

ANALÝZA PARTICIPATÍVNEJ PRAXE PSK

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

Žiadateľ: Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti

Partner: Prešovský 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 a riaditeľov VÚC	4
3 Kvalitatívny zber dát – Aká je participatívna prax v Prešovskom samosprávnom kraji? (rozhovory s garantmi vybraných politík).....	20
4 Kvantitatívny zber dát – dotazníkový zber (zamestnanci PSK)	32
5 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu	57
6 Záverečné odporúčania pre PSK	60

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

1.2 Výskumný dizajn

Zvolili sme zmiešaný výskumný dizajn (kombináciu kvalitatívneho a kvantitatívneho prístupu) za účelom vyváženia slabých stránok oboch prístupov a získania komplexnejšieho a presnejšieho obrazu o participatívnej praxi na úrade. Zmiešaný dizajn sa v literatúre 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 úrade, 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 štrukturovaného rozhovoru (t.j. dotazníka, ktorý bol administrovaný výskumníkmi). Na

základe získaných informácií boli identifikované regionálne politiky, pri ktorých existovali indície, že boli tvorené s účasťou verejnosti. Koordinátorky participácie následne podľa pripraveného protokolu zrealizovali kvalitatívne rozhovory s tými zamestnancami, ktorí mali vybrané politiky na starosti. Súčasne bol zrealizovaný dotazníkový zber od všetkých zamestnancov úradu 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 ÚSV ROS. 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 participatívnych procesov.

2 Zber dát od vedúcich a riaditeľov VÚC

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

2.1. Ciele

- získať prvotný prehľad o regionálnych politikách, ktoré sa na úrade realizujú participatívne

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

2.2 Výskumná metóda

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

- participatívna prax a politiky na úrade, 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	-

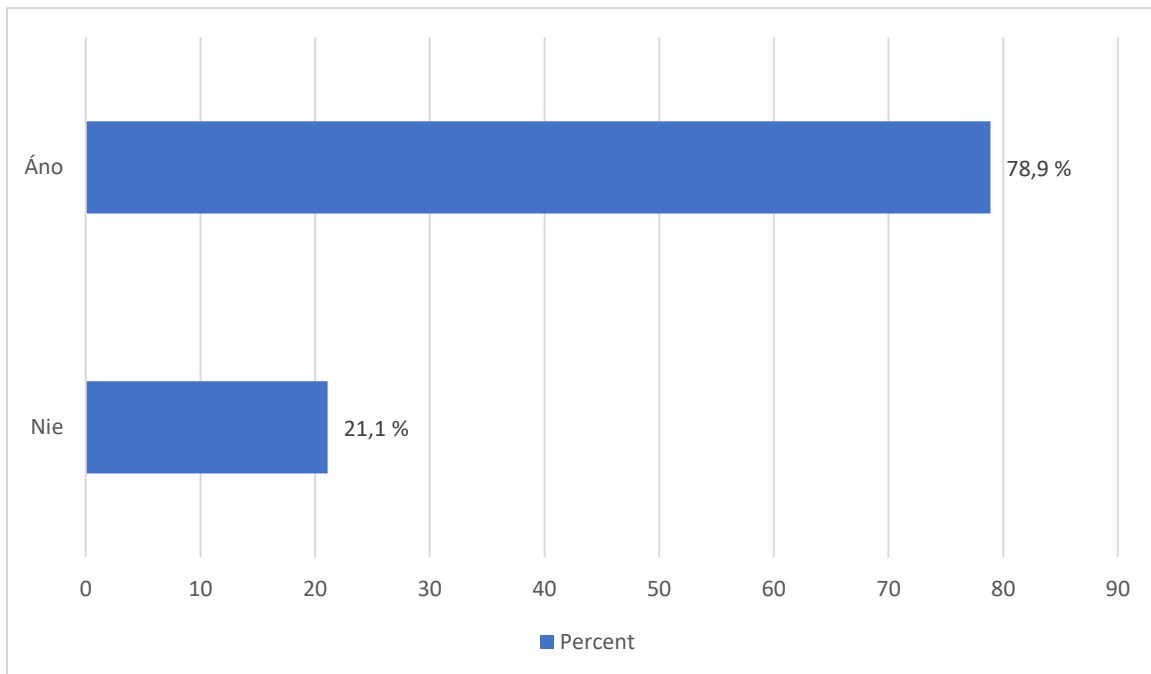
2.4 Proces analýzy

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 induktívnej 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.

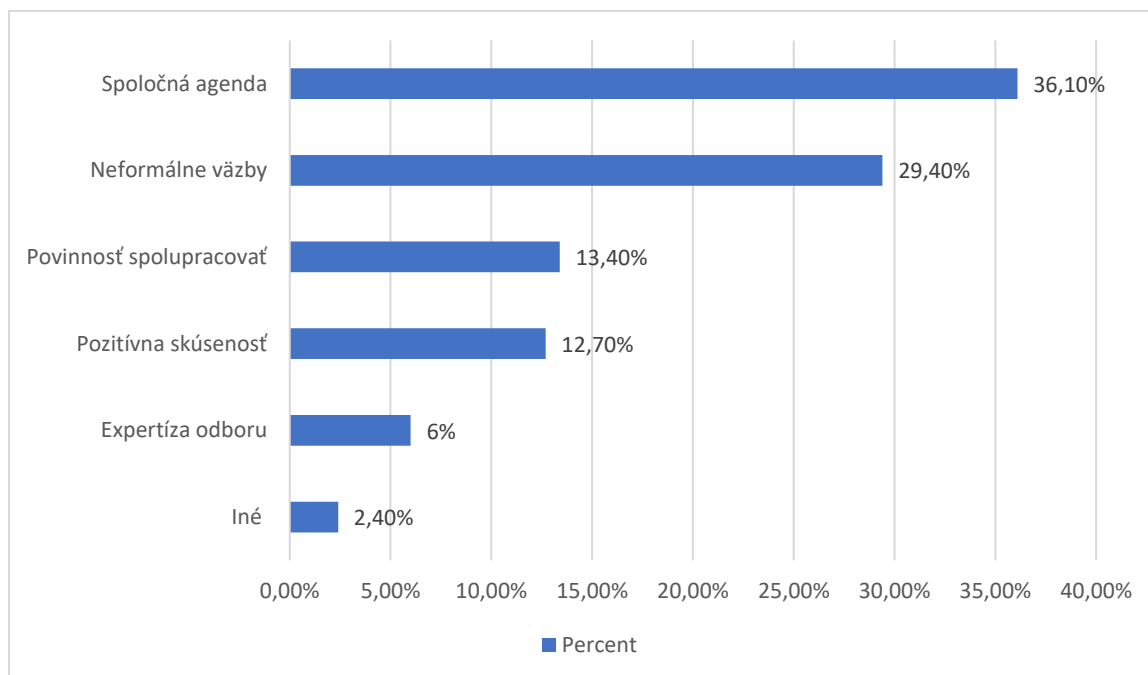
2.5 Výsledky

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

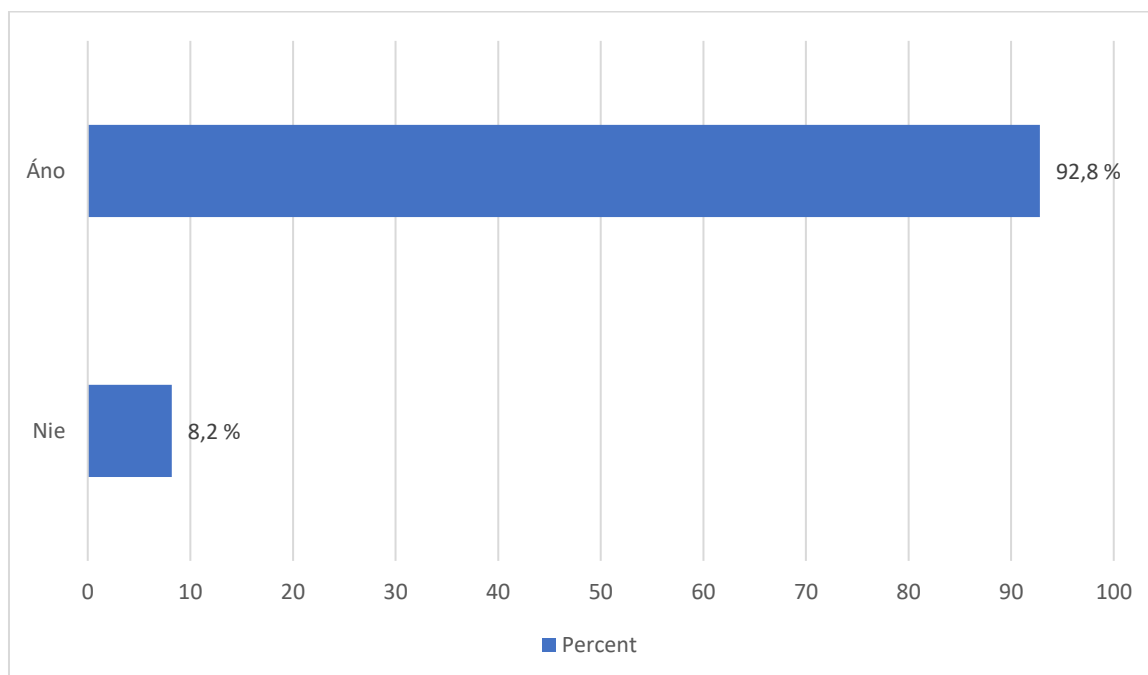


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

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

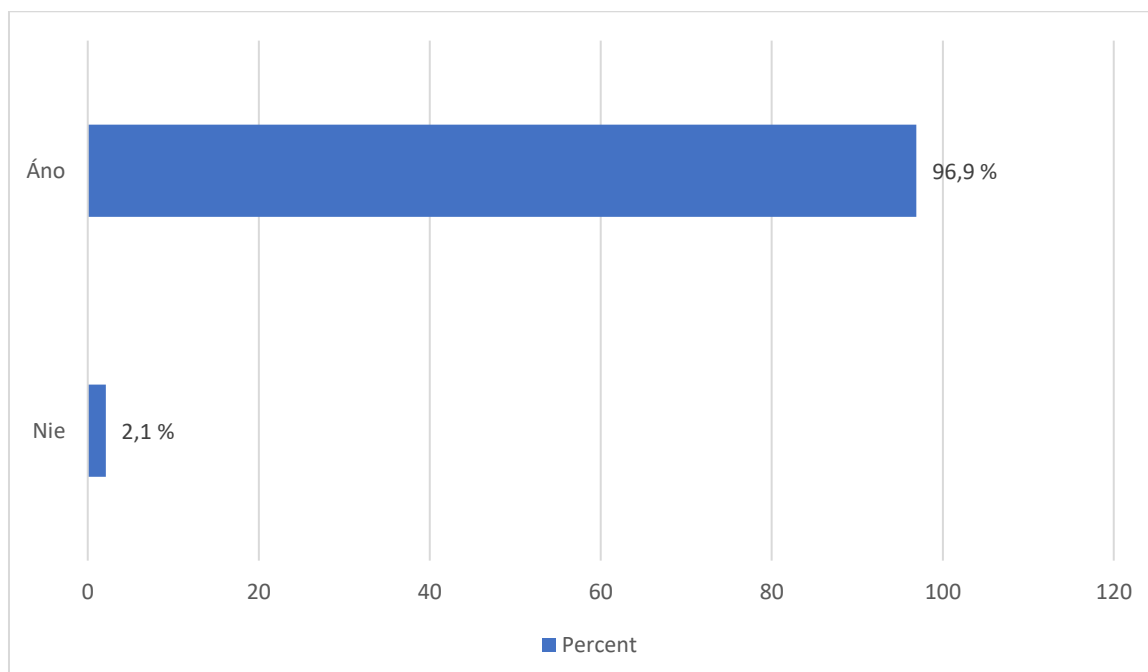
V prieskume sme sa pýtali aj nato, aké sú najčastejšie dôvody medziodborovej spolupráce. Výsledky poukazujú nato, že najčastejším dôvodom je spoločná obsahová agenda rôznych odborov (príkladom môžu byť tematicky prierezové politiky) s 36 %. Druhým najčastejším dôvodom boli neformálne väzby na základe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

3. Mávate medziodborové porady?



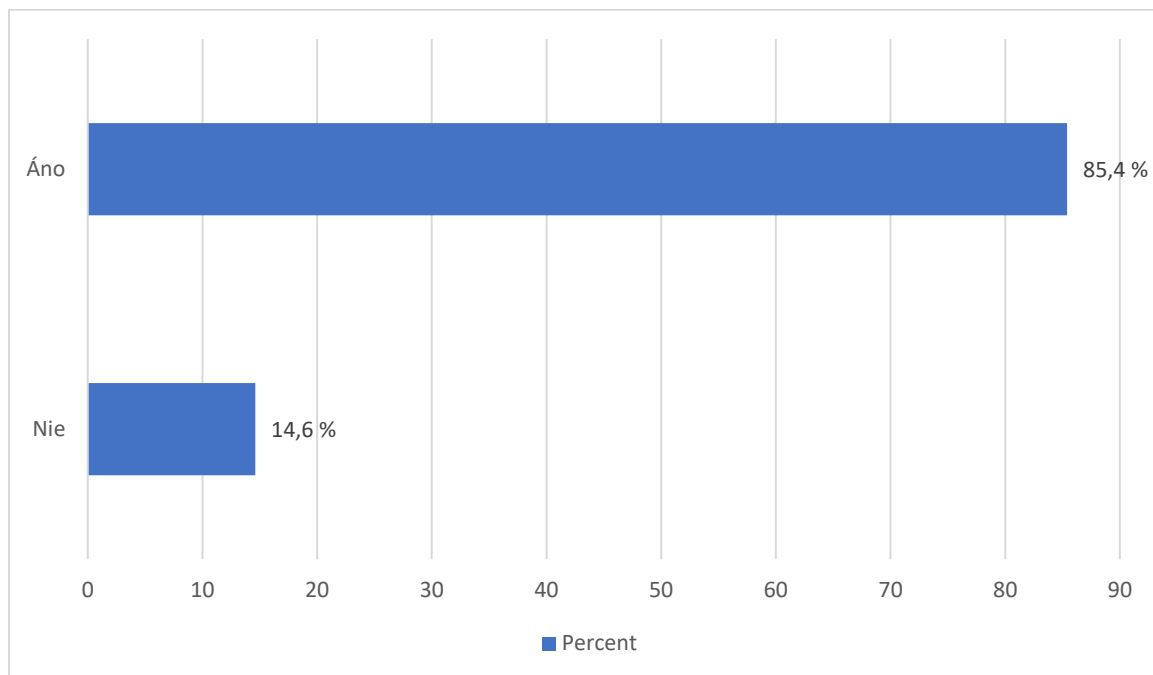
Význam medziodborovej spolupráce potvrdili aj odpovede na otázku ohľadom medziodborových porád (ktoré sú základným nástrojom spolupráce medzi odborními). Takmer 93 % vedúcich potvrdilo, že sa zúčastňujú medziodborových porád. Vedúci, ktorí sa takýchto porád nezúčastňujú, boli jednoznačne v menšine (8,2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

4. Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca – koordinácia agent medzi jednotlivými odborními?



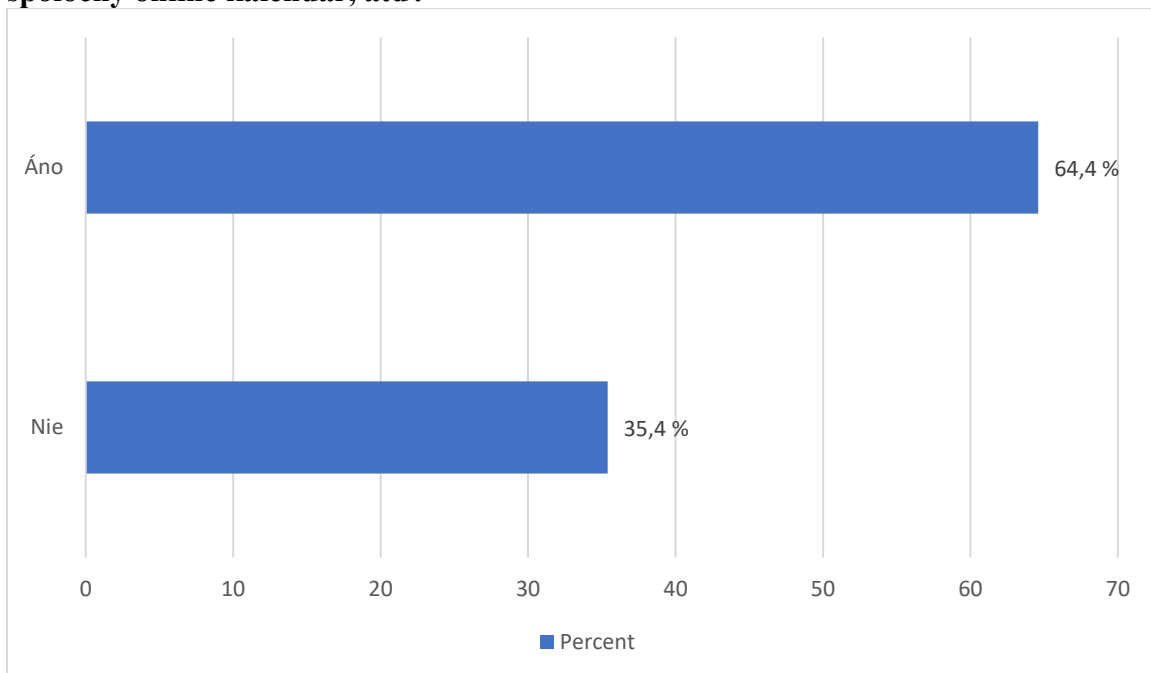
Medziodborová spolupráca, založená na koordinácii agend medzi jednotlivými odbormi je taktiež dôležitou súčasťou vnútorných porád odborov – takmer 97 % vedúcich súhlasilo s týmto tvrdením, zatiaľ čo len 2 % nezahŕňajú medziodborovú spoluprácu do obsahu svojich vnútorných porád na odboroch.

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



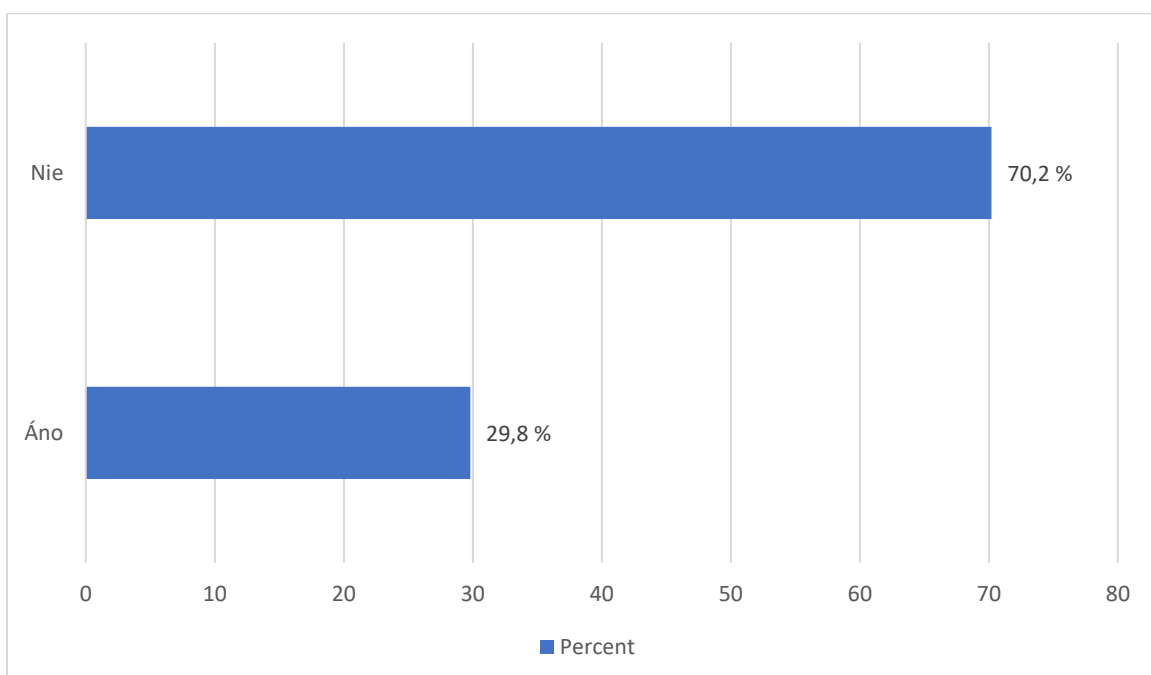
Väčšina odborov na samosprávnych krajoch využíva nejaký typ manažérského nástroja a zdieľanie informácií (85,4 %). Na základe kvalitatívnych dát možno konštatovať, že medzi najčastejšie spomínané patrili nástroje ako Sharepoint, OneDrive, intranet a Fabasoft.

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

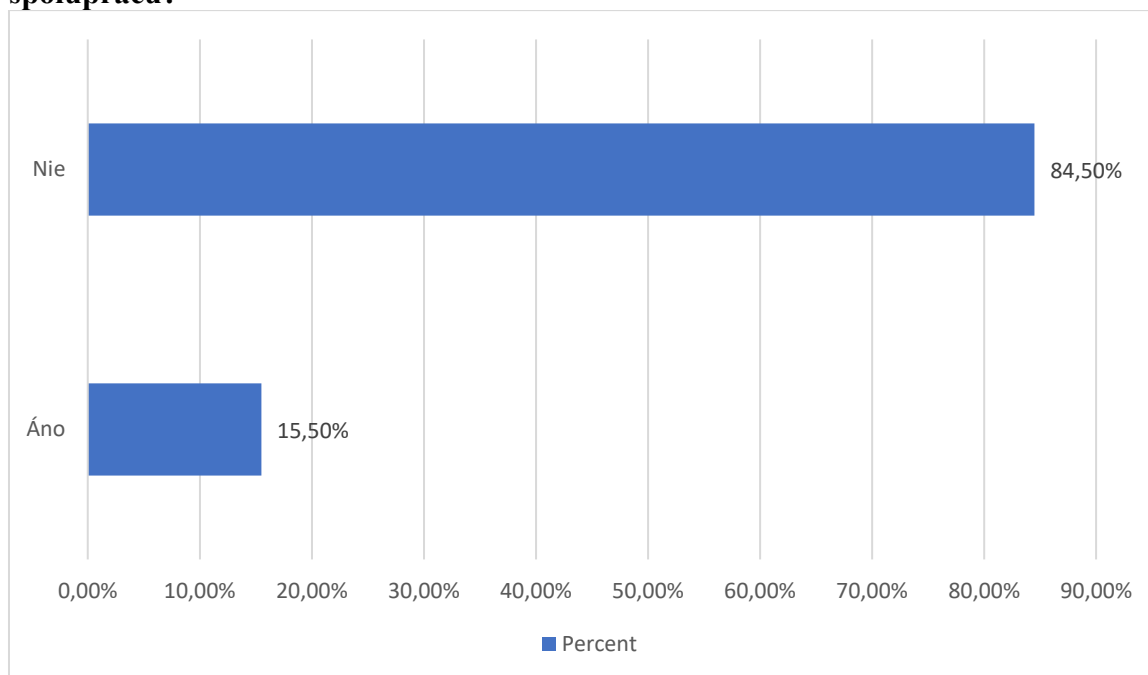


O niečo nižšie percento vedúcich (64,6 %) ako v predošlej otázke odpovedalo súhlasne na otázku, či používajú manažérsky nástroj na koordináciu agend medzi odborními. Jedným z najčastejšie uvádzaných nástrojov bol zdieľaný kalendár v programe Outlook. Ďalšie nástroje využívané na úradoch za účelom koordinácie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

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

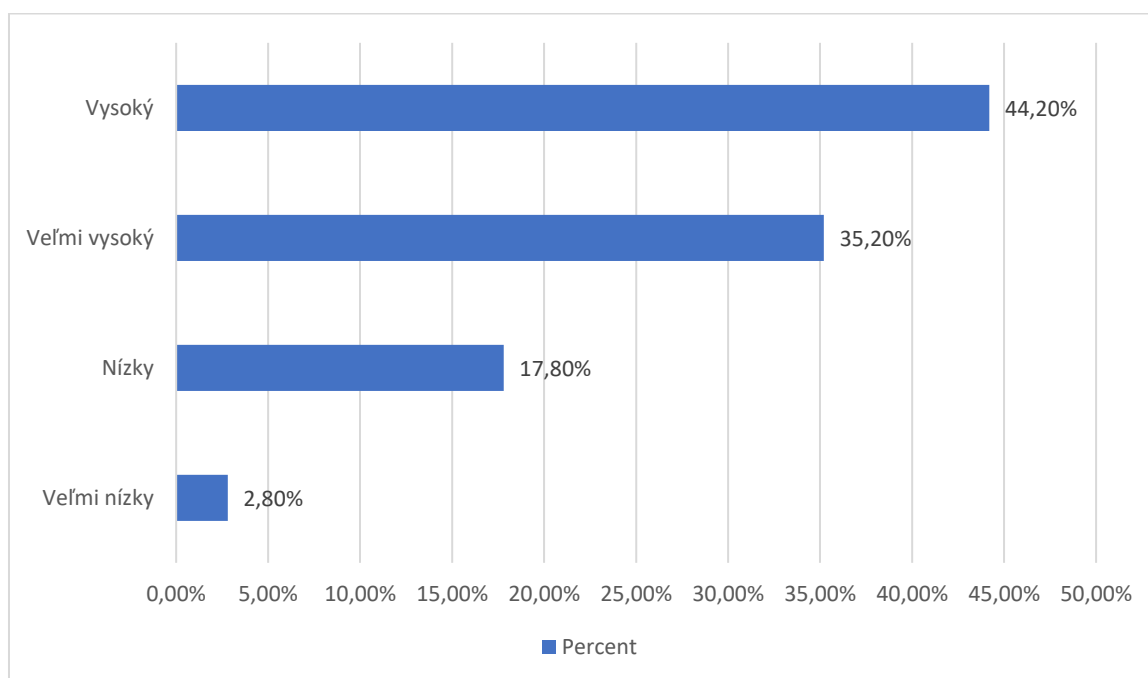


8. Máte na úrade smernicu alebo iný dokument, ktorý upravuje medziodborovú spoluprácu?



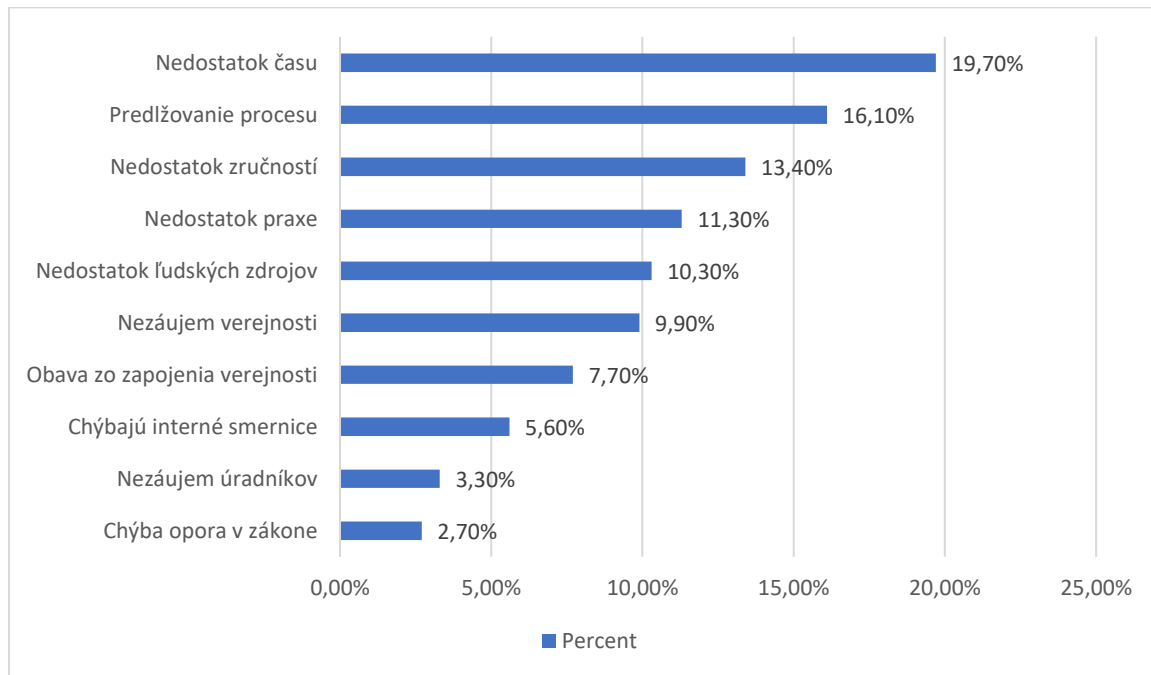
Väčšina vedúcich sa vyjadrila, že na úrade neexistuje smernica, ktorá by upravovala medziodborovú komunikáciu (70,2 %) alebo spoluprácu (84,5 %). Respondenti, ktorí tvrdili, že takéto smernice na úrade existujú (takmer 30% pri medziodborovej komunikácii a 15,5 % pri medziodborovej spolupráci) uvádzali väčšinou rôzne metodické pokyny vedúcich alebo smernice, ktoré upravujú proces tvorby politik 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 nízkym významom.

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

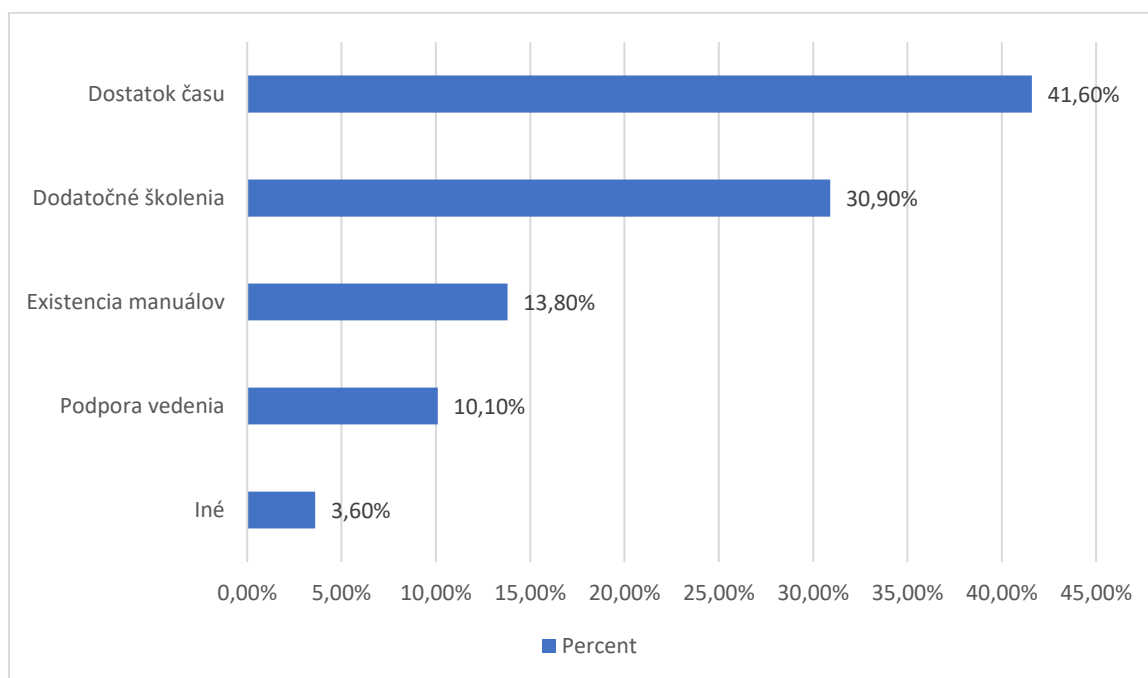


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- 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)

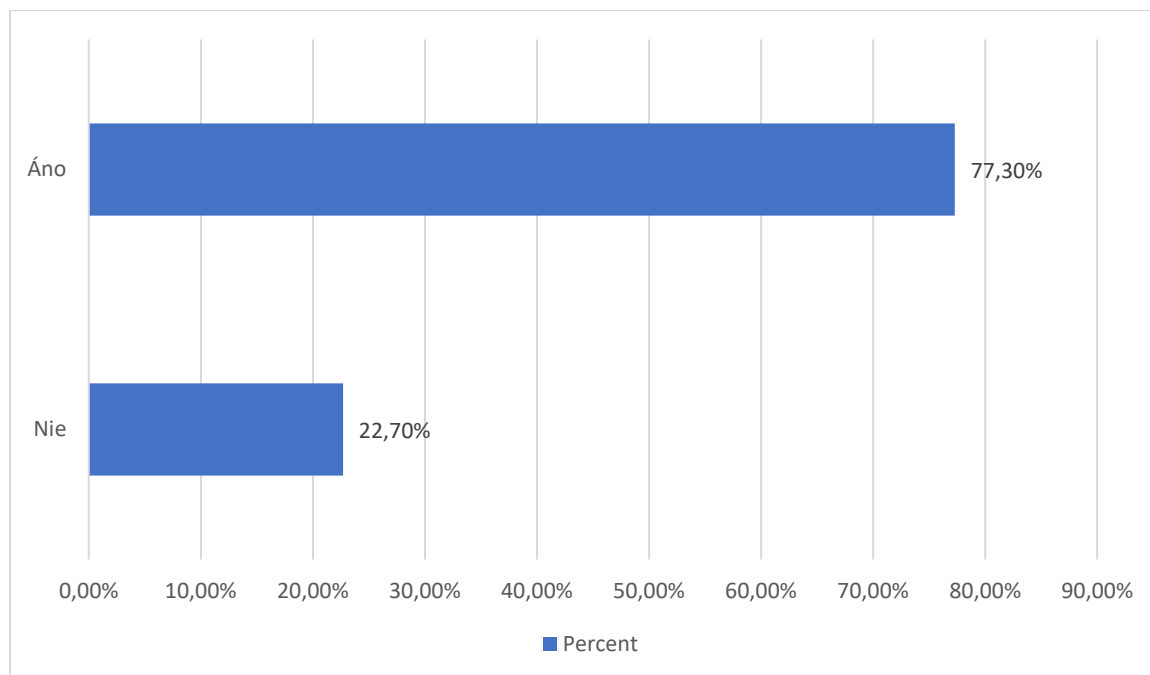


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

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

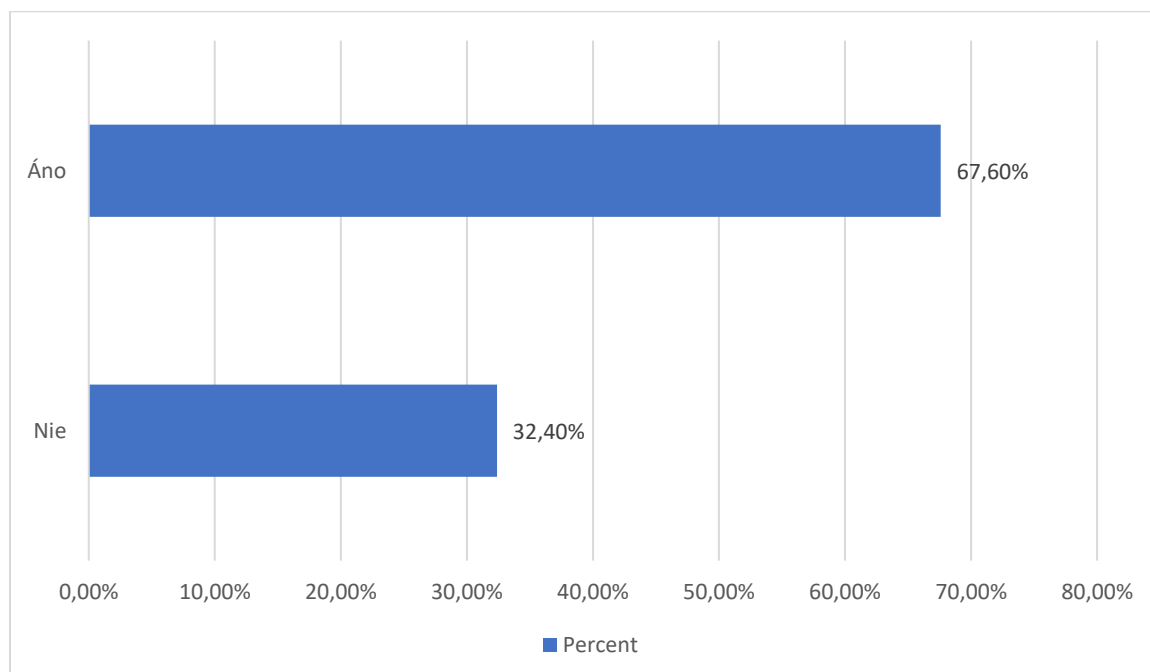
Podobne ako v predošlej otázke, dostatok času sa ukázal ako dôležitý faktor pri zapájaní verejnosti do tvorby materiálov (41,6 %), nasledovaný dodatočnými školeniami a neformálnym vzdelávaním (30,9 %). Vedúci zjavne považujú školenia a vzdelávanie za efektívnejší nástroj na získanie pozitívnejšieho postoja 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 politik a ďalších aktivít kraja.

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



Prevažná väčšina vedúcich a riaditeľov úradov samosprávnych krajov bola informovaná o existencii pozície koordinátora participácie na úrade (77,3 %). Tí, ktorí neboli (22,7 %), uvádzali ako zdôvodnenie napríklad to, že koordinátorky 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?

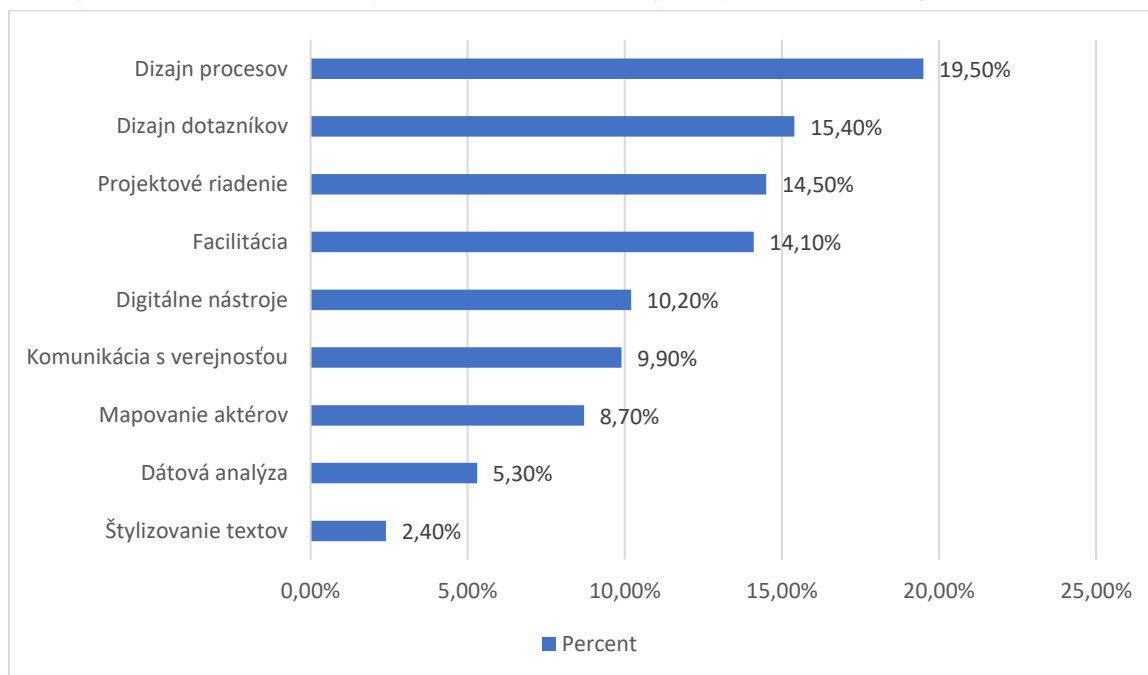
Vedúci odborov nadviazali spoluprácu s koordinátorkami predovšetkým v súvislosti s prípravou rôznych politík (vrátane PHSR) a projektov. Čo sa týka konkrétnych činností, podľa respondentov sa koordinátorky participácie ukázali užitočné napríklad pri zbere dát a komunikácii s územím, pri mapovaní a oslovovaní stakeholderov a ako organizačná pomoc v rámci organizovaní 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. Zhodnot'te, ktoré z nasledovných 4 zručností by ste vo vašom tíme potrebovali doplniť? (Otázka umožňovala výber maximálne 4 možností)

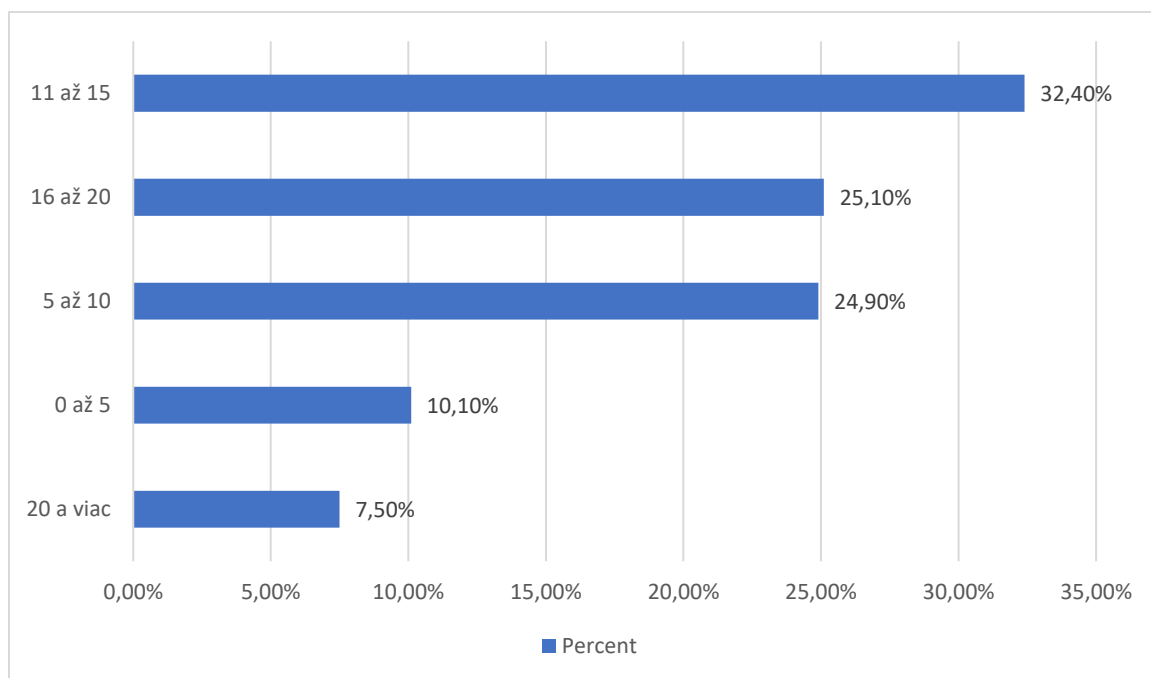


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- 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

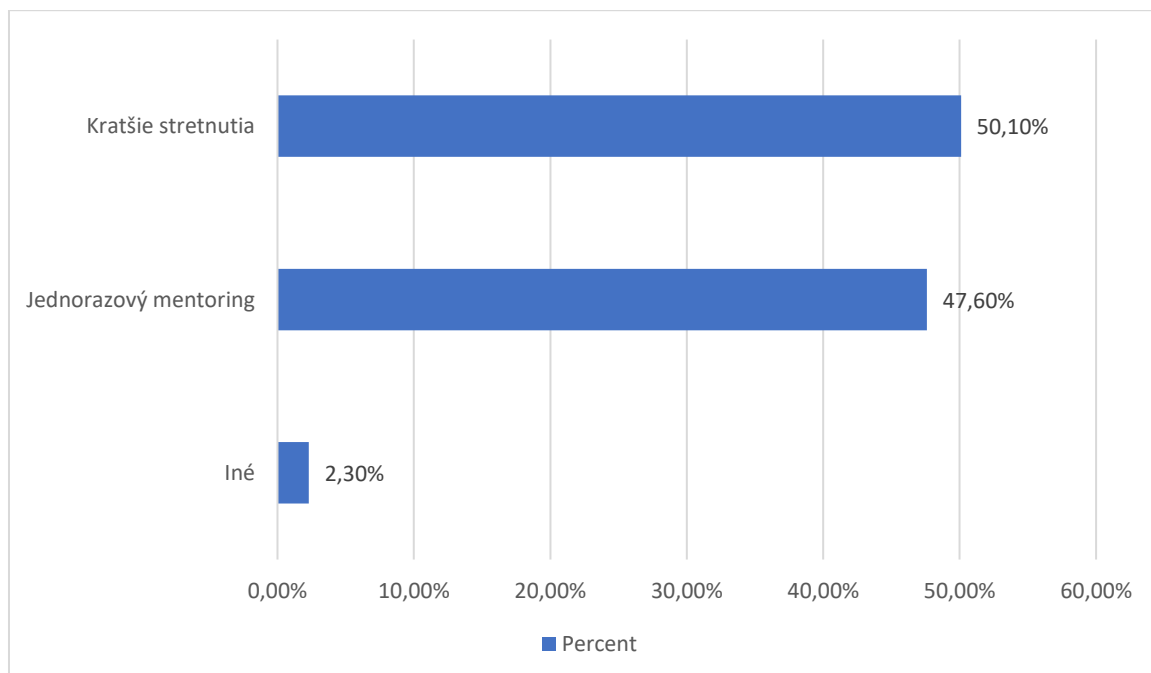
V prvom rade je potrebné konštatovať, že preferencie respondentov ohľadom zručností, ktoré by potrebovali doplniť, sú pomerne rovnomerne rozložené medzi jednotlivé možnosti. Výsledky naznačujú, že zručnosti, ktoré na úradoch chýbajú, sú predovšetkým dizajn participatívnych procesov (19,5 %) a dizajn 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 a riaditeľov jasne poukazujú na to, že spolupráca a komunikácia s inými odborníkmi a oddeleniami je dôležitou súčasťou ich práce. Najčastejším dôvodom, pre ktorý dochádza k medziodborovej spolupráci je spoločná agenda a neformálne väzby, ktoré boli vytvorené v rámci minulej spolupráce. Takmer všetci vedúci a riaditelia sa zúčastňujú medziodborových porád, prostredníctvom ktorých koordinujú svoje agendy. Na úradoch samosprávnych krajov je taktiež rozšírené využívanie rôznych nástrojov na zdieľanie informácií a na vzájomnú komunikáciu. Výsledky poukazujú nato, že nástroje na zdieľanie informácií (napr. Sharepoint, OneDrive a pod.) sú viac rozšírené ako komunikačné nástroje (napr. Microsoft Teams). Na väčšine úradov samosprávnych krajov zatiaľ neexistujú interné smernice, ktoré by upravovali medziodborovú spoluprácu a komunikáciu.

Positívnu správou je, že prevažná väčšina vedúcich považuje zapájanie verejnosti za významné alebo veľmi významné pre prácu ich odboru. Na druhej strane, respondenti vnímali v tejto súvislosti aj viacero prekážok. Na popredných priečkach sa umiestnili obmedzenia, vyplývajúce z nedostatku času a striktných deadlinov pri príprave rôznych materiálov, ktoré sa vplyvom participácie môžu 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 a riaditelia považovali dostatok času pri tvorbe politík ako aj dodatočné školenia a vzdelávanie.

Kladne možno hodnotiť aj fakt, že väčšina vedúcich a riaditeľov bola oboznámená s tým, že na úrade bola vytvorená pozícia koordinátora participácie. Tí, ktorí informovaní neboli, to zväčša pripisovali informačnej preťažnosti a faktu, že neboli kontaktovaní osobne. Osobné stretnutie s koordinátorkami, ktoré zahŕňalo predstavenie ich činnosti a preskúmanie možností spolupráce, sa ukázalo ako jedna z najdôležitejších podmienok nadviazania úspešnej spolupráce. Spolupráca s koordinátorkami najčastejšie pozostávala z ich súčinnosti na príprave a realizácii rôznych projektov a politík. Svoju užitočnosť preukázali predovšetkým pri zbere

dát z územia, mapovaní aktérov a komunikácii s nimi, ako aj pri organizovaní rôznych podujatí a stretnutí s verejnosťou. Okrem týchto aktivít si vedúci a riaditelia vedeli predstaviť široké možnosti ich uplatnenia, napríklad pri dizajne procesov, interných školeniach pre zamestnancov úradu a skvalitňovaní procesov medziodborovej spolupráce.

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

Záverom je možné konštatovať, že vedúci a riaditelia úradov samosprávnych krajov si uvedomujú jednak význam zapájania verejnosti a pociťujú aj deficity praktických zručností a kompetencií svojich zamestnancov v tejto oblasti. Zároveň je väčšina z nich ochotná uvoľniť svojich zamestnancov na školenia, vzdelávanie a tréningy. Výsledky prieskumu naznačili aj rozsiahle možnosti uplatnenia koordinátorov participácie v rámci agendy jednotlivých odborov, čomu boli vedúci a riaditelia priaznivo naklonení.

3 Kvalitatívny zber dát – Aká je participatívna prax v Prešovskom samosprávnom 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 – pološtrukturovaný rozhovor

Pološtrukturovaný rozhovor patrí medzi metódy kvalitatívneho výskumu. Termín „pološtrukturovaný“ 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 pološtrukturovaného 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 – štrukturovaného a neštrukturovaného.

Metóda pološtrukturovaného 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;
 2. disponovanie informáciami predovšetkým v súvislosti so zapojením verejnosti v prípade danej politiky.

V prvom kroku boli analyzované informácie od vedúcich a riaditeľoch odborov o regionálnych politikách, ktoré sa na úrade a na jeho jednotlivých odboroch realizovali participatívne. Z týchto politík boli následne vybrané tri politiky na každom kraj 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 nepreběhla 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

KRAJ	ODBORY	POLITIKY
PSK	Odbor sociálnych vecí a rodiny	1. Koncepcia sociálnych služieb
	Odbor dopravy	2. Plán dopravnej obslužnosti
		3. Plán udržateľnej mobility

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

KRAJE	ODBORY	POLITIKY
PSK	Odbor sociálnych vecí a rodiny	1. Koncepcia sociálnych služieb
	Odbor dopravy	2. Plán dopravnej obslužnosti
		3. Plán udržateľnej mobility

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 ÚSV ROS 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

Vybrané participatívne pripravované politiky na Úrade PSK boli identifikované zástupcami ÚSV ROS, vzhľadom na uskutočnenie rozhovorov s vedúcimi odborov počas februára 2023. V prípade PSK nebolo potrebné meniť identifikovanú vzorku politík. Na základe odporúčania vedúcich odborov boli za respondentov navrhnuté kľúčové poverené osoby, ktoré sa podieľali na príprave a realizácii participatívneho procesu (ďalej len „PP“) vybraných politík. Navrhnutých respondentov sme následne oslovili, naplánovali spoločné osobné stretnutie za účelom realizácie pološtrukturovaných rozhovorov vedených koordinátorom participácie (ďalej len „KP“).

Z pohľadu KP chýbali pri dvoch vybraných politikách ďalšie kľúčové osoby, ktoré by v dôkladnejšej miere zmapovali a rozanalyzovali prípravu, realizáciu, či v konečnej miere hodnotenie PP. Súčinnosť s inými subjektami v rámci doplnenia dodatočných informácií však neprebehla.

Personálne zabezpečenie

Prípravou daného materiálu bolo poverených zvyčajne viacero zamestnancov príslušného odboru Úradu PSK, ktorý zastrešoval prípravu verejnej politiky. Súčinné boli aj ďalšie odbory úradu v rámci svojich kompetencií, organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti PSK, so zadanými úlohami v rámci technických či odborných výstupov, s prizvaním externých kapacít. Na Úrade PSK boli zriadené aj interné pracovné skupiny (ďalej len PS), ktoré sa aktívne stretávali a spolu prehodnocovali jednotlivé kroky nastavenia PP. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že príprava a realizácia PP bola zabezpečená tímovou prácou.

Úlohy boli rozdeľované zväčša na stretnutiach pracovných skupín v rámci odboru, na ktorej boli prizvaní vedúci oddelení, zamestnanci a externý dodávateľ, prípadne zástupcovia iných odborov. Úlohy sa postupne zadávali v súlade s aktuálnym pokrokom a následne boli prerozdelené zapojeným spolupracovníkom s dôrazom na definovanie agendy a pridelovanie kompetencií.

Na príprave, realizácii a vyhodnotení participatívneho procesu spolupracoval totožný tím ľudí, s odborným vstupom externého dodávateľa.

Spolupráca s externým dodávateľom

Do tvorby všetkých sledovaných politík boli zapojení externí dodávatelia. Na základe porady a rozhodnutia, ktoré padlo na vedení Úradu PSK za účasti vedúcich odborov - gestorov politík, boli do procesov zapojení externí odborníci z praxe, ktorí mali náležité odborné skúsenosti. Vo všetkých prípadoch boli externí dodávatelia zapojení a zazmluvnení na základe verejného obstarávania. Išlo o Radu pre poradenstvo v sociálnej práci, Katedru mestskej a cestnej dopravy Žilinskej univerzity a spoločnosť NDCon s.r.o., ktorá sa venuje spracovaniu strategických dokumentov.

Prioritne boli zazmluvnení na odborné spracovanie jednotlivých materiálov. Zároveň boli prizvaní aj na stretnutia PS a odborné stretnutia v území. Čím lepšie dáta z územia im tvorcovia politík v súčinnosti s pracovnou skupinou dokázali poskytnúť, tým skôr vedeli garantovať kvalitu pripravovaného dokumentu. Na dennej báze teda prebiehala aktívna komunikácia a delegovanie úloh v rámci pracovnej skupiny. Zo strany tvorcov im bola jasne komunikovaná predstava cieľov a strategického rámca politík. Pri spracovaní dostali všetky potrebné podklady, ktoré v súčinnosti boli následne prekonzultované.

Po intenzívnych rokovaní boli iniciované osobné stretnutia, kde sa spoločne dohadovalo, čo sa bude vo výslednej miere zapracovávať. Tvorcovia sledovaných politík dohliadali na integrovanie výstupov z participatívneho procesu do príslušných materiálov, vrátane plánov, spracovania podkladov a zohľadnenia pripomienok.

Motivácia k participácii

Aj keď tvorcovia dokumenty pripravovali so zreteľom na požiadavky vyžadované právnym predpisom, jedným z dôležitých zámerov bolo taktiež zohľadniť potreby a očakávania cieľových skupín danej politiky na dosiahnutie vyváženého a účinného výsledku. Ak by z obsahovej stránky neboli aktívne zisťované požiadavky zdola, priamo od cieľových skupín, nebolo by možné nielen odborne, ale najmä metodicky uchopiť daný proces pripravovaných dokumentov. Zapojením kľúčových aktérov zamýšľali poverení zamestnanci dosiahnuť nielen transparentnosť procesu, ale najmä hlbšie a adekvátnejšie porozumenie situácie s využitím znalostí z praxe a rôznych pohľadov na vec. Kľúčoví aktéri (ako napríklad poskytovatelia sociálnych služieb v prípade koncepcie sociálnych služieb) boli schopní priniesť pohľad z praxe a identifikovať problémy, s ktorými sa stretávajú.

V tomto prípravnom procese bolo nesmierne dôležité vzájomné zdieľanie informácií. Na začiatku procesu bola všetkým komunikovaná vízia a ako je možné túto víziu premeniť do konkrétnych opatrení. Bolo nevyhnutné komunikovať a zdôrazniť všetky dôležité aspekty. Jedným z kľúčových faktorov, ktoré sa odkomunikovali hneď v úvodnej fáze, predstavovalo

jasné vysvetlenie priorít tej danej politiky. Tieto priority bolo nutné správne definovať a adekvátne nastaviť pre efektívnu prípravu a realizáciu politiky.

Poverení zamestnanci si plne uvedomovali, že problematika vybraných politík má v konečnej miere dopad na širokú verejnosť. Bez ich podnetov a požiadaviek v daných procesoch by sa neposunuli. Úsilie, ktoré vyvíjali, vykonávali najmä s očakávaním, že sa im vďaka zapojeniu verejnosti podarí pripraviť kvalitnejší materiál a v konečnom dôsledku tak zlepšiť podmienky pre obyvateľov kraja.

Na jednej strane, museli byť riešenia odborne navrhnuté, ale v konečnom dôsledku to budú užívať ľudia, resp. občania toho daného regiónu. Bolo preto nevyhnutné poznať ich názor a nájsť v konečnej miere prienik medzi odborným riešením a medzi tým, čo ľudia naozaj chcú, očakávajú, ale najmä potrebujú.

Finančné zdroje

Na prípravu jednotlivých participatívnych procesov bolo potrebné alokovať finančné prostriedky, predovšetkým na zazmluvnenie externého dodávateľa. Tieto prostriedky boli predbežne vyčlenené z rozpočtu Úradu PSK a schválené vedením úradu. Ich konečné uvoľnenie a schválenie však vyžadovalo aj schválenie v Zastupiteľstve PSK.

Konkrétny objem zdrojov, ktorý bolo potrebné vyčleniť na prípravu a realizáciu PP, nebol zo strany respondentov bližšie určený. Ostatné náležitosti súvisiace s prípravou, realizáciou či implementáciou daných materiálov boli vykonávané v rámci jednotlivých odborov, teda s využitím interných kapacít úradu.

Výber aktérov

Každá vybraná participatívne tvorená politika s jej poverenými zamestnancami mala vlastnú víziu v rámci výberu a následného zapájania aktérov do procesu tvorby politiky. V rámci jednotlivých PP sa dôraz kládol na prizvanie kľúčových cieľových skupín, kde boli vybraní aj priamo zainteresovaní aktéri z daných oblastí. Možnosť zapojenia dostali aj všetky obce a mestá v Prešovskom samosprávnom kraji.

Kritéria výberu účastníkov PP sa definovali na interných pracovných skupinách za účasti externého dodávateľa. Bolo to v celkovej miere vyhodnotenie toho, kto má v danom regióne čo priniesť, odovzdať cenné odborné skúsenosti z praxe. Ďalší účastníci vyvstali z požiadaviek a mapovania potrieb, ktoré sa realizovali v analytickej fáze prípravy dokumentov. Ani v jednom prípade nedisponovali poverení zamestnanci databázou aktérov, na základe ktorej by bolo možné realizovať výber účastníkov procesu.

Na jednotlivých procesoch sa zúčastnili externí spracovatelia a dodávatelia materiálov, zástupcovia z radov štátnej správy – Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny, okresné úrady, štátne inštitúcie zodpovedné za životné prostredie; aktéri verejnej správy – zástupcovia samosprávy miest a obcí v PSK.

Taktiež boli prizvané organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti PSK, vrátane Správy a údržby ciest a IDS Východ, ktoré boli zodpovedné za technické aspekty Plánu dopravnej obslužnosti a Plánu udržateľnej mobility. Zaujímavým aspektom v analýze bolo, že tieto organizácie zohrali hybridnú úlohu, keďže okrem poskytovania úvodných vstupov aktívne spolupracovali aj na realizácii PP, či mapovaní účastníkov. Tým pádom sa stali prakticky súčasťou personálneho zabezpečenia procesu a jeho účastníkmi.

Prizvaní boli aj zástupcovia Železničnej spoločnosti Slovensko, zmluvní dopravcovia v PSK, zástupcovia správy TANAP-u, odborníci zo strany verejnosti zodpovední za životné prostredie vo Vysokých Tatrách, Národný park Pieniny a Poloniny. Prítomné boli aj organizácie zodpovedné za Správy hlavných národných parkov, ktoré sa vyjadrovali k opatreniam s dopadom životné prostredie. Z radov súkromného sektora tu boli zastúpené súkromné spoločnosti, organizácie zodpovedné za nákladnú, vodnú či leteckú dopravu. Taktiež boli v aktívnej miere prizývaní aj zástupcovia poskytovateľov sociálnych služieb a organizácie, ktoré zastupujú potenciálnych prijímateľov sociálnych služieb a zástupcovia mimovládnych neziskových organizácií.

Výber metód

Výber jednotlivých metód zapájania aktérov bol realizovaný v rámci interných pracovných skupín. V niektorých prípadoch spôsob zapojenia verejnosti výrazne závisel od rozhodnutia príslušných vedúcich pracovníkov úradu PSK.

Pri jednej zo sledovaných politík tvorcovia uskutočnili výber metód v súčinnosti s externým dodávateľom. Následne sa v rámci PS nastavoval mechanizmus vyhodnotenia pripomienok a ich premietnutie do finálneho návrhu materiálu.

V dvoch zvyšných vybraných participatívnych procesoch (PP) príslušný odbor rozhodoval o kľúčových krokoch a nastaveniach procesu. Zamestnanci zodpovední za prípravu danej politiky mali za úlohu koordinovať činnosti spojené s prípravou a realizáciou participatívneho procesu. Rozhodovalo sa o výbere konkrétnych aktivít, forme oslovenia potenciálnych účastníkov a o prípadnom zapojení kľúčových aktérov. Táto kompetencia spadala pod vedenie príslušného odboru a Úradu PSK, v úzkej spolupráci s organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti PSK. V rámci pracovnej skupiny sa potom konzultovali potenciálne prínosy takéhoto prístupu pre samotný PP. Každý z členov mal možnosť predložiť argumenty za a proti, čím sa dosiahol konsenzus bez väčších ťažkostí.

Dotazníky predstavovali jednu z najčastejšie využívaných metód pri zapájaní aktérov. Dotazníky boli distribuované obciam a mestám s cieľom zmapovať potreby a požiadavky územia. Následne sa získané informácie relevantné pre konkrétne materiály začlenili do príloh.

V značnej miere boli preferované verejné stretnutia v území, na ktoré boli prizývaní zainteresovaní aktéri v tej danej problematike. Takýmto stretnutiam predchádzalo e-mailové pozvanie s oslovením a objasnením, z akých dôvodov a za akým účelom sú aktéri prizývaní do tvorby politík. Pri realizácii verejných stretnutí sa poverení zamestnanci snažili poukázať na predstavenie materiálu, jeho cieľa, vzájomnú diskusiu, identifikáciu potrieb a požiadaviek zainteresovaných v tom danom regióne (napr. nastavenie systémových opatrení).

Medzi ďalšie využívané metódy patrilo verejné pripomienkovanie, ktoré bolo pri vybraných PP dosť rozsiahle. V rámci neho bol robený aj dotazníkový prieskum čisto pre verejnosť, kde bolo možné zaslať pripomienky do určitého termínu pred danou obhajobou, a tým bola vytvorená možnosť participovať aj pre širšiu verejnosť. Následne prebiehalo verejné pripomienkovanie zo strany zastupiteľstva PSK, ktoré zahŕňalo tzv. „verejnú obhajobu“ pred vedením kraja, s účasťou externých dodávateľov vybraných materiálov. V rámci tohto procesu sa zvažovalo, či sú relevantné požiadavky z územia zapracovateľné, pričom sa zohľadňovala aj možnosť zapojenia verejnosti.

Plánovanie procesu – iné

Jednou z najdôležitejších častí plánovania procesu bolo pre zamestnancov nastavenie kritérií pre zmapovanie a výber všetkých relevantných aktérov, či už zo strany samosprávy, štátnej správy, MNO, súkromných spoločností či organizovanej verejnosti.

Prvým krokom bolo vytvorenie pracovnej skupiny na Úrade PSK, kde sa zadefinovali úlohy, kto bude mať akú zodpovednosť v rámci daného procesu. Súčasne bolo v rámci pracovnej skupiny rozhodované o tom, akým spôsobom sa uchopí proces prípravy a samotnej realizácie PP. Súčasne sa v rámci pracovnej skupiny diskutovalo o tom, ako sa bude postupovať pri príprave a realizácii PP.

Na základe porady vedúcich toho príslušného odboru a vedenia Úradu PSK, a ich následného spoločného vyhodnotenia sa rozhodlo o prizvaní externého dodávateľa. Tento dodávateľ bol prítomný na každom pracovnom stretnutí a spoločne sa vypracoval harmonogram činností a výstupov, ktoré budú následne zapracované do analytického a neskôr do strategického komponentu pripravovanej politiky. Dohadovalo sa, ako bude uchopený proces, ako budú prebiehať pracovné skupiny, akou formou sa budú prizývať účastníci procesu. Celý úvodný proces sa tvoril v určitej postupnosti, aj podľa časového harmonogramu.

Respondenti chápali dôležitosť zapojenia kľúčových aktérov do procesu. Aktívne oslovovali všetkých zainteresovaných aktérov, ktorí mali vzťah k príslušným službám. S podporou externého odborníka prebiehala komunikácia a konzultácie týkajúce sa metód a foriem zapojenia v procese.

V úvodnej fáze boli oslovené obce a mestá prostredníctvom emailovej komunikácie na získanie počiatočných údajov potrebných pre analytickú časť dokumentu. V závislosti od zvolenej politiky, napríklad koncepcie sociálnych služieb, sa preskúmali relevantné materiály, pretože obce a mestá majú bližší kontakt s občanmi. Následne bol rozoslaný dotazník všetkým obciam a mestám v PSK, pretože bolo potrebné doplnenie kľúčových údajov pre verifikáciu dát, či ďalšie úpravy. Po zhromaždení týchto kľúčových informácií sa dokončila analytická časť materiálu.

Po porade s pracovnou skupinou sa dohodla realizácia pracovných výjazdových a verejných stretnutí. Na týchto stretnutiach boli pozvaní zástupcov samosprávy, teda mestá a obce v PSK, a ostatní účastníci boli vybraní na základe požiadaviek a potrieb, ktoré sa objavili na začiatku procesu. Cieľom týchto stretnutí bolo zbierať návrhy priamo od aktérov, ktorým mala byť konkrétna služba poskytovaná alebo zabezpečovaná.

Po uskutočnení daných procesov, nasledovala samotná tvorba materiálu. Strategické materiály sa priebežne kreovali, písali a účastníci si ich medzi sebou priebežne pripomienkovali.

Na začiatku procesu bolo dôležité zrozumiteľne predstaviť kľúčový zámer, propagovať ho a potom efektívne komunikovať so širokou verejnosťou. Ak by sa tento krok zanedbal, mohlo by to viesť k tomu, že pri príprave verejných politík, ktoré majú významný vplyv na celý kraj, by chýbalo aktívne zastúpenie kľúčových aktérov aj širokej verejnosti.

Informovanie a komunikácia

Úrad PSK zverejnil dané informácie o PP/príprave verejnej politiky na webovej stránke spolu s podrobným zverejnením na konkrétnej podstránke príslušného odboru, ktorý riešil daný PP.

Okrem webovej stránky kraja sa informácie zverejnili aj na úradných výveskách v mestách a obciach. Týmto spôsobom sa vytvoril priestor na zverejnenie dotazníkov a získanie spätnej väzby. Dotazníky neboli dostupné len na oficiálnych webových stránkach úradu, ale boli aktívne propagované aj na sociálnych sieťach. Okrem toho sa informácie šírili prostredníctvom dopravcov a cez emailovú komunikáciu so starostami obcí a primátormi miest. Informácie o samotnom materiáli vrátane jeho podrobného návrhu a príloh boli zverejnené, čo dalo verejnosti možnosť naštudovať si ich a vyjadriť sa k svojim konkrétnym záujmom a požiadavkám. Poverení zamestnanci sa zameriavali na to, aby informácie o participatívnom procese boli jasné, zrozumiteľné a ľahko dostupné pre širokú verejnosť. Účastníci procesu boli aktívne oslovení a pozývaní na plánované stretnutia, kde sa oboznamovali s problematikou a mali možnosť vyjadriť svoje požiadavky. Každá spätná väzba od zapojených aktérov bola dôkladne spracovaná a zaslaná späť na všetkých zúčastnených.

Dokumentácia

Z uskutočnených participatívnych procesov existujú záznamy v závislosti od použitých metód, vrátane zápisníc, prezenčných listín zo stretnutí a projektových spisov, čo zabezpečuje

transparentnosť a dohľadateľnosť. Každá etapa bola dôkladne zdokumentovaná aj písomnou formou.

Výstupy z procesu

Všetky relevantné výstupy boli zapracované do pripravovaných materiálov po vzájomnom odkomunikovaní a schválení jednotlivých návrhov a konkrétnych požiadaviek v rámci pracovných skupín. Pripomienky a návrhy, ktoré odzneli napríklad na pracovných skupinách, boli postupne zapracovávané do dokumentov a príslušné zmeny sa priebežne reflektovali na základe diskusií a rozhodnutí pracovných skupín, čím bola zabezpečená rýchla spätná väzba. Písomná spätná väzba bola následne poskytnutá ku každej pripomienke, vrátane odôvodnenia, a to i v prípade neprijatých pripomienok. Všetky relevantné pripomienky boli následne vyhodnocované odborníkmi a externým dodávateľom, ktorý ich pretavil do konkrétnych opatrení a návrhov. Konkrétne údaje boli spracované externým dodávateľom tak, aby zabezpečil kvalitu a zrozumiteľnosť dokumentu.

Prínosy participácie

Z perspektívy respondentov bolo zapojenie kľúčových aktérov do PP veľmi dôležité. Výsledné materiály dostali úplne inú výpovednú hodnotu, o ktorú sa aj pri svojej ďalšej činnosti dokázali oprieť.

Respondenti nemali vysoké očakávania, ale na druhej strane prevládala spokojnosť s tým, ako to bolo nastavené, s celkovou prípravou, priebehom tvorby materiálu. Potvrďuje to aj skutočnosť, že pri každom realizovanom stretnutí v území bolo dostatok ľudí, ktorí prišli a prejavili záujem participovať na tvorbe kľúčových PP s dopadom nielen pre samotný kraj, ale v konečnej miere aj pre celú spoločnosť. Spätná väzba od účastníkov realizovaných stretnutí v území bola veľmi pozitívna. Kto prejavil záujem a prišiel, upozornil na konkrétny problém, ktorý potreboval. Zúčastnení zástupcovia obcí, samosprávy a zainteresovaní aktéri boli informovaní o príprave a tvorbe daných materiálov.

Zároveň boli cenné aj pripomienky od aktérov z územia, ktorí vnímajú odborný pohľad na podklady materiálu z vlastných praktických skúseností. Tieto pripomienky od cieľových skupín pôsobiacich v teréne značne obohatili materiál o praktické poznatky a prispeli k celkovému komplexnému pohľadu na problematiku.

Respondenti boli presvedčení o tom, že verejnosť má záujem zapájať sa do procesov tvorby politik, ktoré sa ich týkajú. Napriek tomu, že účasť bola v niektorých prípadoch slabšia, tí, ktorí mali záujem, sa mohli zúčastniť, čo je zároveň aj podstatou participácie.

Slabé stránky procesu

Z perspektívy poverených zamestnancov sa nám v rámci participatívneho procesu nepodarilo dostatočne propagovať skutočnosť, že sa tvorí daný materiál a existuje možnosť, ako sa do jeho tvorby môže zapojiť verejnosť. Dôsledkom nedostatočnej propagácie tak bola nízka účasť na

samotných stretnutiach. Respondenti vnímali nízky záujem verejnosti aktívne sa zúčastniť participatívneho procesu, pod čo sa nepochybne podpísalo aj obdobie korona krízy a s tým spojené reštrikcie. Bolo to však v záujme kľúčových aktérov v tom danom regióne prísť, vykonzultovať si potrebné náležitosti a priniesť svoje cenné skúsenosti a návrhy.

V rámci odborných kapacít vyvstávali požiadavky nevytvárať duplicity práce – rovnaké kompetencie pre viaceré osoby, ale poveriť jednu osobu k zastrešeniu a manažovaniu prác na príprave a realizácii PP.

Zvyčajná prax

Pre viaceré odbory predstavovala vybraná politika jediný strategický dokument, ktorý pripravovali za posledné obdobie. Preto nevedeli jasne popísať zvyčajnú prax. Respondenti sú však vzhľadom k svojej pracovnej náplni v každodennom kontakte s verejnosťou, prichádza sa do styku so subjektami, neziskovými organizáciami a žiadateľmi. Respondenti si plnohodnotne uvedomujú, že kontakt s verejnosťou je kľúčovým faktorom, lebo umožňuje reflektovať potreby a požiadavky priamo z územia.

Priestor na zlepšenie

Priestor na zlepšenie participatívnej praxe vnímajú poverení zamestnanci najmä v zlepšení komunikácie medzi jednotlivými odbormi, kde sa častokrát vyžaduje súčinnosť pri príprave a spracovaní určitých podkladov, vzájomné odborné vydiskutovanie o nastavení a priebehu procesu. V konečnej miere si tým úrad zabezpečí prepojenosť, odstráni duplicity pracovnej záťaže jednotlivých zamestnancov a výstupy budú následne jednotné aj pre územie. Avšak, existuje aj obmedzujúci byrokratický systém, ktorý často zhoršuje participatívnu prax.

Respondenti veľmi pozitívne vnímajú rolu koordinátorov participácie a považujú ju za nezastupiteľnú. Koordinátori majú schopnosť efektívne propagovať a informovať verejnosť o pripravovaných aktivitách týkajúcich sa tvorby strategických dokumentov kraja. Zabezpečujú kvalitné procesy pri príprave, realizácii a hodnotení jednotlivých participatívnych procesov.

KP by dokázali byť nápomocní aj v rámci nastavenia kvalitnej komunikácie medzi členmi pracovných tímov a v určitej miere dohliadať na koordináciu ich aktivít.

Na druhej strane, poverení zamestnanci zdôrazňovali potrebu mať prístup k odborným (externým) kapacitám, ktoré majú hlboké znalosti v danej problematike. Toto bolo dôležité zohľadniť, pretože problematika bola náročná a vyžadovala konkrétne odborné pohľady, ktoré sú relevantné pre cieľové skupiny s konkrétnymi odbornými potrebami.

Zhrnutie zistení

Participatívna prax na VÚC PSK na základe toho, čo bolo zistené a analyzované v rozhovoroch:

Úrad PSK vníma potrebu zapojiť verejnosť, najmä samosprávy a ich kompetentných zástupcov, kľúčových zainteresovaných zo strany odbornej aj laickej verejnosti, vrátane subjektov z verejného, súkromného a tretieho sektora, do prioritných tém kraja.

Tvorba politík je po personálnej stránke primárne zabezpečená internými kapacitami a súčasne prebieha spolupráca aj s externými odbornými kapacitami. V rámci politík sa úzko spolupracovalo aj s rôznymi odbormi na úrade a organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti PSK, pričom každý mal presne definované úlohy v rámci technických či odborných výstupov. Pri PP úrad zapája externých dodávateľov (zazmluvnenie cez verejné obstarávanie) pre odborné spracovanie materiálov, v súčinnosti s internými kapacitami úradu.

Analýza procesov poukázala na zabezpečenie kvalitného rozdelenia pracovných úloh, jasné odkomunikovanie predstáv ohľadom smerovania materiálov a vzájomné konzultácie odborných podkladov v rámci príprav.

Prípravná fáza: vzájomné odovzdanie informácií. Na začiatku procesu je vysvetlené, čo je víziou, čo je možné následne pretaviť do hmatateľnej podoby, s nevyhnutnou potrebou si vzájomne vykomunikovať všetky dôležité náležitosti. Správne vysvetlenie priorit, ktoré je nevyhnutné kvalitne nastaviť a zároveň pripraviť.

V rámci jednotlivých PP sa dôraz kladie na prizvanie kľúčových cieľových skupín, kde sú nominovaní aj priamo zainteresovaní aktéri z daných oblastí. Možnosť zapojenia dostávajú aj všetky obce a mestá v Prešovskom samosprávnom kraji.

Výber aktérov sa kreuje na pracovných skupinách s prizvaním externého dodávateľa. Ďalší účastníci vyplynuli z požiadaviek a mapovania potrieb, ktoré sa objavili už na začiatku jednotlivých procesov (zástupcovia samosprávy, štátnej správy, súkromného sektora a pod.). Ani pri jednom vybranom PP sa nedisponovalo so žiadnou databázou aktérov, s ktorými by respondenti chceli následne spolupracovať.

Výber metód – v určitých prípadoch daný výber metód pri PP závisí od rozhodnutia internej pracovnej skupiny, pri iných prioritných materiáloch rozhoduje vedenie, akým spôsobom bude realizované dané zapojenie zo strany verejnosti.

Oslovenie širokej verejnosti pri príprave a tvorbe PP sa zabezpečovalo rôznymi spôsobmi. Odbornú verejnosť a silných stakeholderov oslovovali cez pracovné a fokusové stretnutia. Širšiu verejnosť oslovovali prostredníctvom dotazníkov, mailovej komunikácie a verejného pripomienkovania, ktoré sa obvykle konalo na záver procesu.

Úrad PSK zverejňuje dané informácie o PP/príprave verejnej politiky na webových stránkach úradu Prešovského kraja, s podrobným zverejnením na konkrétnej podstránke príslušného odboru, ktorý rieši ten daný PP. Informovanosť je zabezpečená aj cez úradné vývesky obcí a miest.

Z uskutočnených PP v závislosti od použitých metód existujú zápisnice, prezenčné listiny zo stretnutí, ale aj projektové spisy a všetko je v plnom rozsahu spätne dohľadateľné. Všetky relevantné výstupy zo strany verejnosti sú zapracované do pripravovaných konceptov materiálov. Účastníkom procesu je následne zasielaná spätná väzba na každú pripomienku, aj na tie, ktoré neboli akceptované s priloženým odôvodnením.

V rámci svojich pracovných náplní sú zamestnanci Úradu PSK v dennodennom kontakte s verejnosťou, prichádza sa do styku so subjektami, neziskovými organizáciami, s fyzickými osobami ako žiadateľmi. Kontakt s verejnosťou je kľúčovým faktorom, lebo reflektuje potreby a požiadavky priamo od aktérov z územia. V globálnom kontexte je preto dôležité, aby zadané návrhy a riešenia rešpektovali potreby ľudí. Je potrebné vedieť, vnímať aj iný názor a tým komplexne nahliadať na problematiku jednotlivých oblastí v rámci prioritných PP kraja.

4 Kvantitatívny zber dát – dotazníkový zber (zamestnanci PSK)

4.1. Ciele

- porovnať odpovede vedúcich s odpoveďami zamestnancov
- získať informácie o miere, kvalite a efektívnosti komunikácie a spolupráce medzi odbormi
- zistiť, aké sú preferované nástroje zvýšenia spolupráce medzi odbormi
- overiť, do akej miery prichádzajú zamestnanci úradov do kontaktu s koordinátormi participácie a v čom vidia ich úlohu
- zmapovať potreby a preferencie zamestnancov 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 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 a riaditeľmi bolo upravené znenie niektorých otázok. Odlišný bol aj spôsob administrovania otázok; zatiaľ čo dotazník určený vedúcim a riaditeľom bol administrovaný formou štruktúrovaného rozhovoru, dotazník pre zamestnancov bol administrovaný elektronicky. Prevedenie otázok do elektronickej podoby zabezpečila firma Actly, ktorá sa podieľala aj na spracovaní výsledkov.

Dotazník pre zamestnancov pozostával zo štyroch častí:

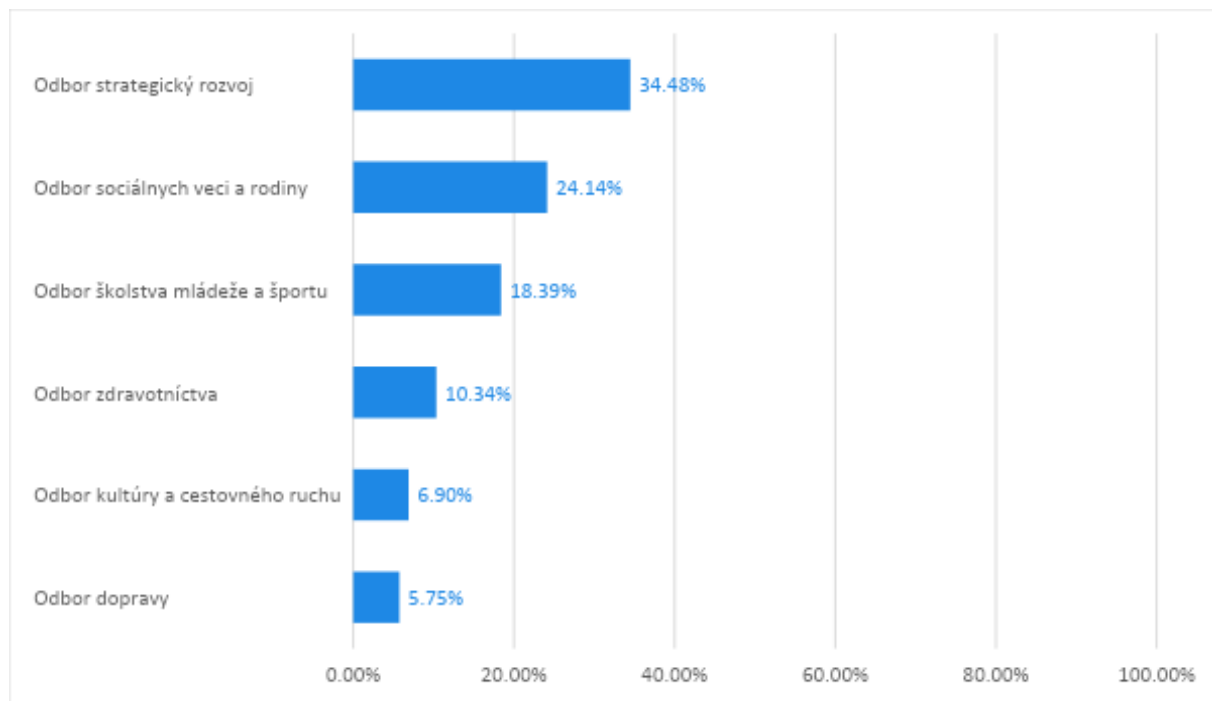
- koordinácia, komunikácia a spolupráca medzi odborními
- vnímanie a postoje k participácii, jej prínos a prekážky
- reflexia koordinátora participácie
- preferovaný typ a frekvencia školení o participácii

Dotazník v kompletnom znení je dostupný v Prílohe C.

4.3 Výskumná vzorka

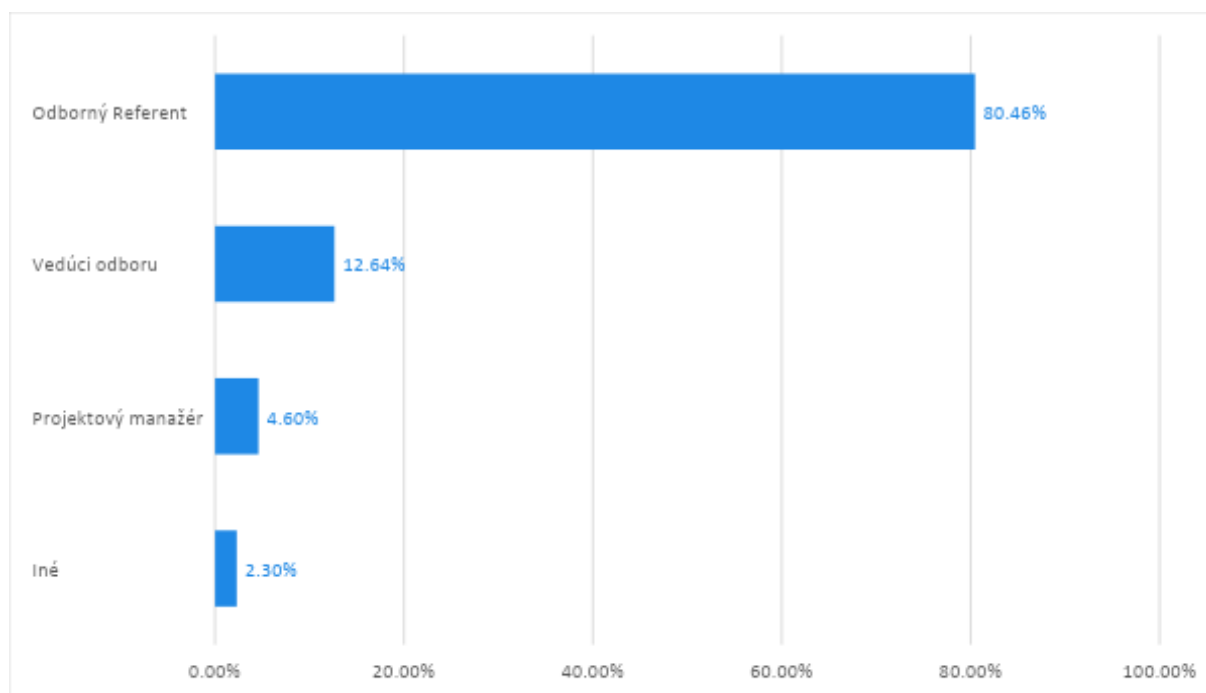
Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 87 respondentov, kde z 87 odpovedí bolo 34 % z odboru strategického rozvoja, 24 % z odboru sociálnych vecí a rodiny, 18 % z odboru školstva, mládeže a športu, 10 % z odboru zdravotníctva, 7 % z odboru kultúry a 6 % z odboru dopravy.¹ Z grafu pracovnej pozície vyplýva, že až 80 % respondentov pôsobí na pozícii odborný referent.

Odbor



¹ Vzhľadom k tomu, že názvy odborov sa na jednotlivých krajoch líšia a dotazník bolo potrebné administrovať v jednotnej podobe, respondenti v otázke týkajúcej sa odborovej príslušnosti odpovedali formou voľnej odpovede (t.j. neexistovali vopred zadané možnosti). Odpovede boli následne kódované a zlučované do spoločných kategórií na základe významovej príbuznosti. Z tohto dôvodu sa názvy výsledných kategórií na grafe môžu líšiť od názvov reálnych odborov v každom kraji.

Pozícia



4.4 Proces analýzy

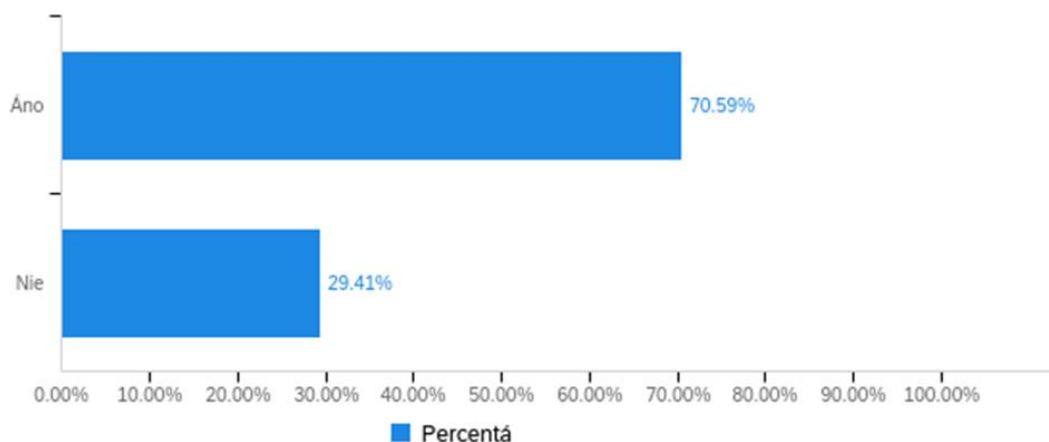
Vyhodnotenie dát z hľadiska deskriptívnej štatistiky zabezpečila firma Actly, ktorá dodala frekvenčné tabuľky a grafy. Ďalšie spracovanie už bolo v rukách ÚSV ROS, ktorý zabezpečil samotné spísanie výsledkov. Keďže niektoré otázky v dotazníku umožňovali voľnú odpoveď, museli byť v prvom kroku okódované 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?

Prevažná väčšina respondentov potvrdila spoluprácu s inými odbormi pri riešení spoločnej agendy. Menšinová skupina respondentov spoluprácu nepotvrdila, čo môže vyplývať z ich individuálneho pracovného zaradenia a práve prebiehajúcich pracovných činností.

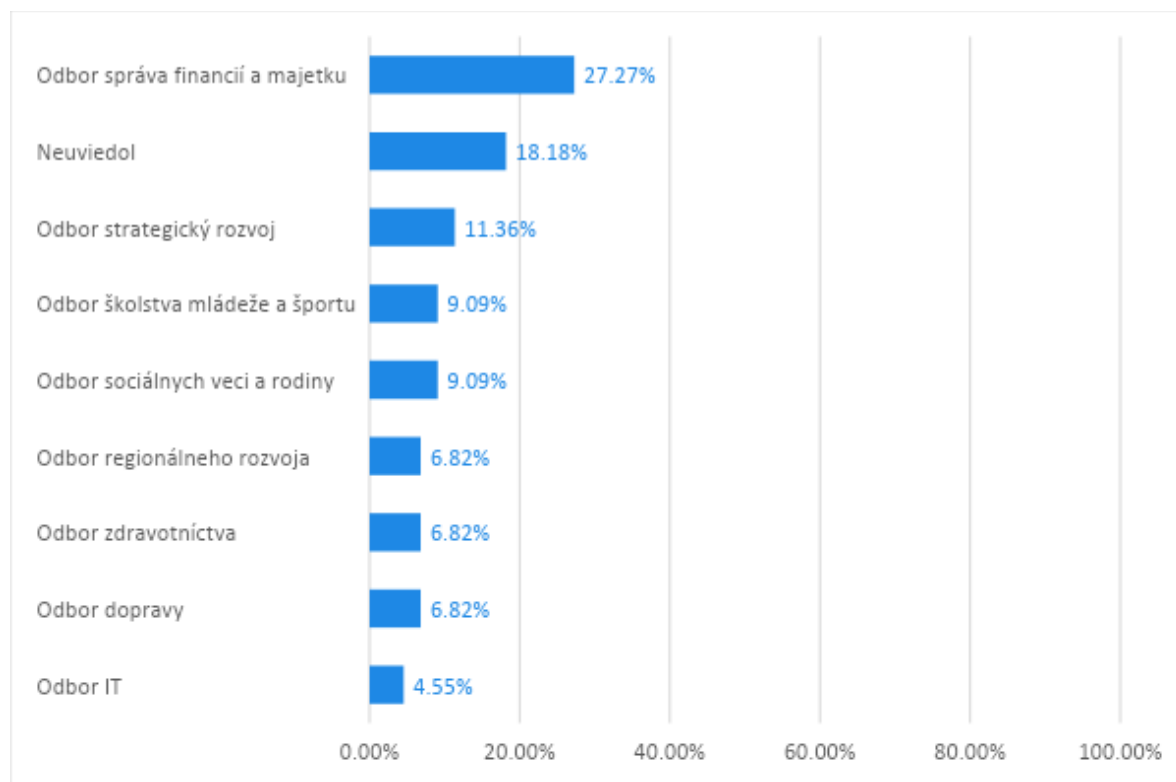
Obvykle to tak na úrade funguje, že spolupracujete s inými odbormi a riešite agendy spoločne?



1.1 S ktorým „obsahovým“ odborom najčastejšie spolupracujete?

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

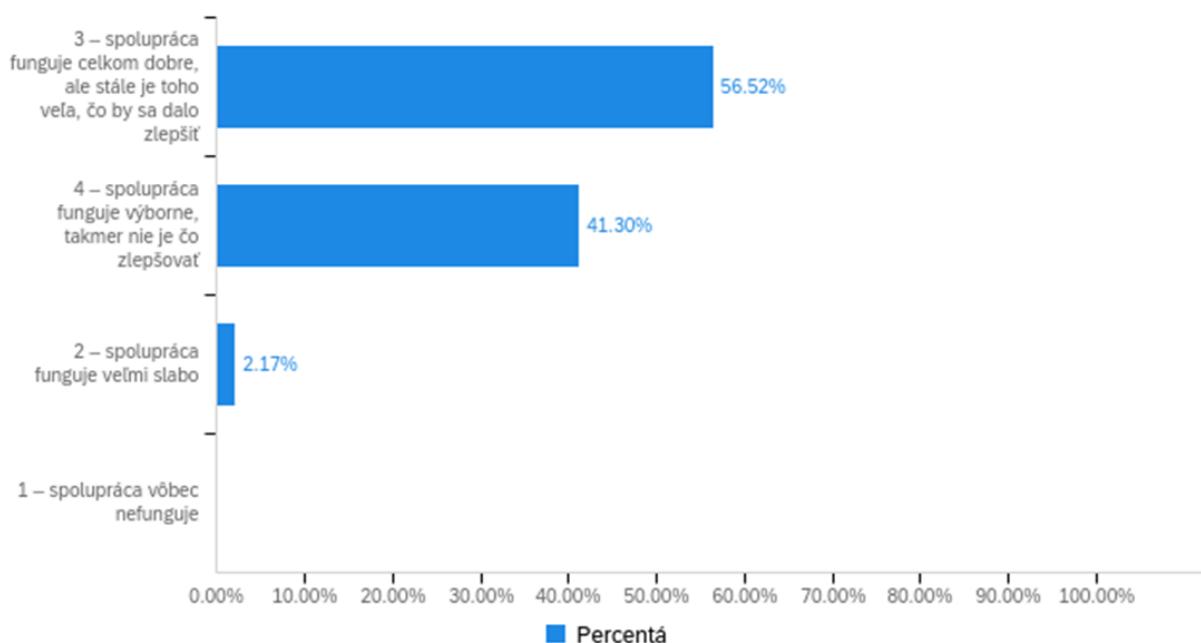
Respondenti najčastejšie spolupracujú s Odborom správy financií a majetku (27 %), pričom až 18 % respondentov neuviedla najčastejšie spolupracujúci odbor. Tu vyvstáva otázka, či rovnomerne spolupracujú s viacerými odbormi naraz alebo existujú nejaké iné dôvody. Z výsledkov prieskumu ďalej vyplýva, že spolupráca s ostatnými odbormi je nadviazaná na pomerne rovnakej úrovni v rozpätí približne 5 – 10 %.



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

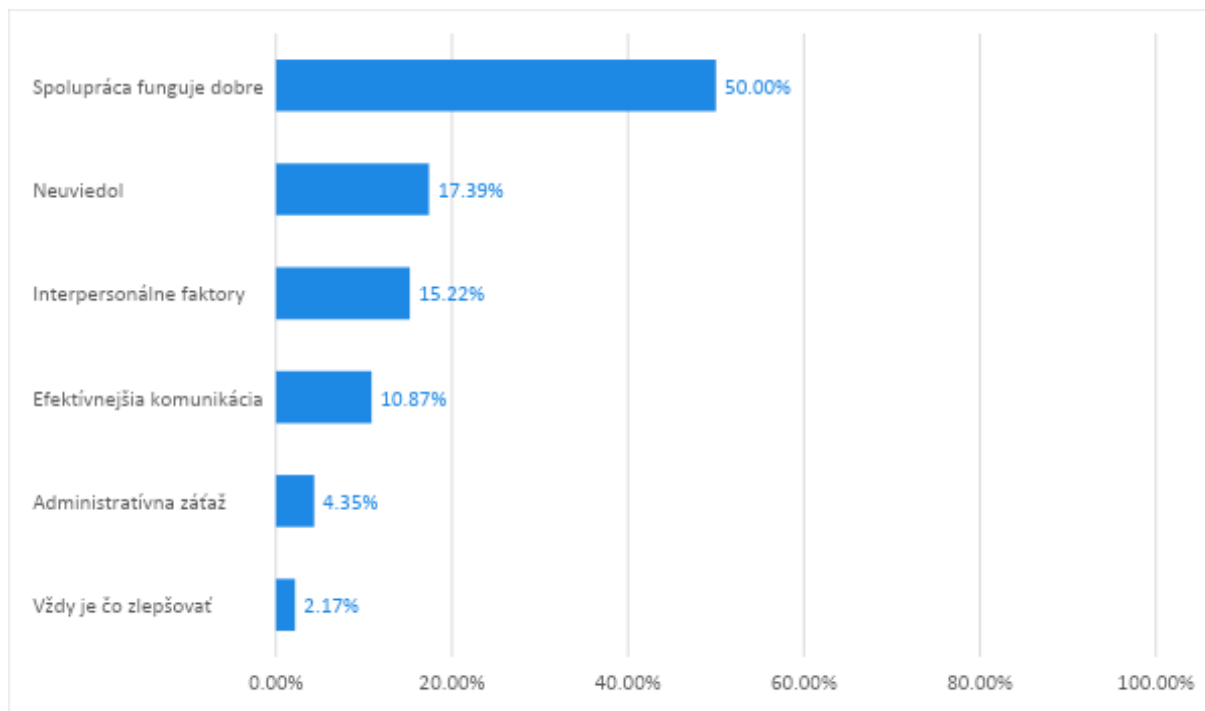
Viac ako 40 % respondentov považuje spoluprácu s uvedeným odborom za výbornú a takmer 60 % respondentov prejavila spokojnosť s kvalitou spolupráce s odborom, s ktorým najčastejšie spolupracuje. Pričom respondenti vidia priestor na ďalšie zlepšenie vzájomnej spolupráce. Len 2 % respondentov deklaruje, že spolupráca s uvedeným odborom funguje veľmi slabo. Z výsledkov vyplýva, že prevláda spokojnosť so spoluprácou medzi odbormi a celkovo je tento ukazovateľ hodnotený výrazne pozitívne.

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



1.3 Skúste niekoľkými vetami zdôvodniť svoje hodnotenie.

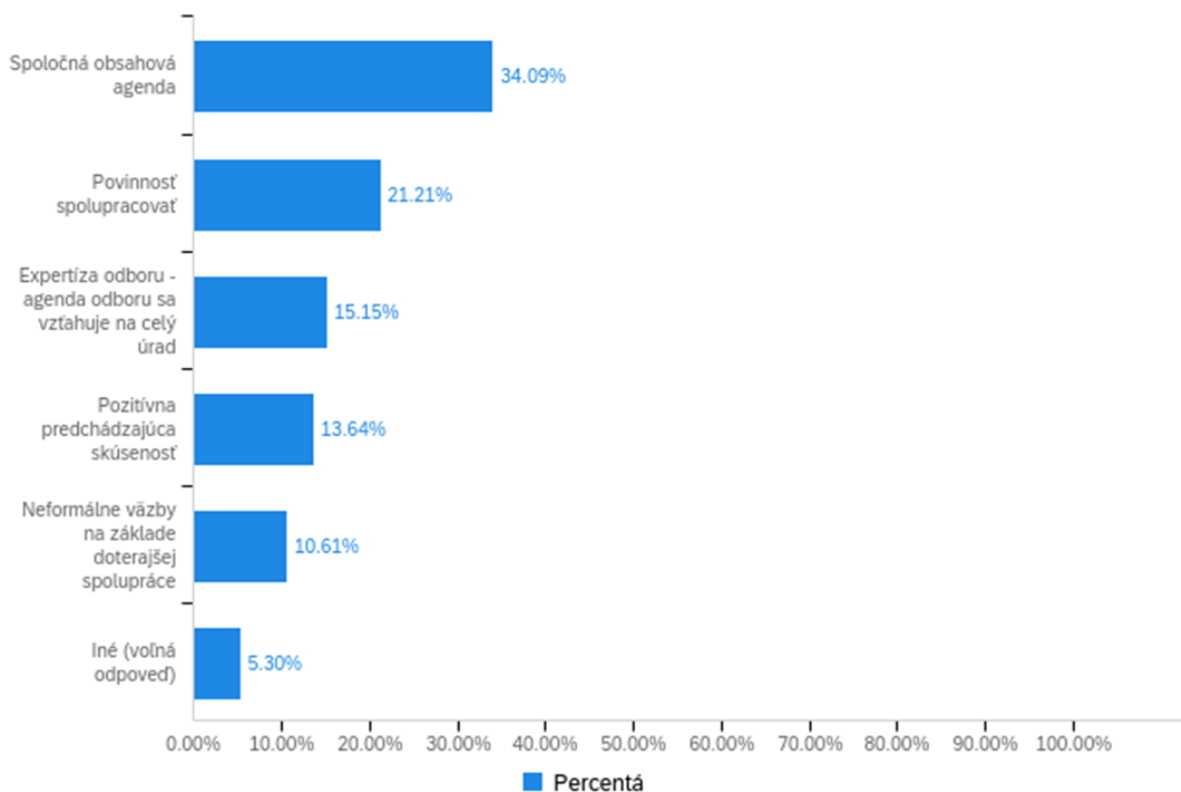
Polovica respondentov vo všeobecnosti zdôvodnila svoje hodnotenie dobre fungujúcou spoluprácou s uvedeným odborom. V individuálnych odpovediach boli vyzdvihnuté najmä korektná spolupráca, prístupnosť a odbornosť kolegov. Menej ako 5 % respondentov uviedlo, ako dôvod svojho hodnotenia administratívnu záťaž a existujúci priestor na zlepšenie spolupráce.



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

Z grafu vyplýva, že najčastejší dôvod pre medziodborovú spoluprácu je spoločná obsahová agenda (34 %). Druhým najčastejším dôvodom je povinnosť spolupráce (21 %) a tretím expertíza daného odboru (15 %).

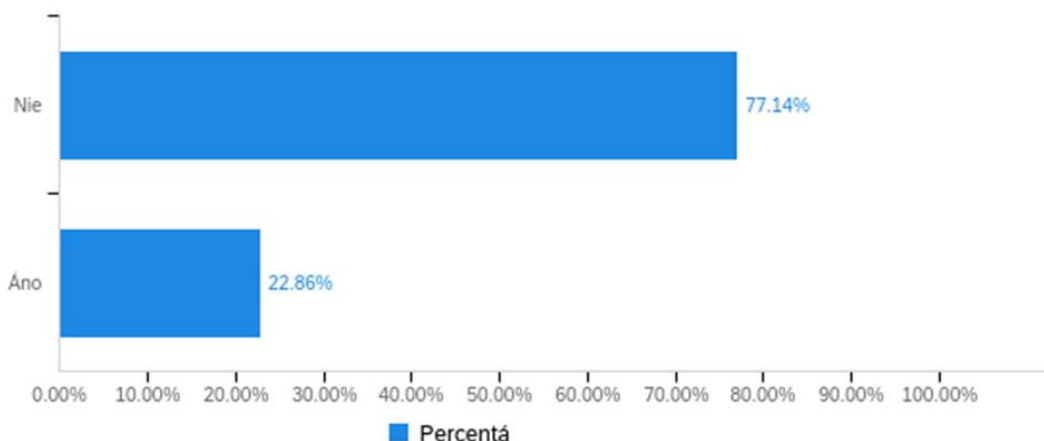
Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odbormi na vašom úrade by ste vymenovali? (označte maximálne tri možnosti)



3. Zúčastňujete sa aj medziodborových poradí?

Výrazná väčšina respondentov sa nezúčastňuje medziodborových poradí (77 %). Účasť na medziodborových poradiach deklaruje len 23 % respondentov. Z uvedeného vyplýva, že pracovné činnosti, pri ktorých je potrebná spolupráca medzi odbormi, sú vykonávané najmä individuálne a medziodborových poradí sa pravdepodobne zúčastňujú najmä vedúci odborov.

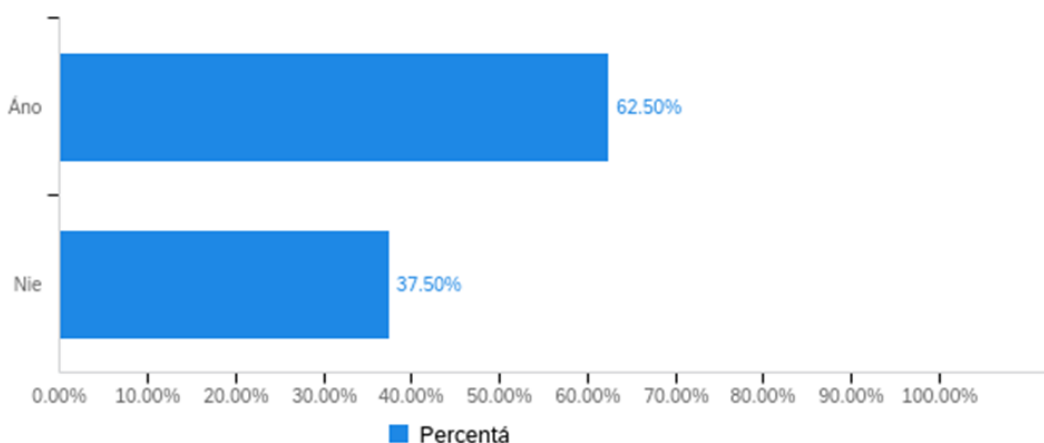
Zúčastňujete sa aj medziodborových poradí?



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

Koordinácia agend medzi odbormi, ako obsah interných poradí bola potvrdená väčšinou respondentov (63 %). Absenciu témy medziodborovej spolupráce na vnútorných poradiach naopak deklaruje menej ako 40 % respondentov.

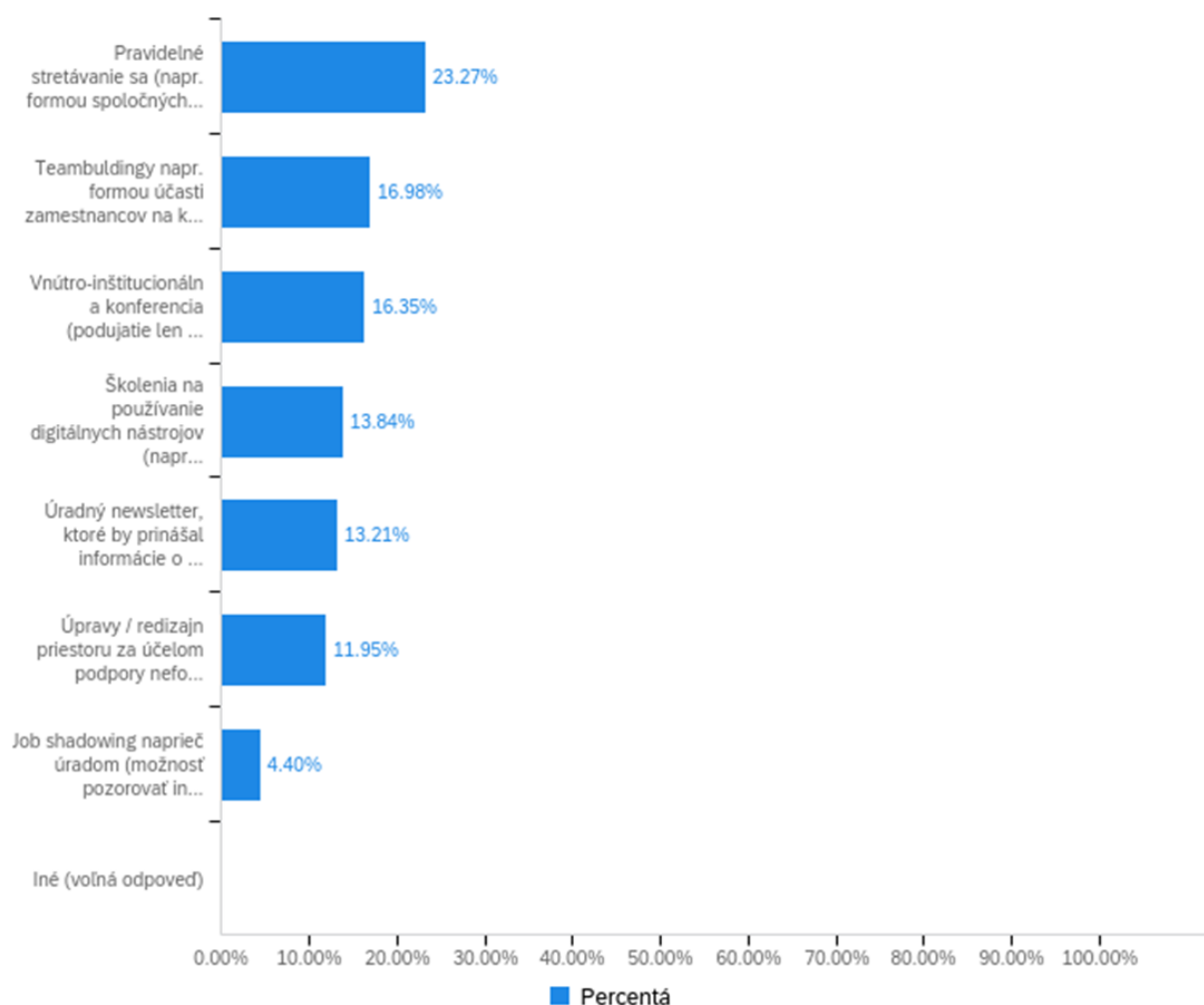
Je obsahom vašich vnútorných poradí medziodborová spolupráca - koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?



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

Najviac preferovaným nástrojom na zlepšenie medziodborovej spolupráce sú podľa respondentov poloformálne stretnutia venované odborným témam (23 %). Za najmenej preferovaný nástroj je podľa výsledkov možnosť pozorovať zamestnanca iného odboru pri práci za účelom získania lepšej predstavy o činnosti iných odborov (4 %). Vo všeobecnosti z uvedených odpovedí vyplýva, že respondenti majú záujem o činnosti iných odborov a vítaný je aj neformálnejší spôsob interakcie.

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 odborními

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 odborami

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)

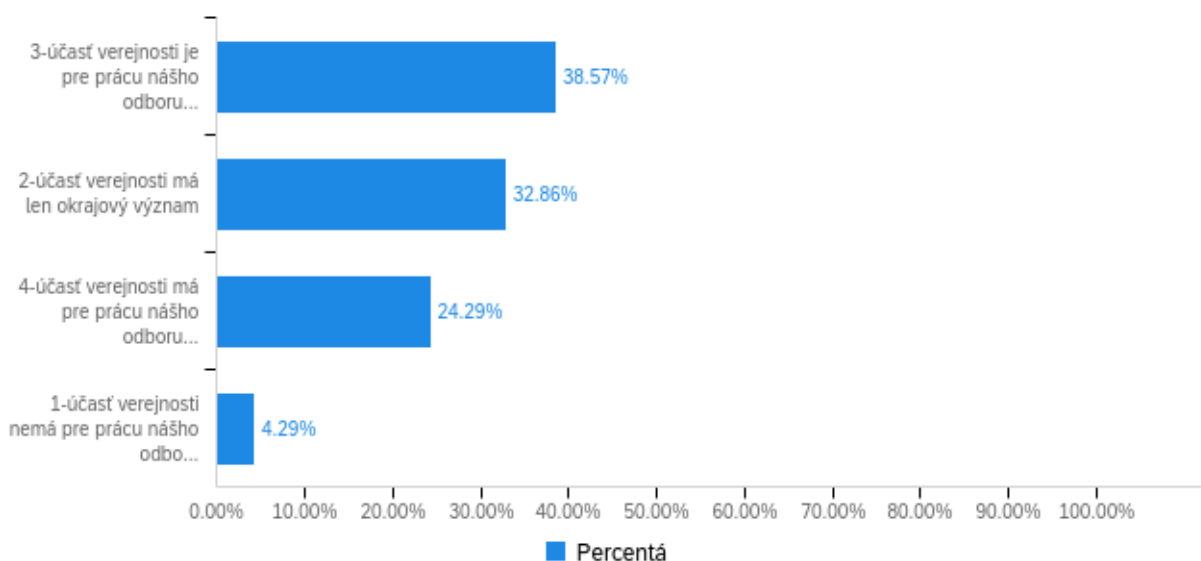
Úradný newsletter, ktoré by prinášal informácie o činnosti jednotlivých odborov

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

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

Z grafu vyplýva, že za relatívne dôležitú považuje účasť verejnosti na tvorbe materiálov 39 % respondentov. Naopak 33 % respondentov uviedlo, že účasť verejnosti má len okrajový význam. Iba 4 % respondentov vyjadrilo názor, že účasť verejnosti nemá pre prácu ich odboru žiaden význam. Celkovo je ale význam účasti verejnosti hodnotený pomerne vysoko.

Ohodnoťte význam účasti verejnosti na tvorbe materiálov (napr. koncepcií, stratégií, plánov a pod.) 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

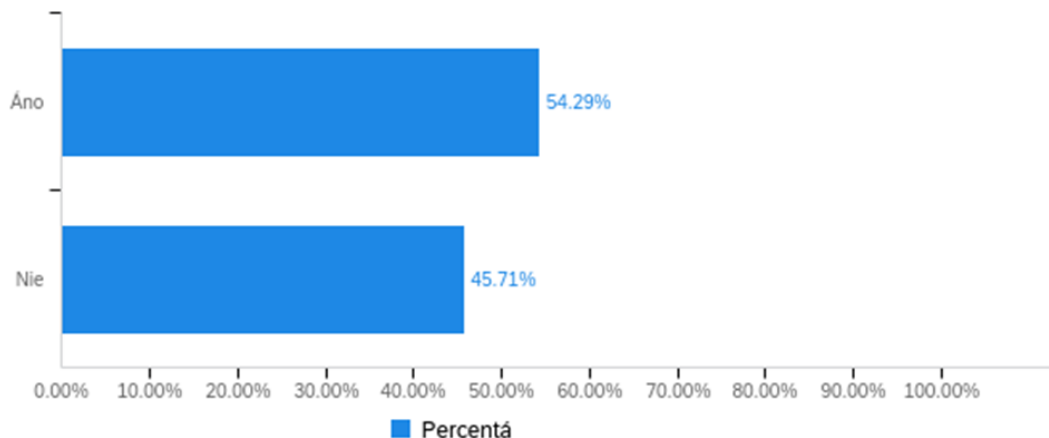
3 - účasť verejnosti je pre prácu nášho odboru relatívne dôležitá

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?

Viac ako polovica respondentov uviedla, že prichádza do kontaktu s procesmi tvorby materiálov so zapojením verejnosti (54 %). Druhá časť respondentov neprichádza do kontaktu s danými procesmi (46 %). Pomer odpovedí sa v tejto otázke ukázal ako takmer vyrovnaný.

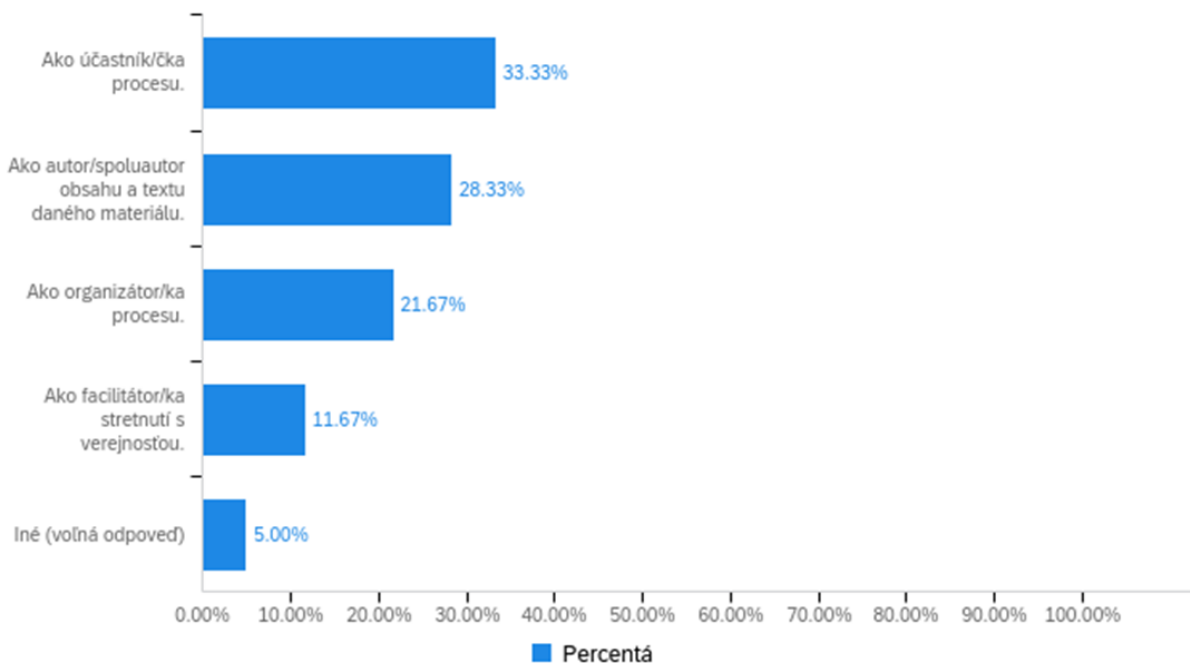
Prichádzate vy osobne v rámci vašej práce do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť?



6.1 V akej roli? (môžete vybrať viacero možností)

Respondenti najčastejšie uviedli, že vystupujú v roli účastníka participatívneho procesu (33 %). Ako druhú najčastejšiu odpoveď respondenti uviedli rolu autora/spoluautora obsahu daného materiálu (28 %). Najmenej často vystupujú v roli facilitátora stretnutí s verejnosťou (12 %). Najvýraznejší prekryv v možnostiach bol medzi účastníkom procesu a autorom/spoluautorom obsahu.

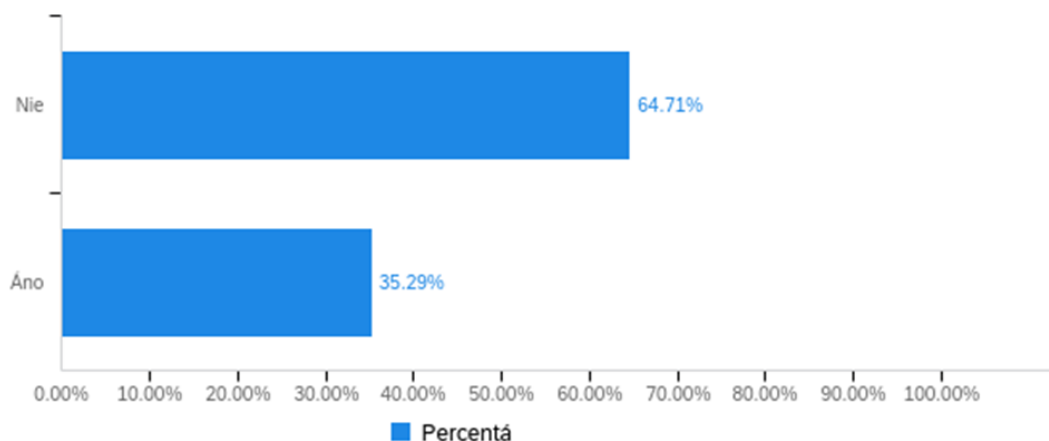
V akej roli? (môžete vybrať viacero možností)



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

Percento využívania externých dodávateľov na činnosti súvisiace s participatívnym procesom predstavuje len zhruba tretinu odpovedí (35 %). Až 65 % respondentov uviedlo, že externých dodávateľov nevyužívajú (65 %).

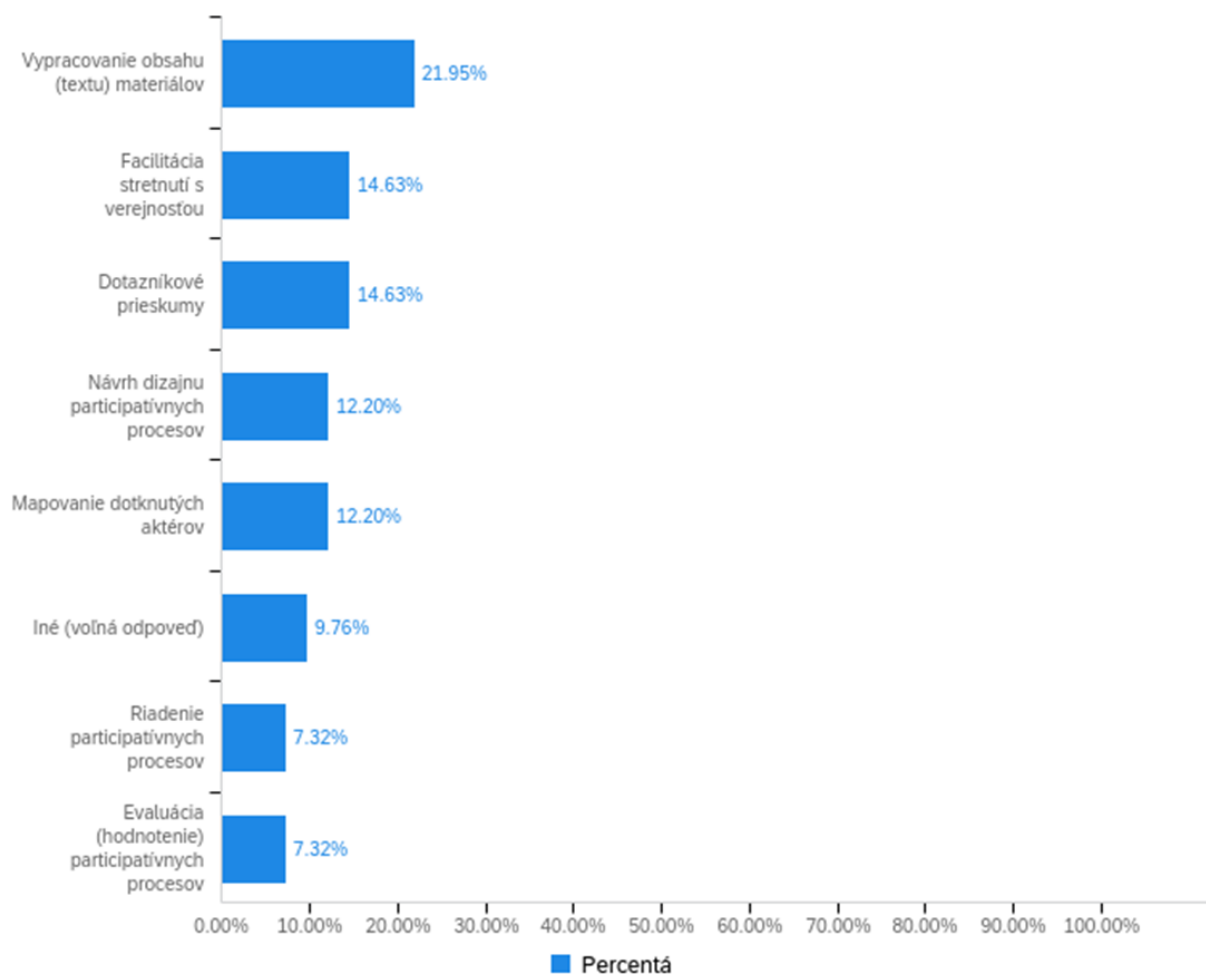
Využívate v rámci vášho odboru externých dodávateľov na činnosti súvisiace s participatívnym procesom?



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

Najčastejšou vybranou možnosťou pre potreby oslovenia externých dodávateľov v súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby politík, je vypracovanie obsahu daných materiálov (22 %). Najmenej častými činnosťami sú riadenie participatívnych procesov (7 %) a evaluácia procesov (7 %).

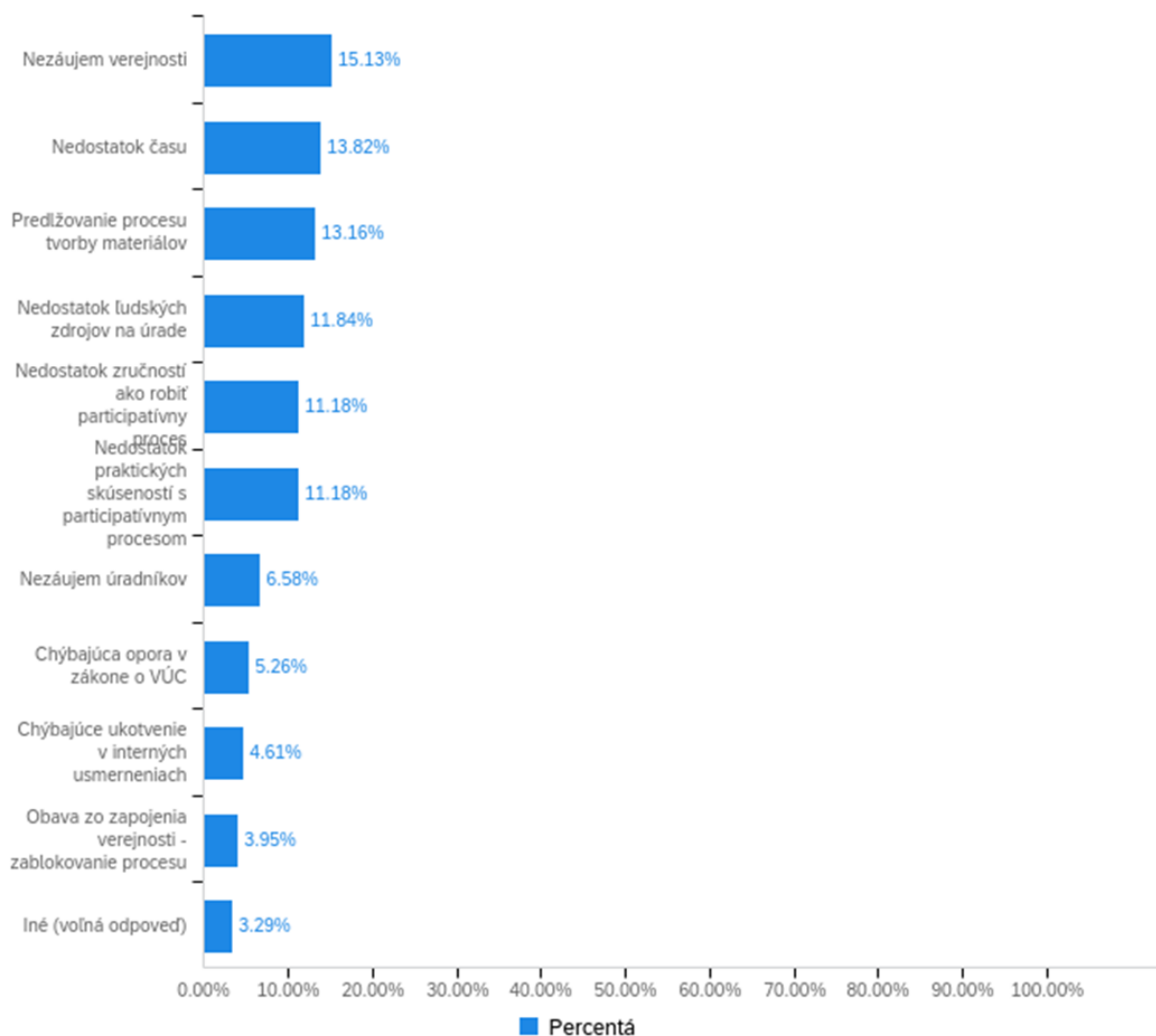
Na aké činnosti v rámci vášho odboru najčastejšie zháňate externých dodávateľov v súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby politík? (vyberte najviac tri možnosti)



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

Najčastejšou prekážkou v zapájaní verejnosti do materiálov je podľa respondentov nezáujem verejnosti (15 %). Obava zo zapojenia verejnosti a následného zablokovania procesu bola uvedená iba v malej miere (4 %). Ako ďalšie najčastejšie vyskytujúce sa prekážky respondenti identifikovali nedostatok času (14 %) a predlžovanie procesu tvorby samotného materiálu (13 %). Zaujímavé zistenie je, že v nedostatok zručností ako robiť participatívny proces a nedostatok praktických skúseností s participatívnym procesom spolu tvorí 22 %.

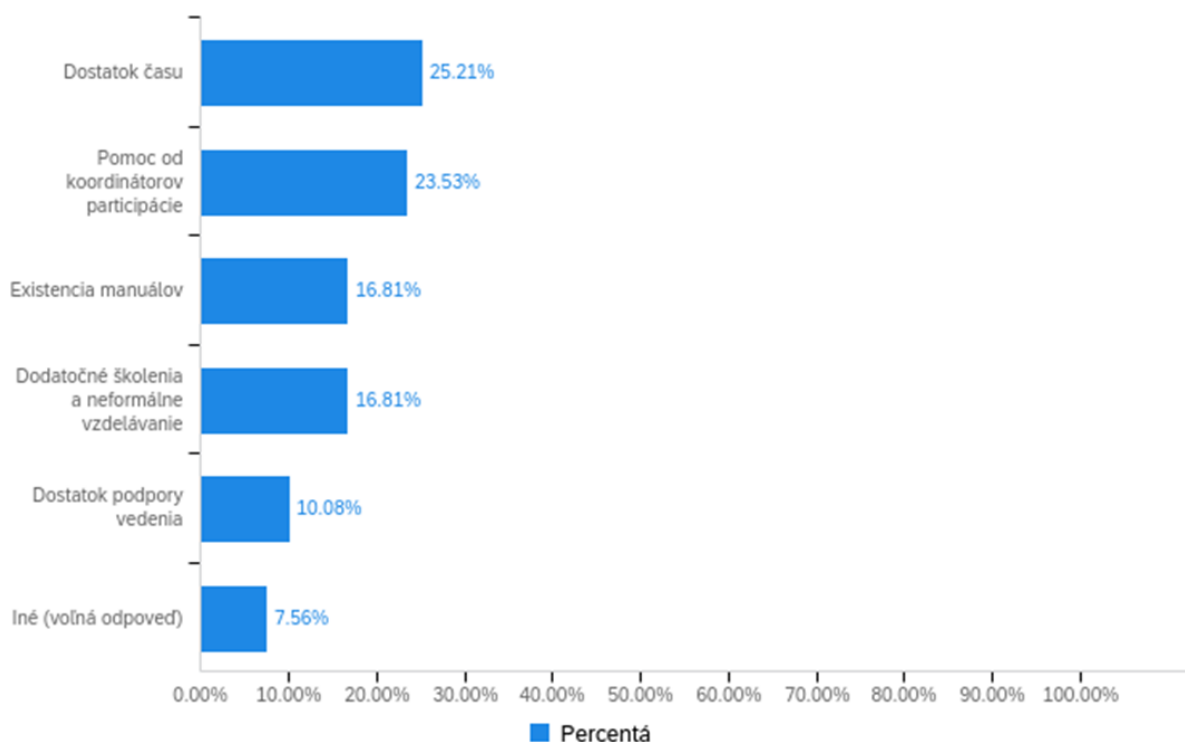
Aké prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vnímate vo vašom odbore vo všeobecnosti? (vyberte najviac štyri možnosti)



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

Respondenti najčastejšie uviedli potrebu dostatku času (25 %). Ďalším výrazným uľahčením by podľa respondentov bola pomoc od koordinátorov participácie (23 %). Potreba dostatočnej podpory vedenia predstavovala menej často preferovaný spôsob uľahčenia zapájania verejnosti (10 %). Z uvedených odpovedí vyplýva potreba časového plánovania procesov a zapojenia koordinátorov participácie.

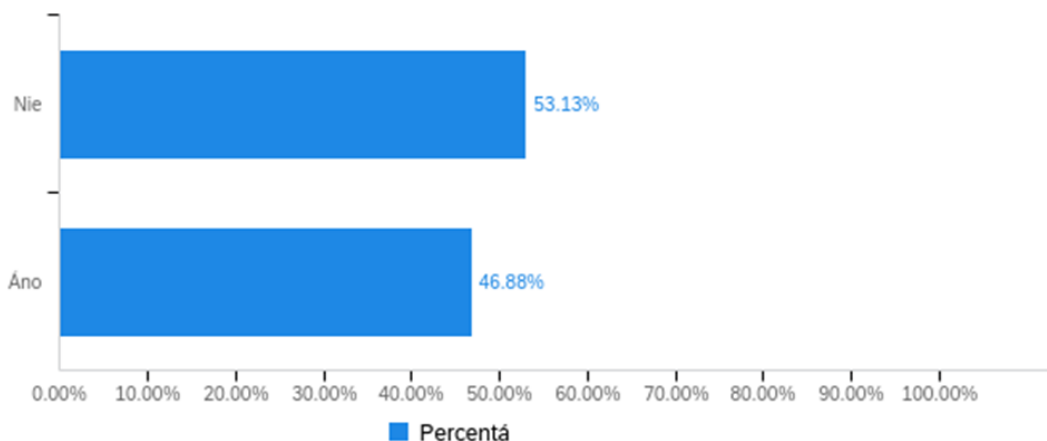
Čo by vám uľahčilo zapájanie verejnosti do tvorby materiálov? (vyberte najviac tri možnosti)



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

Väčšina respondentov nemala vedomosť o existencii pozície koordinátorov participácie (53 %). Avšak rozdiel medzi obidvoma pólmi respondentov nebol príliš výrazný, keďže o pozícii koordinátorov participácie vedelo pomerne príbuzné percento respondentov (47 %). Uvedené odpovede odrážajú súčasný stav a priestor pre budúce využitie potenciálu spolupráce s koordinátormi participácie.

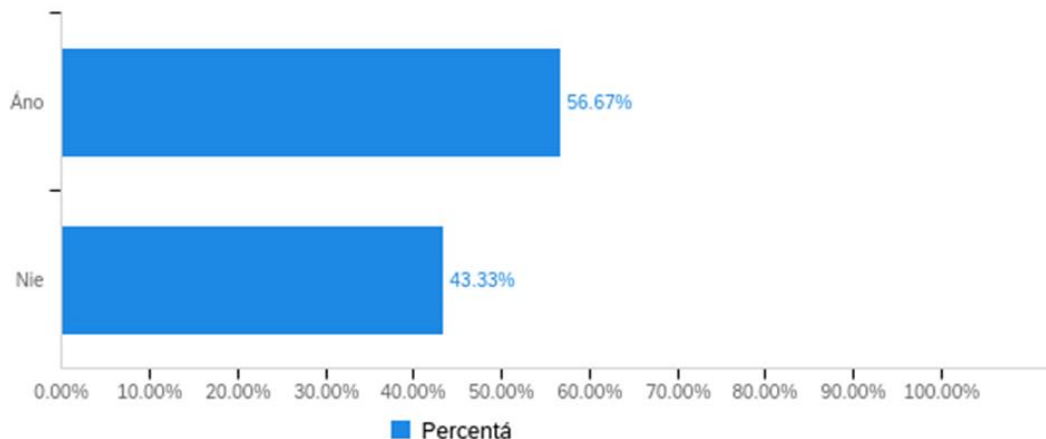
Viete, že na úrade existuje pozícia: koordinátor participácie (KoP)?



10.1 Nadviazali ste s ním spoluprácu?

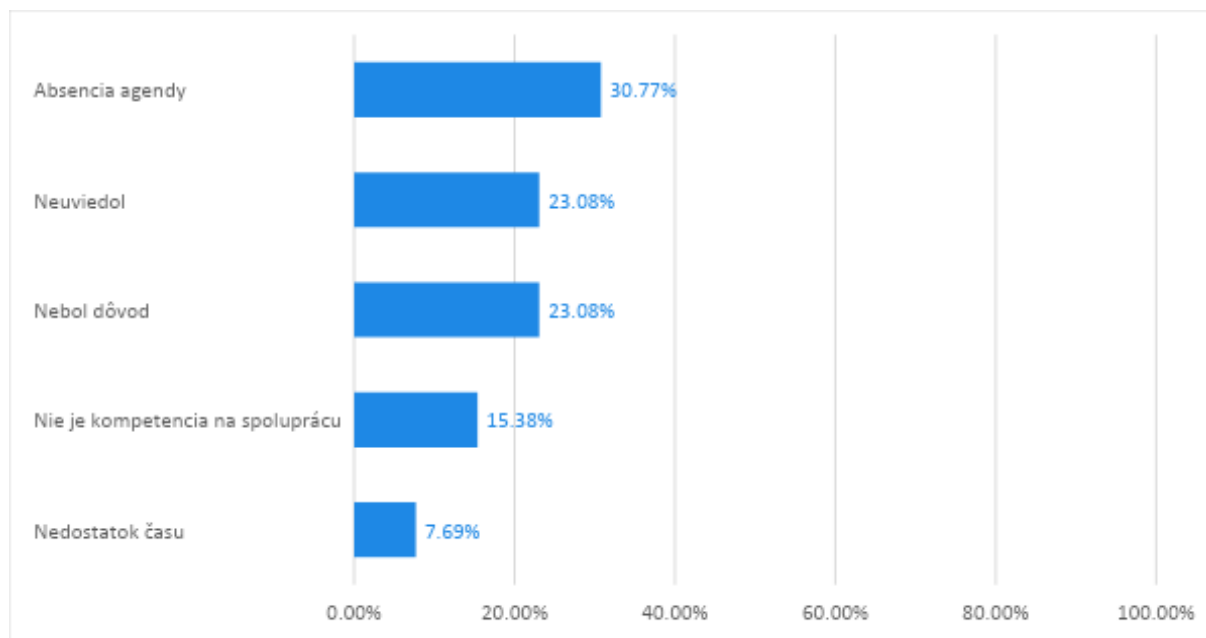
Väčšina respondentov nadviazala spoluprácu s niektorým z koordinátorov participácie (57 %). Menšina respondentov síce vedela o pozícii koordinátorov participácie, zatiaľ však s nimi spoluprácu nenadviazala (43 %). Pomer využívania spolupráce s koordinátormi participácie má na úrade potenciál vyvíjať sa smerom k zvýšeniu možností vzájomnej spolupráce pre zefektívnenie participatívnych procesov.

Nadviazali ste s ním spoluprácu?



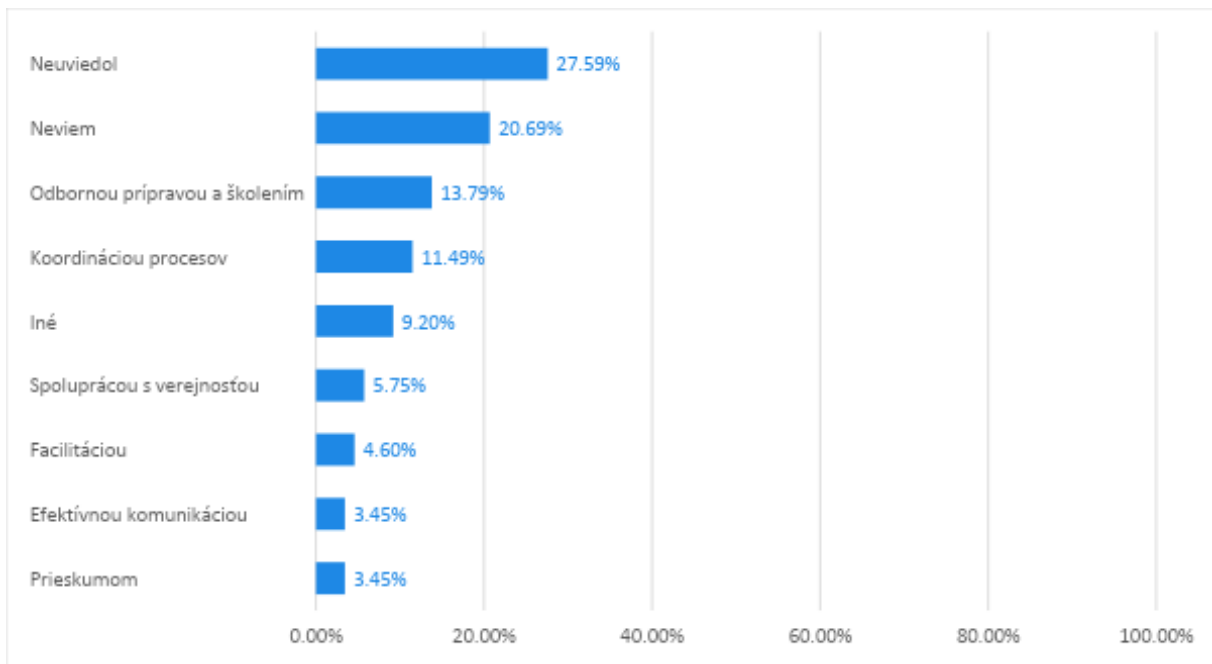
10.2 Čo je dôvodom toho, že ste s KoP ešte nespolupracovali?

Ako najčastejší dôvod nenadviazania spolupráce s koordinátormi participácie vnímali respondenti absenciu agendy (31 %). 23 % respondentov dôvod nešpecifikovalo. Jedná sa o respondentov, ktorí v predchádzajúcej otázke (č. 10) uviedli, že nemajú vedomosť o existencii novozavedených pozícií. Približne 23 % respondentov uviedlo, že nevidí dôvod na spoluprácu.



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?

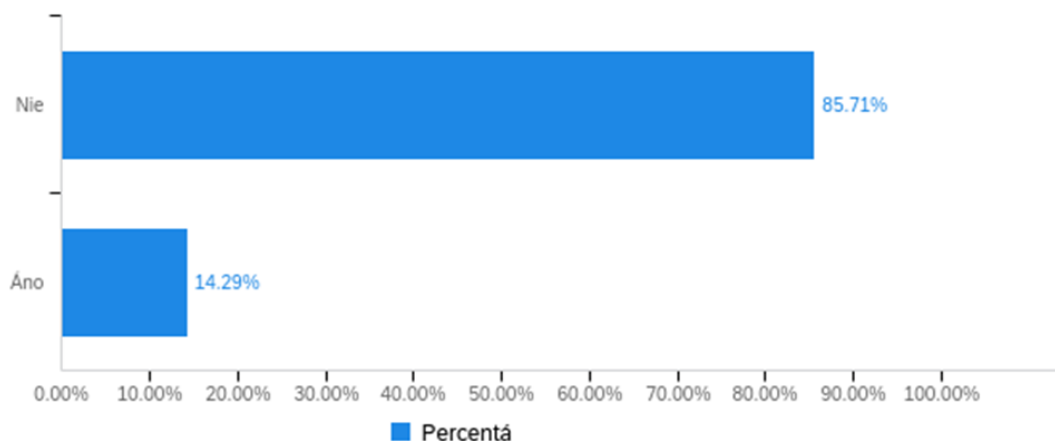
Takmer 21 % respondentov nevedelo uviesť, ako by im mohli pomôcť koordinátori participácie. Avšak 14 % uviedlo, že by ich dokázalo využiť na odbornú prípravu a školenia. Ide prevažne o prenos skúseností, ktorými koordinátori disponujú. Takmer 12 % by si vedelo predstaviť pomoc pri koordinácii procesov. Z uvedených odpovedí vyplýva, že ešte stále existuje priestor pre intenzívnejšie informovanie o kompetenciách a prínose spolupráce s koordinátormi participácie.



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

Výrazná väčšina respondentov uviedla, že v minulosti neabsolvovali žiaden druh školenia v oblasti zapájania verejnosti (86 %). Školenie tohto druhu absolvovalo len malé percento respondentov (14 %). Výrazný nepomer vyjadrených odpovedí vytvára priestor zakomponovať školenia súvisiace s témou zapájania verejnosti do vzdelávacích plánov zamestnancov.

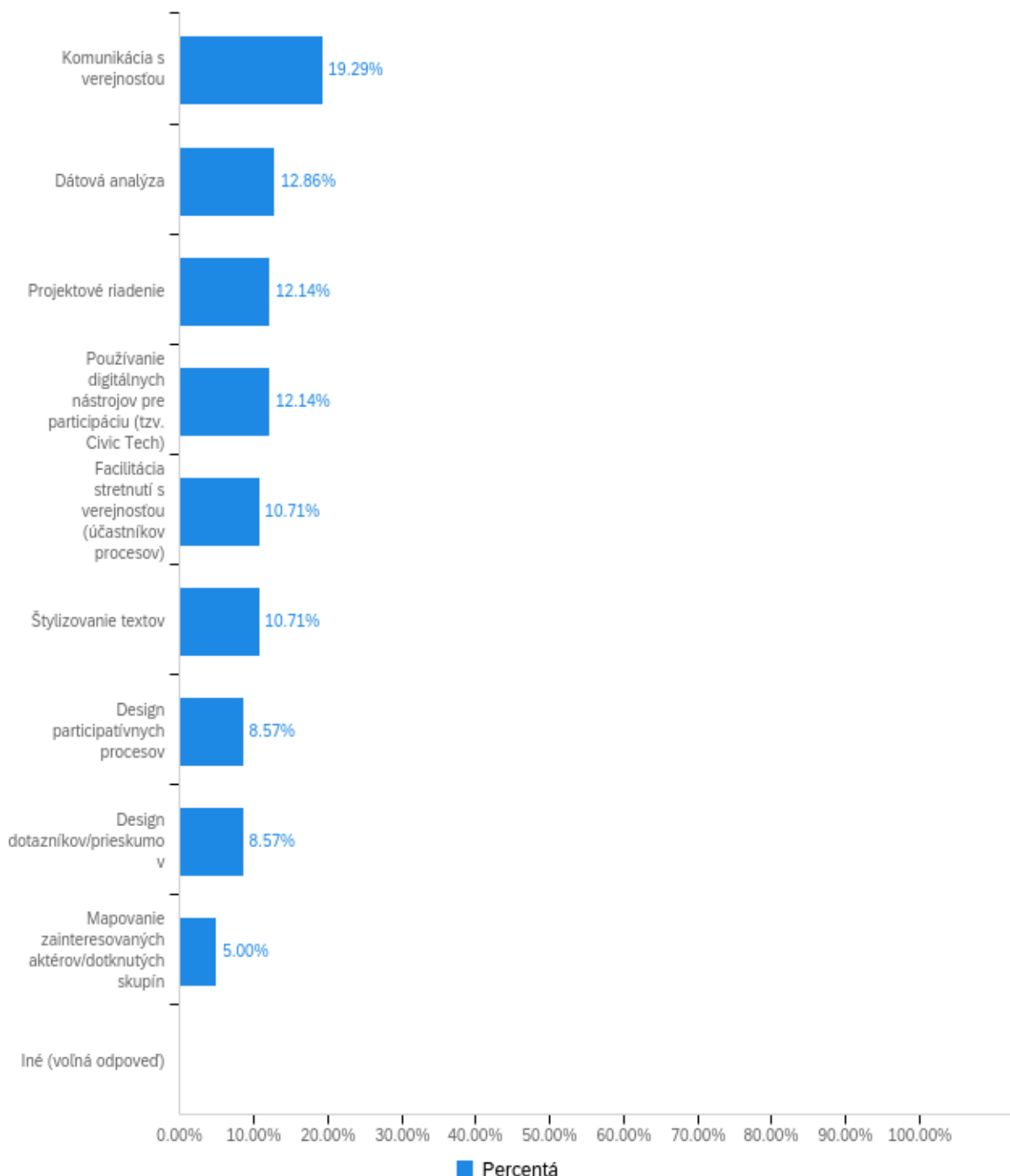
Absolvovali ste v minulosti nejaké školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti?



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

Najväčší záujem prejavili respondenti o školenia komunikácie s verejnosťou (19 %), dátovú analýzu (13 %) a projektové riadenie (12 %). Naopak najmenší záujem prejavili o mapovanie zainteresovaných aktérov (5 %). Prejavený záujem o ostatné druhy školení bol pomerne vyrovnaný, čo môže vyplývať aj z rôznorodosti pracovných pozícií a kompetencií zapojených respondentov.

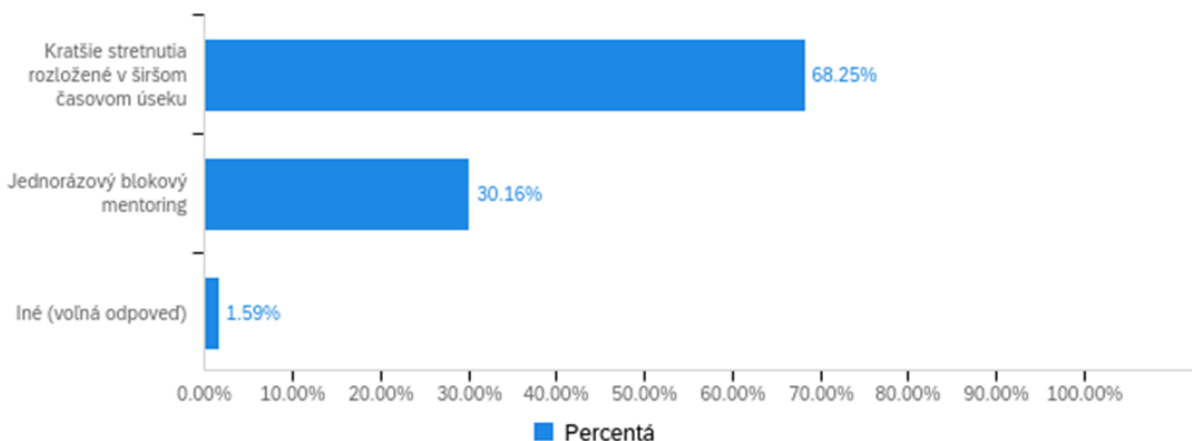
O ktoré z nasledujúcich školení by ste mali záujem? (Vyberte maximálne štyri).



14. Vyhovoval by vám skôr:

Školenia vo forme kratších stretnutí rozložených v dlhšom časovom úseku preferujú dve tretiny respondentov (68 %). Jednorazovému blokovému mentoringu by dalo prednosť iba 30 % respondentov.

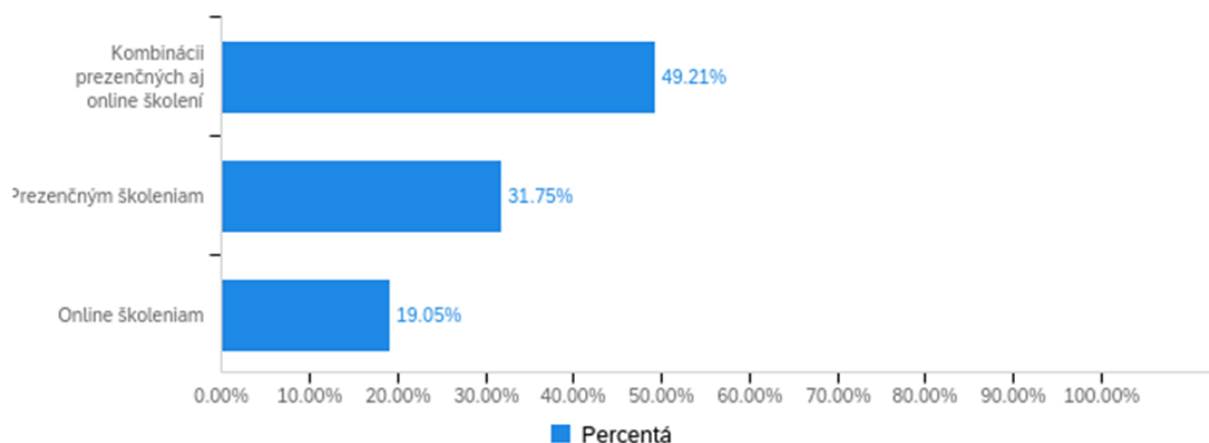
Vyhovoval by vám skôr:



15. Akej forme školení dávate prednosť?

Zreteľne je preferovaná kombinácia prezenčných a online školení ako najviac vyhovujúci spôsob realizácie vzdelávania (49 %). Online školenia sa ukázali byť najmenej žiadanou formou (19 %).

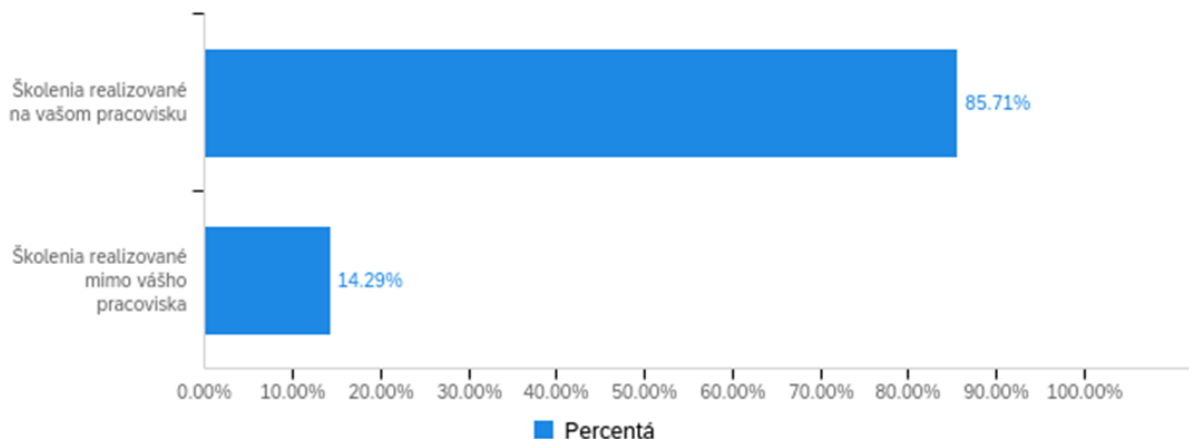
Akej forme školení dávate prednosť?



16. V prípade prezenčných školení preferujete:

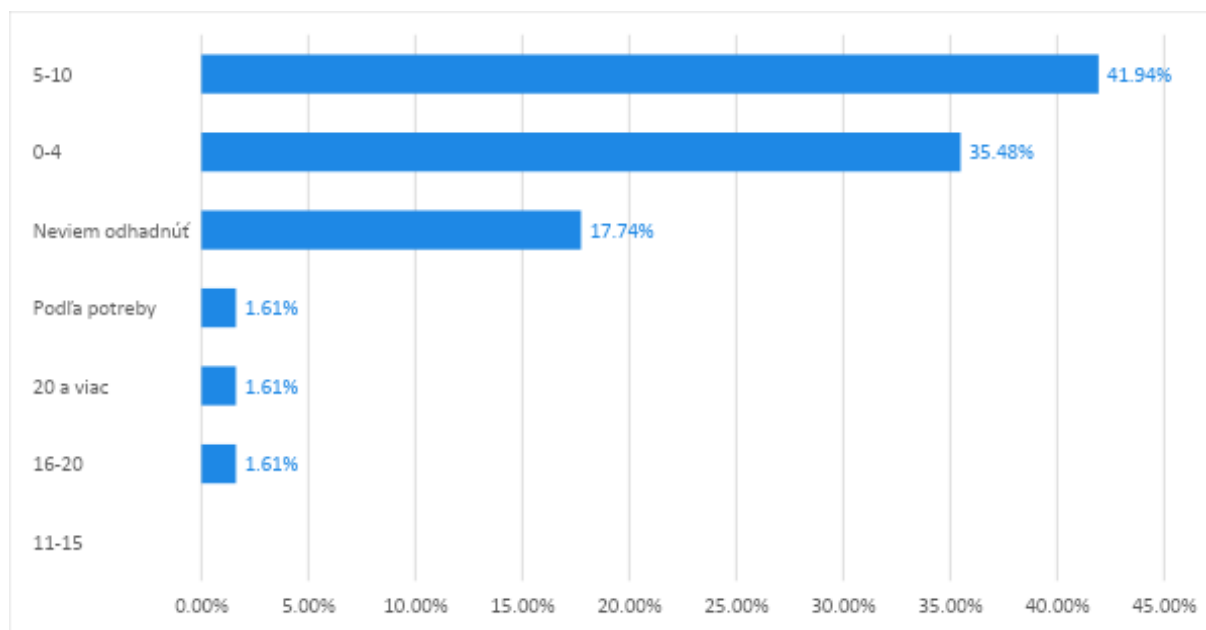
Respondenti a respondentky jednoznačne preferujú školenia realizované na pracovisku (86 %). Vzdelávanie mimo pracoviska by naopak uprednostnilo len 14 % zapojených.

V prípade prezenčných školení preferujete:



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

Väčšina respondentov uprednostňuje školenie v časovom rozpätí od 5 do 10 hodín mesačne (42 %). Časový fond v trvaní od 11 do 15 hodín považujú respondenti za absolútne neprijateľný (0 %). Uvedené odpovede odrážajú obmedzené kapacity respondentov pre účasť na školeniach.



Zhrnutie výsledkov prieskumu pre VÚC PSK

V dotazníkovom prieskume pracovníkov úradu VÚC PSK deklaruje existenciu spolupráce s inými odbormi pri riešení agendy 71 % respondentov. Kvalitu spolupráce s iným odborom hodnotí ako celkom dobrú, avšak s priestorom na zlepšenie, približná polovica (57 %). Obraz situácie medziodborovej spolupráce na úrade dotvára výrazná neúčast' respondentov na medziodborových poradách (77 %), pričom medziodborová spolupráca je v prevažnej miere obsahom interných porád odborov (63 %). Kvalita medziodborovej spolupráce je na úrade všeobecne hodnotená pozitívne, čo predstavuje dobrý základ pre jej budúci rozvoj.

Za relatívne dôležitú považuje účasť verejnosti na tvorbe materiálov 39 % respondentov. Tesne nadpolovičná väčšina respondentov uviedla, že prichádza do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť (54 %), predovšetkým v role účastníka procesu (33 %). Využívanie externých dodávateľov v rámci odboru na činnosti súvisiace s participatívnym procesom potvrdilo výrazne menej respondentov (35 %). Externí dodávatelia sú najčastejšie zazmluvnený na vypracovanie obsahu (textu) materiálov (22 %). Celkový postoj k participácii dopĺňajú prekážky v zapájaní verejnosti, ktoré boli uvedené v rôznom spektre, najviac však z dôvodu nezájmu verejnosti (15 %), a tiež boli uvedené možné riešenia uľahčenia zapájania verejnosti za predpokladu, že by mali respondenti a respondentky na tieto činnosti viac času (25 %). Vo všeobecnosti sú postoje k participácii na úrade vnímané ako oblasť, ktorá reflektuje nastavenie činností a procesov jednotlivých odborov, pričom zo zisteného vyplýva, že sa v tejto oblasti naskytá priestor na hlbšiu analýzu a nastavenie smerovania v rámci budovania kapacít a činností úradu.

Reflexia práce a povedomia o pozície koordinátorov participácie na úrade bola v dotazníkovom prieskume preukázaná z pohľadu povedomia o existencii tejto pozície, a to v menšinovej miere (47 %), pričom tesná nadpolovičná väčšina respondentov, ktorá o existencii tejto pozície na úrade vedela potvrdila, že už spoluprácu s koordinátormi participácie nadviazala (57 %). Ako dôvod doposiaľ nenadviazanej spolupráce považujú respondenti v najväčšej miere absenciu agendy (31 %) a pomoc koordinátorov participácie pri príprave procesov súvisiacich so zapájaním verejnosti by si vedela predstaviť kumulatívna nadpolovičná väčšina (52 %). Komplexný pohľad na prácu a povedomie o existencii pozície koordinátorov participácie je teda možné hodnotiť ako oblasť s potenciálom rozvoja a s pozitívnym vývojom v prípade pribúdajúcej agendy zapájania koordinátorov participácie do interných činností a procesov úradu.

Záverečná časť dotazníkového prieskumu bola venovaná potrebe školení. Výrazná potreba školení súvisiacich s témou zapájania verejnosti, sa ukázala v odpovediach respondentov prostredníctvom ich doterajšej značnej neúčasti na školeniach tohto druhu (86 %). Najväčší záujem zo širokého spektra požadovaných školení prejavili respondenti o školenie komunikácie s verejnosťou (19 %). V slede analýzy témy školení prejavili respondenti záujem o školenia vo forme kratších stretnutí rozložených v širšom časovom úseku (68 %) formou kombinovaných prezenčných a online školení (49 %), realizovaných na pracovisku (86 %) v trvaní od 5 do 10 hodín (42 %).

5 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu

1. Medziodborová spolupráca a komunikácia („vnútroinštitucionálna participácia“)

Z analýzy vyplýva, že medziodborová spolupráca je pred úrad PSK charakteristická. Medziodborových porád sa primárne zúčastňujú vedúci zamestnanci, v prípade radových zamestnancov sa spolupráca deje skôr na individuálnej úrovni. Kooperácia medzi odbormi prebieha najmä v prípade spoločných obsahových agend, medzi ktoré možno zaradiť aj dizajn a realizáciu participatívnych procesov. Súvisiacim dôvodom je aj potreba využitia expertízy iného odboru pri konkrétnych témach. Spolupráca medzi odbormi prebieha na úrade PSK v dlhodobejšom horizonte a je založená aj na pozitívnych skúsenostiach z minulosti a na neformálnych väzbách medzi zamestnancami. Menej formálne spôsoby komunikácie majú potenciál aj pre zvyšovanie a skvalitnenie medziodborovej spolupráce v budúcnosti – značná časť opýtaných zamestnancov preferuje v tomto smere nadväzovanie kontaktov a prediskutovanie spoločných agend na pravidelných neformálnych stretnutiach a teambuildingoch.

Priestor na skvalitnenie medziodborovej spolupráce vidia respondenti najmä v zefektívnení komunikácie medzi odbormi, ktorá zabezpečí väčšiu prepojenosť a odstráni duplicity vo výkone agend jednotlivcov.

2. Postoje k participácii + ako sa na úrade realizujú participatívne procesy

Z analýzy vyplýva, že na úrade PSK prevládajú skôr pozitívne postoje k participácii a chápanie jej významu pre agendy úradu. Väčšina opýtaných považuje význam zapájania verejnosti pre prácu svojho odboru za zásadnú alebo relatívne dôležitú. Zároveň, vyše polovica respondentov prichádza do kontaktu s procesmi tvorby regionálnych verejných politík so zapojením verejnosti – najmä v roly účastníkov procesov, ich organizátorov alebo autorov materiálov. Treba však dodať, že tieto údaje môžu odrážať aj rôznorodosť agend úradu. Inými slovami, zapájanie verejnosti môže mať pre jednotlivé odbory rozličnú relevanciu.

K hlavným dôvodom zapojenia verejnosti do tvorby regionálnych verejných politík na úrade PSK patria (1) úsilie zohľadniť potreby a očakávania cieľových skupín, (2) získať informácie z aplikačnej praxe a (3) prostredníctvom zapájania zainteresovaných aktérov skvalitniť vznikajúci materiál.

Prípravu regionálnych verejných politík má na úrade PSK zvyčajne v kompetencii viaceró zamestnancov príslušného odboru, pričom dochádza aj k spolupráci s inými odbormi a s externými kapacitami. Rozdelenie úloh a tímová práca pri dizajne a realizácii participatívnych procesov prebieha v interných pracovných skupinách. Ich členmi bývajú vedúci zamestnanci

gestorského odboru, jeho zamestnanci, externý dodávateľ, prípadne prizvaní zástupcovia iných odborov.

Analýza ukázala, že zapájanie externých dodávateľov do participatívnych procesov je na úrade PSK pomerne zaužívanou praxou. V skúmaných procesoch bolo rozhodnutie o ich zapojení v kompetencii vedúcich zamestnancov úradu a vedenia gestorských odborov. Dodávatelia sú zazmluvnení na základe verejného obstarávania a v participatívnych procesoch majú na starosti najmä odborné spracovanie materiálov, dohliadanie na zapracovanie výstupov z participatívneho procesu, facilitáciu stretnutí a vytváranie dotazníkov. Za pozitívnu prax možno považovať, že medzi gestormi politikov a dodávateľmi dochádza k pravidelnej komunikácii a tí sa zúčastňujú aj na stretnutiach interných pracovných skupín.

Z analýzy vyplýva, že gestori postupujú pri výbere účastníkov participatívnych procesov systematicky. K ich selekcii dochádza na stretnutiach spomínanej internej pracovnej skupiny, pričom do úvahy sa berú aj požiadavky z mapovania potrieb, ktoré prebieha v analytickej fáze prípravy regionálnych verejných politikov. Systematickosť výberu účastníkov sa prejavuje aj v skutočnosti, že do skúmaných procesov sa zapojili aktéri zo všetkých relevantných sfér – z odbornej verejnosti, štátnej správy, samosprávy miest a obcí PSK, súkromného sektora a z mimovládnych neziskových organizácií. Za negatívum však možno považovať, že gestori nemajú k dispozícii databázu stakeholderov.

Nastavenie nástrojov zapájania verejnosti prebieha buď v rámci interných pracovných skupín alebo závisí od rozhodnutia vedúcich zamestnancov gestorských odborov a samotného úradu PSK. Konkrétne to zahŕňa výber realizovaných aktivít a formu oslovenia potenciálnych účastníkov. Najčastejšie využívanou metódou sú v tomto smere dotazníky, ktoré bývajú distribuované do databáz obcí a miest v PSK a slúžia na zisťovanie ich potrieb a požiadaviek. Charakteristickým nástrojom sú aj verejné stretnutia v území PSK so zainteresovanými aktérmi. Medzi ďalšie využívané metódy patrí verejné pripomienkovanie.

Zaužívanú prax informovania a dokumentovania participatívnych procesov možno hodnotiť ako pozitívnu. Informácie o participatívnych procesoch sú zverejňované na webstránke úradu a na podstránkach príslušných odborov. Verejnost' na nich nájde aj podrobný návrh materiálov vrátane príloh. V prípade dotazníkov prebieha ich propagácia aj na sociálnych sieťach. Účastníci procesov bývajú aktívne oslovovaní a pozývaní na plánované stretnutia. Dokumentácia procesov prebieha transparentne prostredníctvom zápisníc a prezenčných listín zo stretnutí a projektových spisov. Pozitívnym aspektom je v tomto smere aj spätná väzba poskytovaná ku každej pripomienke, vrátane odôvodnenia neprijatých pripomienok.

Oslovení respondenti považujú za najväčšie prekážky pre zapájanie verejnosti (1) časový aspekt participatívnych procesov – čiže nedostatok času na ich realizáciu a predlžovanie procesu tvorby regionálnych verejných politikov. Bariérou je aj (2) nezáujem verejnosti, ktorý sa prejavuje najmä v podobe nízkej účasti na stretnutiach. Treba však dodať, že analyzované participatívne procesy prebiehali aj počas pandémie COVID-19 a s ňou spojených opatrení. Obmedzením je podľa respondentov aj (3) byrokracia, ktorá komplikuje priebeh participatívnych procesov.

Niektorí opýtaní negatívne hodnotili aj (4) prekryv kompetencií viacerých zamestnancov pri dizajne a realizácii participatívnych procesov.

K uľahčeniu zapájania verejnosti by zamestnancom najviac pomohlo (1) vzdelávanie v podobe manuálov, školení a neformálneho vzdelávania, (2) viac časových kapacít a (3) výraznejšia pomoc od koordinátorov participácie. Za silné stránky možno považovať skutočnosť, že participatívne procesy majú na úrade PSK podporu vedúcich zamestnancov a prebiehajú na úrade systematicky.

3. Oboznámenosť a spolupráca s koordinátorkami participácie

Hoci z analýzy vyplynula pomerne systematická spolupráca v rámci úradu pri dizajne a realizácii participatívnych procesov, povedomie o činnosti a potenciálnom prínose koordinátorov participácie je pomerne nízke. Platí to najmä u respondentov z radov pracovníkov úradu, v prípade vedúcich zamestnancov je informovanosť lepšia. Ak aj zamestnanci vedia o tejto pozícii, majú často vágne predstavy o reálnej náplni práci koordinátorov. U respondentov, ktorí spolupracovali s koordinátormi participácie, je však ich vnímanie pozitívne a táto pozícia je považovaná za prínosnú.

Koordinátori participácie sú však vnímaní skôr v kontexte zlepšenia komunikácie – či už v rámci úradu alebo s inými aktérmi a s verejnosťou. Je potrebná väčšia informovanosť a osвета o tom, že hlavnou pracovnou agendou koordinátorov participácie je dizajn a realizácia participatívnych procesov. Koordinátori by sa preto mali vo väčšej miere zúčastňovať na výbere aktérov a nástrojov ich zapojenia a na samotnom priebehu participatívneho procesu.

4. Preferovaná forma a typ školení

Výrazná väčšina respondentov v minulosti neabsolvovala žiadny druh vzdelávania zameraného na tému participácie. Analýza ukázala, že z perspektívy respondentov má vzdelávanie veľký potenciál pre uľahčenie zapájania verejnosti na úrade PSK. Respondenti by preferovali kratšie pravidelné stretnutia rozložené v širšom časovom úseku, pričom by malo ísť o kombináciu osobných stretnutí v priestoroch úradu a online školení. Celková časová dotácia školení by mala byť ideálne 5-10 hodín mesačne. Tematicky by zamestnanci preferovali školenia zamerané najmä na komunikáciu s verejnosťou, dátovú analýzu a projektové riadenie.

6 Záverečné odporúčania pre PSK

1. Odporúčania na zlepšenie procesov medziodborovej spolupráce

- Navrhujeme výraznejšiu podporu neformálnej komunikácie medzi zamestnancami úradu PSK. Tento typ komunikácie síce zo svojej podstaty vzniká skôr organicky, vytváranie príležitostí pre jeho vznik však môže viesť k zefektívneniu medziodborovej spolupráce, keďže tá je často založená práve na neformálnych väzbách. Odporúčame preto realizáciu menej formálnych pracovných stretnutí a teambuildingov.

2. Odporúčania na skvalitnenie participatívnych procesov

- Pre riešenie problému nezáujmu verejnosti navrhujeme používať väčšiu rôznorodosť nástrojov zapájania do tvorby regionálnych verejných politík. Nápomocné môžu byť v tomto smere aj nástroje vyžadujúce cielený výber účastníkov, ako napr. fokusové skupiny, príp. metóda world café zameraná na názory a potreby neorganizovanej verejnosti.
- Odporúčame pre úrad PSK vytvárať databázu zainteresovaných aktérov, ktorý by mohol uľahčiť dizajn a realizáciu participatívnych procesov.
- Pri dizajne a realizácii participatívnych procesov navrhujeme jasnejšiu deľbu úloh a kompetencií, aby sa predišlo prekryvom v kompetenciách zamestnancov. Riešením môže byť aj určenie zamestnanca, ktorý bude z procesného hľadiska viesť participatívny proces a bude mať v kompetencii i koordináciu úloh.

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

- Navrhujeme klásť väčší dôraz na informovanie o existencii pozície koordinátorov participácie a o ich kompetenciách – napríklad vo forme prezentácií, či prostredníctvom neformálnych pracovných stretnutí.
- Keďže ide o primárnu kompetenciu koordinátorov participácie, odporúčame ich výraznejšie zapájanie priamo do dizajnu a realizácie participatívnych procesov.

4. Odporúčania v oblasti vzdelávania a školení

- Školenia zamestnancov v oblasti zapájania verejnosti do tvorby materiálov by sa mali zameriavať najmä na komunikáciu s verejnosťou, dátovú analýzu a projektové riadenie.
- Vzdelávanie by mali prebiehať v hybridnej podobe ako kombinácia kratších pravidelných osobných stretnutí v priestoroch úradu a online školení. Celkovo by však trvanie stretnutí nemalo presiahnuť 10 hodín mesačne.

7 Prílohy

PRÍLOHA A – Dotazník pre riaditeľov a vedúcich odborov

Email (*voľná odpoveď*)

Kraj

Banskobystrický samosprávny kraj
Žilinský samosprávny kraj
Košický samosprávny kraj
Prešovský samosprávny kraj
Nitriansky samosprávny kraj

Pozícia

Vedúci/vedúca úradu
Riaditeľ/riaditeľka úradu

Odbor

(odbory špecifikované v každom kraji)

I. ČASŤ – ÚVOD²

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

(*voľná odpoveď*)

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

² 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.

(voľná odpoveď)

3. (POLOŽIŤ PODĽA UVÁŽENIA) Mali ste externého dodávateľa 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 odborními, obvykle to na úrade tak funguje, že sa kontaktujete a riešite agendy spoločne?

Áno
Nie

4.1 (AK SPOLUPRACOVALI) S ktorými odborními 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 odborními...) 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 odborními ste teda spolupracovali?

(voľná odpoveď)

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

(voľná odpoveď)

6. Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odborními 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 medzi odborové porady

Áno
Nie

8. Je obsahom vašich vnútorných porád medzi odborová 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 medzi odborovú 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 medzi odborovú 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 = Nevieťm 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 neviete?

(voľná odpoveď)

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

(voľná odpoveď)

18.3 (AK ÁNO) Nadviazali ste s ním spoluprácu?

Áno

Nie

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

(voľná odpoveď)

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

(voľná odpoveď)

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

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

Projektové riadenie

Design participatívnych procesov

Facilitácia stretnutí s verejnosťou (účastníkmi procesov)

Mapovanie zainteresovaných aktérov / dotknutých skupín

Design dotazníkov / prieskumov

Dátová analýza

Komunikácia

Štylizovanie textov

Používanie digitálnych nástrojov pre participáciu (tzv. Civil Tech)

21. Koľko má váš odbor financií na vzdelávanie zamestnancov?

(voľná odpoveď)

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

(voľná odpoveď)

23. Vyhovoval by vám skôr:

Jednorázový blokový mentoring
Kratšie stretnutia rozložené v dlhšom časovom úseku
Iné

PRÍLOHA B – Protokol na rozhovory s gestormi politik

Najskôr 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 odborními 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 odborními?

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 odborními

Teambuildingy 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 odborními

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 (voľná odpoveď)

14. Vyhovoval by vám skôr:

Jednorázový blokový mentoring

Kratšie stretnutia rozložené v širšom časovom úseku

Iné (voľná odpoveď)

15. Akej forme školení dávate prednosť?

Online školeniam

Prezenčným školeniam

Kombinácii prezenčných aj online školení

16. V prípade prezenčných školení preferujete:

Školenia realizované na vašom pracovisku

Školenia realizované mimo vášho pracoviska

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

(voľná odpoveď)