomenie si významu participácie a dôvodov, pre ktoré sa ju oplatí realizovať – je v tomto smere zo strany vedúcich a zamestnancov samosprávnych krajov splnená. Napriek tomu, že participatívna príprava niektorých oblastí verejných politík je legislatívne upravená, zákonná povinnosť nie je jediným dôvodom, pre ktorý sa na úradoch samosprávnych krajov pripravujú politiky so zapojením verejnosti. Najdôležitejším motívom je zabezpečiť adresnosť regionálnych verejných politík tak, aby odpovedali na potreby cieľových skupín.

Personálne zabezpečenie tvorby politík výrazne závisí od viacerých faktorov, napríklad od charakteru politiky, prítomnosti či neprítomnosti externého dodávateľa a ďalších externých odborníkov a miery spolupráce s organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC. Tvorba politík sa zväčša realizovala v menšom tíme bezprostredne poverených zamestnancov, ktorí zastávali viacero rolí (napr. koordinátor procesu, facilitátor pracovnej skupiny, spoluautor textu materiálu a pod.). Nebolo zriedkavé, že súčinnosť poskytovali všetci zamestnanci odboru, v rámci ktorého sa politika pripravovala (v prípade prierezových politík aj viacero odborov). Medziodborová spolupráca najčastejšie spočívala v sprostredkovaní dát a vypracovaní analytických podkladov. Na činnostiach súvisiacich s participatívnym procesom (napr. organizačná výpomoc, mapovanie aktérov a pod.) sa viac podieľali organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC, ktoré v procesoch súčasne zastávali pozíciu stakeholderov. Do prípravy politík sa výraznejšie zapájali aj vedúci odborov, ktorí často v procese robili kľúčové rozhodnutia (napr. schválenie dizajnu participatívneho procesu, rozhodnutie o prizvaní externého dodávateľa a pod.).

Tak prieskum ako aj rozhovory potvrdili, že využitie služieb externého dodávateľa nie je v rámci tvorby regionálnych verejných politík nič výnimočné. Odbory externých dodávateľov prizývajú predovšetkým z dôvodu vnímaného nedostatku expertízy v konkrétnych oblastiach a nedostatku času či personálnych zdrojov na úrade. Rozsah a povaha činností, ktoré externý dodávateľ zabezpečoval sa líšili v závislosti od okolností, ich najčastejšou úlohou však podľa prieskumu bolo vypracovanie textu materiálu. Externými dodávateľmi v sledovaných

procesoch boli súkromné firmy, univerzity, mimovládne organizácie aj jednotliví experti. Tých úrady samosprávnych krajov zazmluvňovali predovšetkým za účelom odborného vedenia pracovných skupín a vypracovania expertných analýz. Vysokoprofilové politiky ako napríklad plán dopravnej obslužnosti či mobility si vyžadovali okrem zapojenia expertného dodávateľa aj zazmluvnenie niekoľkých externých odborníkov. Na proces tvorby politiky však vždy dohliadal minimálne jeden interný zamestnanec, ktorý celú spoluprácu koordinoval.

Do procesov sa zapájalo široké spektrum aktérov z rôznych sektorov (verejného, súkromného aj mimovládneho) v závislosti od typu politiky. Tvorcovia politik preferovali priame oslovenie najdôležitejších stakeholderov, zatiaľ čo účasť neorganizovanej verejnosti bola ponechaná na ich vlastnú iniciatívu. Ak v danej oblasti existovalo metodické usmernenie, tvorcovia politik postupovali podľa neho. Ak usmernenie nebolo k dispozícii, volili podľa vlastných slov intuitívny postup alebo sa opierali o zaužívanú prax na danom odbore. Čo sa týka výberu metód, tvorcovia politik prejavili pomerne málo kreativity alebo odvahy experimentovať. V prevažnej väčšine prípadov využili osvedčené metódy a formáty ako sú pracovné skupiny, verejné stretnutia a zber dát prostredníctvom dotazníkov. Na základe zistených skutočností možno konštatovať, že v oblasti dizajnu participatívnych procesov existuje pomerne veľký priestor pre uplatnenie sofistikovanejších postupov výberu aktérov a metód, vrátane experimentovania s metódami zapájania verejnosti. Pomohlo by aj jasnejšie definovanie a utriedenie participatívnych formátov, metód a aktivít, keďže respondenti v rozhovoroch jednotlivé pojmy zamieňali a používali nesystematicky.

Informovanie verejnosti o pripravovanej politike bolo vo väčšine prípadov redukované na oznam na webovej stránke samosprávneho kraja. Vzhľadom k faktu, že webstránky verejných inštitúcií bývajú často dosť neprehľadné, je otázne, či sa jedná o efektívny spôsob informovania. Časť verejnosti navyše nemá vo zvyku pravidelne navštevovať webstránku samosprávneho kraja a k takýmto informáciám sa tým pádom nedostanú. Z hľadiska obsahu takisto možno konštatovať, že zverejnené informácie boli pomerne stručné – zväčša sa jednalo o ekvivalent predbežnej informácie (t. j. informácie o východiskách a cieľoch pripravovanej politiky). Informácie o procese (napr. o tom, aké sú plánované fázy procesu tvorby politiky, v akej fáze sa možno zapojiť, akými spôsobmi, atď.) skôr absentovali. Nedostatok informovania sa pravdepodobne odrazil v nižšej účasti verejnosti v participatívnych procesoch, čo tvorcovia politik pripisovali ich pasivite a nezáujmu.

Okrem nezáujmu verejnosti a samospráv, respondenti identifikovali aj ďalšie prekážky a limity zapájania verejnosti do tvorby politik. Ide najmä o nedostatok času vzhľadom k plneniu termínov, predlžovanie procesov, chýbajúce zručnosti a skúsenosti tvorcov politik v oblasti participácie a nedostatok personálnych zdrojov. Zároveň tvorcovia politik riešili aj problémy spôsobené tým, že niektoré podnety a požiadavky verejnosti neboli relevantné, čo mohlo vyplývať aj z nízkeho povedomia verejnosti o kompetenciách samosprávnych krajov. Za najúčinnnejšie nástroje na prekonanie spomínaných prekážok boli pokladané predovšetkým spolupráca s koordinátormi participácie, viac času na tvorbu politik s účasťou verejnosti,

školenia a tréningy v oblasti participácie a v nižšej miere aj existencia manuálov. Napriek týmto prekážkam respondenti vo všeobecnosti hodnotili participáciu ako prínosnú – jej najväčšie prínosy videli predovšetkým v nastavení cieľov a priorít v súlade s potrebami cieľových skupín v regióne a v skvalitnení samotného materiálu.



### **3. Oboznámenosť a spolupráca s koordinátormi participácie**

Miera informovanosti vedúcich odborov a riaditeľov úradov o zavedení koordinátorov participácie do organizačnej štruktúry úradu je vysoká – takmer 80 % zapojených respondentov potvrdilo vedomosť o existencii novozavedených pozícií. V prípade zamestnancov odborov je poznateľnosť koordinátorov nižšia, stále však väčšina respondentov disponuje informáciou o ich prítomnosti na úrade. Nižšia miera informovanosti zamestnancov môže byť zapríčinená viacerými faktormi, ako napríklad nedostatočným prenosom informácií od vedúcich odborov v kombinácii s nízkou mierou zastúpenia zamestnancov odborov na medziodborových poradách. Svoju rolu však môže hrať aj slabá propagácia zavedenia pozícií zo strany vedenia úradov či nedostatočná seba prezentácia samotných koordinátorov.

Pozitívnym zistením je fakt, že väčšina respondentov, ktorí disponujú informáciou o prítomnosti koordinátorov už s nimi spoluprácu nadviazalo. Medzi zaznamenané príklady činností patrí napríklad zber dát z územia, identifikovanie účastníkov participatívnych procesov či organizovanie rôznych foriem stretnutí. Respondenti, ktorí nadviazanie spolupráce s koordinátormi nepotvrdili, to zdôvodňujú najmä absenciou príležitosti a agendy, v rámci ktorej by vznikol priestor na spoluprácu. Toto zdôvodnenie potvrdzuje aj zistenie, že viac ako polovica zapojených zamestnancov odborov (53 %) nemá empirickú skúsenosť s participatívnymi procesmi.

Nižšia miera informovanosti odborov o existencii koordinátorov sa prejavila aj v ich slabšom prehľade o náplni práce a kompetenciách koordinátora participácie. Len menej ako polovica respondentov z radov zamestnancov vedela špecifikovať činnosti v rámci prípravy a realizácie participatívnych procesov, v ktorých by využila pomoc koordinátorov. Z uvedených činností ide najmä o odborné konzultácie k nastaveniu procesov a koordináciu procesov. Na druhej strane, kvalitatívna analýza vybraných participatívnych procesov, a rovnako aj prieskum s vedúcimi odborov, poukazujú na široké spektrum aktivít, v ktorých by si respondenti vedeli predstaviť účasť koordinátorov. Ide napríklad o nastavenie dizajnu participatívneho procesu, identifikáciu a mapovanie potenciálnych účastníkov procesov, výber a realizáciu inovatívnych metód a foriem zapojenia verejnosti, facilitáciu pracovných skupín a stretnutí s verejnosťou či spoluprácu v rámci komunikácie a otvorenejšieho informovania verejnosti o priebehu procesu. Dá sa teda konštatovať, že nielen v rámci hierarchickej úrovne, ale aj medzi zamestnancami odborov je pravdepodobne prítomná informačná asymetria o kompetenciách koordinátorov a možnostiach ich využitia.

### **4. Preferovaná forma a typ školení**

Z analýzy vyplýva, že viac ako 86 % respondentov z radov zamestnancov odborov v minulosti neabsolvovalo žiadne školenie súvisiace so zapájaním verejnosti. Pravdepodobne aj z toho pramení dôraz zamestnancov i vedúcich odborov na dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie s cieľom zefektívniť a skvalitniť participáciu verejnosti na tvorbe regionálnych

verejných politik. Zo zamestnancov odborov, ktorí v minulosti prešli školením v oblasti zapájania verejnosti, najviac absolvovalo vzdelávanie či workshop priamo na tému participácie (44 %). Približne 15 % z nich absolvovalo školenie facilitácie.

Pri zisťovaní záujmu o dodatočné vzdelávanie sa ukázali výrazne heterogénne preferencie ohľadne konkrétnych tém školení. Zároveň dáta poukazujú na nesúlad deklarovaných potrieb medzi zamestnancami odborov a ich vedúcimi. Zatiaľ čo, vedenie odborov vníma potrebu dodatočného vzdelávania najmä v oblasti dizajnovania participatívnych procesov, tvorby dotazníkov a prieskumov, ďalej projektového vzdelávania a facilitačných zručností, zamestnanci odborov preferujú ďalšie školenie v oblasti projektového riadenia, dátovej analýzy a komunikácie s verejnosťou. Prekvapivo malý počet zamestnancov prejavil záujem o dizajnovanie participatívnych procesov, facilitačné zručnosti a mapovanie aktérov. Toto zistenie môže vyplývať aj z istého neporozumenia predmetu a dôležitosti daných činností v rámci participatívnej tvorby politik. Rovnako prekvapivý je aj menší dôraz vedúcich odborov na dodatočné školenia v oblasti mapovania aktérov a komunikácie s verejnosťou. Zistenia sú zaujímavé aj toho hľadiska, že respondenti vo všeobecnosti akcentovali potrebu zlepšenia informovania a komunikácie s verejnosťou.

V rámci dodatočného vzdelávania v oblasti participatívnej tvorby regionálnych verejných politik sa vedúci i zamestnanci odborov zhodne prikláňajú skôr ku kratším pravidelným stretnutiam, ktoré by prebiehali počas dlhšieho obdobia. Z hľadiska spôsobu realizácie školení je z pohľadu zamestnancov odborov najpreferovanejším hybridný spôsob vzdelávania, teda kombinácia prezenčnej a online formy. Zároveň, sa jednoznačne ukazuje, že pre zamestnancov je najvhodnejšie absolvovať školenia priamo v priestoroch úradu samosprávneho kraja. Na základe analýzy preferencií oboch skupín môžeme konštatovať, ideálnou dĺžkou školenia je 10 hodín mesačne.

## 6 Záverečné odporúčania

### 1. Odporúčania na zlepšenie procesov medziodborovej spolupráce

- školenia na využívanie digitálnych nástrojov, podporujúcich zdieľanie informácií vo vnútri odborov / medzi odbormi
- zavedenie nástrojov podporujúcich formálnu aj neformálnu medziodborovú komunikáciu ako napr. teambuildingy, neformálne stretnutia (pri raňajkách, pri káve a pod.) a vnútroinštitucionálne konferencie
- častejšie medziodborové porady v menších tímoch ku konkrétnym témam a projektom (napr. príprava prierezových politík a pod.)
- zlepšiť kvalitu internej dokumentácie procesov, napr. nastavením kritérií, ktoré by mal spĺňať projektový spis k tvorbe politiky / participatívneho procesu

### 2. Odporúčania na skvalitnenie participatívnych procesov

- nastaviť na úradoch jednotné postupy pri plánovaní, realizácii a vyhodnotení participatívnych procesov (viď procesné mapy)
- efektívnejšie informovať verejnosť a propagovať participatívne procesy, napr. s využitím metód komerčného marketingu, rozšírením informačných kanálov (napr. sociálne siete, newsletter, tlač a pod.)
- sprehľadniť webstránky samosprávnych krajov a uľahčiť prístup k informáciám o realizovaných participatívnych procesoch v kraji (napr. umiestnením odkazov na úvodnú stránku)
- otvorenie procesov aj voči širokej neorganizovanej verejnosti (vrátane používaného jazyka a participatívnych metód)
- rozšíriť spektrum využívaných metód zapojenia verejnosti, experimentovať s novými a zaujímavými formátmi a aktivitami, ktoré majú potenciál zaujať aj širšiu / neorganizovanú verejnosť
- využitie profesionálnych nezávislých facilitátorov (predovšetkým v procesoch s vysokým rizikom konfliktu medzi zainteresovanými skupinami)
- zriadiť priebežne aktualizovanú databázu stakeholderov podľa jednotlivých tém, ktorá by slúžila ako základ pri mapovaní aktérov v participatívnych procesoch
- zjednotiť a utriediť pojmy predovšetkým v oblasti výberu aktérov a metód napríklad prostredníctvom metodického usmernenia alebo manuálu v oblasti participatívnych procesov
- rozlišovať aktérov v postavení stakeholderov (t. j. ktorí presadzujú svoj záujem v danom procese) od nezávislých expertov, ktorí len poskytujú „neutrálnu“ expertízu
- posilniť spoluprácu s koordinátormi participácie predovšetkým v aktivitách, v ktorých vedúci odborov a zamestnanci pociťujú nedostatok personálnych zdrojov

### **3. Odporúčania na upevnenie pozície koordinátorov participácie a ich optimálne využitie**

- koordinátorom participácie odporúčame aktívne iniciovať prezentáciu svojich činností, ponuky služieb a významu pozície smerom k vedeniu úradu a vedúcim odborov. Proaktívna komunikácia a stretnutia s vedením odborov sa ukazuje ako najefektívnejší spôsob propagácie pozícií, a tiež nadviazania spolupráce s kolegami z jednotlivých odborov.
- vedúcim odborom odporúčame zaviesť pravidelné stretnutia s koordinátormi participácie, či už formálneho alebo neformálneho charakteru, s cieľom identifikovania priestoru pre ich aktívne zapojenie do plánovaných participatívnych procesov na jednotlivých útvaroch úradu.
- pre výraznejšie etablovanie pozície koordinátorov participácie a pre zvýšenie informovanosti o ich kompetenciách odporúčame vedeniu úradov pravidelnú účasť koordinátorov na medziodborových poradách.
- pre skvalitnenie prípravy a realizácie participatívnych procesov, informovania verejnosti a sanáciu nedostatku personálnych kapacít odporúčame, aby odbory aktívne spolupracovali s koordinátormi na nasledovných aktivitách: výber metód a dizajnu participatívneho procesu, sieťovanie a prepájanie aktérov, nastavenie informačnej kampane a komunikácia s verejnosťou, facilitácia stretnutí s verejnosťou a riadenie participatívnych stretnutí

### **4. Odporúčania v oblasti vzdelávania a školení**

- vedeniu úradov a vedúcim odborom odporúčame aktívne podporovať odbory v doplnení si zručností v oblasti zapájania verejnosti prostredníctvom alokovania časovej dotácie na vzdelávanie v ich pracovných plánoch.
- koordinátorom participácie navrhujeme vypracovať ponukový plán školení a workshopov pre jednotlivé odbory v téme participatívnej tvorby politík a obrátiť sa s návrhom na vedenie úradu.
- vzhľadom na existujúce limity a bariéry v rámci participatívnej tvorbe politík, odporúčame zamestnancom a vedúcim odborov absolvovať predovšetkým školenia v oblasti dizajnovania participatívnych procesov, mapovania a výberu účastníkov procesu, využívania digitálnych nástrojov zapájania verejnosti, komunikáciu s verejnosťou, a v neposlednom rade kurzy facilitačných zručností.
- navrhujeme, aby vzdelávanie zamestnancov prebiehalo formou kratších pravidelných stretnutí rozložených v dlhšom časovom úseku (s možnosťou osobnej i online účasti). Celková dĺžka trvania školenia na jedného zamestnanca by nemala presiahnuť 10 hodín mesačne.

## 7 Prílohy

### PRÍLOHA A – Dotazník pre riaditeľov a vedúcich odborov

Email (voľná odpoveď)

#### Kraj

Banskobystrický samosprávny kraj

Žilinský samosprávny kraj

Košický samosprávny kraj

Prešovský samosprávny kraj

Nitriansky samosprávny kraj

#### Pozícia

Vedúci/vedúca úradu

Riaditeľ/riaditeľka úradu

#### Odbor

(odbory špecifikované v každom kraji)

### I. ČASŤ – ÚVOD<sup>7</sup>

**1. Spomeňte si na materiál (dokument – stratégiu, koncepciu, všeobecne záväzné nariadenie...), ktoré by ste hodnotili ako veľmi dobrú, možno najlepšiu skúsenosť so zapojením verejnosti do jeho prípravy. Povedzte nám o tom viac.**

(voľná odpoveď)

#### **(POMOCNÉ OTÁZKY K PRVEJ OTÁZKE)**

1.1 Dokumentoval sa proces? (zápisnice, prezenčné listiny, pozvánky, zverejňovanie a pod.)

1.2 Koľko ľudí z úradu bolo na proces vyčlenených?

1.3 S kým ste v rámci úradu spolupracovali (ktoré odbory a prečo)?

1.4 Ako ste vybrali ľudí, ktorí boli zapojení?

1.5 Boli to organizácie alebo jednotlivci?

1.6 Ako ste na nich prišli?

1.7 Aké aktivity ste s nimi robili?

1.8 Ako ste pracovali s výstupmi týchto aktivít?

---

<sup>7</sup> Otázky týkajúce sa prípravy konkrétnych politík boli v časti „2.5 Výsledky“ vynechané z dôvodu, že slúžili primárne na vytypovanie politík vhodných pre realizáciu rozhovorov v ďalšej časti výskumu.

**2. Teraz ste popísali veľmi zaujímavú skúsenosť. Ak zapájate verejnosť, tak obvykle to vyzerá tak ako ste popísali alebo úplne inak?**

*(voľná odpoveď)*

**2.1 Skúste zhodnotiť, či sa vo svojom odbore uberáte smerom k lepšej praxi alebo ešte je pomerne veľký priestor na zlepšovanie sa?**

*(voľná odpoveď)*

**3. (POLOŽIŤ PODĽA UVÁŽENIA) Mali ste externého dodávateľa niektorých aktivít, ktoré súviseli s procesom zapájania verejnosti?**

Áno

Nie

**II. ČASŤ – OD KONKRÉTNÉHO K VŠEOBECNEJŠIEMU: KOORDINÁCIA, KOMUNIKÁCIA, SPOLUPRÁCA MEDZI ODBORMI**

**4. Spomenuli ste, že na príprave koncepcie, stratégie... ste spolupracovali s .... odbormi, obvykle to na úrade tak funguje, že sa kontaktujete a riešite agendy spoločne?**

Áno

Nie

**4.1 (AK SPOLUPRACOVALI) S ktorými odborom ste spolupracovali? A obvykle to na úrade tak funguje, že sa kontaktujete a riešite agendy spoločne?**

*(voľná odpoveď)*

**5. (AK NESPOLUPRACOVALI = teda v prvej časti protokolu nespomenuli spoluprácu s inými odbormi...) Ak tomu dobre rozumiem, koncepciu, stratégiu, ... ste pripravovali len na vašom odbore.**

Áno (len na našom odbore)

Nie (spolupráca s inými)

**5.1 (AK V PREDCHÁDZAJÚCEJ OTÁZKE DAJÚ NIE – KLARIFIKAČNÁ OTÁZKA) S ktorými odbormi ste teda spolupracovali?**

*(voľná odpoveď)*

**5.2 AK V PREDCHÁDZAJÚCEJ OTÁZKE ODPOVEDIA ÁNO, tak sa pýtame: Je to bežná prax, že postupujete sami / nespolupracujete s inými odbormi?**

*(voľná odpoveď)*

**6. Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odbormi na vašom úrade by ste vymenovali?**

Spoločná obsahová agenda

Povinnosť spolupracovať

Neformálne väzby na základe doterajšej spolupráce

Pozitívna predchádzajúca skúsenosť

Expertíza odboru – agenda odboru sa vzťahuje na celý úrad

Iné *(voľná odpoveď)*

**7. Mávate medziodborové porady**

Áno

Nie

**8. Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca – koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?**

Áno

Nie

**9. Používate nejaký manažérsky nástroj na zdieľanie informácií medzi odbormi? Napr. google drive, slack, base camp, jamboard, etc.**

Áno

Nie

**9.1 (AK ÁNO) Aký manažérsky nástroj používate na zdieľanie informácií medzi odbormi?**

*(voľná odpoveď)*

**10. Používate nejaký manažérsky nástroj na koordináciu agend medzi odbormi? Napr. spoločný online kalendár, etc.**

Áno

Nie

**10.1 (AK ÁNO) Aký manažérsky nástroj používate na koordináciu agend medzi odbormi?**

*(voľná odpoveď)*

**11. Máte na úrade smernicu alebo iný dokument, ktorý upravuje medziodborovú komunikáciu?**

Áno

Nie

**11.1 (AK ÁNO) Využívate ju? Pomáha vám v práci?**

*(voľná odpoveď)*

**12. Máte na úrade smernicu alebo iný dokument, ktorý upravuje medziodborovú spoluprácu?**

Áno

Nie

**12.1 (AK ÁNO) Využívate ju? Pomáha vám v práci?**

*(voľná odpoveď)*

### **III. ČASŤ – VNÍMANIE A POSTOJ K PARTICIPÁCII, JEJ PRÍNOS A PREKÁŽKY**

**13. Povedzte tri podstatné mená, ktoré vám napadnú pri pojme participácia?**

*(voľná odpoveď)*

**14. Povedzte, koho vnímate pod pojmom „verejnosť“ v kontexte participácie?**

*(voľná odpoveď)*

**15. Ohodnoťte význam účasti verejnosti pre prácu vášho odboru (keď sa tvoria materiály):**

Škála od 0 – 4 (0 = Neviem zhodnotiť, 4 = Veľmi vysoký)



**16. Aké prekážky v zapájaní verejnosti na tvorbe materiálov vnímate na vašom úrade?**

Nedostatok času

Nedostatok ľudských zdrojov na úrade

Chýbajúca opora v zákone o VÚC

Chýbajúce ukotvenie v interných usmerneniach

Obava zo zapojenia verejnosti – zablokovanie procesu

Predlžovanie procesu tvorby materiálov

Nezáujem verejnosti

Nezáujem úradníkov

Nedostatok zručností ako robiť participatívny proces

Nedostatok praktických skúseností s participatívnymi procesmi

Iné

**17. Čo by mohlo pomôcť vašim zamestnancom, aby mali pozitívnejší postoj k účasti verejnosti na tvorbe materiálov?**

Dostatok času

Dostatok podpory vedenia

Existencia manuálov

Dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie

Iné

**ČASŤ IV. – REFLEXIA KOORDINÁTORA PARTICIPÁCIE (KoP)**

**18. Viete, že na úrade existuje pozícia: koordinátor participácie (KoP)?**

Áno

Nie

**18.1 (AK NIE) Aký si myslíte, že dôvod toho, že o KoP nevíete?**

*(voľná odpoveď)*

**18.2 (AK NIE) Aký si myslíte, že je dôvod, že ste s KoP ešte nespolupracovali?**

*(voľná odpoveď)*

**18.3 (AK ÁNO) Nadviazali ste s ním spoluprácu?**

Áno

Nie

**18.4 (AK ÁNO) V akých oblastiach ste nadviazali spoluprácu s KoP?**

*(voľná odpoveď)*

**19. Predstavte si, že máte na úrade 3 KoP, ktorých viete využiť na pomoc pri príprave procesov súvisiacich so zapájaním verejnosti; akú úlohu by ste im chceli zadať? Ako by vám vedeli pomôcť?**

*(voľná odpoveď)*

**V. ČASŤ – KONČÍME – AKÉ ŠKOLENIA BY SA VÁM HODILI?**

**20. Zhodnoťte vo vašom tíme, ktoré z nasledovných zručností by ste potrebovali doplniť?**

Projektové riadenie

Design participatívnych procesov

Facilitácia stretnutí s verejnosťou (účastníkmi procesov)

Mapovanie zainteresovaných aktérov / dotknutých skupín

Design dotazníkov / prieskumov

Dátová analýza

Komunikácia

Štylizovanie textov

Používanie digitálnych nástrojov pre participáciu (tzv. Civil Tech)

**21. Koľko má váš odbor financií na vzdelávanie zamestnancov?**

*(voľná odpoveď)*

**22. Na koľko hodín mesačne by ste uvoľnili svojho zamestnanca na školenie?**

*(voľná odpoveď)*

### 23. Vyhovoval by vám skôr:

Jednorazový blokový mentoring

Kratšie stretnutia rozložené v dlhšom časovom úseku

Iné

## PRÍLOHA B – Protokol na rozhovory s gestormi politik

**Najsôr sa budeme rozprávať o procese prípravy ... (názov politiky / dokumentu)**

**Príprava danej politiky / tvorba dokumentu** (*širšie ako participatívny proces*)

1. Ako došlo k tomu, že sa politika x realizovala so zapojením verejnosti?
2. Akú ste mali úlohu pri príprave danej politiky? (*pýtame sa širšie, na tvorbu dokumentu*)
3. Kto ďalší sa podieľal na tvorbe danej politiky z vášho odboru / oddelenia?
4. Ako ste spolupracovali s inými odbormi / oddeleniami v rámci vášho úradu?
5. Spolupracovali ste aj s externým odborníkom pri tvorbe daného materiálu?
  - 5.1 (Ak áno) Čo bolo úlohou externého odborníka?

**Teraz sa budeme sústrediť na tú časť procesu tvorby dokumentu, do ktorej sa zapájali aj iní aktéri než len pracovníci a pracovníčky vášho úradu...**

**Príprava participatívneho procesu** (*participácia verejnosti v rámci tvorby daného dokumentu*)

6. Ako ste sa podieľali na plánovaní a organizácii participatívneho procesu k danej politike?  
(*napríklad: výber metód a aktérov, facilitácia, technická a organizačná pomoc, atď.*)
7. Kto ďalší sa podieľal na príprave a realizácii participatívneho procesu?
  - 7.1 (*Ak sa podieľalo viac ľudí*) Ako ste si rozdelili úlohy a zodpovednosti?
8. (*Ak bol zapojený externista*) Mal externý odborník nejakú úlohu aj čo sa týka zapájania verejnosti?

8.1 (Ak áno) Akú?

9. Aké boli dôvody toho, že ste sa pri tvorbe tejto politiky rozhodli zapojiť verejnosť? (*ciele participatívneho procesu – čo chceli dosiahnuť zapojením verejnosti?*)

10. Bolo potrebné vyčleniť nejaké finančné zdroje?

10.1 (Ak áno) Aké a odkiaľ?

11. Kto boli účastníci procesu? (*nech vymenuje aktérov*)

12. Ako ste vybrali a selektovali účastníkov procesu? (*popis procesu výberu aktérov*)

13. Prostredníctvom akých aktivít ste zapojili týchto aktérov? (*vymenovať aktivity / metódy*)

14. Ako ste vybrali tieto aktivity? (*popis procesu výberu aktivít / metód*)

15. Čo ďalšie ste potrebovali mať pripravené a premyslené predtým, než sa participatívny proces začal realizovať?

### **Realizácia participatívneho procesu**

16. Popíšte, prosím, ako v čase za sebou nasledovali jednotlivé aktivity zapojenia verejnosti. (*chronológia participatívneho procesu*)

17. Zapájali ste rôznych aktérov prostredníctvom rôznych aktivít?

17.1 (Ak áno) Skúste popísať, ktorí aktéri sa zúčastnili ktorých aktivít.

18. Kde všade ste zverejnili informácie o participatívnom procese?

19. Aké informácie boli zverejnené?

20. Aká dokumentácia existuje k procesu? (*napr. zápisnice, prezenčné listiny, projektový spis...*)

21. Ako ste využili výstupy z participatívneho procesu?

22. Dostali aktéri nejakú formu spätnej väzby ohľadom tých podnetov a požiadaviek, ktoré neboli akceptované?

22.1 (Ak áno) Akú?

### **Hodnotenie participatívneho procesu**

23. Do akej miery zapojenie verejnosti naplnilo vaše očakávania?

24. Čo bol najväčší prínos zapojenia rôznych aktérov v tomto procese?

25. Je niečo, čo by ste pri spätnom pohľade urobili inak?

## **VŠEOBECNÁ ČASŤ – PARTICIPATÍVNA PRAX NA DANOM ODBORE**

26. Hovorili sme teraz o jednom konkrétnom prípade tvorby dokumentu s účasťou verejnosti. Je to typický príklad ako zapájate verejnosť na vašom odbore / oddelení alebo to zvyčajne vyzerá inak?

27. Kde vidíte priestor na zlepšenie? (*participatívnej praxe na danom odbore/oddelení*)

28. Ako by vám v tejto súvislosti vedeli pomôcť koordinátori participácie?

29. Je ešte niečo, čo by ste k tejto téme chceli dodať alebo o čom by ste chceli hovoriť?

## **PRÍLOHA C - Dotazník určený pre zamestnancov VÚC**

### **Samosprávny kraj**

Banskobystrický

Prešovský

Košický

Žilinský

Nitriansky

**Odbor** (*voľná odpoveď*)

**Pozícia** (*voľná odpoveď*)

## **1. ČASŤ – KOORDINÁCIA, KOMUNIKÁCIA, SPOLUPRÁCA MEDZI ODBORMI**

**1. Obvykle to tak na úrade funguje, že spolupracujete s inými odbormi a riešite agendy spoločne?**

ÁNO / NIE

*Ak na predchádzajúcu otázku odpovedali áno:*

**1.1 S ktorým „obsahovým“ odborom najčastejšie spolupracujete?**

(„obsahový“ odbor = napr. školstvo, zdravotníctvo, doprava, sociálne služby...)

*(voľná odpoveď)*

**1.2 Na škále od 0 do 4 ako by ste ohodnotili kvalitu spolupráce s týmto odborom?**

- 1 – spolupráca vôbec nefunguje
- 2 – spolupráca funguje veľmi slabo
- 3 – spolupráca funguje celkom dobre, ale stále je toho veľa, čo by sa dalo zlepšiť
- 4 – spolupráca funguje výborne, takmer nie je čo zlepšovať

**1.3 Skúste niekoľkými vetami zdôvodniť svoje hodnotenie.**

*(voľná odpoveď)*

**2. Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odbormi na vašom úrade by ste vymenovali? (označte maximálne tri možnosti)**

Spoločná obsahová agenda

Povinnosť spolupracovať

Neformálne väzby na základe doterajšej spolupráce

Pozitívna predchádzajúca skúsenosť

Expertíza odboru - agenda odboru sa vzťahuje na celý úrad

Iné *(voľná odpoveď)*

**3. Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?**

ÁNO / NIE

**3.1** Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca - koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?

ÁNO / NIE

**4. Akým nástrojom na zlepšenie medziodborovej spolupráce by ste dali prednosť? (vyberte najviac štyri možnosti)**

Pravidelné stretávanie sa (napr. formou spoločných raňajok / obedov / kávy) s cieľom prediskutovať konkrétne témy a nadviazať kontakty medzi odbormi

Teambuldingy napr. formou účasti zamestnancov na kultúrnych / voľnočasových aktivitách (vianočný večierok, športový deň, atď.)

Školenia na používanie digitálnych nástrojov (napr. Sharepoint, MS Teams) a následné využitie týchto nástrojov na zdieľanie dát a informácií naprieč odbormi

Úpravy / redizajn priestoru za účelom podpory neformálnej komunikácie (napr. stand-up stoly na kávu, sprístupnenie terasy ako priestoru na sedenie a pod.)

Job shadowing naprieč úradom (možnosť pozorovať iného zamestnanca pri práci za účelom získania lepšej predstavy o činnosti iných odborov)

Úradný newsletter, ktoré by prinášal informácie o činnosti jednotlivých odborov

Vnútro-inštitucionálna konferencia (podujatie len pre zamestnancov úradu za účelom vzájomného informovania o činnosti rôznych odborov, zdieľania nápadov, zberu spätnej väzby, atď.)

Iné *(voľná odpoveď)*

## **2. ČASŤ – VNÍMANIE A POSTOJ K PARTICIPÁCII, JEJ PRÍNOS A PREKÁŽKY**

**5. Ohodnoťte význam účasti verejnosti na tvorbe materiálov (napr. koncepcií, stratégií, plánov, atď.) pre prácu vášho odboru. Prosím, hodnotte reálny a súčasný stav.**

- 1 – účasť verejnosti nemá pre prácu nášho odboru žiaden význam
- 2 – účasť verejnosti má len okrajový význam
- 3 – účasť verejnosti je pre prácu nášho odboru relatívne dôležitá
- 4 – účasť verejnosti má pre prácu nášho odboru zásadný význam

**6. Prichádzate vy osobne v rámci vašej práce do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť?**

ÁNO/NIE

Ak áno:

**6.1 V akej roli? (môžete vybrať viacero možností)**

Ako organizátor/ka procesu.

Ako facilitátor/ka stretnutí s verejnosťou.

Ako účastník/čka procesu.

Ako autor/spoluautor obsahu a textu daného materiálu.

Iné *(voľná odpoveď)*

**7. Využívate v rámci vášho odboru externých dodávateľov na činnosti súvisiace s participatívnym procesom?**

ÁNO/NIE

Ak áno:

**7.1 Na aké činnosti v rámci vášho odboru najčastejšie zháňate externých dodávateľov v súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby politík? (vyberte najviac tri možnosti)**

Návrh dizajnu participatívnych procesov

Riadenie participatívnych procesov

Mapovanie dotknutých aktérov

Facilitácia stretnutí s verejnosťou

Dotazníkové prieskumy

Vypracovanie obsahu (textu) materiálov

Evaluácia (hodnotenie) participatívnych procesov

Iné (voľná odpoveď)

**8. Aké prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vnímate vo vašom odbore vo všeobecnosti? (vyberte najviac štyri možnosti)**

Nedostatok času

Nedostatok ľudských zdrojov na úrade

Chýbajúca opora v zákone o VÚC

Chýbajúce ukotvenie v interných usmerneniach

Obava zo zapojenia verejnosti - zablokovanie procesu

Predlžovanie procesu tvorby materiálov

Nezáujem verejnosti

Nezáujem úradníkov

Nedostatok zručností ako robiť participatívny proces

Nedostatok praktických skúseností s participatívnym procesom

Iné (voľná odpoveď)

**9. Čo by vám uľahčilo zapájanie verejnosti do tvorby materiálov? (vyberte najviac tri možnosti)**

Dostatok času

Dostatok podpory vedenia

Existencia manuálov



Pomoc od koordinátorov participácie  
Dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie  
Iné *(voľná odpoveď)*

### **3. ČASŤ – REFLEXIA KOORDINÁTOROV PARTICIPÁCIE**

**10. Viete, že na úrade existuje pozícia: koordinátor participácie (KoP)?**

ÁNO / NIE

*Ak na otázku č. 10 odpovedali ÁNO:*

**10.1 Nadviazali ste s ním spoluprácu?**

ÁNO / NIE

*Ak na otázku č. 10.1 odpovedali NIE:*

**10.2 Čo je dôvodom toho, že ste s KoP ešte nespolpracovali?**

*(voľná odpoveď)*

**11. Predstavte si, že máte na úrade troch KoP, ktorých viete využiť na pomoc pri príprave procesov súvisiacich so zapájaním verejnosti. Ako by vám vedeli pomôcť?**

*(voľná odpoveď)*

### **4. ČASŤ – AKÉ ŠKOLENIA BY SA VÁM HODILI?**

**12. Absolvovali ste v minulosti nejaké školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti?**

ÁNO / NIE

**12.1 Ak ste na predošlú otázku odpovedali áno, aké? *(vymenujte):***

*(voľná odpoveď)*

**13. O ktoré z nasledujúcich školení by ste mali záujem? *(Vyberte maximálne štyri).***

Projektové riadenie

Design participatívnych procesov

Facilitácia stretnutí s verejnosťou (účastníkov procesov)

Mapovanie zainteresovaných aktérov/dotknutých skupín  
Design dotazníkov/prieskumov  
Dátová analýza  
Komunikácia s verejnosťou  
Štylizovanie textov  
Používanie digitálnych nástrojov pre participáciu (tzv. Civic Tech)  
Iné (*voľná odpoveď*)

**14. Vyhovoval by vám skôr:**

Jednorazový blokový mentoring  
Kratšie stretnutia rozložené v širšom časovom úseku  
Iné (*voľná odpoveď*)

**15. Akej forme školení dávate prednosť?**

Online školeniam  
Prezenčným školeniam  
Kombinácii prezenčných aj online školení

**16. V prípade prezenčných školení preferujete:**

Školenia realizované na vašom pracovisku  
Školenia realizované mimo vášho pracoviska

**17. Na koľko hodín mesačne by ste sa vedeli uvoľniť pre absolvovanie školenia?**

(*voľná odpoveď*)