

ANALÝZA PARTICIPATÍVNEJ PRAXE NSK

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

Žiadateľ: Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti

Partner: Nitriansky samosprávny kraj

ITMS kód projektu: 314011CQM9

Operačný program: Efektívna verejná správa

Obdobie vyhotovenia /spracovania: November 2023

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 3 |
| 1 Základné informácie o výskumnom dizajne | 3 |
| 2 Zber dát od vedúcich odborov a riaditeľov úradov samosprávnych krajov | 4 |
| 3 Kvalitatívny zber dát – Aká je participatívna prax v Nitrianskom kraji? | 22 |
| (rozhovory s garantmi vybraných politík)..... | 22 |
| 4 Kvantitatívny zber dát – dotazníkový zber | 29 |
| (zamestnanci VÚC) | 29 |
| 5 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu | 52 |
| 6 Záverečné odporúčania | 54 |

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 je vyzbierať informácie, ktoré pomôžu zmapovať existujúci stav a zabezpečiť podklady pre spracovanie procesných máp riadenia participatívnych procesov (dovnútra organizácie i navonok smerom k partnerom/aktérom územia). Medzi ďalšie ciele patrí 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 úradoch. Zmiešaný dizajn sa v literatúre odporúča najmä z toho dôvodu, že zvyšuje validitu (platnosť) zistení. Z podobného dôvodu sme kombinovali aj zdroje dát – dáta sme zbierali od riaditeľov a vedúcich odborov na úradoch, 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 zber dát od vedúcich a riaditeľov formou štruktúrovaného rozhovoru (t.j. dotazníka, ktorý bol administrovaný výskumníkmi). Na základe získaných informácií boli identifikované regionálne verejné politiky, pri ktorých existovali indície, že boli tvorené s účasťou verejnosti. Koordinátorky participácie následne podľa pripraveného protokolu zrealizovali kvalitatívne rozhovory s tými zamestnancami, ktorí mali vybrané politiky na starosti. Súčasne bol zrealizovaný dotazníkový zber od všetkých zamestnancov úradov z tzv. obsahových odborov. 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 koordinátorky participácie v spolupráci so zamestnancami Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti (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 14 koordinátoriek participácie. Veľkosť tímu kládla vysoké nároky na dodržanie všetkých štandardov zvolenej metodológie, ako aj stylistické 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 za tento rozdiel v kvalite bola do veľkej miery zodpovedná aj pracovná vyťaženosť pri iných aktivitách a chýbajúca prax v oblasti zberu a analýzy dát. Na druhej strane je možné konštatovať, že súčinnosť koordinátoriek participácie na tomto výskume pre nich predstavovala príležitosť získať výskumné a analytické zručnosti, ktoré sa im nepochybne zídu pri ich ďalšom pôsobení na pozícii koordinátora participácie.

2 Zber dát od vedúcich odborov a riaditeľov úradov samosprávnych krajov

V prvom kroku boli oslovení riaditelia úradov a vedúci odborov za účelom získania informácií o realizovaných politikách v kraji, postojoch k participácii, spolupráci medzi odborními, 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 verejných politik) a 2. pripraviť dotazník pre všetkých zamestnancov VÚC.

2.1. Ciele

- získať prvotný prehľad o regionálnych verejných politikách, ktoré sa na úradoch 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 odborními
- zistiť, aké sú postoje vedúcich a riaditeľov k participácii, identifikovať možné prekážky
- overiť, do akej miery prichádzajú vedúci odborov a riaditelia úradov do kontaktu s koordinátormi participácie a v čom vidia ich úlohu
- zmapovať možnosti a mieru ochoty vedúcich uvoľniť zamestnancov na školenia súvisiace so zapájaním verejnosti

2.2 Výskumná metóda

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

- participatívna prax a politiky na úradoch, ktoré boli realizované participatívne
- koordinácia, komunikácia a spolupráca medzi odborními
- vnímanie a postoje k participácii, jej prínos a prekážky
- reflexia koordinátora participácie
- preferovaný typ a frekvencia školení o participácii

Dotazník bol administrovaný jednotným spôsobom, s dodržaním znenia otázok. Čo sa týka poradia otázok, existovala istá miera flexibility ohľadom ich poradia v závislosti od kontextu konkrétneho rozhovoru. Respondent mal v prípade niektorých otázok možnosť vybrať si z ponúknutých 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). Vzhľadom k veľkosti vzorky boli v tomto prípade dáta vyhodnocované spolu za všetky kraje zapojené do projektu. 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 | - |

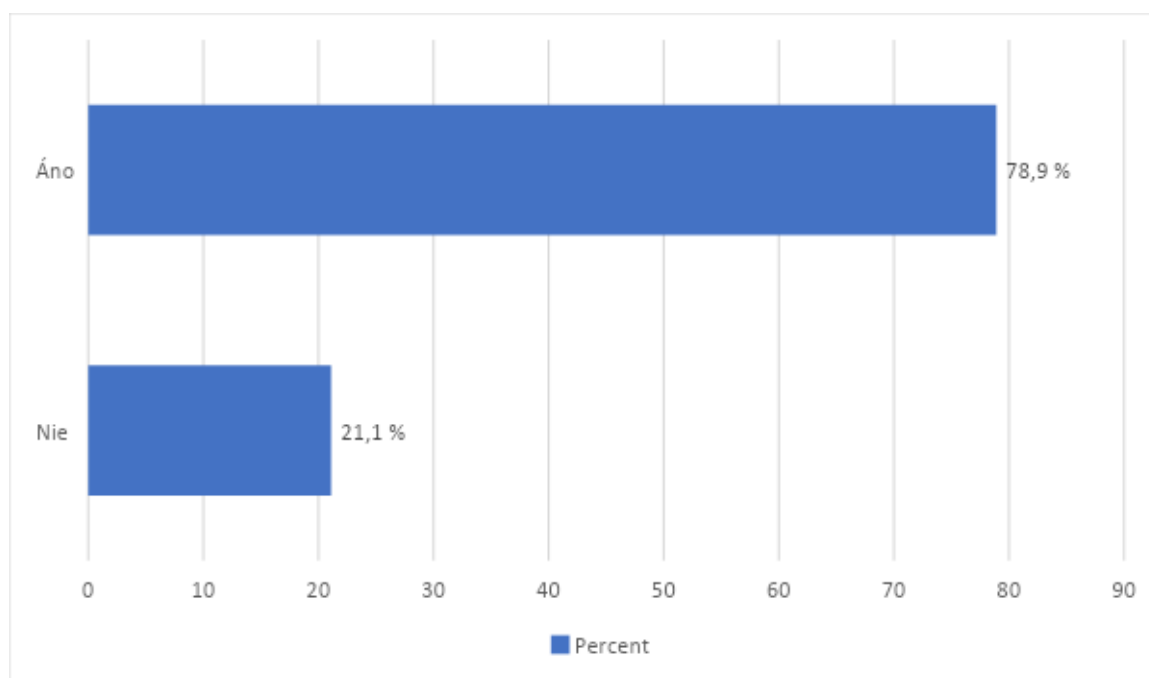
| KRAJ | POZÍCIA | ODBOR |
|------|-----------------------|----------------------------|
| ŽSK | Vedúci/vedúca odboru | Odbor regionálneho rozvoja |
| | Vedúci/vedúca odboru | Odbor sociálnych vecí |
| | Vedúci/vedúca odboru | Odbor dopravy |
| | Vedúci/vedúca odboru | Odbor kultúry |
| | Vedúci/vedúca 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. 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 vzorcov a tém a na doplnenie informácií z kvantitatívnych dát.

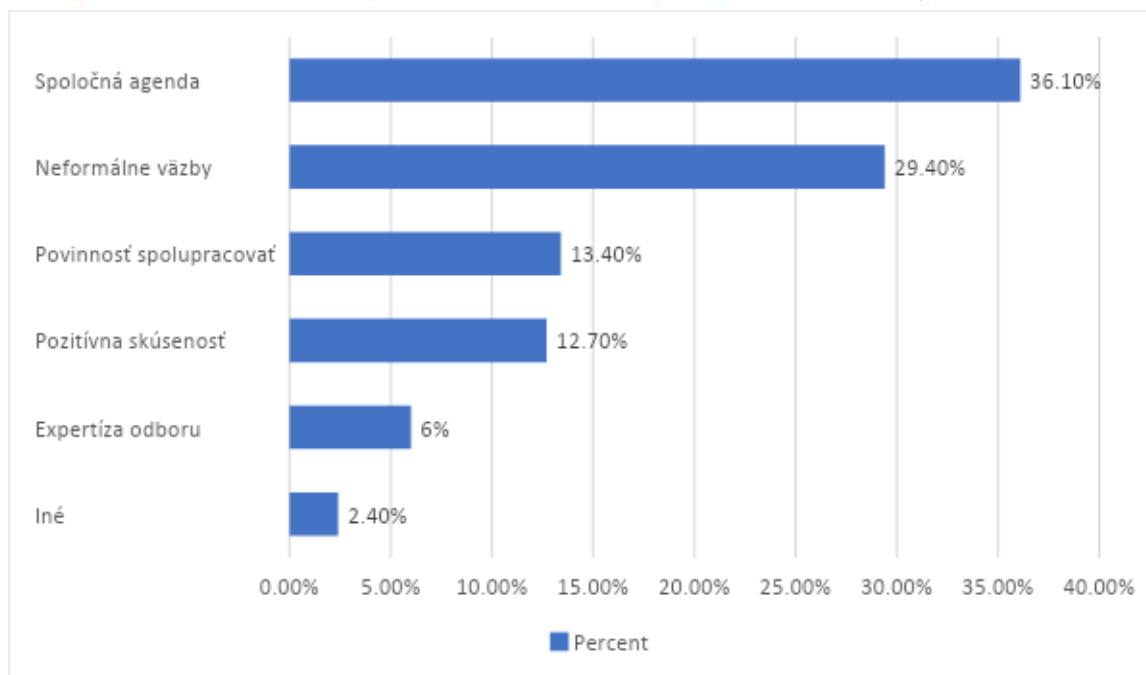
2.5 Výsledky

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 odbormi na vašom úrade by ste vymenovali? (Otázka umožňovala výber viacerých odpovedí)

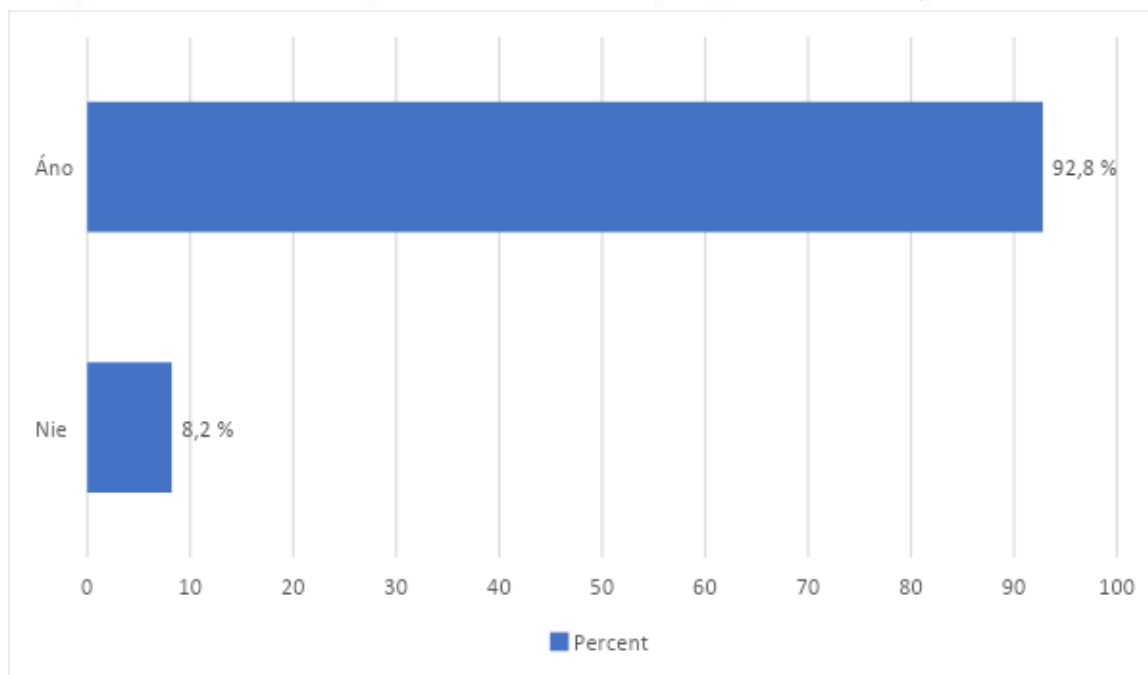


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

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

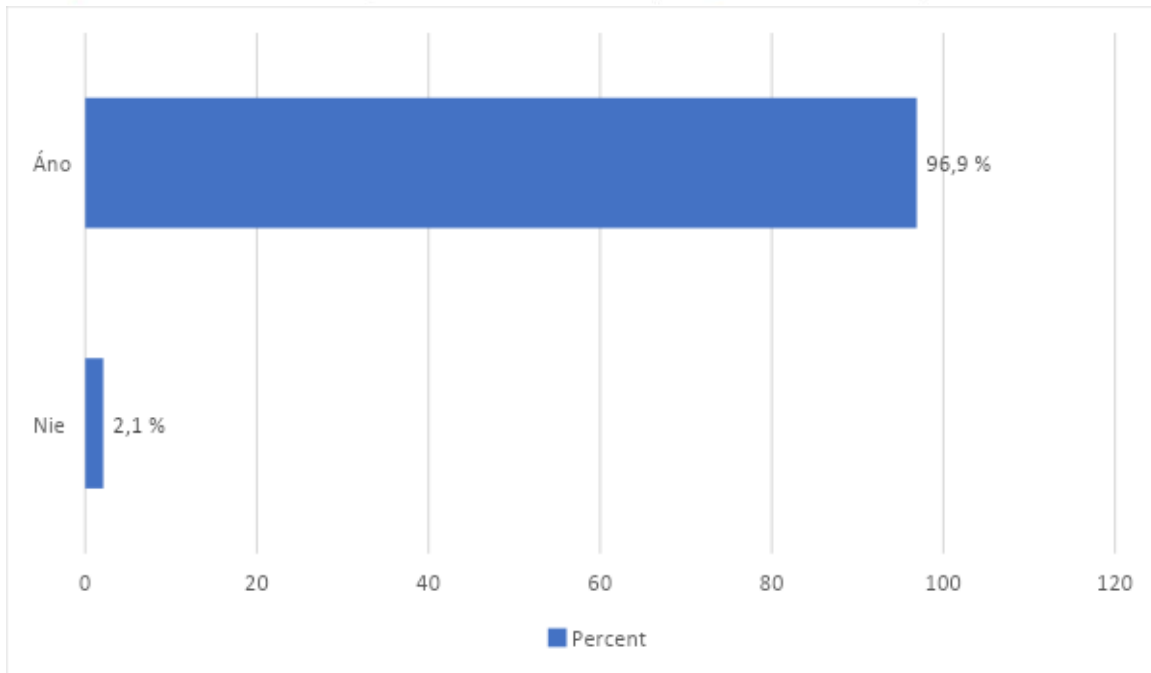
V prieskume sme sa pýtali aj nato, aké sú najčastejšie dôvody medziodborovej spolupráce. Výsledky poukazujú nato, že najčastejším dôvodom je spoločná obsahová agenda rôznych odborov (príkladom môžu byť tematicky prierezové politiky) s 36 %. Druhým najčastejším dôvodom boli neformálne väzby na základe doterajšej spolupráce (29,4 %), nasledované povinnosťou spolupracovať (13,4 %) a pozitívnou predchádzajúcou skúsenosťou (12,7 %).

3. Mávate medziodborové porady?



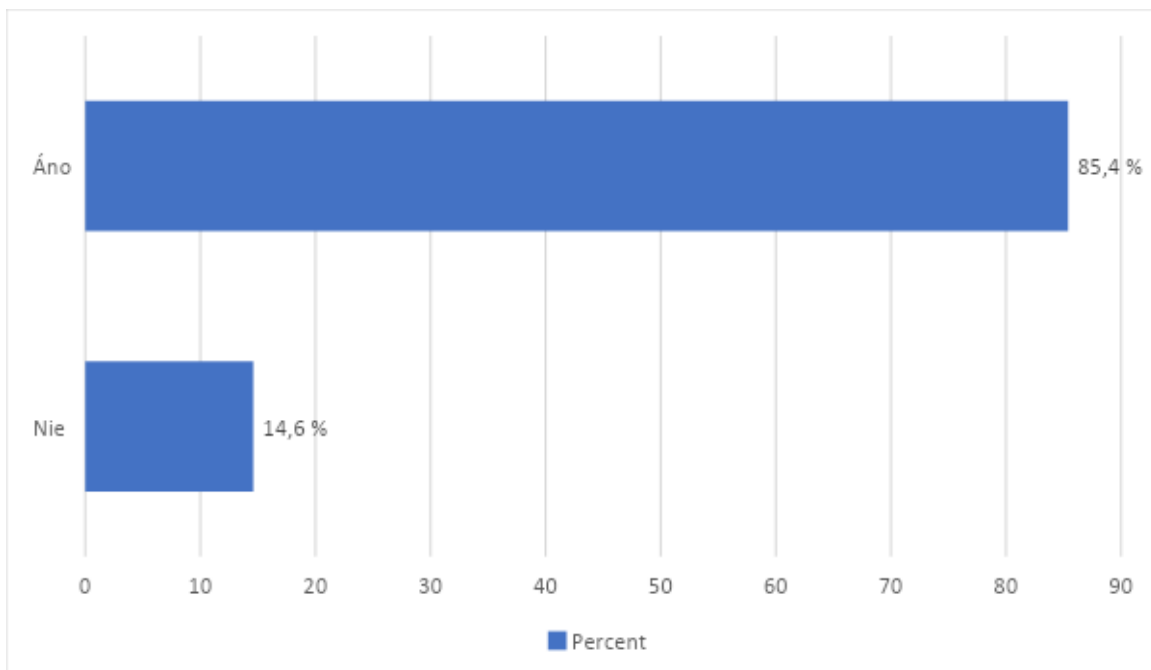
Význam medziodborovej spolupráce potvrdili aj odpovede na otázku ohľadom medziodborových porád (ktoré sú základným nástrojom spolupráce medzi odbormi). Takmer 93 % vedúcich potvrdilo, že sa zúčastňujú medziodborových porád. Vedúci, ktorí sa takýchto porád nezúčastňujú, boli jednoznačne v menšine (8,2 %).

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



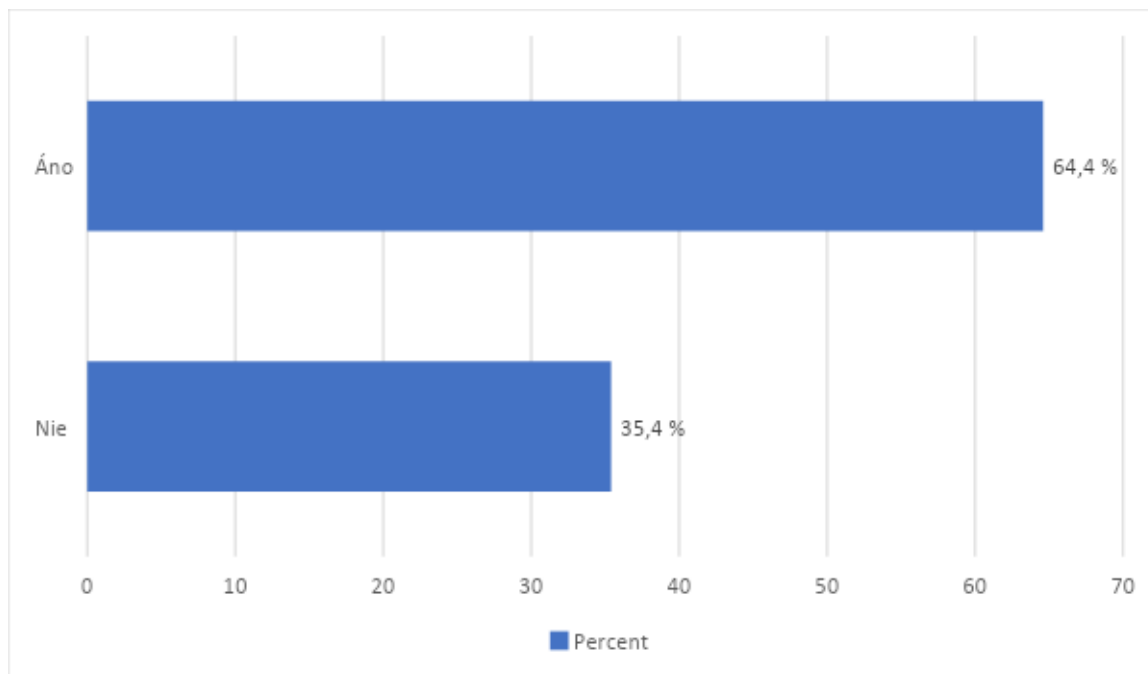
Medziodborová spolupráca, založená na koordinácii agend medzi jednotlivými odbormi je taktiež dôležitou súčasťou vnútorných porád odborov – takmer 97 % vedúcich súhlasilo s týmto tvrdením, zatiaľ čo len 2 % nezahŕňajú medziodborovú spoluprácu do obsahu svojich vnútorných porád na odboroch.

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



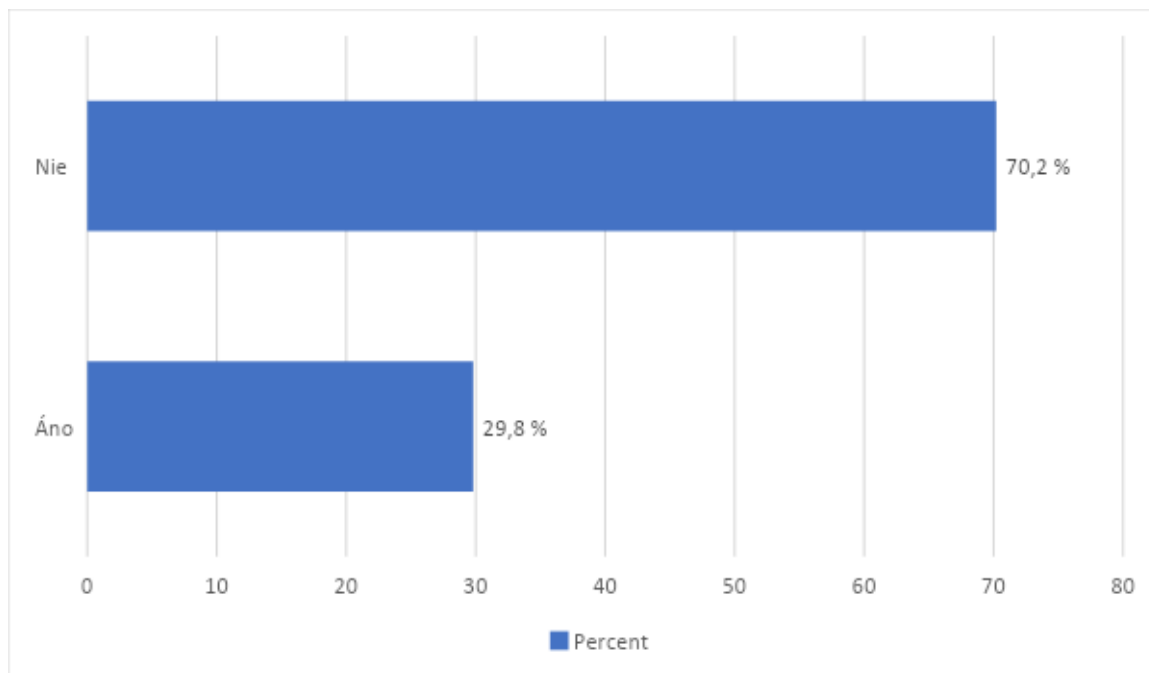
Väčšina odborov na samosprávnych krajoch využíva nejaký typ manažérskeho nástroja a zdieľanie informácií (85,4 %). Na základe kvalitatívnych dát možno konštatovať, že medzi najčastejšie spomínané patrili nástroje ako Sharepoint, OneDrive, intranet a Fabasoft.

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

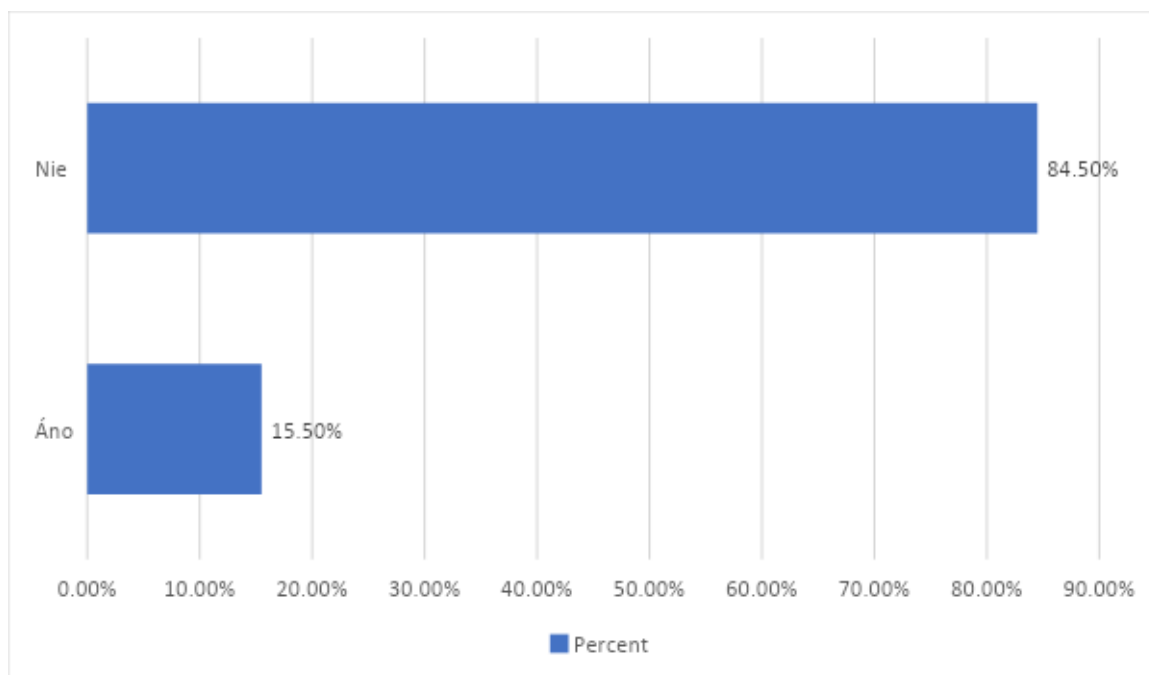


O niečo nižšie percento vedúcich (64,6 %) ako v predošlej otázke odpovedalo súhlasne na otázku, či používajú manažérsky nástroj na koordináciu agend medzi odbormi. Jedným z najčastejšie uvádzaných nástrojov bol zdieľaný kalendár v programe Outlook. Ďalšie nástroje využívané na úradoch za účelom koordinácie agend boli Microsoft Teams a Google Drive.

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



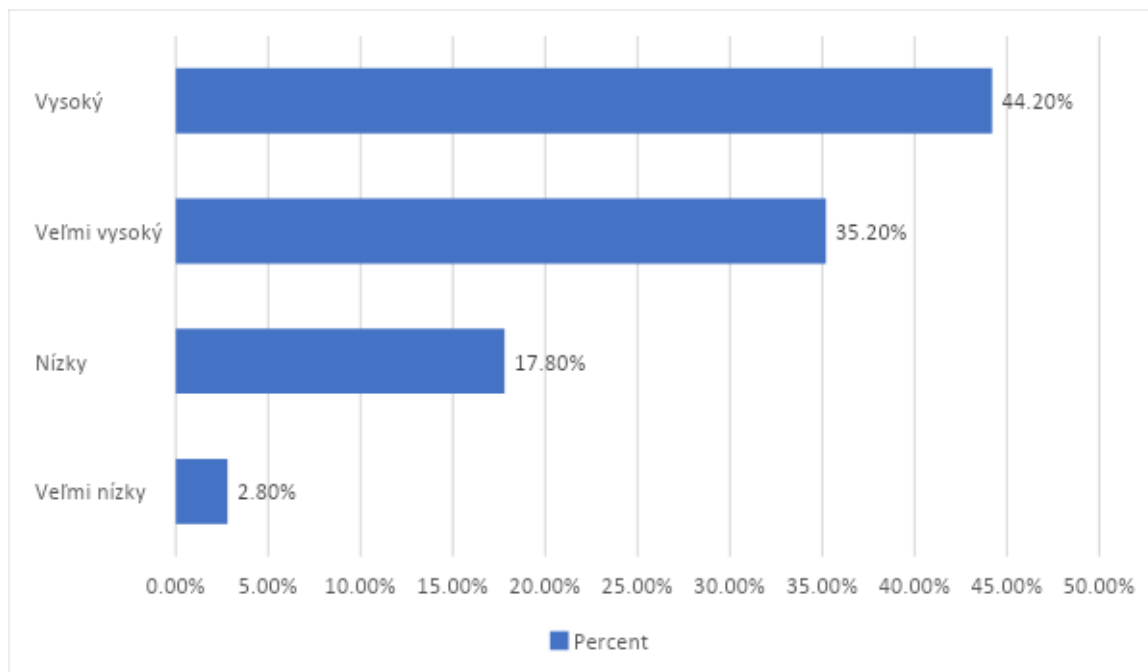
8. Máte na úrade smernicu alebo iný dokument, ktorý upravuje medziodborovú spoluprácu?



Väčšina vedúcich sa vyjadrila, že na úrade neexistuje smernica, ktorá by upravovala medziodborovú komunikáciu (70,2 %) 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

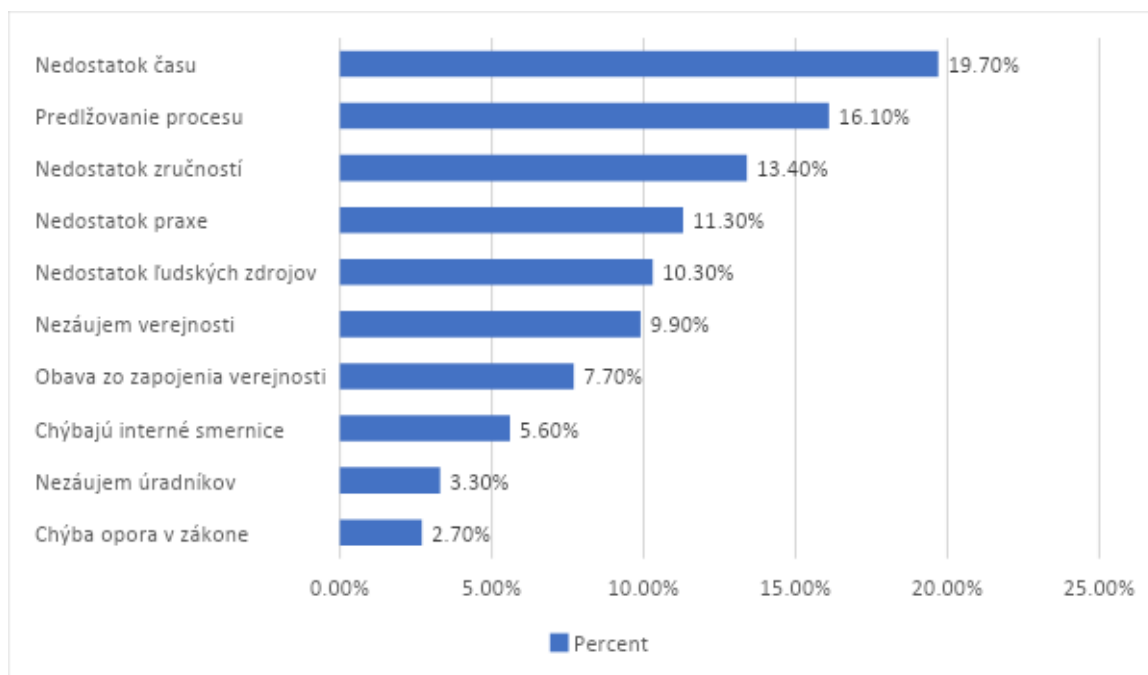
smernice, ktoré upravujú proces tvorby politík od ich prípravy až po predloženie na zastupiteľstvo.

9. Ohodnoťte 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 (44,2 %) alebo veľmi vysoký (35,2 %) 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)

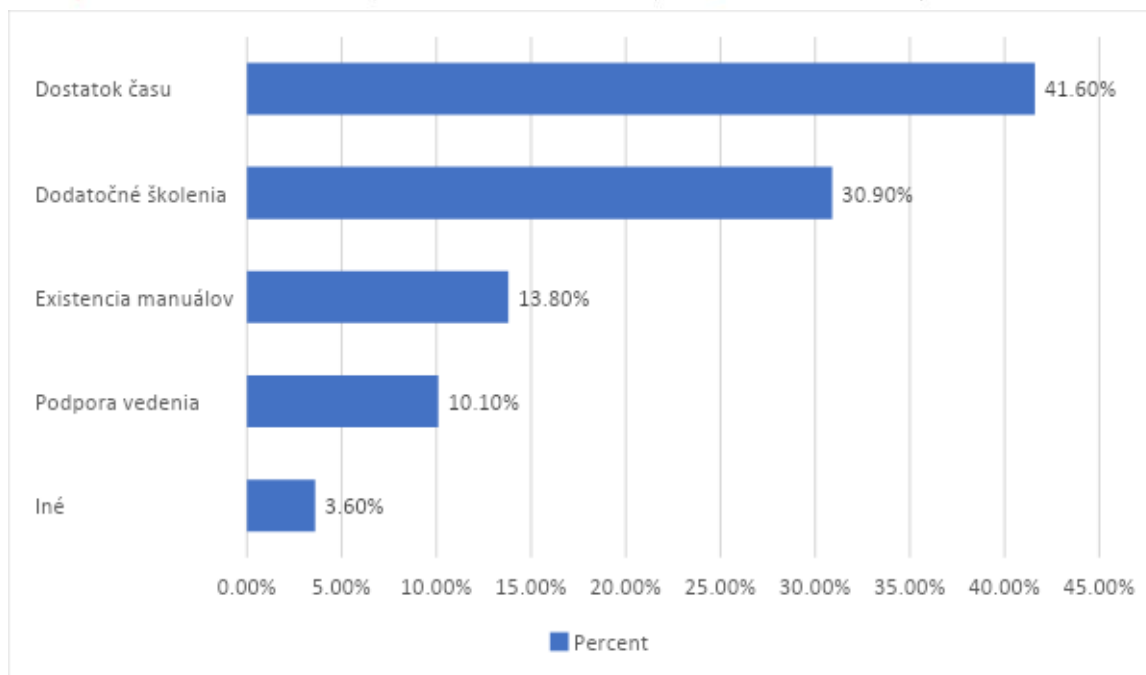


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- 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 (19,7 %) a predlžovanie procesu tvorby materiálov (16,1 %), ako aj nedostatok zručností (13,4 %) a praktických skúseností s participatívnym procesom (11,3 %). Ďalšími prekážkami sú nedostatok ľudských zdrojov, resp. personálnych kapacít (10,3 %) a predpokladaný nezáujem verejnosti (9,9 %). Za najmenej významné prekážky bol považovaný nezáujem úradníkov realizovať participáciu (3,3 %) a nedostatočná opora v zákone o VÚC (2,7 %).

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

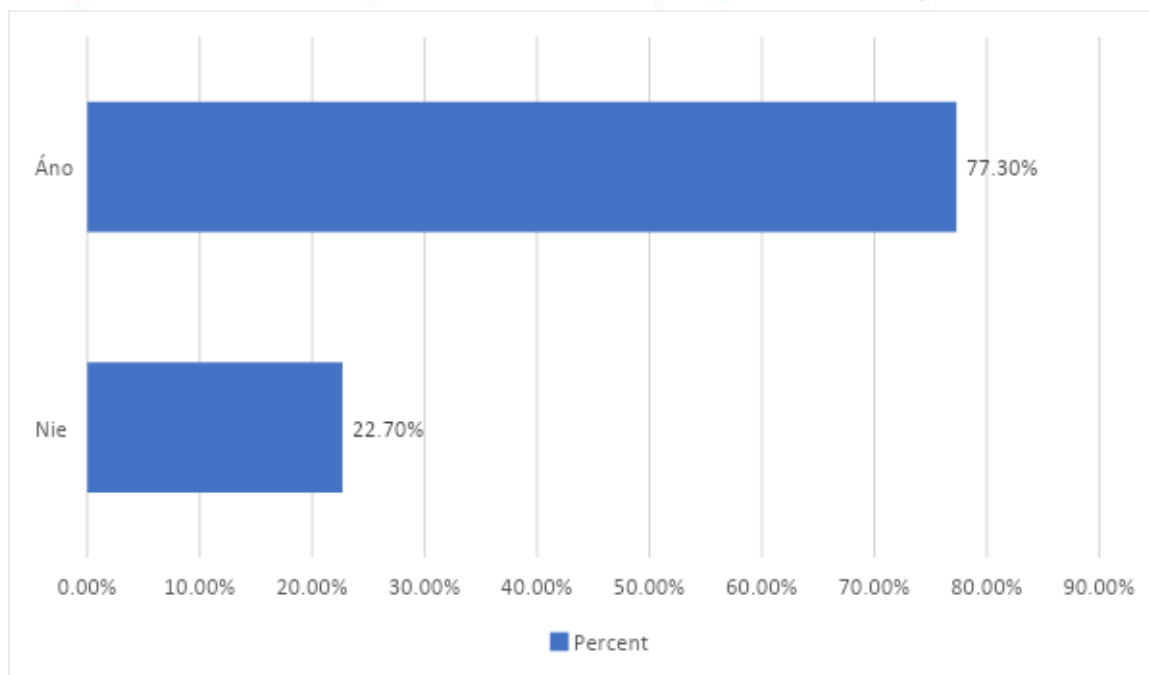


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

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

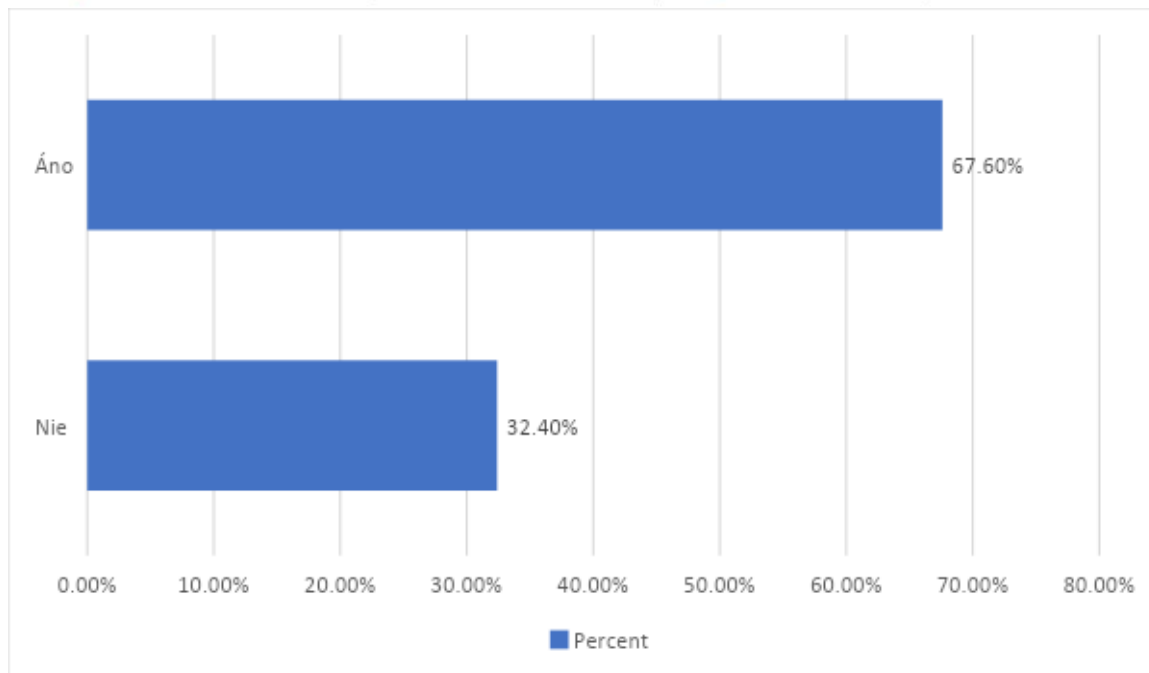
Podobne ako v predošlej otázke, dostatok času sa ukázal ako dôležitý faktor pri zapájaní verejnosti do tvorby materiálov (41,6 %), nasledovaný dodatočnými školeniami a neformálnym vzdelávaním (30,9 %). Vedúci zjavne považujú školenia a vzdelávanie za efektívnejší nástroj na získanie pozitívnejšieho postoja k participácii ako existenciu manuálov (13,8 %) alebo podporu vedenia (10,1 %). Vyskytlo sa aj niekoľko odpovedí v kategórii „iné“, ktoré sa týkali vzdelávania verejnosti smerom k aktívnejšiemu postoju v oblasti zapájania sa do tvorby politík a ďalších aktivít kraja.

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



Prevažná väčšina vedúcich odborov a riaditeľov úradov samosprávnych krajov bola informovaná o existencii pozície koordinátora participácie na úrade (77,3 %). Tí, ktorí neboli (22,7 %), uvádzali ako zdôvodnenie napríklad to, že koordinátorky participácie sa im samé 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 koordinátoriek, na ktorom vysvetlili svoju činnosť a preskúmali možnosti spolupráce.

13. Nadviazali ste s ním spoluprácu?



O niečo nižšie percento vedúcich (67,6 %) súhlasilo s tým, že s koordinátorkami nadviazalo aj spoluprácu. Tí, ktorí s koordinátorkami spoluprácu nenadviazali (32,4 %), zdôraznili, že očakávali iniciatívu zo strany koordinátoriek participácie, ktoré 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 koordinátorkami predovšetkým v súvislosti s prípravou rôznych politík (vrátane PHSR) a projektov. Čo sa týka konkrétnych činností, podľa respondentov sa koordinátorky participácie ukázali užitočné napríklad pri zbere dát a komunikácii s územím, pri mapovaní a oslovovaní stakeholderov a ako organizačná pomoc v rámci organizovania rôznych stretnutí a podujatí. Zopár respondentov vyzdvihlo aj spríjemňovanie pracovného prostredia zo strany koordinátoriek participácie prostredníctvom zavádzania nástrojov medziodborovej spolupráce.

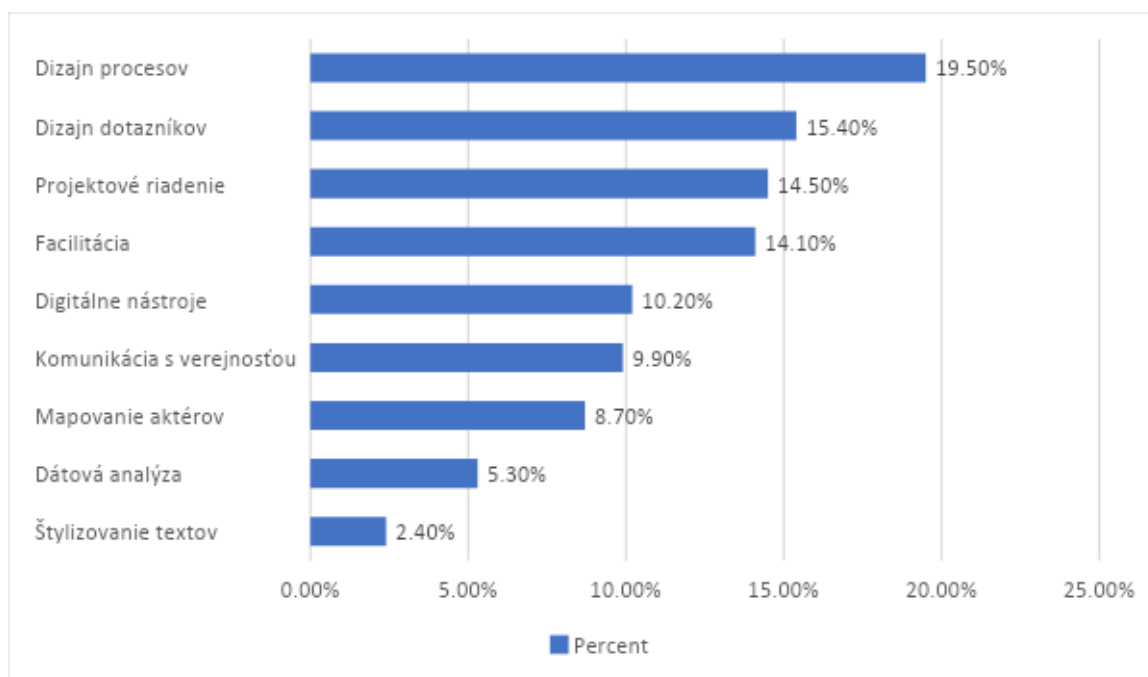
15. Predstavte si, že máte na úrade troch koordinátorov participácie, ktorých viete využiť na pomoc pri príprave procesov súvisiacich so zapájaním verejnosti; akú úlohu by ste im chceli zadať?

Vedúci si v súvislosti so zapojením koordinátoriek 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)

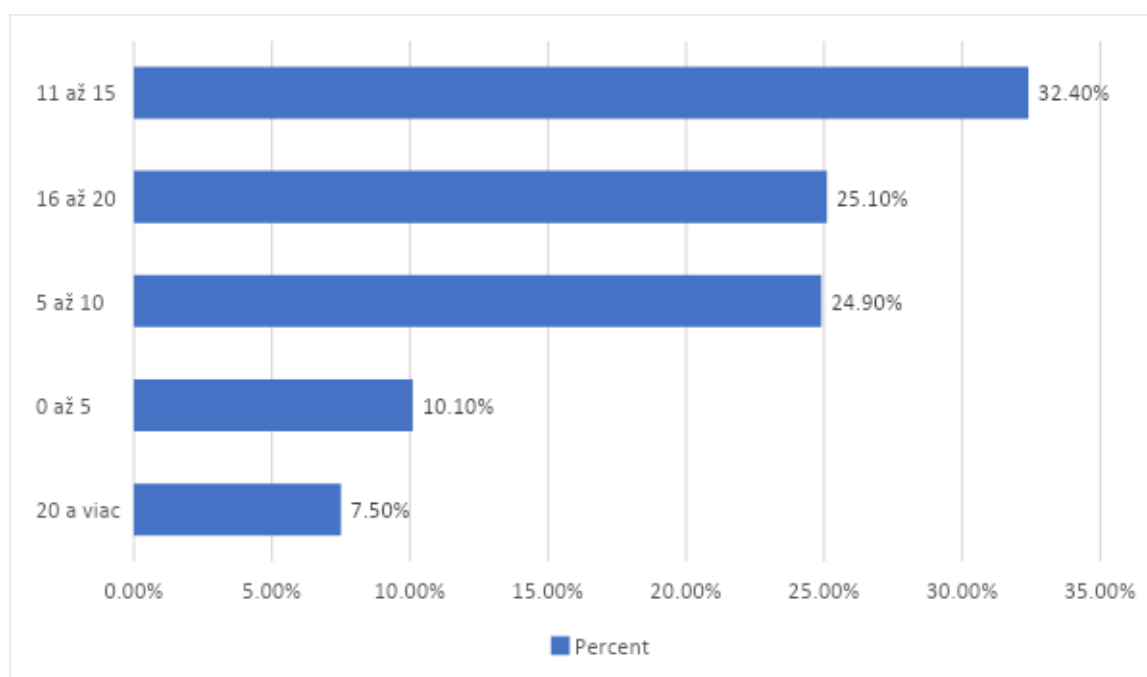


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- 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

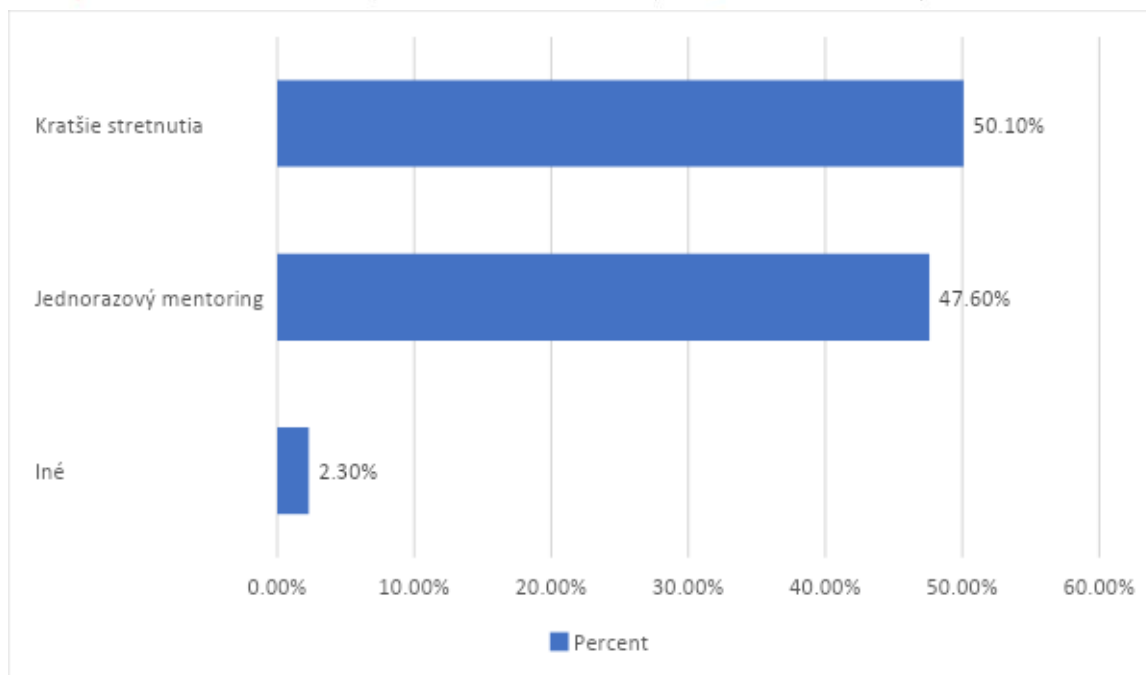
V prvom rade je potrebné konštatovať, že preferencie respondentov ohľadom zručností, ktoré by potrebovali doplniť, sú pomerne rovnomerne rozložené medzi jednotlivé možnosti. Výsledky naznačujú, že zručnosti, ktoré na úradoch chýbajú, sú predovšetkým dizajn participatívnych procesov (19,5 %) a dizajn dotazníkov a prieskumov (15,4 %). Vedúci by takisto ocenili, keby ich tím bol vyškolený v projektovom riadení (14,5 %) a facilitácii stretnutí s verejnosťou (14,1 %). Ako nižšiu prioritu vnímajú doplnenie zručností v oblasti dátovej analýzy (5,3 %) a štylizovania textov (2,4 %).

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 (10,1 %) 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 (32,4 %). Nasledovali možnosti 5-10 hodín (24,9 %) a 16-20 (25,1 %), 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 blokový mentoring

Voľba medzi jednorazovým blokovým 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 blokové 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 blokový 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 odborov a riaditelia úradov 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 odborov 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 rôznych materiálov, ktorá sa vplyvom participácie môže predlžovať. Významnú bariéru vytváral aj nedostatok zručností a praktických skúseností s participáciou, ktorá 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 odborov a riaditelia úradov považovali dostatok času pri tvorbe politík ako aj dodatočné školenia a vzdelávanie.

Kladne možno hodnotiť aj fakt, že väčšina vedúcich odborov a riaditeľov úradov 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 koordinátorkami participácie, ktoré zahŕňalo predstavenie ich činnosti a preskúmanie možností spolupráce, sa ukázalo ako jedna z najdôležitejších podmienok nadviazania úspešnej spolupráce. Spolupráca s koordinátorkami participácie 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 odborov a riaditelia úradov 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 odborov a riaditelia úradov vnímali ako najpotrebnejšie školenia v oblasti dizajnu participatívnych procesov a tvorbe 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 odborov 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 odborov 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 odborov a riaditelia úradov priaznivo naklonení.

3 Kvalitatívny zber dát – Aká je participatívna prax v Nitrianskom kraji? (rozhovory s garantmi 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 danom úrade?
- 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 polo štruktúrovaného 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 polo štruktúrovaného 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 respondentu 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 odborov a riaditeľov úradov 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 |
|-------|---------------------------------------|---|
| NSK | Odbor sociálnych vecí | 1. Koncepcia rozvoja sociálnych služieb na roky 2018 - 2023 |
| | Odbor dopravy a pozemných komunikácií | 2. Regionálny plán udržateľnej mobility NSK |
| | Odbor kultúry a cestovného ruchu | 3. Koncepcia rozvoja kultúry 2021 - 2023 |

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

| KRAJE | ODBORY | POLITIKY |
|-------|---------------------------------------|---|
| NSK | Odbor sociálnych vecí | 1. Koncepcia rozvoja sociálnych služieb na roky 2018 - 2023 |
| | Odbor dopravy a pozemných komunikácií | 2. Regionálny plán udržateľnej mobility NSK |
| | Odbor kultúry a cestovného ruchu | 3. Koncepcia rozvoja kultúry 2021 - 2023 |

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 výskumníckou etikou 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 vyplňaní šablóny analytik porovnával a analyzoval všetky úseky dát, ktoré sa vzťahovali k danej tematickej oblasti.

3.7 Výsledky

Výber participatívne pripravovaných politík

Všetky politiky identifikované na základe rozhovorov s vedúcimi odborov bolo možné analyzovať, a ich tvorba sa uskutočnila na základe predchádzajúcich skúseností a osvedčeného postupu na Úrade Nitrianskeho samosprávneho kraja (ÚNSK). Najmä pri Konceptii sociálnych služieb sa tvorcovia politík inšpirovali týmto osvedčeným postupom. Pri tvorbe ostatných dvoch politík práve metodiky alebo projektové podmienky určovali proces tvorby politiky a zapojenie verejnosti.

Čo sa týka respondentov, nebolo možné pri každej politike identifikovať troch zamestnancov, ktorí sa na nej podieľali a realizovať s nimi rozhovor. Pri Konceptii rozvoja kultúry na roky

2021 - 2027 a Regionálnom pláne udržateľnej mobility to bolo pravdepodobne z dôvodu súčasnej personálnej obsadenosti, a pri koncepcii rozvoja kultúry 2021 - 2023 chýbali zase kľúčové osoby, ktoré by mali komplexný prehľad o príprave, implementácii a hodnotení participatívneho procesu. V tomto prípade sa na tvorbe politiky síce podieľali aj súčasní zamestnanci kraja, ale len do určitej miery a zameriavali sa viac na obsahovú stránku ako členovia pracovnej skupiny, než na tú organizačnú a procesnú.

Personálne zabezpečenie

Príprava materiálu čo sa týka obsahovej stránky, vrátane poskytovania informácií, prípravy podkladov, návrhov priorít a aktivít, bola vždy zverená viacerým zamestnancom príslušného odboru. Pre účely prípravy materiálov boli vytvorené pracovné skupiny, ktoré s inými odborníkmi spolupracovali skôr len po technickej alebo administratívnej stránke.

Prípravu, štruktúru, realizáciu, priebeh a vyhodnotenie participatívneho procesu zabezpečil externý dodávateľ, ktorý bol zodpovedný za koordináciu celého procesu. Okrem toho sa do tohto procesu zapojili aj vybraní aktéri, ktorí boli pozvaní prispieť k jeho tvorbe.

Spolupráca s externým dodávateľom

Vo všetkých troch mapovaných politikách bol zapojený externý dodávateľ. Avšak len v jednom prípade sa jednalo o externého dodávateľa v pravom zmysle slova, ktorý bol vybraný v rámci verejného obstarávania. V dvoch ďalších prípadoch sa jednalo o neziskovú organizáciu a odborníka z vysokoškolského prostredia, ktorý bol na tento účel zazmluvnený.

V niektorých politikách mal externista pozíciu koordinátora celého participatívneho procesu, zatiaľ čo v iných sa venoval organizácii participatívnych aktivít. Zapojenie externistov bolo buď navrhnuté na základe metodického postupu, alebo bolo výsledkom rozhodnutia vedenia ÚNSK. Koordinácia činností prebiehala na pravidelných stretnutiach alebo v rámci pracovných skupín.

Motivácia k participácii

Rozhodnutie o potrebe zapojenia verejnosti vychádzalo zo záujmu o získanie dôležitých údajov a potrebe zabezpečiť, aby všetky relevantné zainteresované subjekty mohli byť zahrnuté. Toto rozhodnutie bolo vždy odsúhlasené vedením Ú, a to aj na odporúčanie poslancov NSK. Okrem toho boli participatívne procesy jasne vymedzené v metodike prípravy alebo boli súčasťou podmienok konkrétneho projektu.

Finančné zdroje

Na prípravu, realizáciu a koordináciu participatívnych aktivít bola potrebná finančná podpora, ktorá bola čerpaná z rozpočtu ÚNSK. V jednom konkrétnom prípade boli taktiež využité financie aj z európskych zdrojov.

Výber aktérov

Výber aktérov bol dôsledkom podmienok definovaných v rámci projektu, ktorý zahŕňal prípravu koncepcie, ako aj metodického pokynu ktorý nariad'oval účasť samospráv pri zapájaní verejnosti. Toto kritérium výberu aktérov nebol jediným faktorom, ktorým sa tvorcovia politik riadili, ale výrazným spôsobom ovplyvnilo finálny výber aktérov v procese. Okrem toho do

identifikácie a výberu aktérov zasahoval aj externý dodávateľ a riadiaci výbor v rámci NSK. Aktéri boli zvyčajne priamo oslovení a pozvaní do procesu.

Cieľom pri rozhodovaní o výbere aktérov bolo zabezpečiť, aby mali primerané odborné znalosti a skúsenosti v oblasti problematiky, ktorého sa proces týkal. Medzi vybranými účastníkmi bolo možné nájsť zástupcov miest a obcí pôsobiacich v samosprávnom území, poskytovateľov sociálnych služieb (neverejných aj verejných), inštitúcie v kompetencii NSK a príslušné štátne orgány. Navyše, do zoznamu pozvaných aktérov zahrnuli aj divadlá, osvetové strediská, knižnice a galérie, aby zabezpečili pestré zastúpenie rôznych inštitúcií a odvetví s cieľom obohatiť diskusiu a prispieť ku skvalitneniu výslednej politiky.

Výber metód

Podobne ako pri výbere aktérov, aj pri výbere metód neexistovala úplná voľnosť pre tvorcov materiálov. Pri koncepcii rozvoja kultúry v NSK na roky 2021 – 2027 a Regionálnom pláne udržateľnej mobility NSK sa ohľadom voľby metód rozhodovalo v súlade s podmienkami stanovenými v rámci projektu a metodického pokynu. Pri príprave oboch politík sa vytvorili pracovné skupiny, ktoré sa pravidelne stretávali. Návrh materiálov bol dostupný pre verejnosť na prerokovanie a prešiel aj schvaľovacím procesom zastupiteľstva.

Pri tvorbe koncepcie rozvoja sociálnych služieb v regióne NSK na roky 2018 – 2023 sa vychádzalo z výsledkov auditu a prieskumu ktorý prebehol v zariadeniach v zriaďovateľskej pôsobnosti NSK. Na začiatku procesu prípravy odbor disponoval analytickou časťou, ktorá obsahovala štatistické a demografické údaje, komunitnými plánmi a taktiež informáciami, ktoré reflektovali na potreby regiónu v sociálnej oblasti. V rámci prípravy dokumentu sa vytvorila pracovná skupina, ktorú tvorili zamestnanci odboru sociálnych vecí a odborníci zo sociálnej oblasti a spoločne pracovali na obsahu dokumentu. V rámci pracovnej skupiny zamestnanci odboru sociálnych vecí navrhovali strategické ciele, priority a aktivity, zatiaľ čo odborníci pripomienkovali textovú časť. Na zber dát bol použitý dotazníkový prieskum ktorého sa zúčastnili mestá, obce a zariadenia sociálnych služieb. Okrem toho bol materiál verejne prerokovaný s možnosťou pripomienkovania zo strany verejnosti.

Plánovanie procesu – iné

Jedným z prvých krokov v rámci príslušného odboru, ktorý bol zodpovedný za tvorbu politiky a jej obsah, bolo založenie internej pracovnej skupiny alebo tímu poverených zamestnancov v rámci ÚNSK. V tejto fáze sa stanovili ciele, obsah materiálu a analytické údaje. Následne pod vedením externého dodávateľa alebo externého subjektu, ktorému bola zverená úloha viesť a koordinovať participatívny proces, došlo k mapovaniu aktérov a príprave časového harmonogramu a scenára procesu.

Informovanie a komunikácia

Informácie boli systematicky odosielané iba tým aktérom, ktorí mali priamy záujem o daný materiál. Okrem toho boli spracované a dokončené návrhy materiálu prístupné na verejnej webovej stránke ÚNSK. Týmto spôsobom sa umožnilo zapojenie verejnosti do procesu pripomienkovania, pričom mali možnosť podať svoje návrhy a pripomienky k danému materiálu.

Dokumentácia

Existujúcu dokumentáciu z procesov je možné rozdeliť na obsahovú a procesnú. Procesná dokumentácia zameraná na organizáciu a dokumentovanie samotného priebehu procesu zahŕňa zápisky zo stretnutí, prezenčné listiny, pozvánky na stretnutia, odovzdávacie protokoly. Naopak, do obsahovej dokumentácie týkajúcej sa výsledkov a obsahu procesu a ktorá má význam pre ďalšie kroky a rozhodovanie, patria napríklad výsledky prieskumu, vyplnené dotazníky, komunitné plány.

Výstupy z procesu

Garanti politik sa snažili zohľadniť čo najväčší počet pripomienok a návrhov, ktoré boli predložené účastníkmi procesu. Aj tým výstupom, ktoré sa nepodarilo zapracovať, bola venovaná pozornosť, aktérom bola na pracovných stretnutiach podaná informácia o tom, prečo niektoré pripomienky neboli zahrnuté do konečného materiálu. Týmto sa tvorcovia politik snažili zabezpečiť transparentnosť a udržať komunikáciu s aktérmi čo najotvorenejšiu.

Prínosy participácie

Poverení zamestnanci vnímali participatívny proces veľmi pozitívne, pretože zaznamenali množstvo prínosov pre samosprávny kraj. Prostredníctvom participatívneho procesu sa napríklad v Koncepcii rozvoja kultúry v NSK na roky 2021 -2027 podarilo obsiahnuť potreby celej oblasti kultúry, vrátane rôznych kultúrnych inštitúcií, ktoré by inak mohli zostať nepovšimnuté. Zapojenie externých aktérov umožnilo získať odborné názory od expertov a zlepšiť tak odbornú kvalitu pripravovaných politik. Participatívny proces poskytol taktiež nástroje na detekciu problémov a návrhy riešení priamo pochádzajúce z praxe a reality obyvateľov regiónu. Týmto sa podarilo nastaviť opatrenia v strategickom časti dokumentu na základe identifikovaných potrieb. Celkové zapojenie verejnosti teda umožnilo získať komplexný obraz o danej problematike a posilnilo úsilie o správu a rozvoj samosprávneho kraja.

Slabé stránky procesu

V rámci procesov participácie bolo zistené, že nie vždy sa dosiahol požadovaný počet zapojených aktérov. To viedlo k tomu, že niektoré hľadiská mohli ostať nepovšimnuté, ako aj názory, ktoré mohli zostať nevyčíslené.

Do budúcnosti by tvorcovia politik zachovali rovnaký postup, pretože veria v hodnotu participácie a zapájania verejnosti do tvorby politik. Avšak, na základe získaných skúseností, by sa v budúcnosti viac snažili zabezpečiť, aby sa zapojilo ešte viac ľudí z rôznych komunít a záujmových skupín. Týmto by chceli zabezpečiť, že všetky hľadiská a názory budú zohľadnené, aby výsledná politika mala ešte vyššiu kvalitu.

Zvyčajná prax

Respondenti uviedli, že aktuálna situácia prípravy materiálov s účasťou verejnosti odbore je vylepšená, najmä vďaka práci koordinátoriek participácie. Napriek tomu si uvedomujú, že stále existuje problém s nedostatočným zapojením širšej verejnosti, vrátane miest a obcí do týchto procesov. Napriek snahe zapojiť verejnosť čelia obmedzeným personálnym kapacitám, ktoré

im bránia dosiahnuť požadovanú úroveň zapojenia. Spätná väzba od miest a obcí býva často nepostačujúca, tento stav sa však začína zlepšovať - uskutočnili napríklad v sociálnej oblasti metodický deň pre neverejných poskytovateľov. V oblasti dopravy sú každoročne organizované stretnutia, v rámci ktorých aktívne požadujú spätnú väzbu na základe požiadaviek občanov. Väčšinou komunikujú priamo s riaditeľmi zariadení, no budú sa snažiť o väčšiu priamu interakciu s verejnosťou v budúcnosti.

Priestor na zlepšenie

Respondenti vidia priestor na zlepšenie participatívnej praxe v zabezpečení efektívnejšieho zapájania aktérov a verejnosti. Sú presvedčení, že v tejto oblasti koordinátorky participácie môžu zohrávať kľúčovú úlohu. Spolupráca s koordinátormi participácie prebieha už v súčasnosti - ich aktivity zahŕňajú zber dát a organizovanie podujatí a stretnutí s verejnosťou. Súčasne sa kontinuálne zlepšuje mechanizmus spolupráce medzi úradmi a koordinátorkami participácie, čo umožňuje efektívnejšiu implementáciu participatívnych prvkov do tvorby politík. Plánujú využiť túto spoluprácu pri navrhovaní nových politík a zároveň reflektovať na identifikované slabé miesta v súčasnom procese. V tomto kontexte by bolo cenné mať dostatočný časový priestor na strategický výber aktérov a na zapojenie verejnosti. Koordinátorky participácie v tejto súvislosti môžu byť nápomocné tým, že budú asistovať pri organizovaní podujatí a zabezpečení vhodných metód a nástrojov pre zapojenie rôznych zainteresovaných strán. Táto spolupráca bude vítaná a prispieva k efektívnejšiemu a inkluzívnejšiemu participatívne procesu.

Zhrnutie zistení

Pri tvorbe vybraných politík bol dôraz kladený na analýzu a využitie osvedčených postupov ÚNSK. Zapojenie verejnosti bolo kľúčovým prvkom v tomto procese, ktorí zahŕňal externých dodávateľov, neziskové organizácie a odborníkov z vysokoškolského prostredia a ďalšie odborné inštitúcie. Ich úlohou bolo koordinovať a organizovať participatívny proces v rámci tvorby politík.

Zapojenie verejnosti bolo rozhodnutím ÚNSK a bolo motivované záujmom získať dôležité údaje a zabezpečiť, aby všetky relevantné subjekty mohli byť zahrnuté. Finančná podpora na tento účel pochádzala z rozpočtu ÚNSK, a v niektorých prípadoch aj z európskych zdrojov. Výber zainteresovaných aktérov bol založený na ich odborných znalostiach a schopnostiach reagovať na problematiku. To zahŕňalo zástupcov miest a obcí v kraji, poskytovateľov sociálnych služieb, inštitúcie v kompetencii NSK a príslušné štátne orgány, ako aj kultúrne inštitúcie a iné zainteresované subjekty.

Metodika pre zapojenie verejnosti bola stanovená v súlade s podmienkami projektu a metodickým pokynom. Informácie boli systematicky posielané len relevantným aktérom, a verejnosť mala možnosť pripomenkovať materiály. Garanti politík sa snažili zohľadniť pripomienky a návrhy aktérov a zabezpečiť transparentnosť voči verejnosti. Výsledky participatívnych procesov boli dôležité pre tvorbu politík a ich realizáciu.

ÚNSK hodnotí tento proces pozitívne a plánuje pokračovať v zapájaní verejnosti do tvorby politík. Napriek pozitívnym výsledkom si uvedomuje, že existuje priestor na zlepšenie zapojenia širšej verejnosti a rôznych komunít do procesov tvorby politík. Toto zahŕňa väčšie

úsilie o zapojenie viac ľudí z rôznych komunit a záujmových skupín s cieľom dosiahnuť komplexnejšie a vyvážené výsledky. Celkovo vidí účasť verejnosti a externých aktérov ako dôležitý nástroj na zabezpečenie transparentnosti, správy a rozvoja Nitrianskeho samosprávneho kraja.

4 Kvantitatívny zber dát – dotazníkový zber (zamestnanci VÚC)

4.1. Ciele

- porovnať odpovede vedúcich odborov 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 úradu ohľadom školení
- 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, administrovaného vedúcim odborov a riaditeľom úradov. Dodržanie podobnej štruktúry malo zabezpečiť vzájomnú porovnateľnosť výsledkov. Výnimku predstavovala časť týkajúca sa participatívne realizovaných regionálnych politík, ktorá v dotazníku pre zamestnancov chýbala (tieto dáta boli vyzbierané formou kvalitatívnych rozhovorov). Na základe skúseností z rozhovorov s vedúcimi odborov a riaditeľmi úradov bolo upravené znenie niektorých otázok. Odlišný bol aj spôsob administrovania otázok; zatiaľ čo dotazník určený vedúcim odborov a riaditeľom úradov 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:

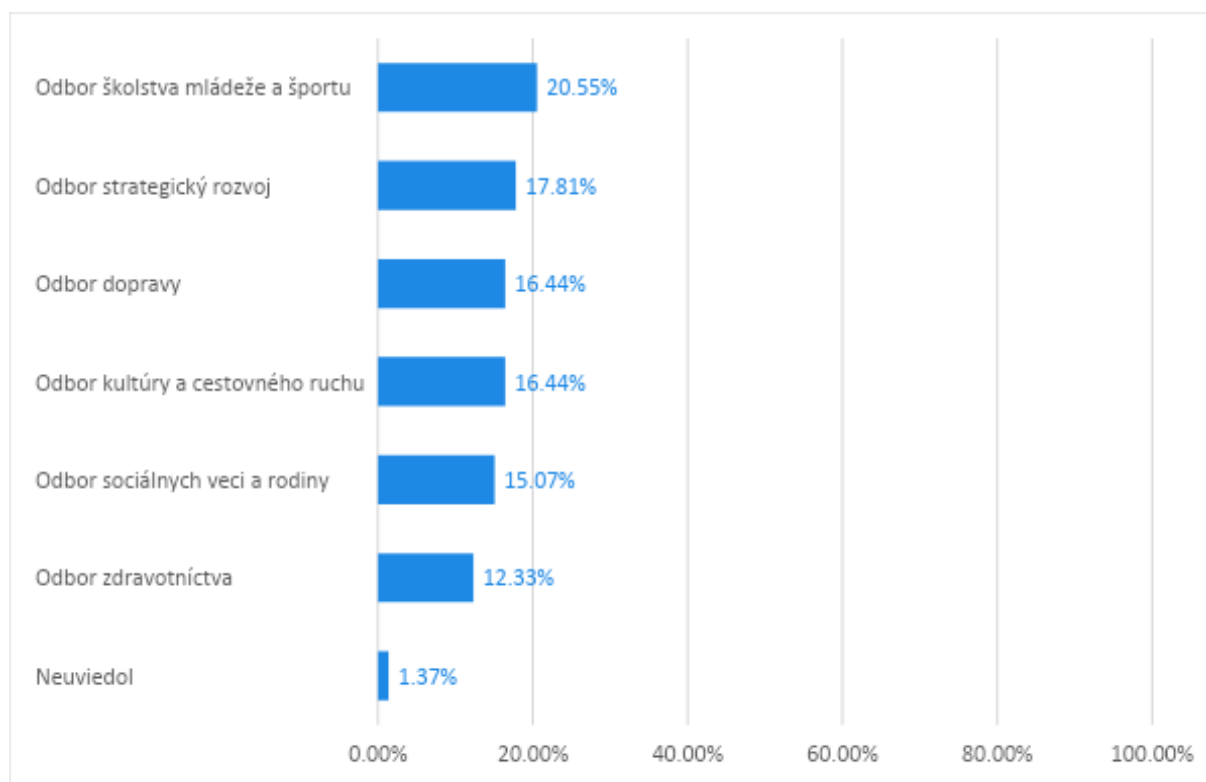
- koordinácia, komunikácia a spolupráca medzi odbormi
- vnímanie a postoje k participácii, jej prínos a prekážky
- reflexia koordinátora participácie
- preferovaný typ a frekvencia školení o participácii

Dotazník v kompletnom znení je dostupný v Prílohe C.

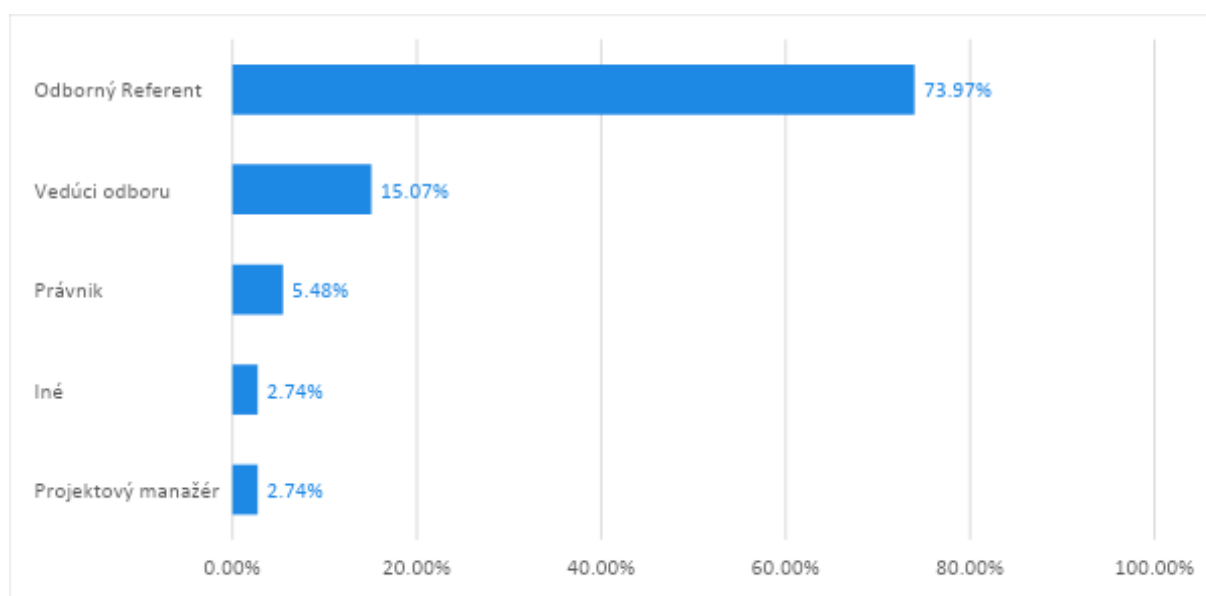
4.3 Výskumná vzorka

Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 73 respondentov, pričom 74 % z nich je na pozícii odborného referenta a 15 % sú vedúci odboru. Respondenti sú zastúpení v nasledovných odboroch: 21 % z nich bolo z odboru školstva, mládeže a športu, 18 % z odboru strategického rozvoja, 16 % z odboru dopravy, 16 % z odboru kultúry a cestovného ruchu, 15 % z odboru sociálnych vecí a rodiny, a 12 % z odboru zdravotníctva.

Odbor



Pozícia



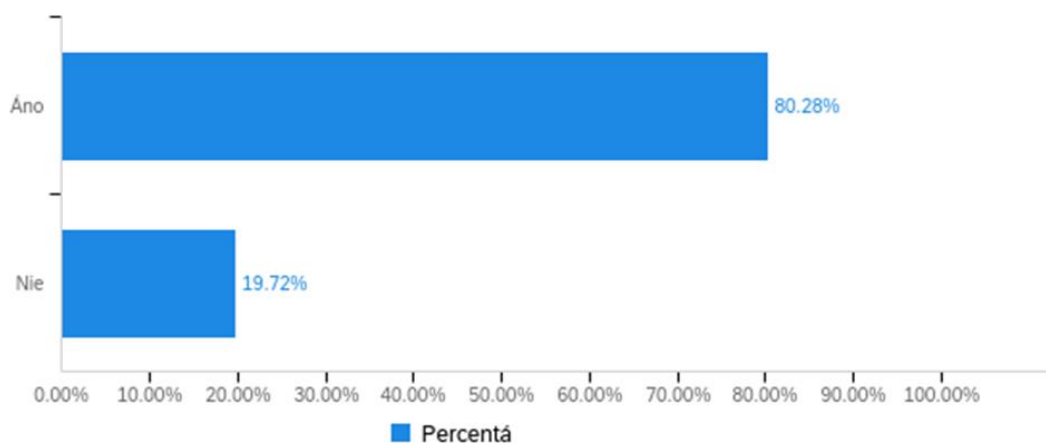
4.4 Proces analýzy

Vyhodnotenie dát z hľadiska deskriptívnej štatistiky zabezpečila firma Actly, ktorá dodala frekvenčné tabuľky a grafy. Ďalšie spracovanie už bolo v rukách ÚSVROS, ktorý zabezpečil 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

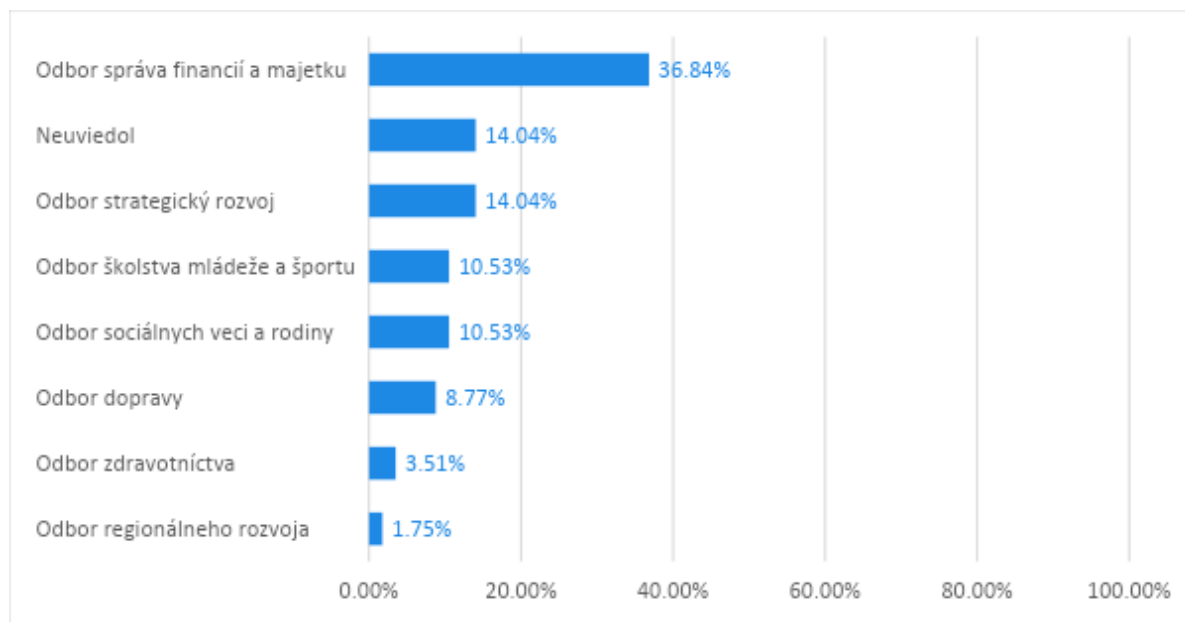
1. Obvykle to tak na úrade funguje, že spolupracujete s inými odbormi a riešite agendy spoločne?

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



Na základe odpovedí respondentov z Nitrianskeho samosprávneho kraja vyplýva, že je vo veľkej miere prítomná medziodborová spolupráca (80 %). Len menej ako 20 % respondentov nepovažuje spoluprácu s inými odbormi za bežnú prax na úrade.

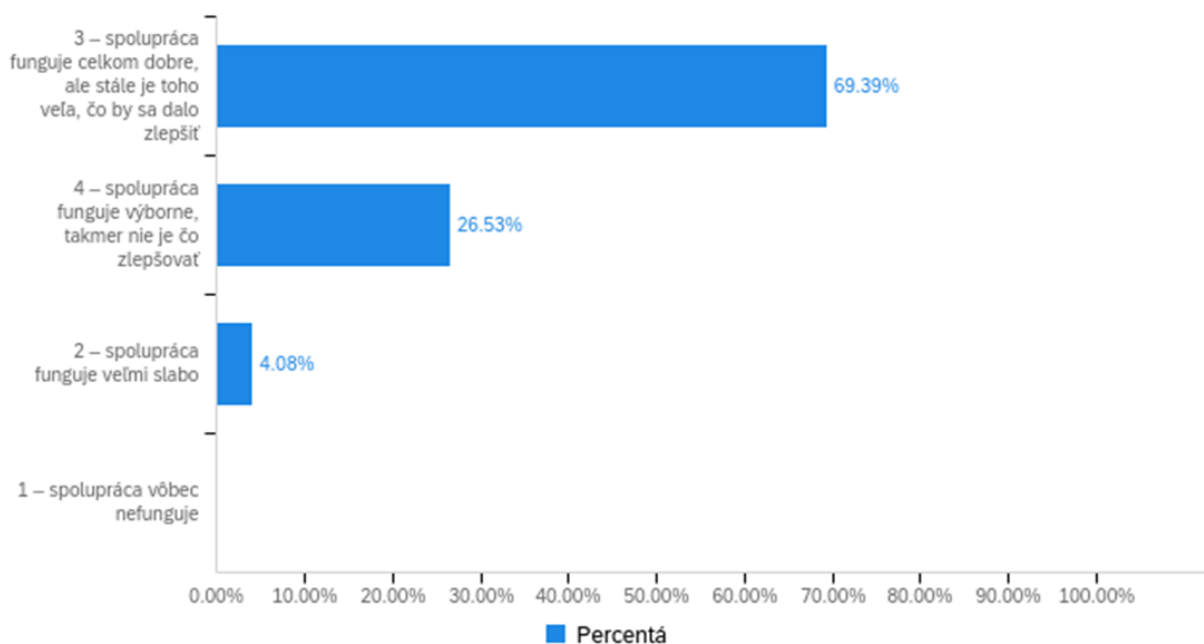
1.1 S ktorým „obsahovým“ odborom najčastejšie spolupracujete? („obsahový“ odbor = napr. školstvo, zdravotníctvo, doprava, sociálne služby...)



Pri bližšom pohľade na respondentov, ktorí spolupracujú s inými odbormi pri riešení agendy, sa ukazuje, že zamestnanci najčastejšie spolupracujú (37 %) s odborom majetku a investícií, ktorého agenda zasahuje do práce mnohých zamestnancov. Hneď za ním nasleduje odbor strategického rozvoja s 14 %, pričom rovnaké množstvo respondentov neuviedlo, s ktorými odborami najčastejšie spolupracuje. Na druhej strane iba necelé 2 % respondentov uviedlo, že spolupracuje s odborom regionálneho rozvoja.

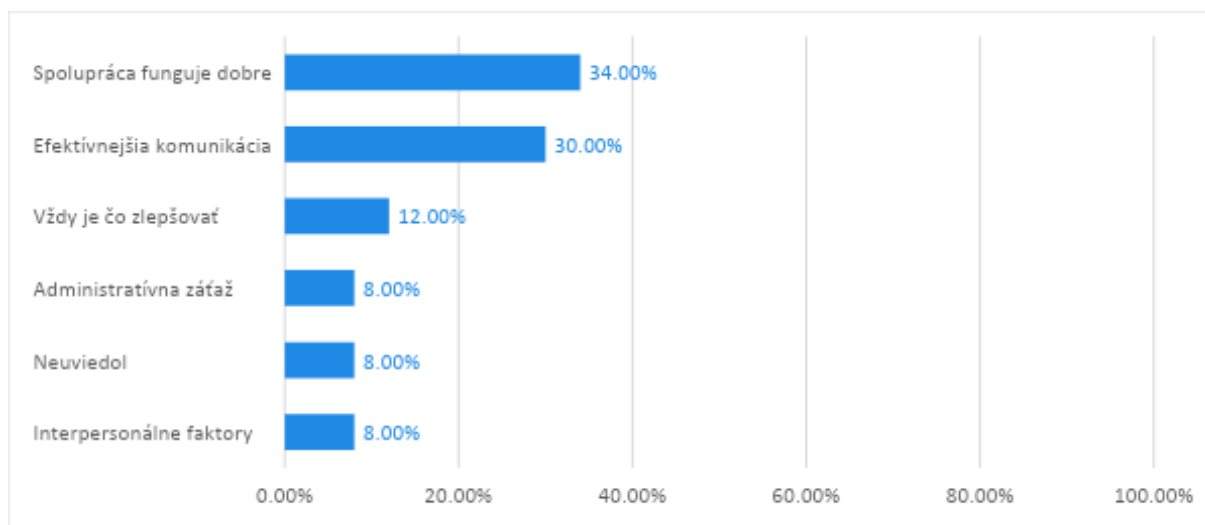
1.2 Na škále od 0 do 4 ako by ste ohodnotili kvalitu spolupráce s týmto odborom?

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



Viac ako 95 % respondentov vníma spoluprácu s vyššie uvedenými odbormi pozitívne, no až 69 % si myslí, že je stále toho veľa, čo by sa dalo zlepšiť. Zároveň vyše jedna pätina respondentov tvrdí, že spolupráca funguje výborne a takmer nie je čo zlepšovať. Pozitívnym zistením je fakt, že sa nikto nevyjadril, že spolupráca nefunguje vôbec.

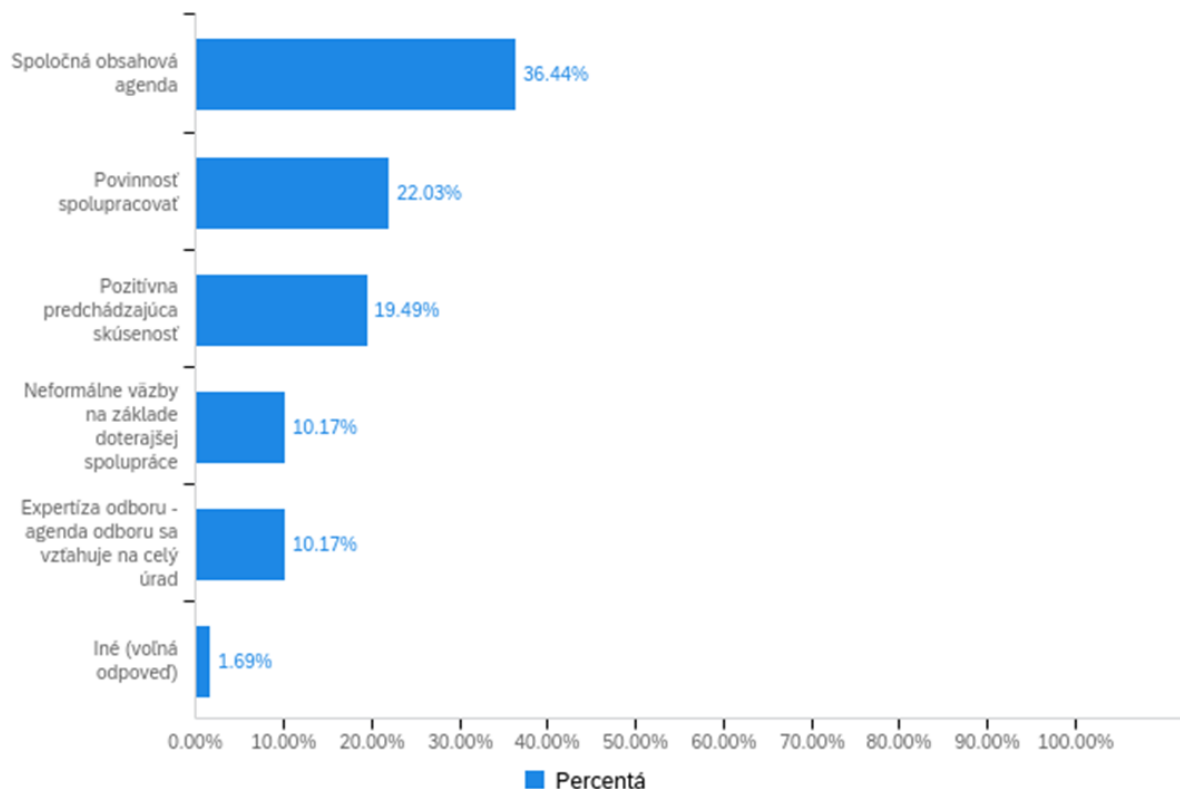
1.3 Skúste niekoľkými vetami zdôvodniť svoje hodnotenie.



Respondenti bližšie zdôvodnili hodnotenie kvality spolupráce, ktoré uviedli v predchádzajúcej otázke. Viac ako jedna tretina respondentov (34 %) svoju spokojnosť so spoluprácami zdôvodňuje ochotou, dobrými vzťahmi a ústretovosťou svojich kolegov. Prítomných je aj viacero nedostatkov, ako napríklad zvýšená administratívna záťaž (8 %) či fluktuácia zamestnancov a rozdielny prístup rozličných odborov k spolupráci (8 %). Nízku efektívnosť komunikácie vníma 30 % ako jeden z problémov spôsobujúci časovú náročnosť niektorých činností. Časť respondentov (12 %) si vo všeobecnosti myslí, že vždy je čo zlepšovať.

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

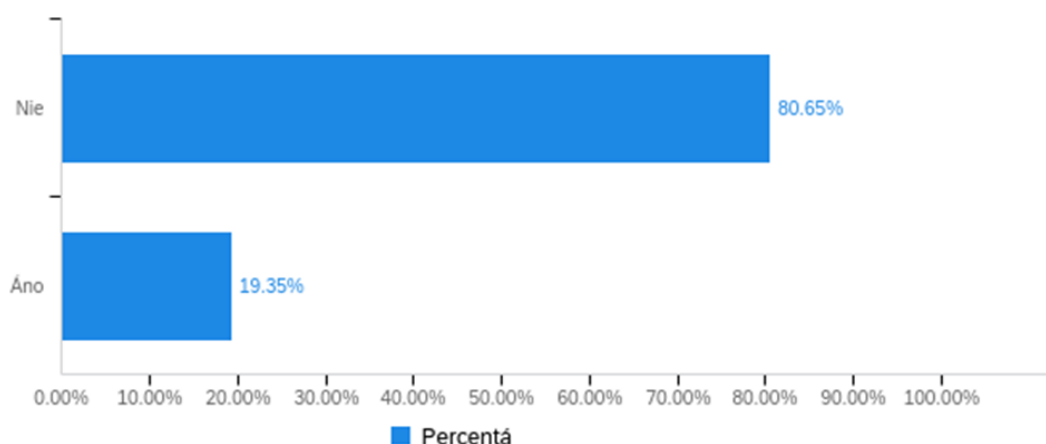
Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odborními na vašom úrade by ste vymenovali? (označte maximálne tri možnosti)



Existuje veľa dôvodov prečo zamestnanci spolupracujú s kolegami naprieč úradom. Najčastejším dôvodom pre medziodborovú spoluprácu je spoločná obsahová agenda (36 %), nasleduje povinnosť spolupracovať (22 %) a pozitívna skúsenosť s predchádzajúcou spolupracou (19 %). Medzi ďalšie dôvody patria neformálne väzby (10 %) a expertíza odboru (10 %).

3. Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?

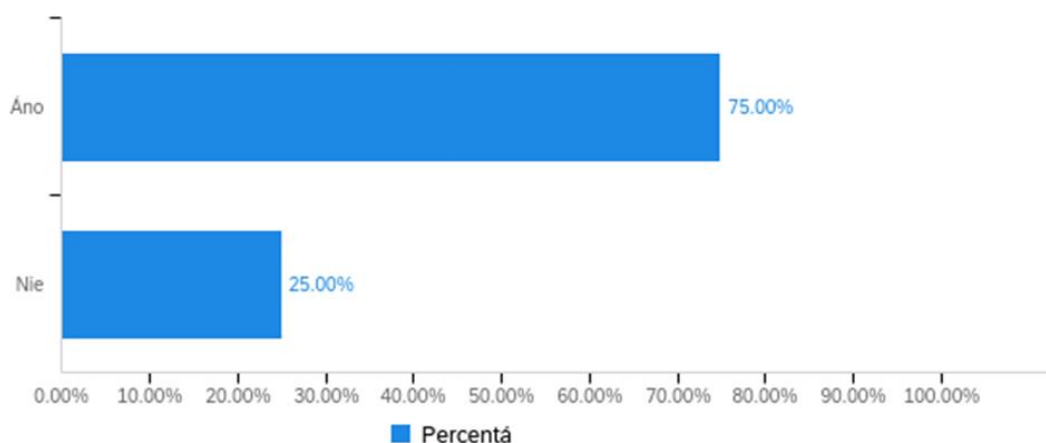
Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?



Dôležitým prvkom spolupráce medzi jednotlivými odbormi úradu sú spoločné porady. Graf ukazuje, že až 81 % respondentov sa medziodborových porád nezúčastňuje. To môže naznačovať, že účastníkmi takýchto porád bývajú výlučne zamestnanci na riadiacich pozíciách.

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

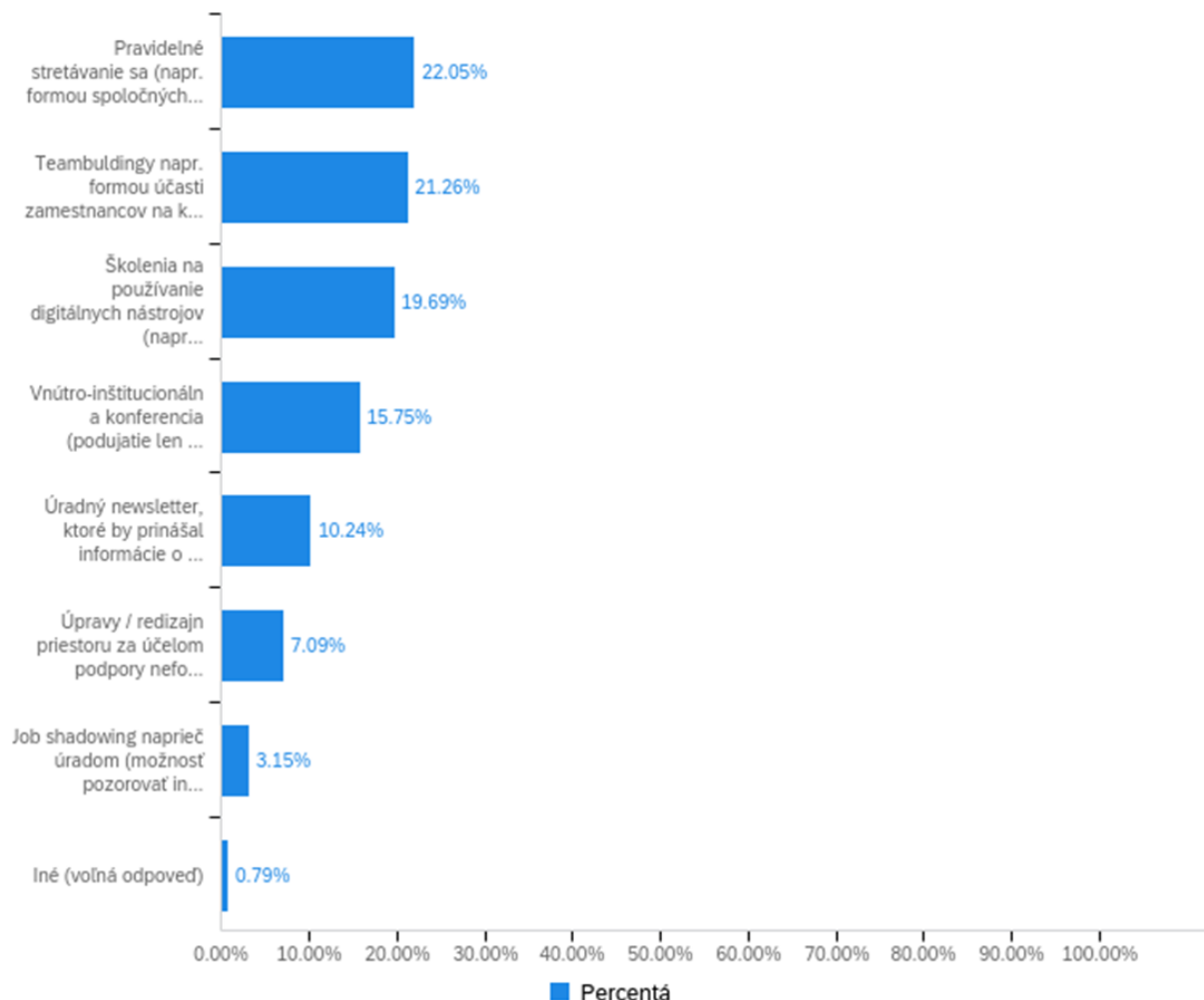
Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca - koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?



Z takmer jednej pätiny respondentov, ktorá v predchádzajúcej otázke uviedla, že sa zúčastňuje medziodborových porád, je podľa veľkej väčšiny (75 %) ich obsahom práve koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi. Rozdelenie úloh, časové harmonogramy či priebežné plnenie cieľov, sú body, ktoré sa pri koordinácii agend zvyknú preberať.

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

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



* V tabuľke sú dostupné možnosti v plnom textovom znení.

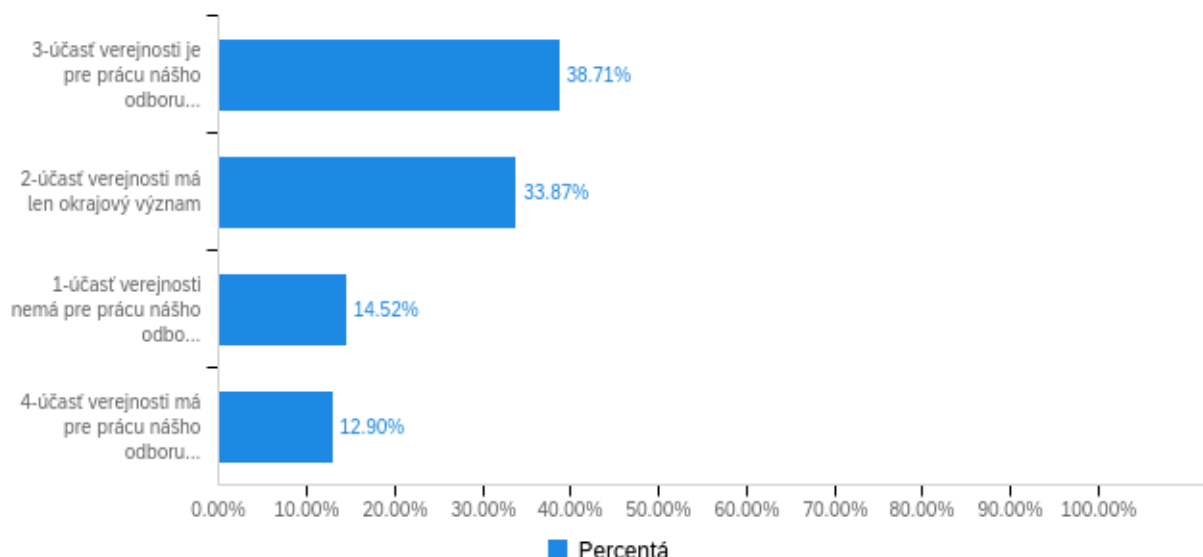
Prehľad nástrojov na zlepšenie medziodborovej spolupráce ukazuje na potenciál, ktorí vidia aj samotní zamestnanci úradu. Od pravidelného stretávania sa pri káve či jedle (22 %), cez neformálne teambuildingy (21 %), až po školenia na používanie digitálnych nástrojov (20 %) či vnútro-inštitucionálna konferencia (16 %). Menej často zvoleným nástrojom je úradný newsletter (10 %), priestorový redizajn (7 %) a job shadowing (3 %).

| | | |
|--|-------------|-----------|
| Pravidelné stretávanie sa (napr. formou spoločných raňajok / obedov / kávy) s cieľom prediskutovať konkrétne témy a nadviazať kontakty medzi odborními | 45.16 % | 28 |
| Teambuldingy napr. formou účasti zamestnancov na kultúrnych / voľnočasových aktivitách (vianočný večierok, športový deň, atď.) | 43.55 % | 27 |
| Školenia na používanie digitálnych nástrojov (napr. Sharepoint, MS Teams) a následné využitie týchto nástrojov na zdieľanie dát a informácií naprieč odborními | 40.32 % | 25 |
| Vnútro-inštitucionálna konferencia (podujatie len pre zamestnancov úradu za účelom vzájomného informovania o činnosti rôznych odborov, zdieľania nápadov, zberu spätnej väzby, atď.) | 32.26 % | 20 |
| Úradný newsletter, ktoré by prinášal informácie o činnosti jednotlivých odborov | 20.97 % | 13 |
| Úpravy / redizajn priestoru za účelom podpory neformálnej komunikácie (napr. stand-up stoly na kávu, sprístupnenie terasy ako priestoru na sedenie a pod.) | 14.52 % | 9 |
| Job shadowing naprieč úradom (možnosť pozorovať iného zamestnanca pri práci za účelom získania lepšej predstavy o činnosti iných odborov) | 6.45% | 4 |
| Iné (voľná odpoveď) | 1.61% | 1 |
| Total | 100% | 62 |

5. Ohodnoťte význam účasti verejnosti na tvorbe materiálov

(napr. koncepcií, stratégií, plánov a pod.) pre prácu vášho odboru. Prosím, hodnotte reálny a súčasný stav.

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



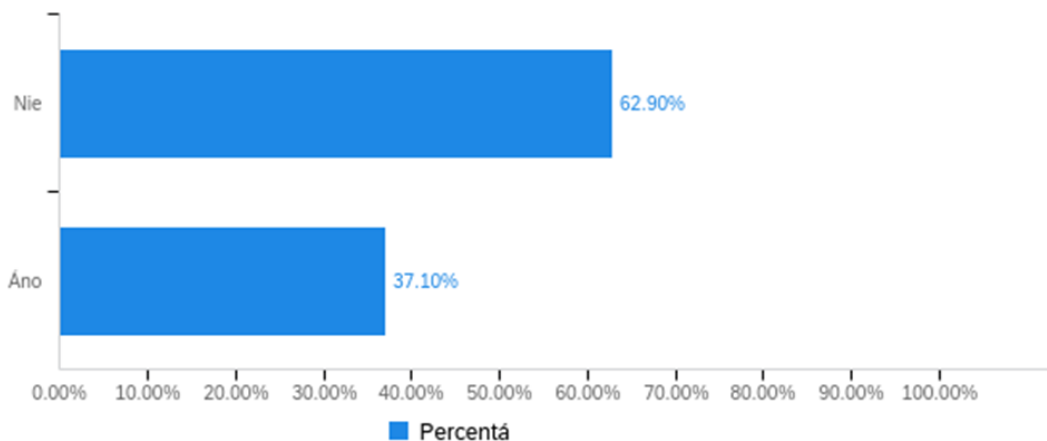
* V tabuľke sú dostupné možnosti v plnom textovom znení.

| | | |
|---|-------------|-----------|
| 1 – účasť verejnosti nemá pre prácu nášho odboru žiaden význam | 14.52% | 9 |
| 2 – účasť verejnosti má len okrajový význam | 33.87% | 21 |
| 3 – účasť verejnosti je pre prácu nášho odboru relatívne dôležitá | 38.71% | 24 |
| 4 – účasť verejnosti má pre prácu nášho odboru zásadný význam | 12.90% | 8 |
| Total | 100% | 62 |

Koncepcie, stratégie a plány majú pre rozvoj samosprávneho kraja zásadný význam. Pohľad respondentov na účasť verejnosti na ich tvorbe, je však rozporuplný. Najväčší podiel respondentov (39 %) prikladá zapájaniu verejnosti relatívne dôležitý význam pre prácu odboru, no zároveň pre ďalších 34 % má iba okrajový význam. Spolupráca s verejnosťou má zásadný význam iba pre 13 % zamestnancov.

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

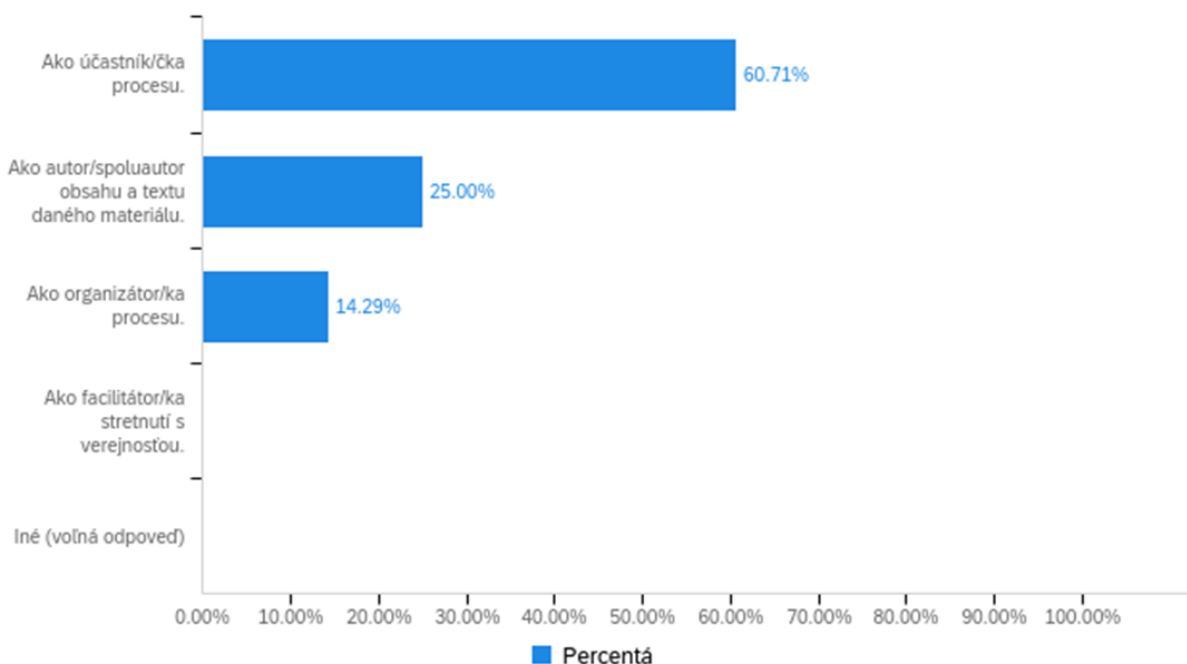
Prichádzate vy osobne v rámci vašej práce do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť?



Vlastná skúsenosť býva častokrát rozhodujúca. Ukazuje to graf, kde 63 % respondentov uviedlo, že v rámci svojej práce osobne neprichádza do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť. Aj to môže byť jeden z dôvodov prečo v predchádzajúcej otázke takmer polovica respondentov dáva zapojeniu verejnosti len okrajový alebo dokonca žiaden význam.

6.1 V akej roli? (môžete vybrať viacero možností)

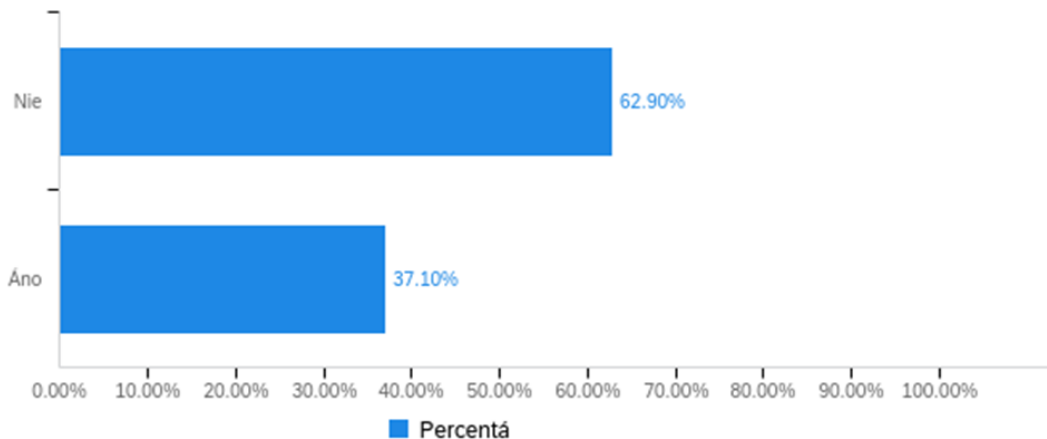
V akej roli? (môžete vybrať viacero možností)



Respondenti, ktorí uviedli, že prichádzajú do kontaktu s participatívnymi procesmi tvorby materiálov, boli do týchto procesoch zapojení v rôznych rolách. Najčastejšie sa ocitli v pozícii radového účastníka/čky procesu (61 %). Druhou najčastejšou rolou je (spolu)autorstvo daného materiálu (25 %). Organizátorom/kou procesu bolo 14 % a zároveň nikto z respondentov nebol v roli facilitátora/ky stretnutia.

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

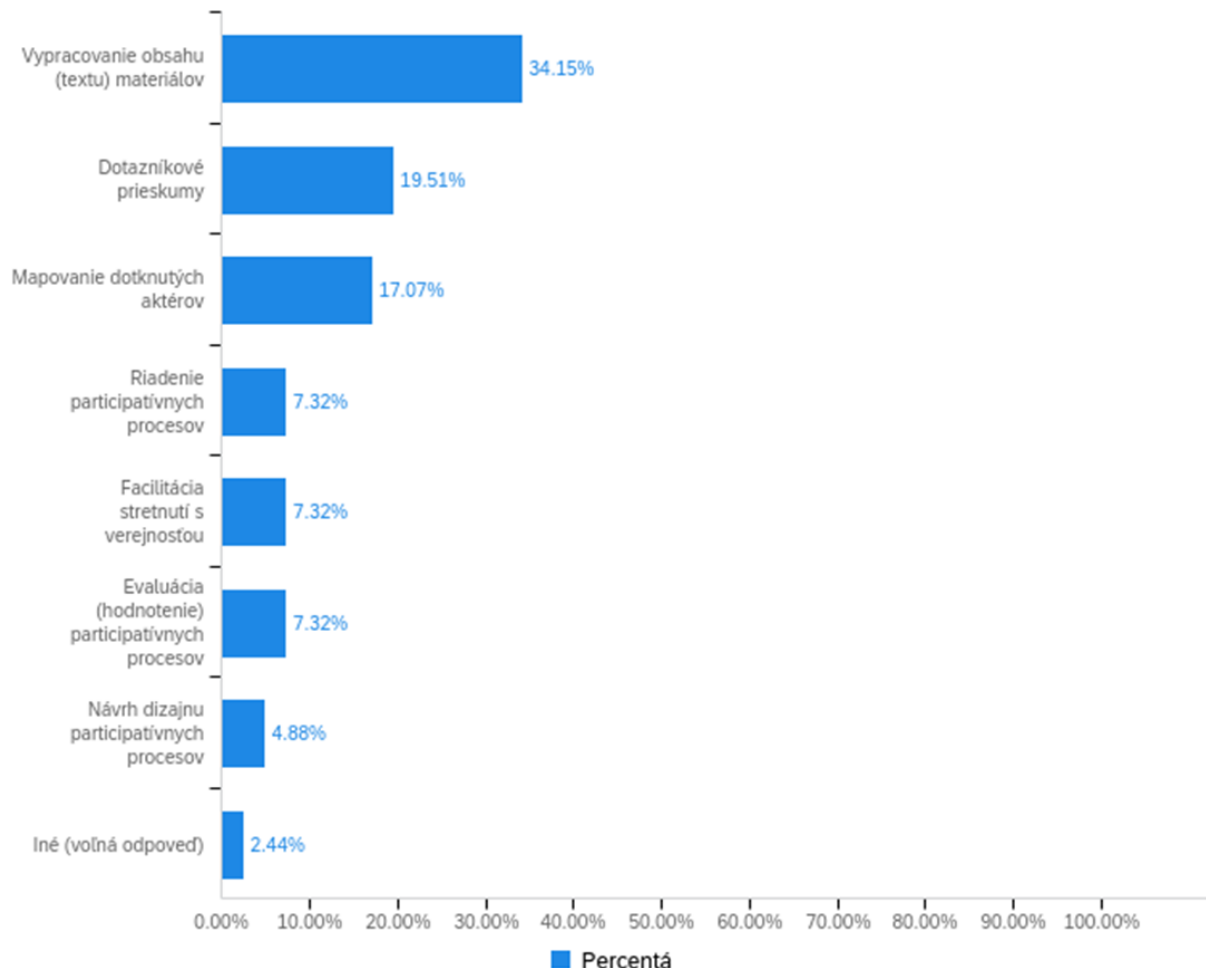
Využívate v rámci vášho odboru externých dodávateľov na činnosti súvisiace s participatívnym procesom?



Vyššie uvedený graf ukazuje, že väčšina respondentov v rámci svojho odboru nevyužíva externých dodávateľov na činnosti súvisiace s participatívnymi procesmi (63 %). To znamená, že prevažuje interná realizácia participatívnych procesov v rámci ľudských kapacít ÚNSK.

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)

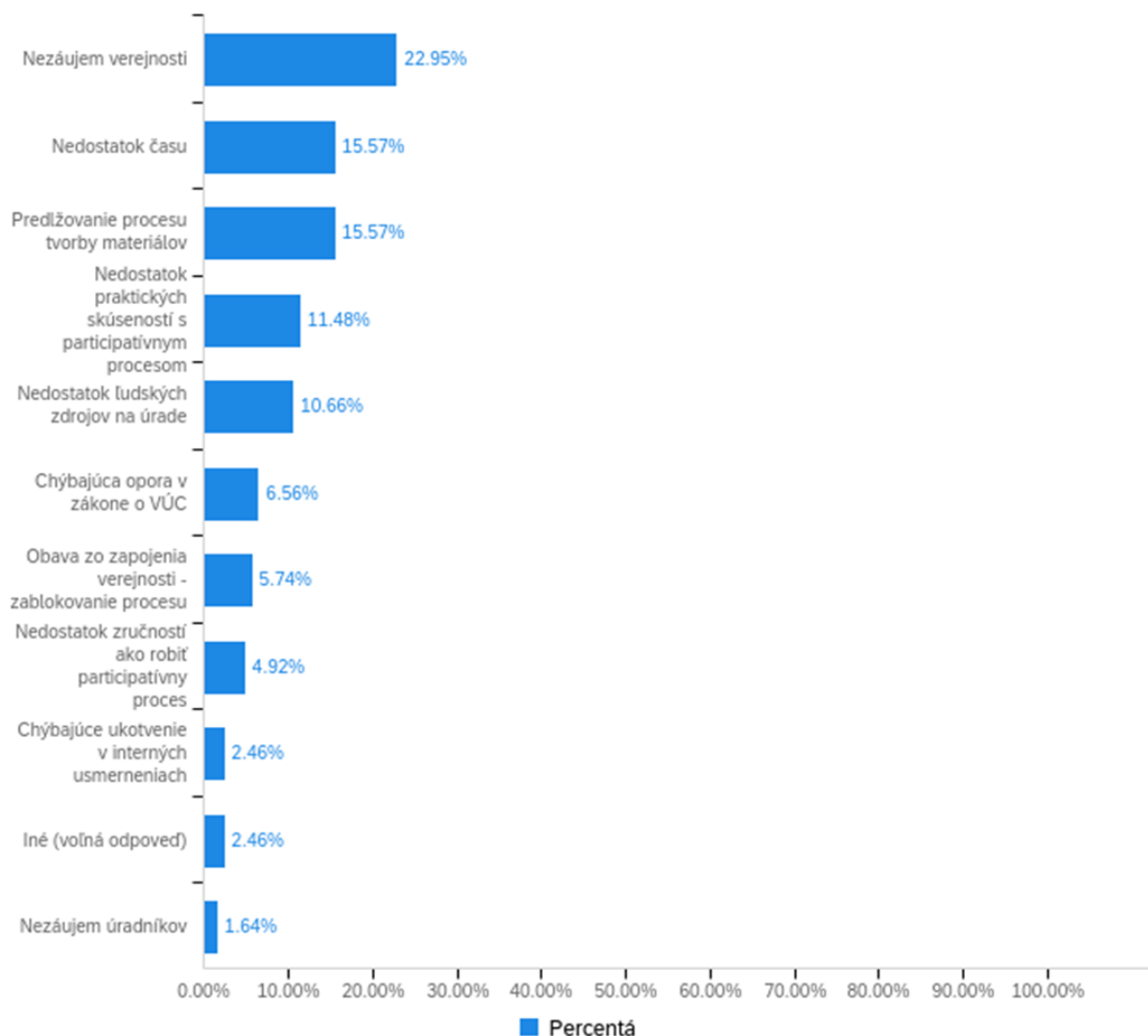
Na aké činnosti v rámci vášho odboru najčastejšie zháňate externých dodávateľov v súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby politík? (vyberte najviac tri možnosti)



V súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby regionálnych verejných politík existuje viacero činností, na ktoré sú externí dodávatelia využívaní. Na ÚNSK využívajú dodávateľov najčastejšie na vypracovanie obsahu materiálov (34 %), spracovanie dotazníkových prieskumov (20 %), či na mapovanie dotknutých aktérov (17 %). Je zaujímavé, že iba necelých 5 % externých dodávateľov malo za úlohu navrhnuť dizajn participatívnych procesov.

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

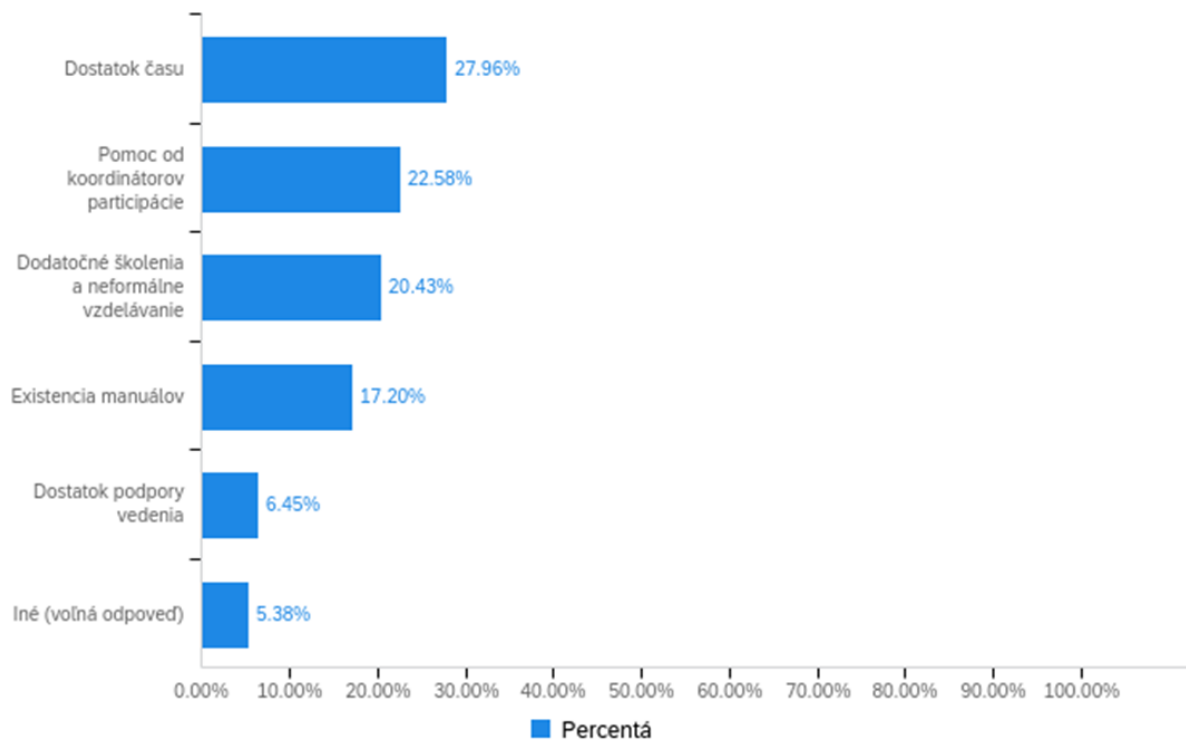
Aké prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vnímate vo vašom odbore vo všeobecnosti? (vyberte najviac štyri možnosti)



Graf zobrazuje s akými prekážkami sa zamestnanci ÚNSK najčastejšie stretávajú pri zapájaní verejnosti do tvorby materiálov. Ide o dôvody, ktoré sa bežne vyskytujú vo verejných inštitúciách, a zároveň bývajú kľúčovým faktorom pri rozhodovaní či zapojiť alebo nezapojiť verejnosť. Na popredných priečkach sa nachádza nezáujem verejnosti (23 %), nedostatok času (16 %), predlžovanie procesu tvorby materiálov (16 %), nedostatok praktických skúseností s participatívnym procesom (11 %) či nedostatok ľudských zdrojov na úrade (11 %). Zároveň najmenej častá odpoveď bol nezáujem úradníkov (2 %), čo naznačuje ich ochotu robiť regionálne politiky v spolupráci s verejnosťou.

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

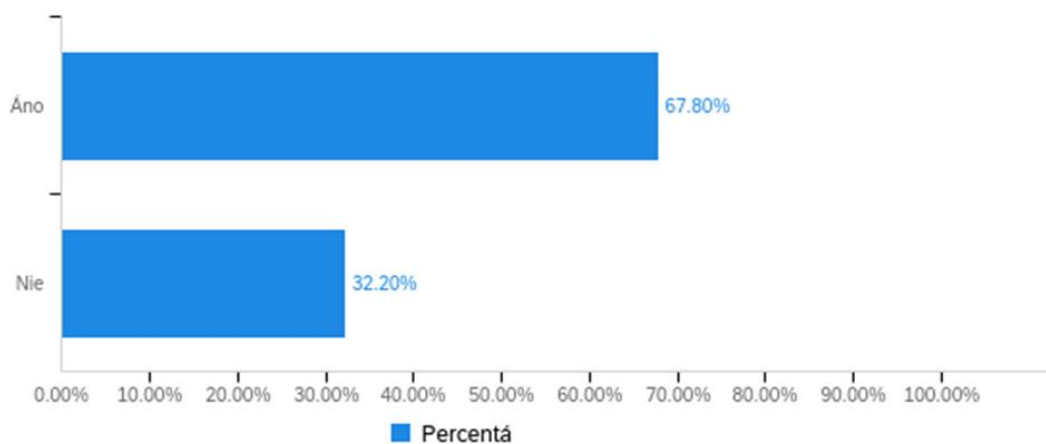
Čo by vám uľahčilo zapájanie verejnosti do tvorby materiálov? (vyberte najviac tri možnosti)



Najviac by zamestnancom uľahčilo zapojenie verejnosti dostatok času (28 %) a pomoc od koordinátorov participácie (23 %). Nasledujú dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie (20 %) či existencia manuálov vysvetľujúcich ako zapájať verejnosť (17 %).

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

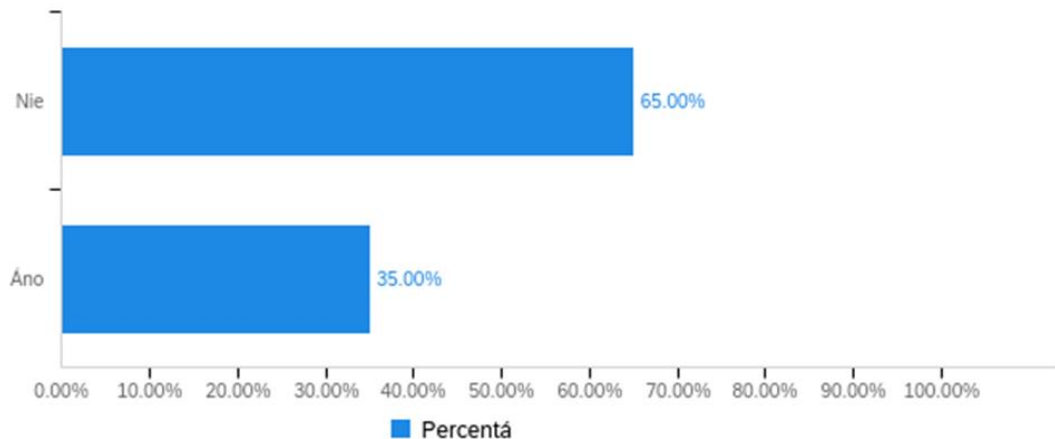
Viete, že na úrade existuje pozícia: koordinátor participácie (KoP)?



Je prekvapujúce zistenie, že aj po dvoch rokoch od vytvorenia pracovnej pozície koordinátora participácie na ÚNSK, existuje jedna tretina respondentov, ktorí o ich prítomnosti na úrade nemajú žiadnu vedomosť.

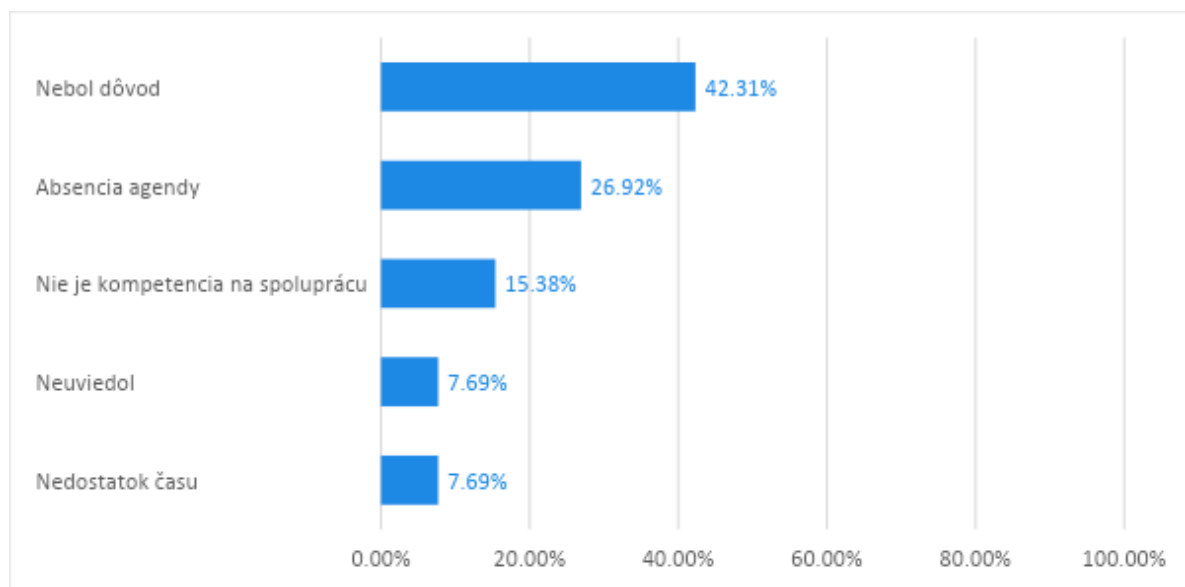
10.1 Nadviazali ste s ním spoluprácu?

Nadviazali ste s ním spoluprácu?



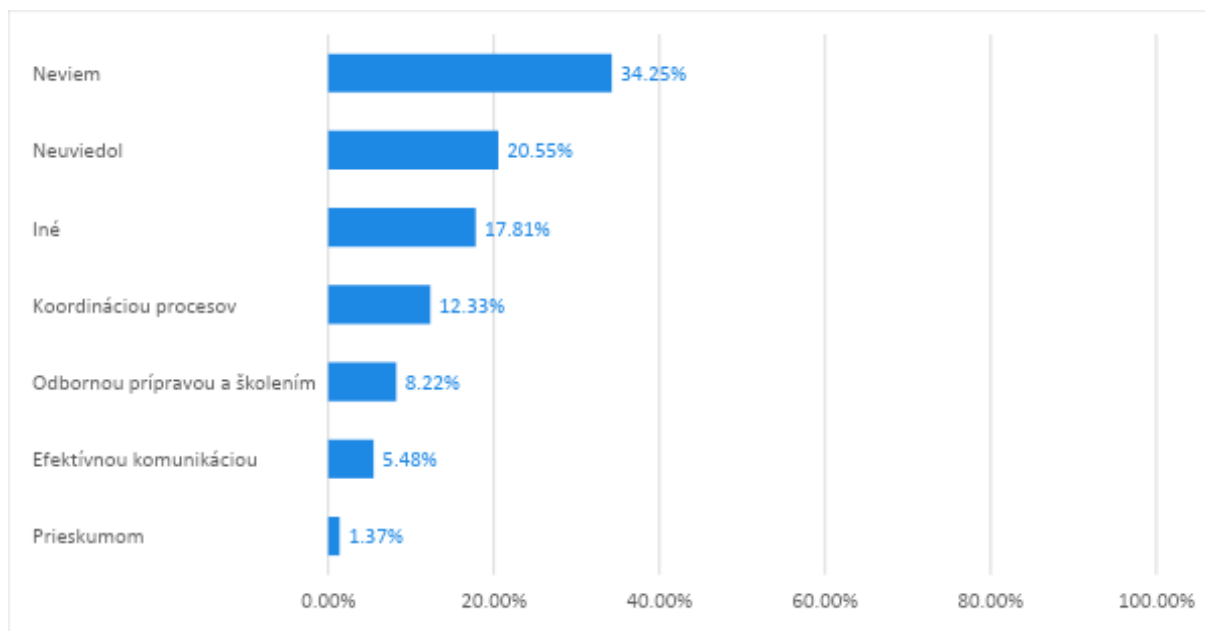
Dve tretiny respondentov v predchádzajúcej otázke síce uviedli, že medzi ich kolegami na ÚNSK sa nachádza aj koordinátor participácie, avšak až 65 % z nich s touto osobou nenadviazala žiadnu formu spolupráce.

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



Hlavným dôvodom prečo respondenti nespolupracovali s koordinátorom participácie bola chýbajúca potreba či príležitosť na spoluprácu (42 %). Ďalším významným dôvodom bolo, že agenda, ktorú respondenti riešili, nevyžadovala súčinnosť s koordinátorkami participácie (27 %).

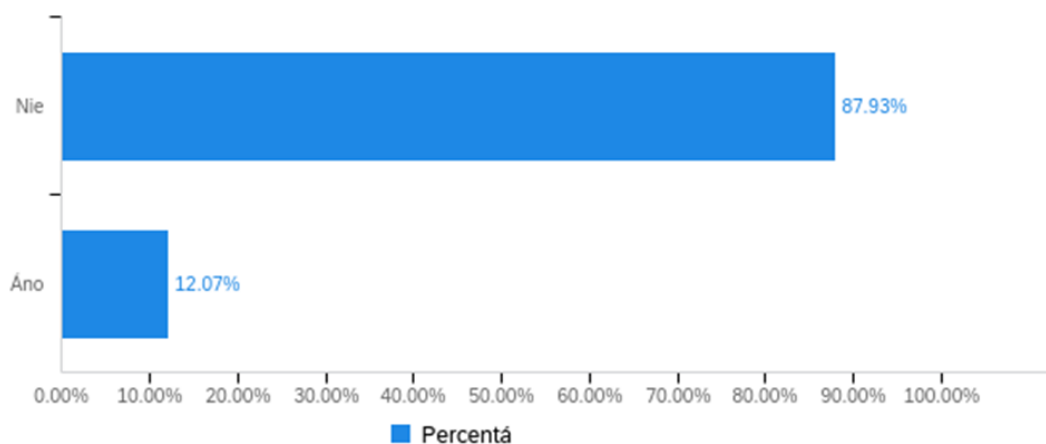
11. Predstavte si, že máte na úrade troch KoP, ktorých viete využiť na pomoc pri príprave procesov súvisiacich so zapájaním verejnosti. Ako by vám vedeli pomôcť?



Existuje veľké množstvo oblastí, kde sa dajú využiť schopnosti koordinátorov participácie, napriek tomu viac ako polovica respondentov (55 %) nevedela alebo neuviedla na akú činnosť by koordinátorky participácie využili. Medzi konkrétnymi činnosťami bolo najčastejšie pomenované nastavenie a koordinácia procesov (12 %).

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

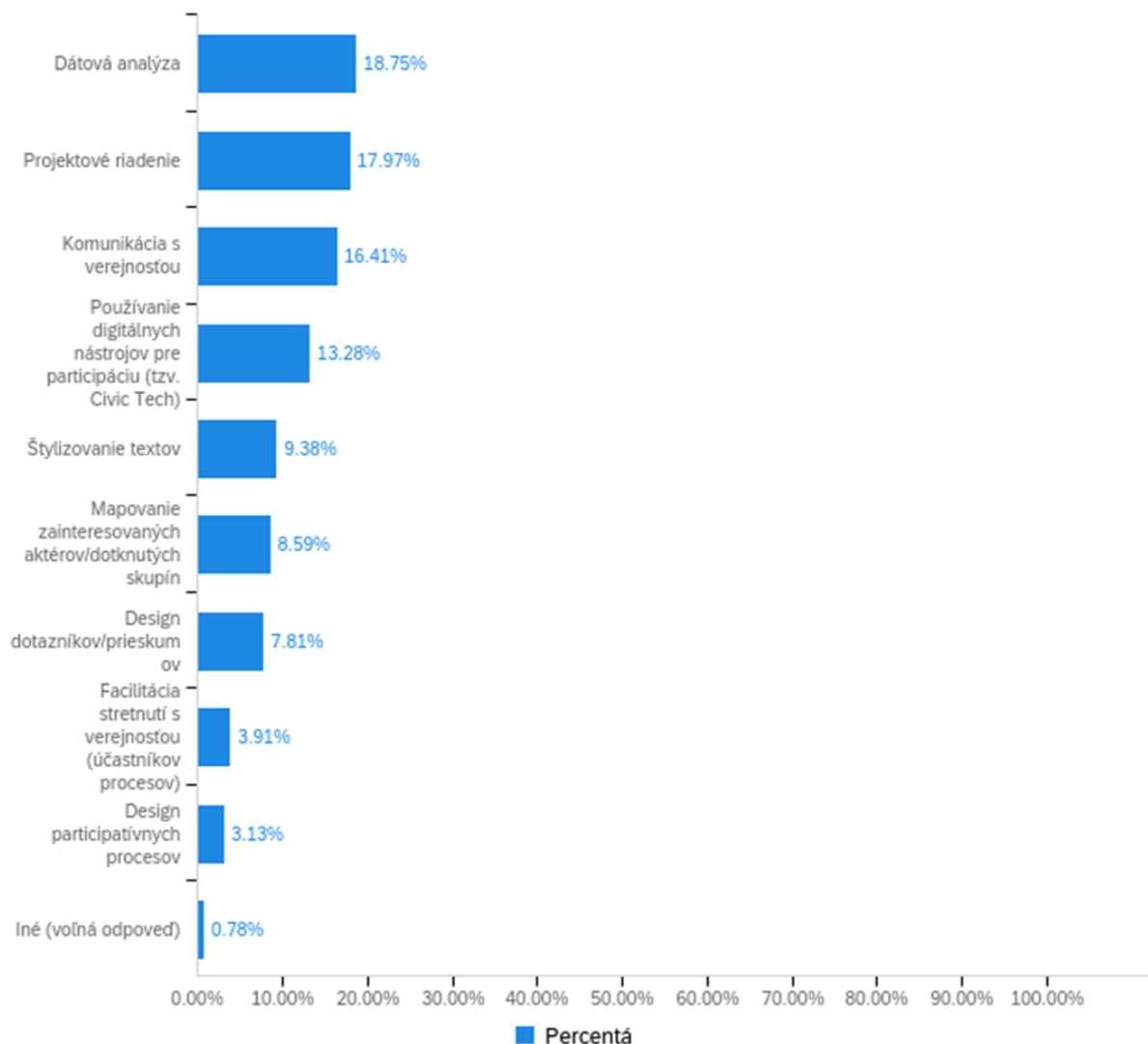
Absolvovali ste v minulosti nejaké školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti?



Školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti absolvovalo iba minimálna časť respondentov (12 %). To môže znamenať, že veľká časť respondentov (88 %) v súčasnosti nemá základné vedomosti a znalosti týkajúce sa participatívnych procesov. Zároveň je tam veľký potenciál a príležitosť na zvýšenie odbornej spôsobilosti v oblasti participácie.

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

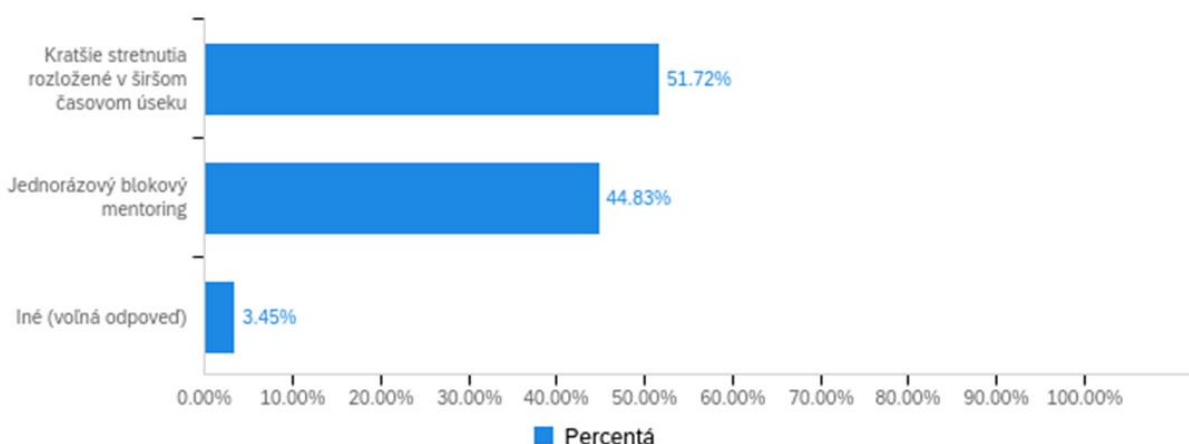
O ktoré z nasledujúcich školení by ste mali záujem? (Vyberte maximálne štyri).



Z možností, ktoré respondenti dostali na rôzne typy školení v oblasti participácie, by si najčastejšie vybrali dátovú analýzu (19 %), projektové riadenie (18 %) a komunikáciu s verejnosťou (16 %). Ďalej ich zaujímalo používanie digitálnych nástrojov (13 %), ktoré je v súčasnej dobe digitálnych médií viac ako žiadúce. Najmenší záujem by prejavili o školenia v oblasti facilitácie stretnutí (4 %) a design participatívnych procesov (3 %).

14. Vyhovoval by vám skôr:

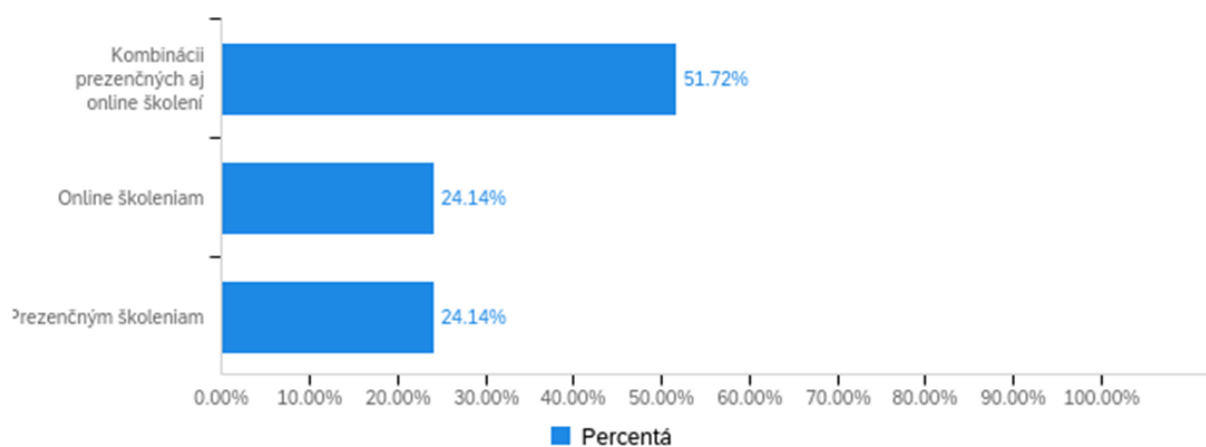
Vyhovoval by vám skôr:



Polovica respondentov (52 %) uviedla, že by jej vyhovovali viac kratšie stretnutia rozložené v čase. Necelá druhá polovica (45 %) by na druhej strane uprednostnila jednorázový blokový mentoring.

15. Akej forme školení dávate prednosť?

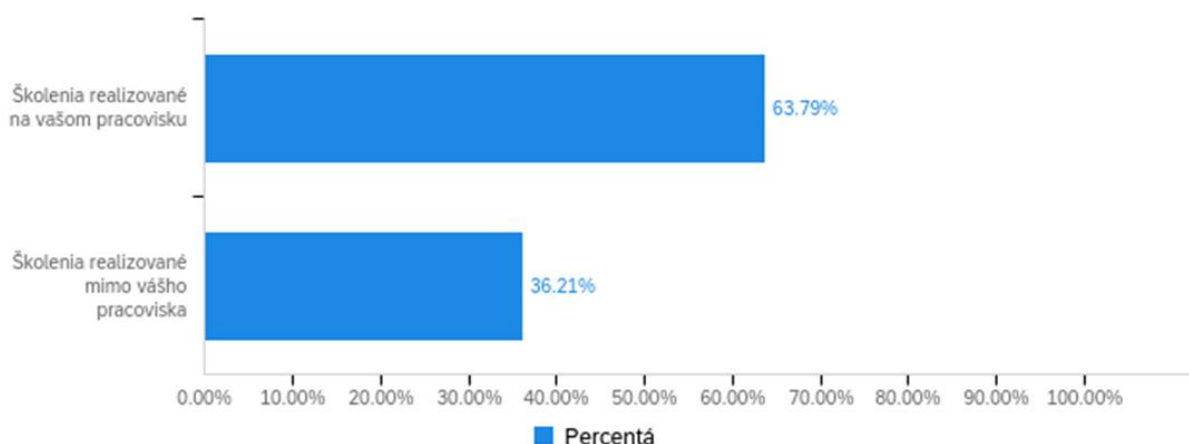
Akej forme školení dávate prednosť?



Z pohľadu formy školení, uprednostňuje väčšina respondentov (52 %) podobu kombinujúcu prezenčné a online školenia. Táto forma dáva účastníkom školení väčšiu flexibilitu. Zvyšná časť preferuje v rovnakej miere buď prezenčné (24 %) alebo online školenia (24 %).

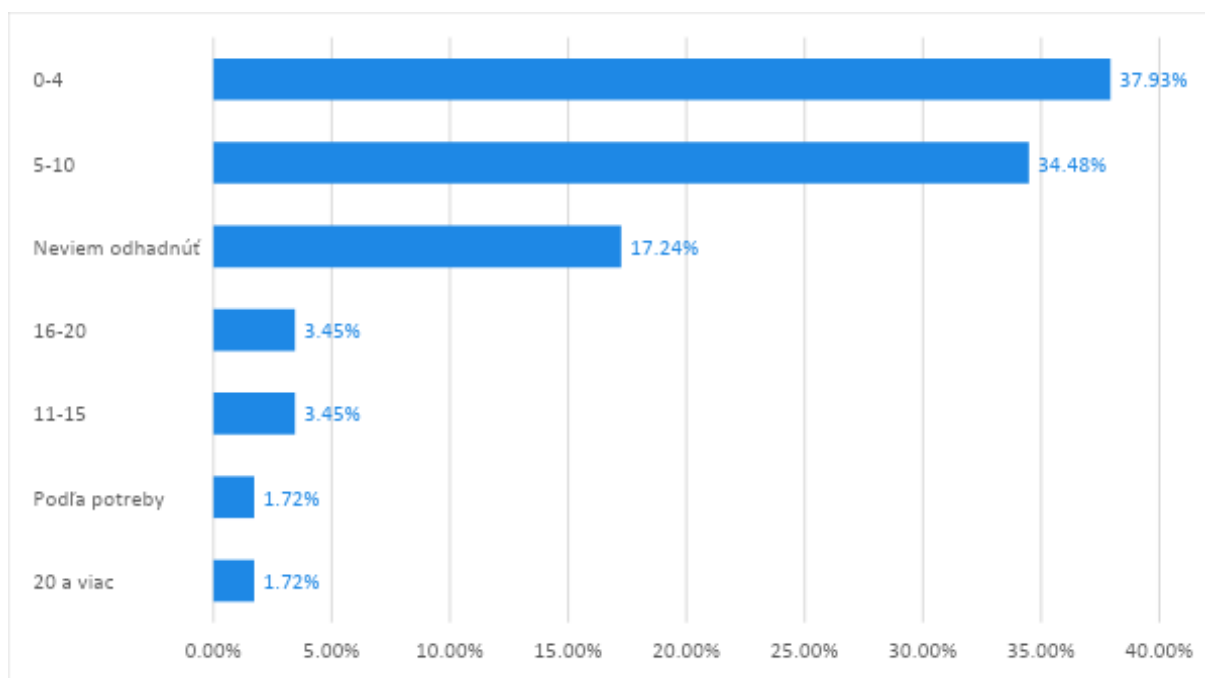
16. V prípade prezenčných školení preferujete:

V prípade prezenčných školení preferujete:



V prípade prezenčného školenia, uprednostňujú takmer dve tretiny respondentov školenia realizované na ich pracovisku. Vďaka tomu by dokázali sklbiť svoju prípadnú účasť s ostatnými pracovnými povinnosťami. Pomerne veľká časť respondentov (36 %) je však ochotná za školením aj vycestovať mimo svojho pracoviska.

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



Z hľadiska časových kapacít jednotlivých respondentov vyplýva, že väčšina si dokáže vyčleniť na školenia obmedzený počet hodín. Najčastejšie sa vedia uvoľniť na maximálne 4 hodiny mesačne (38 %) alebo na maximálne 10 hodín (35 %). Zároveň 17 % respondentov nevie odhadnúť presný počet hodín, ktorý by si vedeli vyčleniť na školenia.

Zhrnutie zistení

Tento prieskum priniesol dôležité zistenia v oblasti participácie v prostredí ÚNSK. Otázky boli zamerané na medziodborovú spoluprácu, postoje k participácii, reflexiu koordinátorov a potrebu školení.

Mnohé agendy, ktoré sa riešia na úradoch vyšších územných celkov, majú komplexný charakter. Z toho dôvodu je častokrát nevyhnutná medziodborová spolupráca, čo nám ukázal aj prieskum, podľa ktorého veľká väčšina respondentov ÚNSK spolupracuje s inými odborníkmi. Zároveň, takmer všetci oslovení vnímali spoluprácu s odborom pozitívne, pričom zamestnanci najčastejšie spolupracujú s odborom financií a majetku, ktorého agenda zasahuje do práce mnohých zamestnancov.

Existuje veľa dôvodov, prečo zamestnanci spolupracujú s kolegami naprieč úradom. Najčastejším dôvodom pre medziodborovú spoluprácu na ÚNSK bola spoločná obsahová agenda, po nej nasleduje povinnosť spolupracovať a pozitívna skúsenosť s predchádzajúcou spolupracou. Na zlepšenie spolupráce respondenti preferujú najmä neformálne nástroje, ako pravidelné stretávanie sa pri káve, teambuildingy či školenia na používanie digitálnych nástrojov.

Na druhej strane, pohľad respondentov na účasť verejnosti na tvorbe strategických dokumentov je rozporuplný. Prieskum ukázal, že je približne rovnaké množstvo, ktoré prikladá účasti verejnosti na tvorbe materiálov význam, ako aj tí, pre ktorých ide o okrajovú záležitosť. Dôležitú rolu v tomto zistení môže byť fakt, že väčšina respondentov v rámci svojej práce osobne neprichádza do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť. Zásadný charakter má tiež zistenie, že nezáujem verejnosti vnímajú respondenti, ako najčastejšiu prekážku v zapájaní verejnosti.

Prieskum skúmal aj aký je pohľad na koordinátorov participácie, čo je pozícia, ktorá vznikla na ÚNSK pred viac ako dvoma rokmi. Ukázalo sa, že stále jedna tretina respondentov nemá žiadnu vedomosť o koordinátorkách participácie. A tí čo majú, tak s nimi väčšinou vôbec nespôpracovali. Navyše väčšina respondentov ani nevie na aké činnosti by koordinátorov participácie vedeli využiť.

Pri pohľade na potrebu školení, prieskum ukázal, že takmer nikto doteraz neabsolvoval vzdelávanie v oblasti zapájania verejnosti. To môže znamenať veľký potenciál a príležitosť na zvýšenie odbornej spôsobilosti v oblasti participácie. Z hľadiska časových kapacít jednotlivých respondentov vyplýva, že väčšina si dokáže vyčleniť na školenia iba obmedzený počet hodín.

5 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu

Medziodborová spolupráca a komunikácia („vnútroinštitucionálna participácia“)

Medziodborová spolupráca na ÚNSK je bežnou praxou, čo ukázal aj prieskum, v ktorom takmer všetci oslovení vnímali spoluprácu s iným odborom pozitívne. Dôležité je však poznamenať, že zamestnanci najčastejšie spolupracujú s ekonomickým odborom a odborom majetku a investícií, ktorého agenda zasahuje do práce mnohých zamestnancov. To potvrdzujú aj vedúci zamestnanci odborov, ktorí tvrdia, že pri tvorbe regionálnych verejných politík dochádzalo k spolupráci s inými odbormi len v rozsahu technickej spolupráce alebo ohľadom rozpočtových zdrojov od ostatných odborov. V obsahovej rovine bola príprava politík vždy zverená zamestnancom v rámci príslušného odboru.

Medzi najčastejšie dôvody pre medziodborovú spoluprácu uviedli zamestnanci spoločnú obsahovú agendu, povinnosť spolupracovať a pozitívnu skúsenosť s predchádzajúcou spoluprácou. Čo sa týka medziodborových porád, tých sa podľa analýzy zúčastňuje iba 19 % oslovených zamestnancov, čo znamená, že účastníkmi takýchto porád bývajú zvyčajne zamestnanci na riadiacich pozíciách. Podarilo sa identifikovať, že nízku efektivitu komunikácie medzi odbormi vníma tretina respondentov ako jeden z problémov. Na zlepšenie spolupráce respondenti preferujú najmä neformálne nástroje, ako je pravidelné stretávanie sa pri káve či jedle, teambuildingy alebo školenia na používanie digitálnych nástrojov.

Postoje k participácii a realizácia participatívnych procesov

Na úrovni ako vedúcich odborov, tak aj radových zamestnancov, je postoj k participácii na ÚNSK vnímaný veľmi pozitívne. Zapojenie verejnosti je pre vedúcich zamestnancov dôležité hlavne z dôvodu, že poskytuje nástroje na identifikáciu problémov a návrhy riešení priamo pochádzajúce z praxe a reality obyvateľov regiónu. Avšak až 63 % respondentov uviedlo, že v rámci svojej práce osobne neprichádza do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť. Najčastejšie sa radoví aj vedúci zamestnanci stretávajú s prekážkou v podobe nezaujmu verejnosti a malého množstva zapojených aktérov. Naopak zamestnancom by uľahčilo zapojenie verejnosti, keby mali na prípravu politík dostatok času a pomoc od koordinátorov participácie.

Vo všetkých mapovaných regionálnych verejných politikách bol zapojený externý dodávateľ. Dodávateľ mal buď pozíciu koordinátora celého participatívneho procesu alebo sa venoval organizácii participatívnych aktivít. Na druhej strane sa na bežné činnosti súvisiace s týmito procesmi nevyužívali externí dodávatelia, ale boli realizované interne zamestnancami úradu.

Analýza ukázala, že z metód participácie sa na úrade využívajú najmä dotazníkové prieskumy a verejné zhromaždenia, ktorých realizácia väčšinou prebieha pod koordináciou externého dodávateľa. Materiál bol tiež vždy verejne pripomenovaný a verejne prerokovaný. Na

pracovných stretnutiach bola aktérom podaná informácia o tom, prečo niektoré pripomienky neboli zahrnuté do konečného materiálu. Týmto sa úrad snažil zabezpečiť transparentnosť a zároveň udržať komunikáciu s aktérmi čo najotvorenejšiu.

Informácie o procese a príprave regionálnych verejných politík boli odosielané iba tým aktérom, ktorí mali priamy záujem o daný materiál. Široká verejnosť mala možnosť nájsť a pripomienkovať spracované a dokončené návrhy materiálu na webovej stránke Nitrianskeho samosprávneho kraja.

Oboznámenosť a spolupráca s koordinátorkami participácie

Z analýzy vyplýva, že stále existuje relatívne veľká časť zamestnancov, ktorí nemajú vedomosť o existencii pracovnej pozície koordinátora participácie. Zásadným faktorom v nízkej poznateľnosti môže zohrávať fakt, že ak aj o koordinátorkách participácie vedia, nemajú presnú predstavu o tom, aká je ich pracovná náplň. Z pohľadu vedúcich zamestnancov je poznateľnosť koordinátorov participácie na lepšej úrovni. Spoluprácu s nimi hodnotia kladne a vidia v nich potenciál zohrávať kľúčovú úlohu. Ich aktivity zahŕňajú najmä zbieranie dôležitých údajov, organizovanie podujatí a stretnutí, kde sa diskutuje o otázkach týkajúcich sa regionálnych verejných politík a participatívneho procesu.

Toto zistenie má dopad aj na prípadnú budúcu spoluprácu s koordinátormi participácie. Ukázalo sa, že väčšina zamestnancov nemá konkrétnu predstavu a ani nedokáže povedať pri akých aktivitách by vedeli s koordinátormi spolupracovať. Na druhej strane vedúci zamestnanci by koordinátorov participácie radi do budúcnosti využili pri navrhovaní nových regionálnych verejných politík, na spoluprácu pri organizovaní podujatí a pri zabezpečení vhodných metód a nástrojov pre zapojenie rôznych zainteresovaných strán.

Preferovaná forma a typ školení

Takmer žiadny respondenti z ÚNSK v minulosti neabsolvovali vzdelávanie súvisiace s témou zapájania verejnosti. Z analýzy vyplýva, že je prítomný veľký potenciál a príležitosť na zvýšenie odbornej spôsobilosti v oblasti participácie. Medzi najžiadanejšie školenia, ktoré by respondenti radi absolvovali patrí dátová analýza, projektové riadenie a komunikácia s verejnosťou. Z pohľadu formátu nie je jasná preferencia pre jednorázové školenia ani pre dlhodobejšie a pravidelné školenia. Miesto konania školení z praktických dôvodov uprednostňujú primárne na svojom pracovisku. Z hľadiska časových kapacít zamestnancov vyplýva, že väčšina si dokáže vyčleniť na školenia len obmedzený počet hodín (najčastejšie 4 hodiny mesačne). Na druhej strane vedúci zamestnanci sú ochotní uvoľniť svojich zamestnancov až na trojnásobný počet hodín mesačne.

6 Záverečné odporúčania

Odporúčania na zlepšenie procesov medziodborovej spolupráce

Medziodborová spolupráca by mala prebiehať prirodzene naprieč všetkými úrovňami úradu. Odporúčame, aby medziodborové porady nemali iba vedúci zamestnanci, ale aj radoví zamestnanci. Zároveň by spolupráca nemala vznikať iba v rámci nevyhnutnej technicko-finančnej stránke vecí, ale aj pri obsahových riešeniach. Zlepšeniu vzťahov medzi jednotlivými odbormi by pomohli neformálne stretnutia a teambuildingy, ktoré sú predpokladom aj pre efektívnejšiu spoluprácu do budúcnosti. Práve nízku efektivitu a tým pádom vyššiu časovú náročnosť zamestnanci v súčasnosti vytykajú medziodborovej spolupráci. Zvýšeniu efektivity spoluprác by tiež pomohla vyššia gramotnosť v oblasti používania digitálnych nástrojov.

Odporúčania na skvalitnenie participatívnych procesov

Výsledky diagnostiky ukázali, že väčšina zamestnancov úradu nemá potrebné vedomosti a znalosti v oblasti zapájania verejnosti. Z toho dôvodu odporúčame zvýšiť ich gramotnosť formou školení. Vďaka porozumeniu základným charakteristikám participatívnych procesov dôjde k realizácii kvalitnejších a časovo efektívnejších procesov. Na prekonanie nezáujmu verejnosti odporúčame implementovať širšiu paletu nástrojov ako zapájať verejnosť. Kreatívne spôsoby a formáty zapájania dokážu zaujať ľudí, ktorí by inak neprejavili záujem.

Odporúčania na upevnenie pozície koordinátorov participácie a ich optimálne využitie

Jeden z najzásadnejších problémov pri koordinátoroch participácie je ich nízka poznateľnosť medzi zamestnancami úradu. Riešenie na túto situáciu existuje viaceré. Odporúčame zvýšiť informovanosť o účele a aktivitách tejto pracovnej pozície v rámci fungovania úradu. Môže to byť formou zdieľania prostredníctvom intranetu alebo neformálnym osobným predstavením kolegom. Ďalším krokom k upevneniu koordinátorov je ich začlenenie do medziodborových porád vo fáze, keď je tvorba regionálnych verejných politík iba v začiatkoch. Získajú tak priamy vplyv na nastavenie a podchytenie celého participatívneho procesu.

Odporúčania v oblasti vzdelávania a školení

Na dosiahnutie čo najväčšieho záujmu zamestnancov o školenia v oblasti participácie, odporúčame prijať nasledovné opatrenia. Organizovať školenia priamo na ÚNSK v rozsahu maximálne 5-10 hodín mesačne a s možnosťou zúčastniť sa ako osobne, tak aj online. Školenia by mali byť tematicky zamerané hlavne na dátovú analýzu, projektové riadenie a komunikáciu s verejnosťou. U vedúcich zamestnancov je špecificky dopyt po vzdelávaní v oblasti dizajnu a tvorby participatívnych procesov ako aj dotazníkových prieskumov.

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 – ÚVOD¹

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, prezenčky, 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?

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

(*voľná odpoveď*)

¹ 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.

2.1 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 PODEĽA UVÁŽENIA) Mali ste externého dodávateľa a niektorých aktivít, ktoré súviseli s procesom zapájania verejnosti?

Áno

Nie

II. ČASŤ – OD KONKRÉTNĚHO 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 odborm 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 nespolpracovali?

(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. Zhodnot'te 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:

Jednorázový blokový mentoring

Kratšie stretnutia rozložené v dlhšom časovom úseku

Iné

PRÍLOHA B – Protokol na rozhovory s garantmi 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 vyberali a selektovali účastníkov procesu? (popis procesu výberu aktérov)
13. Prostredníctvom akých aktivít ste zapojili týchto aktérov? (vymenovať aktivity / metódy)
14. Ako ste vyberali 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, prezenčky, 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, hodnot'te 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 nespolupracovali?

(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 (vol'ná odpoveď)

14. Vyhovoval by vám skôr:

Jednorázový blokový mentoring

Kratšie stretnutia rozložené v širšom časovom úseku

Iné (vol'ná 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?

(vol'ná odpoveď)