

ANALÝZA PARTICIPATÍVNEJ PRAXE ŽSK

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

Žiadateľ: Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti

Partner: Žilinský 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 Nitrianskom kraji? (rozhovory s garantmi vybraných politík)	20
4 Kvantitatívny zber dát – dotazníkový zber (zamestnanci VÚC).....	31
5 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu	60
6 Záverečné odporúčania.....	63

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 štruktúrovaného rozhovoru (t.j. dotazníka, ktorý bol administrovaný výskumníkmi). Na základe

získaných informácií boli identifikované regionálne politiky, pri ktorých existovali indície, že boli tvorené s účasťou verejnosti. Koordinátorky participácie následne podľa pripraveného protokolu zrealizovali 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 ÚSVROS. Podrobnejšie informácie o zvolených metódach a procese analýzy dát sú uvedené v príslušných kapitolách v ďalšom texte.

1.4 Limity výskumu

Okrem štandardných limitov, ktoré sa spájajú s kvantitatívnymi a kvalitatívnymi metódami zberu dát možno za základný limitujúci faktor tohto výskumu považovať široké spektrum ľudí, ktorí sa podieľali na zbere a vyhodnotení dát, vrátane 14 koordinátoriek participácie. Veľkosť tímu kládla vysoké nároky na dodržanie všetkých štandardov zvolenej metodológie, ako aj štylistické zjednotenie výsledného výstupu. Napriek dôkladnému zaškoleniu na tieto činnosti sme medzi zapojenými analytikmi pozorovali rozdiel v kvalite realizovaných výskumných činností, pričom v závere niektoré výstupy museli byť dopracované skúsenejšími expertmi. Je možné, že 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) a 2. pripraviť dotazník pre všetkých zamestnancov VÚC.

2.1. Ciele

- získať prvotný prehľad o regionálnych politikách, ktoré sa na úrade realizujú participatívne
- získať dáta, na základe ktorých bude možné neskôr vybrať vhodných respondentov pre kvalitatívne rozhovory

- získať informácie o miere, kvalite a efektívnosti komunikácie a spolupráce medzi 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 ÚSVROS, 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	-

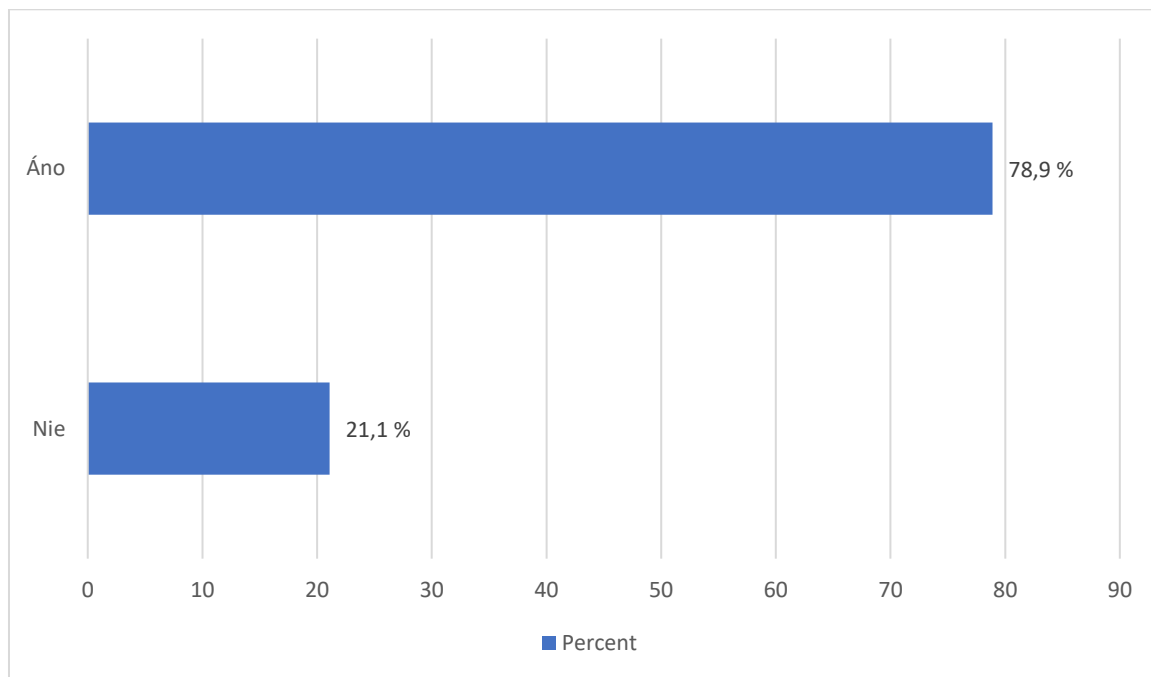
KRAJ	POZÍCIA	ODBOR
ŽSK	Vedúci/vedúca odboru	Odbor regionálneho rozvoja
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor sociálnych vecí
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor dopravy
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor kultúry
	Vedúci/vedúca odboru	Odbor školstva a športu
	Riaditeľ / riaditeľka	-

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 indukčnej kvalitatívnej analýzy (t.j. analýza vychádzala „zdola“, zo samotných dát). Kvalitatívna analýza bola zameraná na hľadanie opakujúcich sa vzorcov a tém a na doplnenie informácií z kvantitatívnych dát.

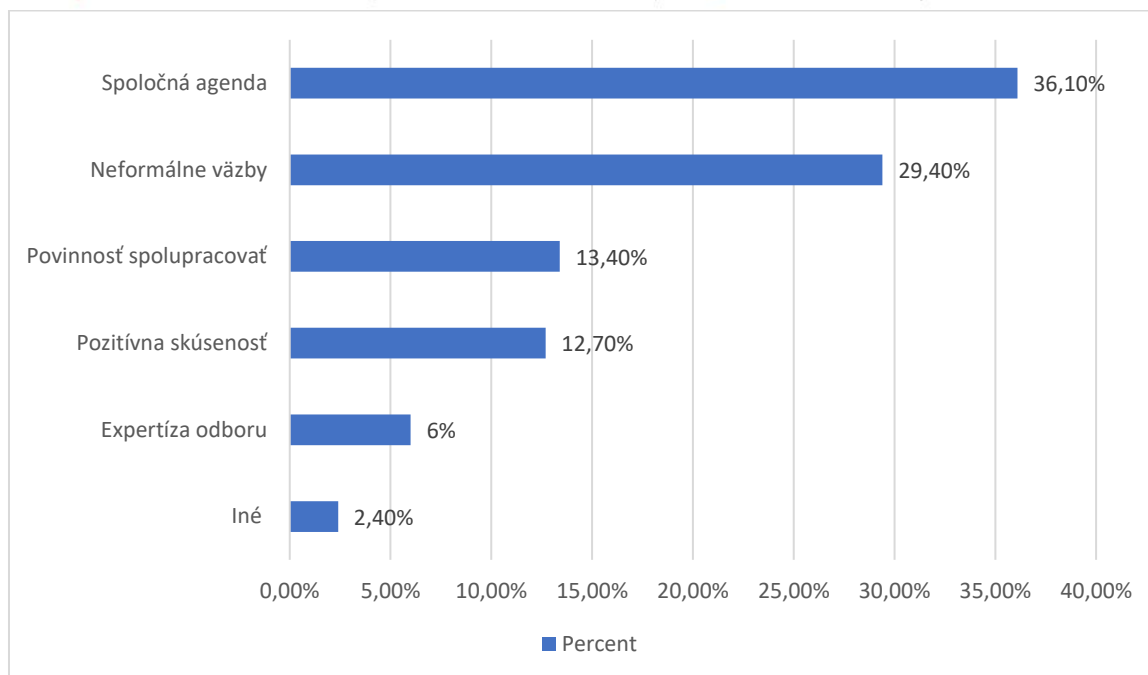
2.5 Výsledky

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



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

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

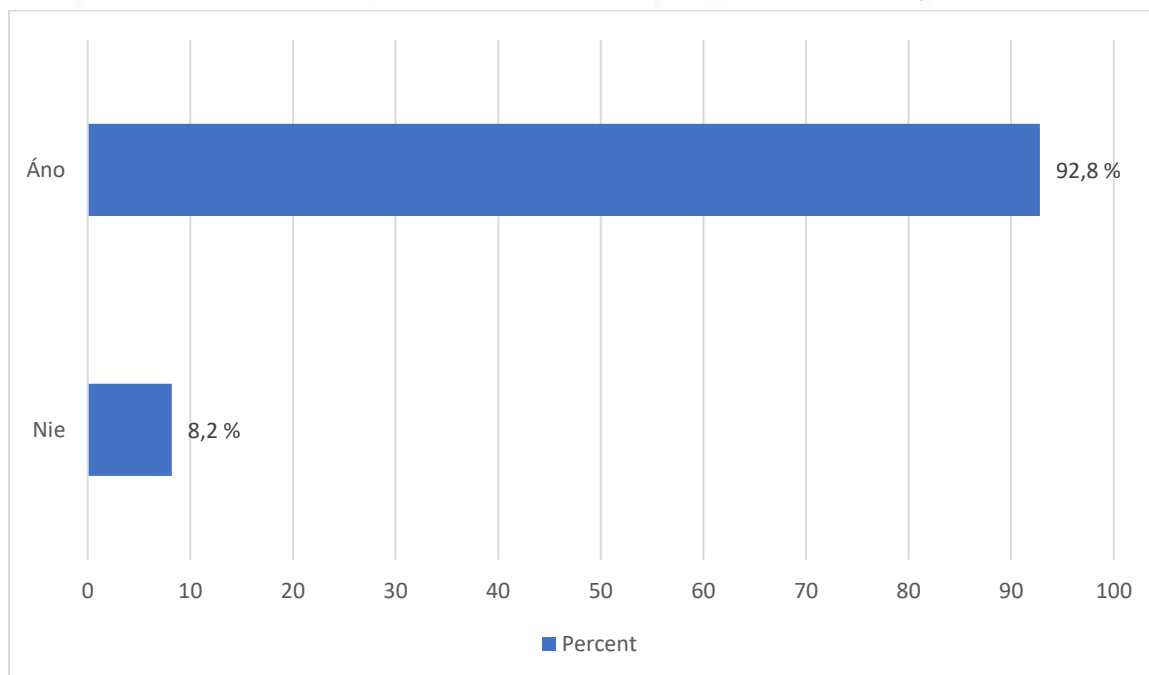


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

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

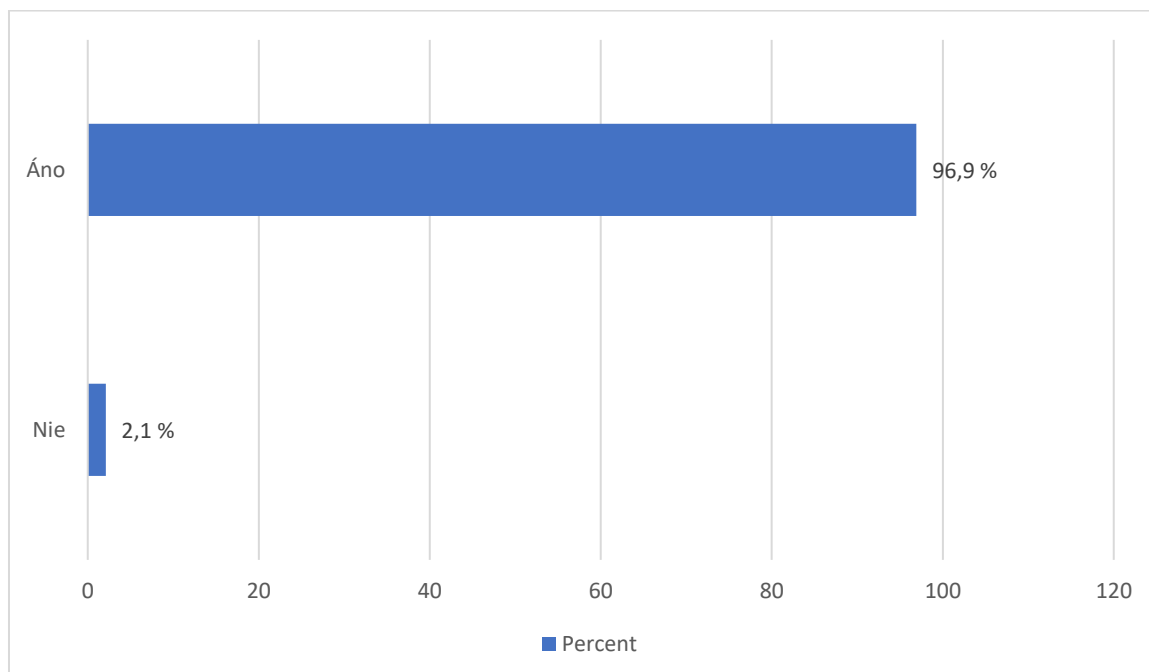
V prieskume sme sa pýtali aj nato, aké sú najčastejšie dôvody medzioborovej spolupráce. Výsledky poukazujú nato, že najčastejším dôvodom je spoločná obsahová agenda rôznych odborov (príkladom môžu byť tematicky prierezové politiky) s 36 %. Druhým najčastejším dôvodom boli neformálne väzby na základe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

3. Mávate medzioborové porady?



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

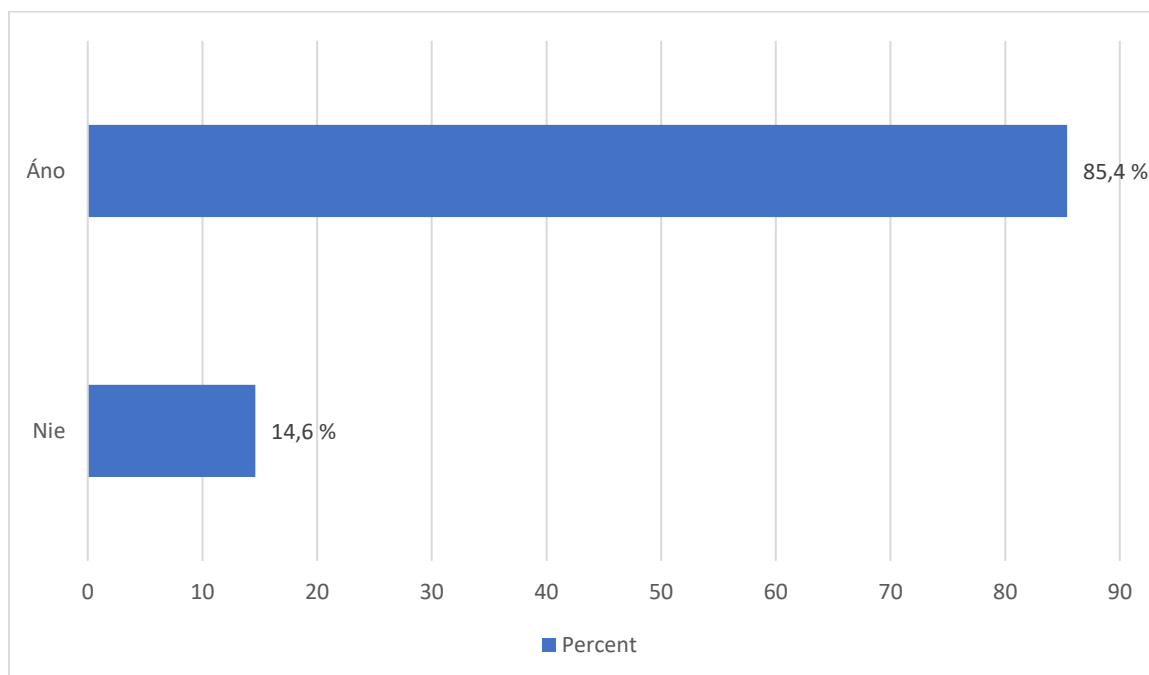
4. Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca – koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?



Medziodborová spolupráca, založená na koordinácii agend medzi jednotlivými odbormi je taktiež dôležitou súčasťou vnútorných porád odborov – takmer 97 % vedúcich súhlasilo s týmto

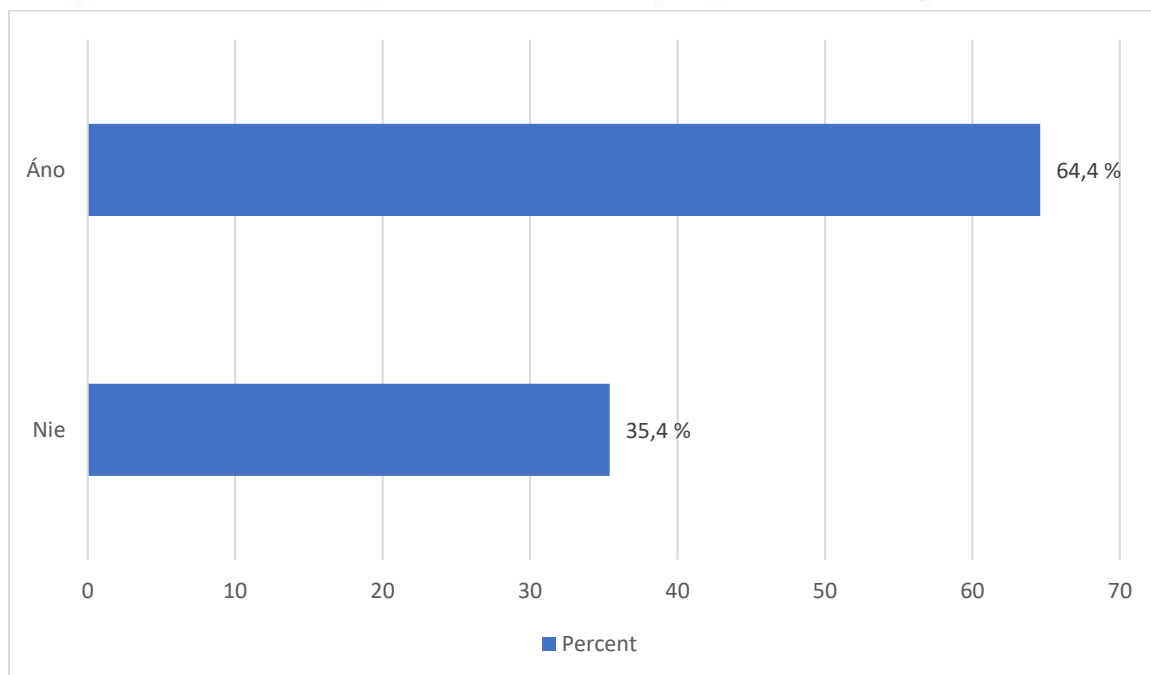
tvrdením, zatiaľ čo len 2 % nezahŕňajú medziodborovú spoluprácu do obsahu svojich vnútorných porád na odboroch.

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



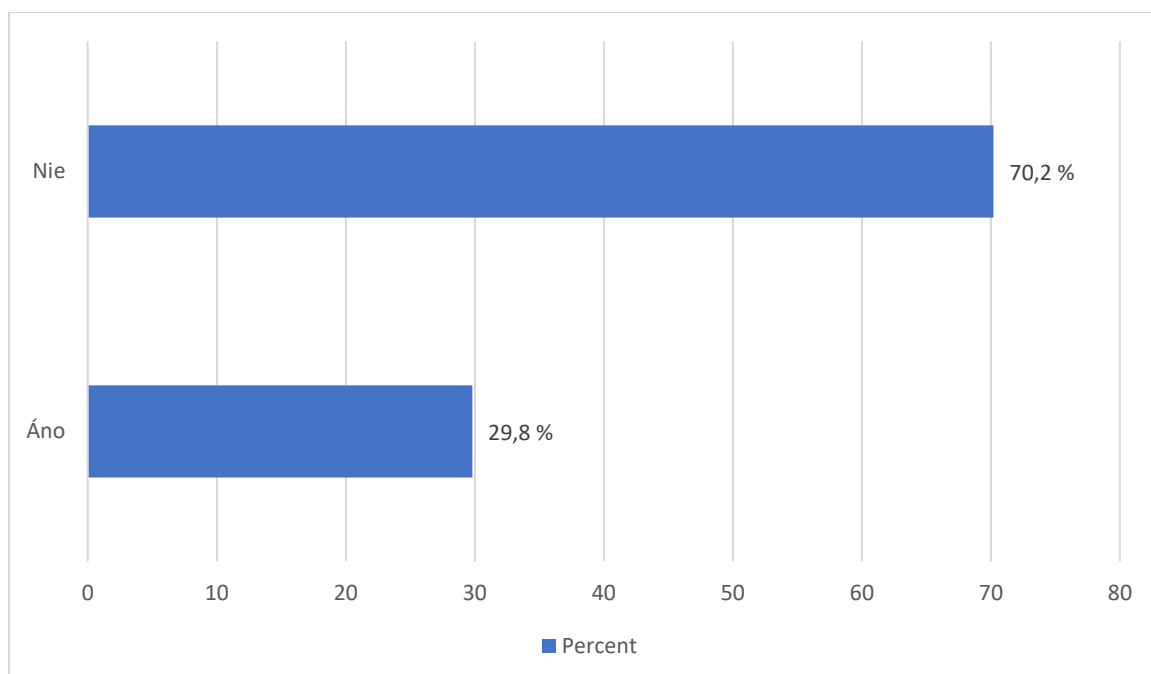
Väčšina odborov na samosprávnych krajoch využíva nejaký typ manažerskeho nástroja a zdieľanie informácií (85,4 %). Na základe kvalitatívnych dát možno konštatovať, že medzi najčastejšie spomínané patrili nástroje ako Sharepoint, OneDrive, intranet a Fabasoft.

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

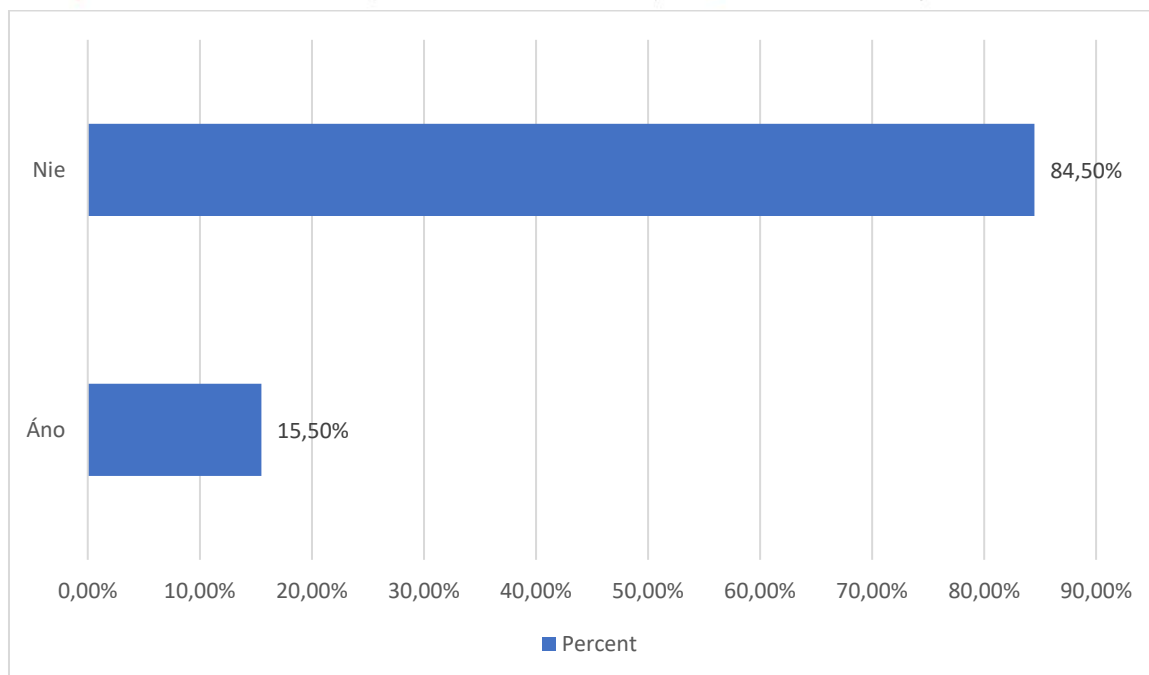


O niečo nižšie percento vedúcich (64,6 %) ako v predošlej otázke odpovedalo súhlasne na otázku, či používajú manažérsky nástroj na koordináciu agend medzi odbormi. Jedným z najčastejšie uvádzaných nástrojov bol zdieľaný kalendár v programe Outlook. Ďalšie nástroje využívané na úradoch za účelom koordinácie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

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

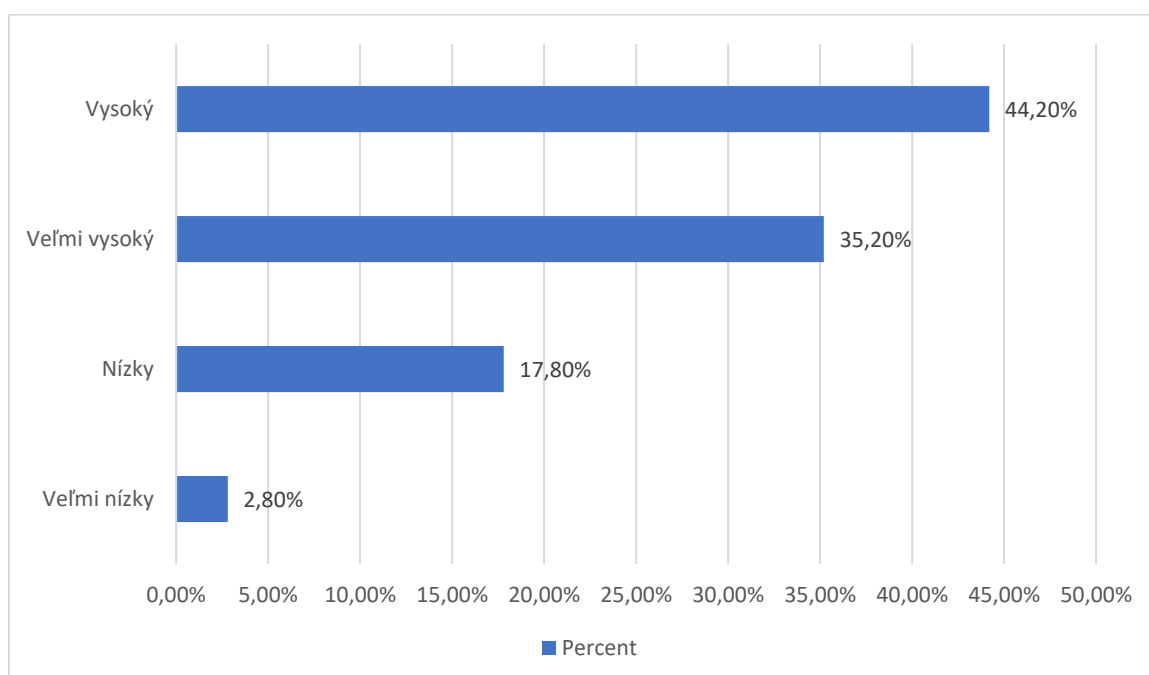


8. Máte na úrade smernicu alebo iný dokument, ktorý upravuje medziodborovú spoluprácu?



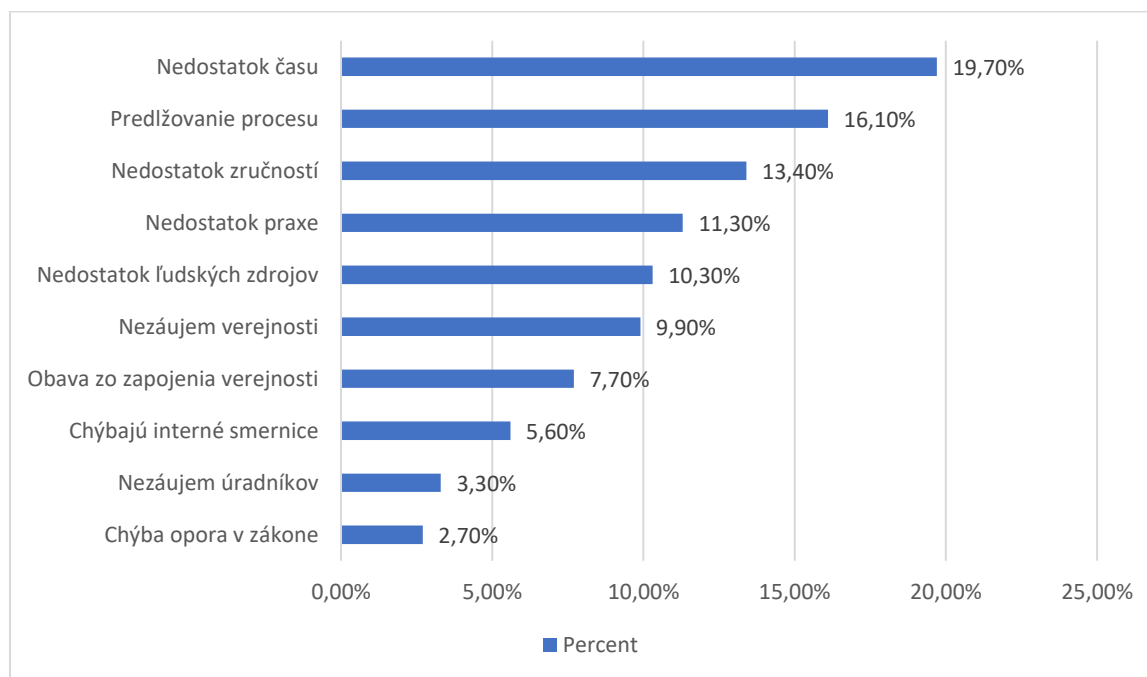
Väčšina vedúcich sa vyjadrila, že na úrade neexistuje smernica, ktorá by upravovala medziodborovú komunikáciu (70,2 %) alebo spoluprácu (84,5 %). Respondenti, ktorí tvrdili, že takéto smernice na úrade existujú (takmer 30% pri medziodborovej komunikácii a 15,5 % pri medziodborovej spolupráci) uvádzali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

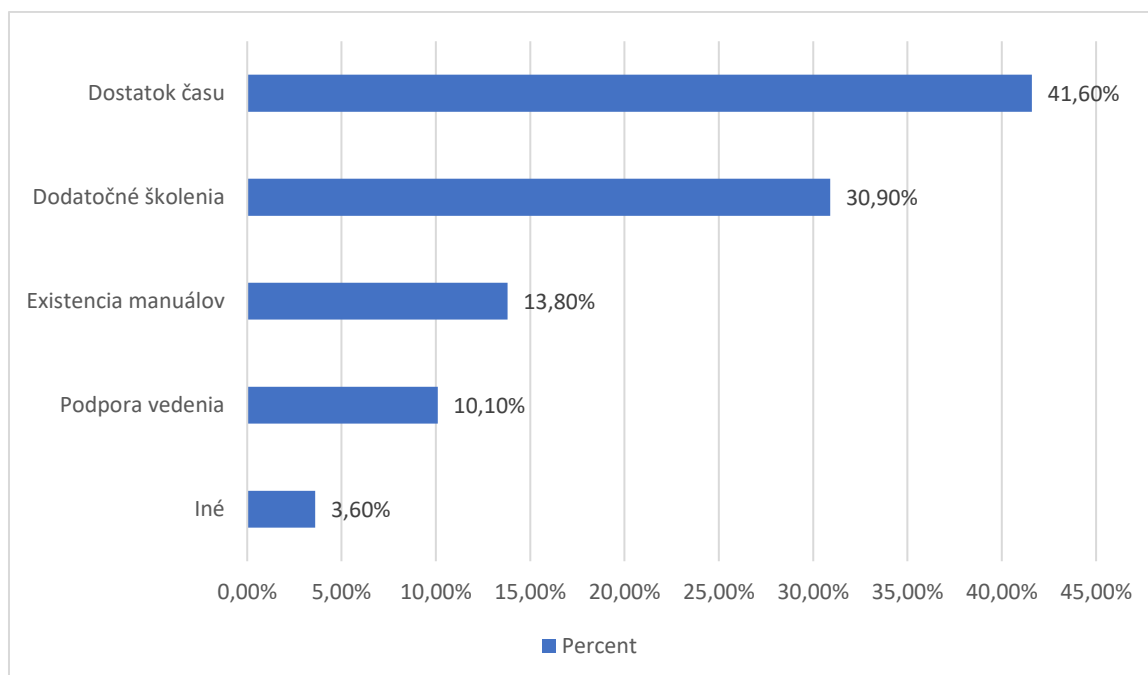


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- 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)

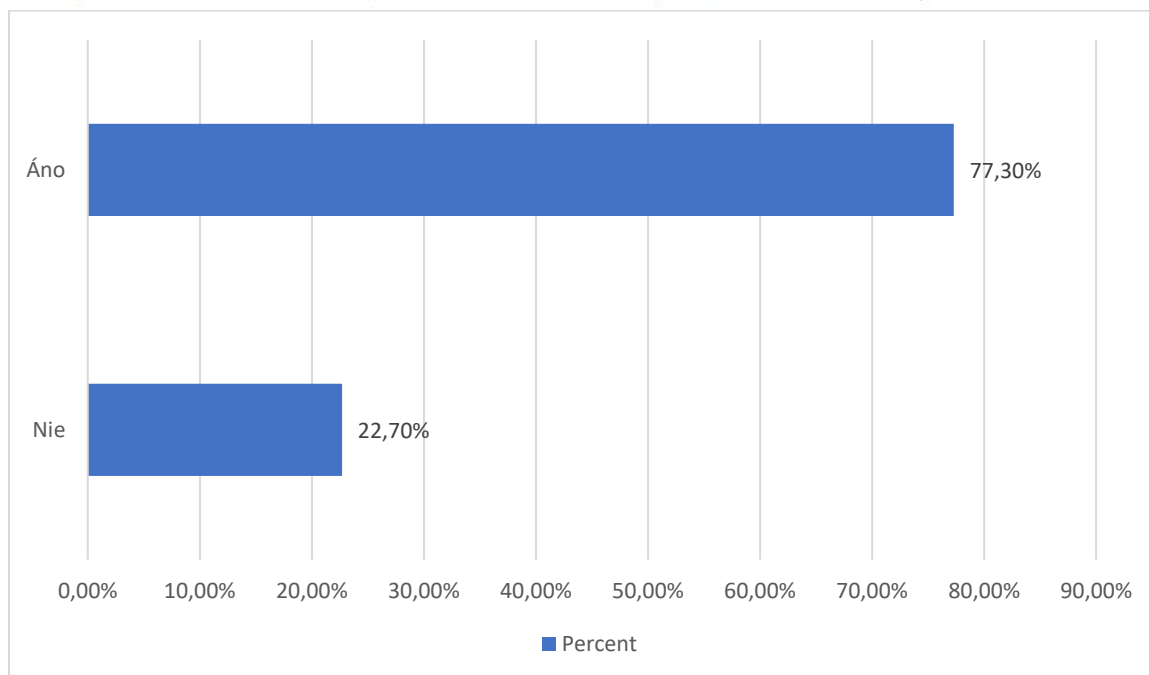


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

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

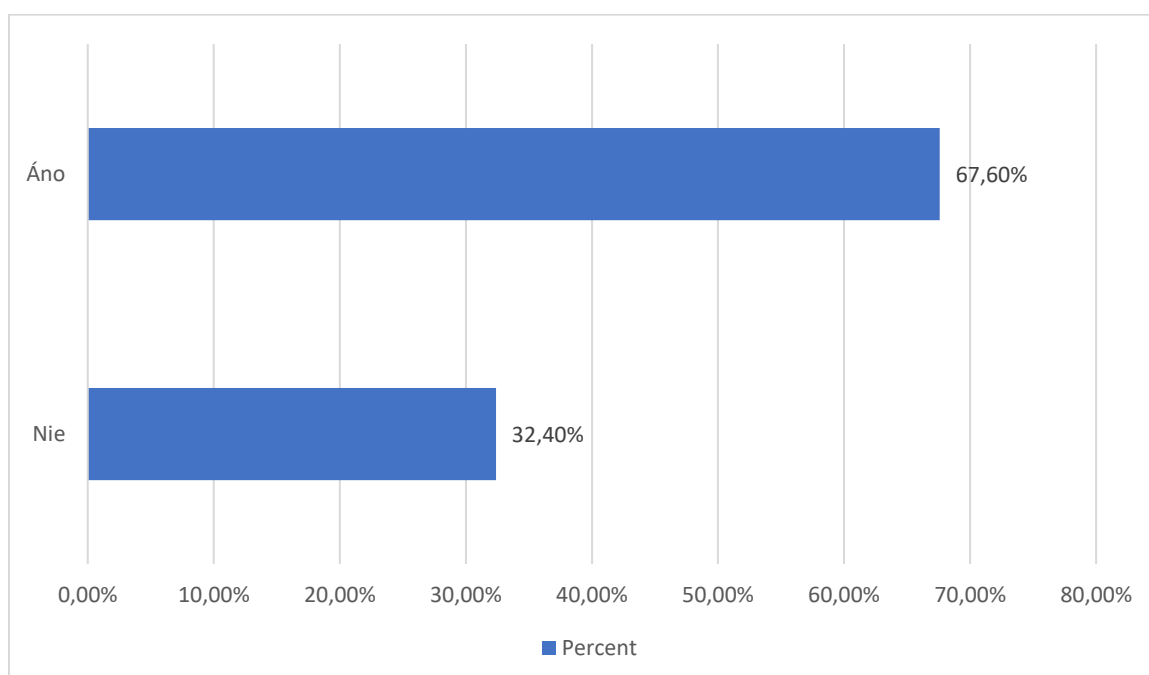
Podobne ako v predošlej otázke, dostatok času sa ukázal ako dôležitý faktor pri zapájaní verejnosti do tvorby materiálov (41,6 %), nasledovaný dodatočnými školeniami a neformálnym vzdelávaním (30,9 %). Vedúci zjavne považujú školenia a vzdelávanie za efektívnejší nástroj na získanie pozitívnejšieho postoja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

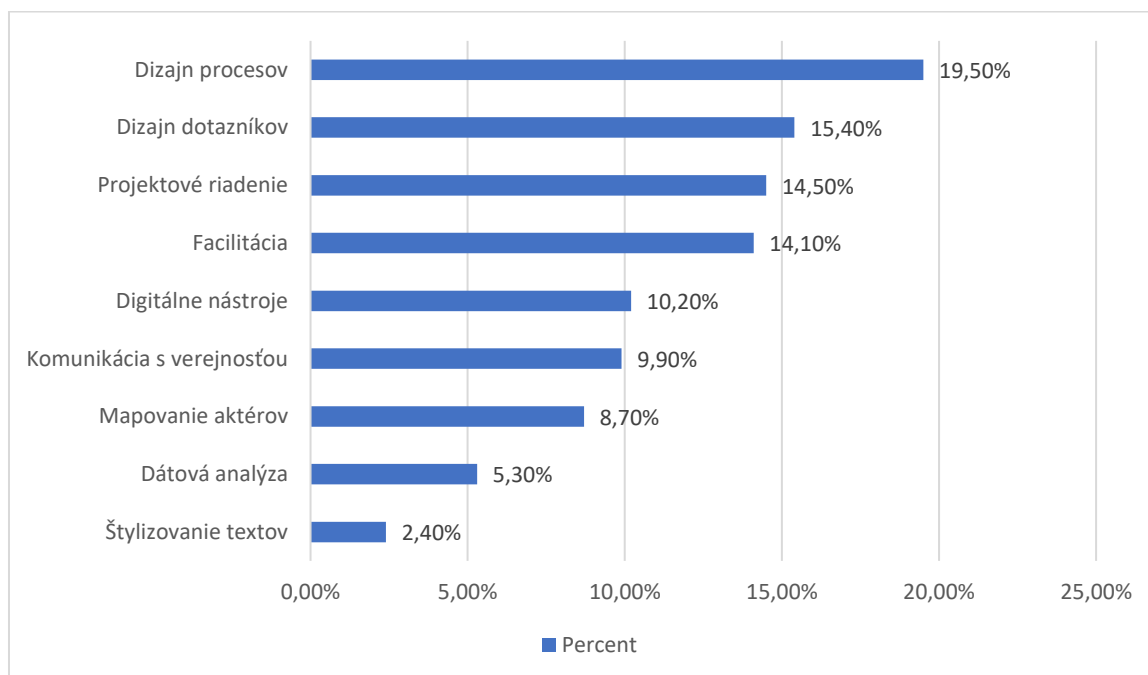
Vedúci odborov nadviazali spoluprácu s koordinátorkami predovšetkým v súvislosti s prípravou rôznych politík (vrátane PHSR) a projektov. Čo sa týka konkrétnych činností, podľa respondentov sa koordinátorky participácie ukázali užitočné napríklad pri zbere dát a komunikácii s územím, pri mapovaní a oslovovaní stakeholderov a ako organizačná pomoc v rámci organizovania rôznych stretnutí a podujatí. Zopár respondentov vyzdvihlo aj spríjemňovanie pracovného prostredia zo strany koordinátoriek participácie prostredníctvom zavádzania nástrojov medziodborovej spolupráce.

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

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

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

16. Zhodnot'te, ktoré z nasledovných 4 zručností by ste vo vašom tíme potrebovali doplniť? (Otázka umožňovala výber maximálne 4 možnosti)

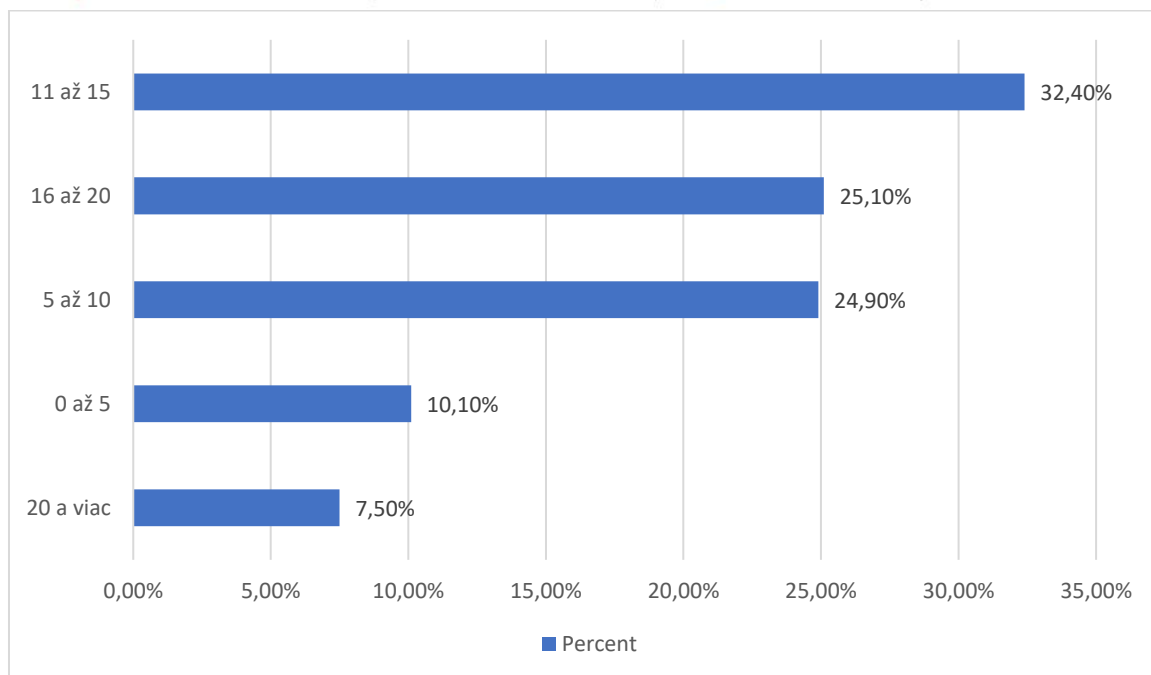


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- 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

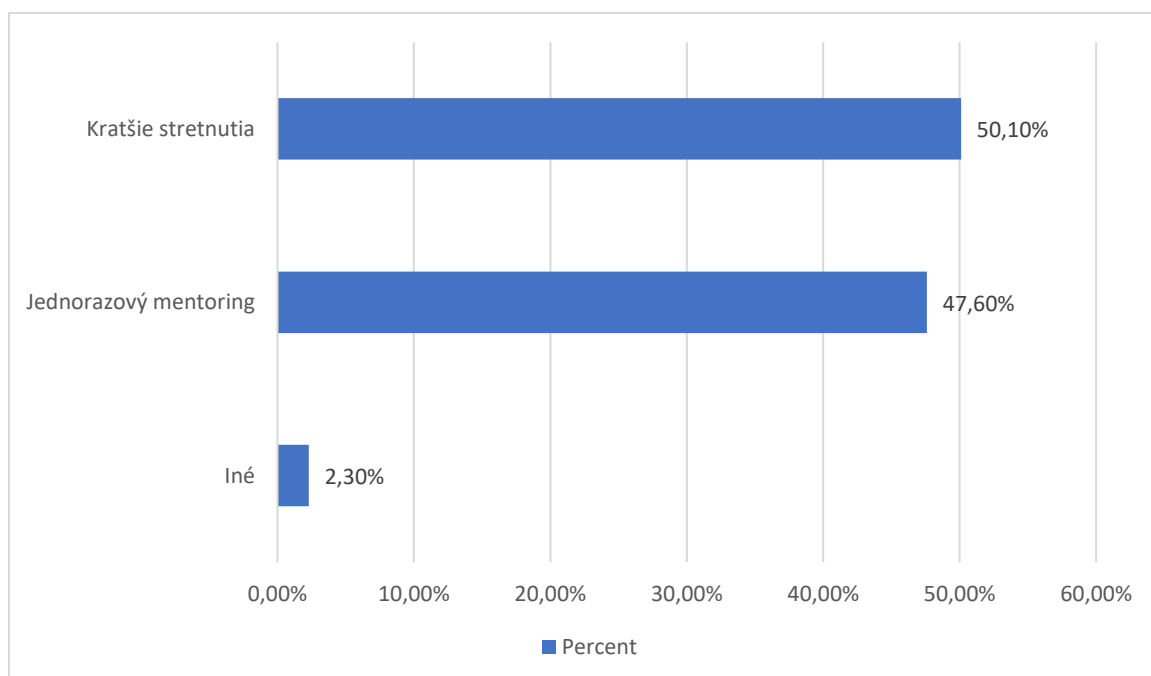
V prvom rade je potrebné konštatovať, že preferencie respondentov ohľadom zručností, ktoré by potrebovali doplniť, sú pomerne rovnomerne rozložené medzi jednotlivé možnosti. Výsledky naznačujú, že zručnosti, ktoré na úradoch chýbajú, sú predovšetkým dizajn participatívnych procesov (19,5 %) a dizajn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

Pozitívnu správou je, že prevažná väčšina vedúcich považuje zapájanie verejnosti za významné alebo veľmi významné pre prácu ich odboru. Na druhej strane, respondenti vnímali v tejto súvislosti aj viacero prekážok. Na popredných priečkach sa umiestnili obmedzenia, vyplývajúce z nedostatku času a striktných deadlinov pri príprave rôznych materiálov, ktorá sa vplyvom participácie môže predlžovať. Významnú bariéru vytváral aj nedostatok zručností a praktických skúseností s participáciou, ktorá podčiarkuje význam tréningov a školení v tejto oblasti. Problém predstavovali aj obmedzené personálne kapacity a vnímaný nezáujem a pasivita zo strany verejnosti. Vzhľadom k týmto výsledkom nie je prekvapujúce, že za najdôležitejšie faktory na podporu zapájania verejnosti vedúci 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 preťaženosti 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 a prieskumov. Deficit pociťovali aj v projektovom riadení a facilitačných zručnostiach, ktoré by podľa nich zamestnanci potrebovali doplniť. Zároveň je však potrebné konštatovať, že medzi vedúcimi existovali značné rozdiely v tom, na koľko hodín mesačne by dokázali uvoľniť svojich zamestnancov pre účely takýchto školení. Zatiaľ čo niektorí by uvoľnili zamestnancov nanajvýš na 5 hodín mesačne, iní boli ochotní venovať školeniu aj 20 a viac hodín. Najväčšie percento respondentov bolo ochotné uvoľniť zamestnancov na 11 až 15 hodín mesačne, predovšetkým ak by sa jednalo o intenzívne jednorazové školenie. Pokiaľ ide o formát, preferencia jednorazových blokových školení a kratších školení rozložených na dlhšie časové obdobie bola takmer vyrovnaná.

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

3 Kvalitatívny zber dát – Aká je participatívna prax v Žilinskom kraji? (rozhovory s garantmi vybraných politík)

3.1 Ciele

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

3.2 Výskumné otázky

- 1) Akým spôsobom sa realizujú participatívne procesy pri tvorbe politík na danom úrade?
- 2) Sú to typické príklady zapájania verejnosti alebo skôr výnimky?

- 3) Ako zamestnanci celkovo hodnotia participatívnu prax na svojom odbore a kde vidia priestor na zlepšenie?
- 4) Čo je podľa zamestnancov potrebné na to, aby sa súčasná prax tvorby politík na ich odbore zmenila k lepšiemu?
- 5) Akým spôsobom by koordinátori participácie mohli prispieť k optimalizácii procesov na úrade?

3.3 Výskumná metóda – pološtruktúrovaný rozhovor

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

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

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

3.4 Výskumná vzorka

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

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

Tabuľka č. 2 – Prehľad pôvodne vybranej vzorky regionálnych politík

KRAJ	ODBORY	POLITIKY
ŽSK	Odbor kultúry	1. Smart koncepcia rozvoja kultúry
	Odbor sociálnych vecí	2. Koncepcia sociálnych služieb 2018 - 2023
	Odbor dopravy (realizované v gescii regionálneho rozvoja)	3. Plán udržateľnej mobility

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

KRAJ	ODBORY	POLITIKY
ŽSK	Odbor kultúry	1. Smart koncepcia rozvoja kultúry
	Odbor sociálnych vecí	2. Koncepcia sociálnych služieb 2018 - 2023
	Odbor dopravy (realizované v gescii regionálneho rozvoja)	3. Plán udržateľnej mobility

3.5 Postup zberu dát

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

3.6 Postup analýzy dát

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

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

3.7 Výsledky

Výber participatívne pripravovaných politík

Predmetom analýzy participatívnej praxe tvorby politík v ŽSK boli nasledovné strategické a koncepcné materiály: 1. Koncepcia rozvoja sociálnych služieb 2018 -2023, 2. SMART koncepcia pre rozvoj kultúry a (ďalej len SMART koncepcia) a 3. Stratégia udržateľného rozvoja dopravy a mobility ŽSK (ďalej len PUM).

Pre účely analýzy bolo možné zmapovať prípravu všetkých vybraných politík, nie však v takom rozsahu, ako bolo pôvodne zamýšľané. V rámci odborov nebolo možné identifikovať troch respondentov pre každú politiku, ale iba po jednej zodpovednej osobe. Príčin bolo viacero, dominantné však boli personálne zmeny, ktoré sa medzičasom udiali na príslušných odboroch.

V prípade Smart koncepcie zodpovedný zamestnanec odišiel na iné pracovisko a terajší zamestnanci sa podieľali na príprave politiky len okrajovo. Na odbore sociálnych vecí sa rozhovor uskutočnil len s externou odborníčkou, nakoľko interná zamestnankyňa zodpovedná za proces prípravy Koncepcie rozvoja sociálnych služieb bola v čase diagnostiky dlhodobo práceneschopná a jej kolegyne sa nepodieľali na politike v dostatočnom rozsahu, aby dokázali zodpovedať na otázky v rámci výskumného rozhovoru.

V prípade PUM bola za prípravu politiky (zadanú externému spracovateľovi) zodpovedná len jedna zamestnankyňa, čo je v tomto prípade obvyklá prax na odbore, keďže prípravu územno-plánovacích dokumentov má v agende na úrade iba jeden zamestnanec.

Personálne zabezpečenie

V prípade prípravy PUM sa podieľala na procese jedna osoba, ostatné vecné odbory mohli pridávať vstupy, ktoré potrebovali zapracovať do dokumentu. Zodpovedná zamestnankyňa odboru regionálneho rozvoja, v ktorého gescii dokument vznikal, naplánovala rozsah participácie, zvolila aktérov a podieľala sa aj na samotnej realizácii participatívneho procesu. Spolupracovala tiež s kolegyňou z oddelenia EU projektov, nakoľko politika bola financovaná z európskych zdrojov.

V prípade Koncepcie rozvoja sociálnych služieb spolupracoval v rôznom rozsahu a forme celý odbor sociálnych vecí. Išlo však najmä o spoluprácu pri zbere dát a štatistických údajov

a spracovaní analýz. Netýkalo sa to participatívneho procesu. Komunikáciu s aktérmi zastrešovala najmä externá odborná garantka. Podobne to bolo v prípade SMART koncepcie, kde sa okrem riaditeľa podieľali všetky referentky, ktoré majú na starosti kultúrne organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti ŽSK, zamestnankyňa, ktorá rieši projekty, a tiež poverené osoby z organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja. Zástupcovia týchto organizácií pomohli zostaviť databázu ďalších aktérov v oblasti kultúry.

V prípade spolupráce s externým dodávateľom je teda obvyklou praxou vyčleniť jedného zodpovedného zamestnanca, ktorý koordinuje spoluprácu s dodávateľom a nastavuje proces. Pokiaľ sa dokument pripravuje internými kapacitami, pracuje na ňom väčší tím z daného vecného odboru, zamestnanci a zamestnankyne sa podieľajú v rôznom rozsahu. Aj v takomto prípade však vecné odbory zapájajú odborníkov z externého prostredia do tvorby politiky.

Spolupráca s externým dodávateľom

V prípade PUM už v zmluve zadanej do verejného obstarávania kraj vopred zadefinoval požadované oblasti expertízy, pričom zabezpečenie účasti odborníkov bolo úlohou víťaza verejného obstarávania. Na príprave politiky sa podieľali hlavný riešiteľ, expert na spracovanie dopravných prieskumov, prognostik zo SAV, odborník na geografický informačný systém GIS, ako aj odborník na železnice a cestnú dopravu. Odborníkov bolo minimálne päť, vyčlenených na každú oblasť dopravy. Expertov pozývala Rozvojová agentúra, a aj postup tvorby dokumentu organizovala. Hlavným dôvodom spolupráce s externým dodávateľom bola náročnosť a rozsah pripravovaného dokumentu. Zodpovedný zamestnanec kraja s externým dodávateľom úzko spolupracoval, role a úlohy boli jasne stanovené už v rámci verejného obstarávania.

V prípade Koncepcie rozvoja sociálnych služieb bola do procesu prizvaná externá expertka, ktorá pôsobila ako garantka celého procesu tvorby koncepcie. V rámci prípravy SMART koncepcie externý dodávateľ nebol prítomný. Externý odborný tím bol však zapojený aj v tomto prípade. Boli to odborníci a odborníčky z univerzitého prostredia.

Externý dodávateľ bol tak zapojený v dvoch z troch sledovaných politík. Úrad ŽSK pristupuje k zazmluvneniu externého spracovateľa obvykle v prípade, ak ide o komplexnú a náročnú politiku, ktorej rozsah presahuje časové a personálne kapacity kraja. Treba ale uviesť, že aj na politikách, ktoré sa pripravujú internými pracovnými tímami, sa podieľajú experti z danej oblasti.

Motivácia k participácii

V prípade SMART koncepcie rozvoja kultúry bola motiváciou pozitívna inšpirácia procesom prípravy Programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja ŽSK (PHRSR). V prípade Koncepcie rozvoja soc. služieb zas išlo o zákonnú povinnosť pre kraj tvoriť strategické dokumenty s dlhodobými cieľmi. Podobne to bolo aj pri príprave PUM, kde sa vychádzalo z metodického usmernenia riadiaceho orgánu pre Integrovaný regionálny operačný program

(IROP) a tiež z metodického usmernenia na spracovanie samotného PUMu, ktoré vydalo Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky (MDaV SR). Zároveň však odbor regionálneho rozvoja má skúsenosti s prípravami strategických územno-plánovacích dokumentov a je pre neho prirodzené reflektovať požiadavky z územia.

Ukázalo sa, že práve zákonné zadefinovanie participácie vedie odbory k zapájaniu verejnosti do tvorby dokumentu. Na odboroch, kde táto požiadavka existuje už dlhšie, sa vytvorila štandardná aplikačná prax, s ktorou sú zamestnanci stotožnení a vnímajú ju ako nevyhnutnú súčasť procesu. Zároveň je snaha ísť nad rámec zákona a prispôbiť sa podmienkam v regióne. Zamestnanci chápu hodnotu participácie pre kvalitu dokumentu.

Finančné zdroje

Vo všeobecnosti možno povedať, že strategické a rozvojové dokumenty sa v prípade analyzovaných politík realizovali zo zdrojov Európskej únie. Ani v jednom zo sledovaných prípadov kraj nerealizoval tvorbu dokumentu a teda ani participatívny proces z vlastných zdrojov, až na personálne kapacity, ktoré najmä pri SMART koncepcii rozvoja kultúry kraj poskytol v hlavnej miere. K tvorbe politiky bol prijatý jeden zamestnanec na túto agendu, ktorého pracovné miesto bolo financované z európskych zdrojov.

Výber aktérov

Pri tvorbe Koncepcie rozvoja sociálnych služieb boli ako zvyčajne vybrané skupiny všetkých zainteresovaných strán, interne aj externe. Interne išlo o organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja. Účastníkmi procesu boli aj ďalší poskytovatelia sociálnych služieb, ľudia z verejného sektora, aktéri z územia, do procesu boli prizvané aj obce a mestá. Odbor sociálnych služieb sa usiloval o zastúpenie všetkých druhov poskytovateľov sociálnych služieb, mimovládnych organizácií, aj zástupcov univerzít hlavne pri príprave analytickej časti dokumentu.

Do procesu kreovania SMART koncepcia bol zapojený tretí sektor a Žilinská univerzita (ďalej len UNIZA), miestne samosprávy a organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja, ale aj nezriaďovaná kultúra. Zapojené boli aj občianske združenia, ktoré sa venujú kultúrnej činnosti a externí experti a expertky. Aktéri boli oslovení v súčinnosti s inštitúciami zo zriadenej kultúry a samosprávami.

Pri dokumente PUM boli do procesu prizvané orgány štátnej správy, ústredné orgány štátnej správy (MDaV SR, MŽP SR), všetky obce a mestá v kraji, oslovení boli aj správcovia sietí (NDS, SSC a železnice). Dôležitú úlohu zohrávali okresné úrady. Zamestnankyňa zodpovedná za participatívny proces sa pri výbere opierala o svoje skúsenosti a dostupné databázy pri príprave iných územno-plánovacích dokumentov. Pri výbere aktérov zohľadňovala tých, ktorých sa priamo dopravné riešenia dotýkajú (mestá a obce), a tých, ktorí dopravu vykonávajú (správcovia sietí). Do procesu prípravy dokumentu bola primárne a aktívne zapojená najmä

odborná verejnosť, laická dostala možnosť pripomenkovať dokument v stanovených lehotách a spôsobom, ktorý ukladá zákon (úradná výveska, webstránka kraja).

Vo všeobecnosti možno povedať, že kraj v rámci prípravy strategických dokumentov oslovuje najmä odbornú verejnosť, inštitúcie a organizácie, akademický a expertný sektor, kým cieľené a aktívne začleňovanie laickej verejnosti je len marginálne alebo úplne absentuje. Pri výbere zapojených aktérov odbory vychádzajú zo svojich databáz a z osvedčených spoluprác z minulosti. Odbory v prvom kroku oslovujú najmä svoje organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja.

Výber metód

V úvode tvorby Koncepcie sociálnych služieb sa konalo informačné stretnutie, na ktorom boli aktéri z územia oboznámení so zámerom tvorby strategického dokumentu. Nasledovalo štúdium komunitných plánov samospráv expertnou skupinou, zbierali sa informácie priamo z miest a obcí (zisťovali sa ich potreby). Pri príprave sa vytvorila pracovná skupina, ktorá sa stretla približne štyrikrát a súbežne sa realizoval dotazníkový prieskum, ktorý bol určený samosprávam. Na záver procesu sa konala verejná prezentácia.

SMART koncepcia sa tvorila v spolupráci s externým prostredím. Na úvod sa zorganizovali pracovné stretnutia s tretím sektorom a Žilinskou univerzitou, ktorých výsledkom bolo vypracovanie SWOT analýzy. Ďalšia fáza nasledovala po spracovaní samotného dokumentu, kedy sa konala séria výjazdov do regiónov. Na stretnutiach sa zúčastnil tretí sektor, obce a mestá a zbierala sa spätná väzba na koncepciu, podnety a nápady. Išlo o pripomienkovanie a konzultácie v regiónoch. Prebehlo množstvo stretnutí, vrátane stretnutí formou online.

Pri tvorbe dokumentu PUM boli dotknutí aktéri na úvod oslovení, aby poskytli v rámci analýzy podklady, na základe ktorých sa vyhodnotil stav územia a spracovala sa analýza. Zbierali sa všetky požiadavky a pripomienky, ktoré boli potrebné na riešenie témy dopravy, spracovali sa aj dopravné prieskumy. Transparentne sa informovali všetky dotknuté subjekty, ktoré mali možnosť sa vyjadriť alebo zaslať pripomienky. Tie sa následne premietli do druhej etapy, teda do návrhu stratégie. Keď bol spracovaný návrh stratégie, tak sa v každom regióne kraja prerokoval s dotknutými subjektmi. Dokument bol zverejnený aj na úradnej tabuli a webovej stránke, takže sa mohla vyjadriť aj laická verejnosť. Dotknuté subjekty boli oslovené krajom dvakrát. Najskôr v rámci analytickej fázy, v rámci ktorej mohli zaslať svoje pripomienky a požiadavky. Po vyhodnotení a zapracovaní relevantných pripomienok mali aktéri opäť možnosť pripomienkovať finálny návrh stratégie.

Najčastejšími využívanými participatívnymi metódami boli dotazníkové prieskumy (primárnym účelom bol zber dát, podkladov a pripomienok), expertné pracovné skupiny a verejné prerokovania s dotknutými subjektmi. Zozbierané sporné pripomienky boli prerokované na facilitovaných pracovných stretnutiach s aktérmi jednotlivo. Možnosť zaslať pripomienky mala aj široká verejnosť.

Plánovanie procesu – iné

Pri príprave Koncepcie rozvoja sociálnych služieb bola zriadená expertná skupina, ktorá musela naštudovať komunitné plány sociálnych služieb všetkých miest a obcí. Tiež bolo potrebné brať do úvahy, že príprava sa diala v čase pandémie COVID-19, keď bolo osobné stretávanie sa obmedzené a stretnutia sa museli presunúť do online priestoru.

Pred začatím realizácie SMART koncepcie sa rozhodlo, že do procesu tvorby sa zapojí aj mimovládny sektor a väčší hráči z kraja. V tom čase sa v kraji realizoval projekt Efektívna verejná správa, takže sa zbierali kontakty aj na UNIZA. Inšpiráciu čerpali z PHRSR a celý proces bol konzultovaný s odborom regionálneho rozvoja. Ako prvé sa robili SWOT analýzy, neskôr sa realizovali stretnutia s organizáciami, tretím sektorom, UNIZA a územím. Aktéri boli vyberaní na základe toho, kto je najviac aktívny vo svojej oblasti, t. j. hľadal sa líder za oblasť, s ktorým sa následne pracovalo.

Proces tvorby PUM bol rozdelený do troch etáp: analýza, návrh stratégie a čistopis. Na všetkých etapách sa podieľali dotknutí aktéri, najmä však pri analýze a návrhu stratégie. Vopred bolo jasné, že bude spracovaná analýza a bude sa konať verejné prerokovanie. Odbor mal konkrétnu predstavu už pri podpise zmluvy, v rámci ktorej sa zadali externému spracovateľovi úlohy. Cieľom bolo, aby mal každý možnosť sa vyjadriť k dokumentu, preto sa realizovalo viac verejných prerokovaní a to v každom z prirodzených regiónov kraja. Potrebné informácie potreboval mať odbor regionálneho rozvoja k dispozícii už pred začiatkom procesu, aby ich bolo možné zakomponovať už do zmluvy (nakoľko do verejného obstarávania sa dáva už návrh zmluvy, preto bolo potrebné ísť s konkrétnou predstavou). Každý krok bol teda vopred premyslený.

Informovanie a komunikácia

V prípade PUM boli informácie o verejnom prerokovaní, dokumente a samotnom participatívnom procese zverejnené na úradnej tabuli aj na stránke kraja. Informácie o verejnom prerokovaní sa rovnako komunikovali aj mailom, pričom sa dôsledne sledovalo, či bola informácia doručená.

V prípade Koncepcie rozvoja sociálnych služieb boli informácie o verejnej prezentácii zverejnené rovnako na webe ŽSK, informácie sa posielali aj priamo aktérom, obciam a mestá.

Odlíšne sa postupovalo v prípade tvorby SMART koncepcie, kde sa vo vzťahu k verejnosti neinformovalo, ale organizáciám, nezriadovanej kultúre a aj externým konzultantom sa posielali informácie priamo mailom. Zamestnanci kraja mohli informácie sledovať na Sharepointe.

Dva odbory z troch teda zverejnili materiál na webovom sídle kraja, aj na vývesnej tabuli. So zapojenými aktérmi komunikovali priamo zodpovední zamestnanci, a to i v prípade, že dokument bol pripravovaný externe. Obvykle sa zverejňoval dokument v danej fáze prípravy na pripomienkovanie aj s konkrétnymi časovými lehotami.

Dokumentácia

V prípade Koncepcie rozvoja sociálnych služieb sú k dispozícii zápisnice, pozvánky, pracovné dokumenty, projektové spisy, analýzy.

Pri PUM existuje projektový spis, doručené pripomienky, zápisnice a prezenčné listiny.

Z procesu tvorby SMART koncepcie rozvoja kultúry existuje dokumentácia v rámci projektu EVS, ďalej fotografie a zápisnice.

Zodpovední zamestnanci na odboroch archivujú všetky materiály k danému procesu prípravy, čo môže súvisieť aj s potrebou dokladovania dokumentácie k vyúčtovaniu z fondov EÚ. Táto prax sa dodržiava aj v prípade, že dokument bol spracovaný externým dodávateľom.

Výstupy z procesu

V prípade Koncepcie rozvoja soc. služieb odborná garantka nedostala žiadnu oficiálnu pripomienku, rovnako tak nebola žiadna záväzná pripomienka vznesená ani na verejnej prezentácii, ani na online stretnutiach.

Aktéri, ktorí sa zapojili do procesu tvorby SMART koncepcie, dostali na každom kole informáciu, čo sa zapracuje, čo nie. Spätnú väzbu dostávali na osobných stretnutiach.

Pri PUM sa všetky pripomienky vyhodnocovali a prerokovali, organizovali sa rokovania s dotknutými subjektami, aby sa na základe toho spravil čistopis - dokument, ktorý sa schválil. Výstupy z procesu sú premietnuté do jednotlivých etáp. Gestor deklaroval, že sa zaoberali každou jednou pripomienkou, ktorá bola vyhodnotená a na základe relevantnosti premietnutá do dokumentu. Primerane sa v tejto súvislosti aplikoval stavebný zákon, ktorý upravuje proces prerokovania pripomienok. Ak bola pripomienka akceptovaná, nebolo potrebné zainteresovaných aktérov informovať. Ak nebola, bolo potrebné vec dohodnúť a dorokovať.

Odbory teda informovali aktérov o tom, ako sa posúdili pripomienky, či už osobne alebo písomne, a to najmä vtedy, ak pripomienka akceptovaná nebola. Aplikovalo sa osobné dorokovanie sporných pripomienok.

Prínosy participácie

Odbor kultúry vníma pohľad zvonku ako veľmi prínosný, lebo ukáže niečo, čo už úradník pri riešení problémov nevidí - tzv. profesionálna slepota. Externí aktéri dokážu ukázať smer, kam je možné sa posunúť. Najväčším prínosom sú rôzne uhly pohľadu, nápady a skúsenosti. Participácia do procesu tvorby SMART koncepcie priniesla nové prvky, ktoré by úradníkom nenapadli od zeleného stola.

V prípade tvorby Koncepcie rozvoja sociálnych služieb je ako prínos vnímaná najmä pestrosť. Zapojení účastníci boli aktívni, a tak bolo možno prinášať inovatívne riešenia.

V rámci PUM sa kladne hodnotí najmä získavanie informácií o území. Bez účastníkov z územia by bol výsledkom dokument, ktorý by neodrážal realitu. Zapojenie aktérov z regiónov prispelo k vypracovaniu dokumentu, ktorý reflektuje potreby územia.

Ako najväčšie prínosy participatívnej tvorby politík boli identifikované: zber dôležitých dát, informácie a podnety od zapojených aktérov, získanie odlišnej perspektívy a pohľadu na problematiku, zrealnenie dokumentov na podmienky v kraji a zacielenosť riešení.

Slabé stránky procesu

V prípade tvorby SMART koncepcie bola zaznamenaná slabá odozva verejnosti, kultúrnych organizácií a miest a obcí. To sa odzrkadlilo na veľmi nízkej účasti na stretnutiach. Zároveň bolo pomenované, že treba viaceré veci lepšie odkomunikovať, napríklad smerom k nezriadovanej kultúre.

Koncepcia rozvoja sociálnych služieb bola pripravovaná v čase pandémie, kedy v zariadeniach sociálnych služieb stále platili semaforey a veľa stretnutí sa muselo konať online. Slabou stránkou boli tiež chýbajúce dáta, nakoľko Slovenská republika má nedostatočný informačný systém sociálnych služieb.

V procese tvorby PUM nastal veľký časový sklz v dôsledku pandémie. Keďže nebolo možné v regiónoch prerokovávať návrhy, nestíhali sa stanovené lehoty.

Keďže proces tvorby všetkých skúmaných politík prebiehal v čase Covidu, bola pandémia pomenovaná ako najväčšia prekážka pri plnení naplánovaných aktivít. Obmedzenia priniesli aj externality ako nedostatočné dáta v danej oblasti, meškajúce analýzy od expertov, ktoré pozdržali pripomienkovanie a pod. Počas realizácie sa preukázal význam otvorenej a transparentnej komunikácie, aby sa predišlo nerealizovateľným očakávaniam zo strany aktérov.

Zvyčajná prax

SMART koncepcia predstavuje jednorazovú aktivitu Odboru kultúry, ktorého primárnou agendou je pomáhať organizáciám vo svojej pôsobnosti.

Čo sa týka PUM-u, na odbore regionálneho rozvoja je jednoznačne zvykom zapájať do procesov verejnosť. Proces participácie považujú za dobre nastavený a dostatočný.

Skúmané politiky odzrkadľujú štandardnú prax na najmä na Odbore sociálnych vecí a Odbore regionálneho rozvoja, keďže tieto odbory majú skúsenosť so zákonnou povinnosťou realizovať participatívny proces. Zodpovední zamestnanci považujú danú prax za dostačujúcu a správnu, viackrát odskúšanú. Odbor kultúry realizoval tento proces po prvýkrát.

Priestor na zlepšenie

Odbor kultúry definuje potrebu jasnej komunikácie hneď od začiatku procesu, ktorá v tomto prípade absentovala najmä z dôvodu nejasného zacielenia projektu. Bolo potrebné podať zdôvodnenie, prečo sa to robí, aby sa predišlo sklamaniam a nenaplneným očakávaniam, ktoré boli naviazané na dotačnú schému.

Za odbor sociálnych vecí je vyzdvihovalý kampanový systém, potreba viac investovať do dobrovoľníckych aktivít ľudí, podporovať dobré myšlienky, viac investovať do kampane na zobudenie a angažovanie občanov pre účasť na politike. Zároveň by pomohlo, keby Plán obnovy nastavil nové digitálne podmienky na zber dát v rámci informačného systému, aby dokumenty boli postavené na kvalitných dátach. Koordinátori participácie by mohli pomôcť práve sieťovaním, identifikovaním aktérov, ako i administráciou procesov.

Odbor regionálneho rozvoja pri procese PUM vidí priestor pre koordinátorov participácie v odkomunikovaní neprijemných tém v rámci územného plánovania, pomoc s mediáciou a facilitáciou, ale obáva sa ich nepripravenosti na témy, považuje neznalosť zákonov za závažné obmedzenie ich pôsobenia v agendách regionálneho rozvoja.

Zhrnutie zistení

Participatívna prax na úrade ŽSK sa primárne viaže na metodiky a smernice, z ktorých vychádza. Participácia sa realizuje najmä na tých odboroch, kde ju vyžaduje zákon. Tu je všeobecne prijímaná, zamestnanci sú s ňou stotožnení a považujú ju za prínos, a zároveň s ňou majú aj najväčšie skúsenosti.

Pri participatívnom procese odbory využívajú svoje databázy aktérov, s ktorými majú dlhoročné skúsenosti a zapájajú najmä odbornú verejnosť z radov expertov, akademickej obce, orgánov štátnej a verejnej správy a pod.

O participácii sa neuvažuje samostatne pri rozpočtovaní. Odbory využívajú veľmi podobný, pomerne úzky súbor metód skladajúci sa prevažne z pripomienkovania návrhov dokumentov, prípadne spolupráce s expertnými pracovnými skupinami a pod. Zároveň sa však ukazuje, že na odboroch, ktoré majú s participáciou najväčšie skúsenosti, sa zamestnanci usilujú zvýšiť pravdepodobnosť účasti verejnosti napríklad prostredníctvom vycestovania do regiónov a teda priblíženia sa cieľovým skupinám vo vzdialenejších častiach kraja.

Pripravované materiály sa zverejňujú v rámci štandardných informačných kanálov (webová stránka kraja a verejná tabuľa), komunikuje sa aj s aktérmi. Chýba komunikovanie pred samotným spustením tvorby dokumentov.

Vo všeobecnosti zamestnanci často narážajú na nezáujem verejnosti zapojiť sa do tvorby dokumentu, a to vrátane širokej verejnosti, ako aj priamo oslovených cieľových skupín.

4 Kvantitatívny zber dát – dotazníkový zber (zamestnanci VÚC)

4.1. Ciele

- porovnať odpovede vedúcich s odpoveďami zamestnancov
- získať informácie o miere, kvalite a efektívnosti komunikácie a spolupráce medzi odbormi
- zistiť, aké sú preferované nástroje zvýšenia spolupráce medzi odbormi
- overiť, do akej miery prichádzajú zamestnanci úradov do kontaktu s koordinátormi participácie a v čom vidia ich úlohu
- zmapovať potreby a preferencie zamestnancov 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 odbormi
- vnímanie a postoje k participácii, jej prínos a prekážky
- reflexia koordinátora participácie
- preferovaný typ a frekvencia školení o participácii

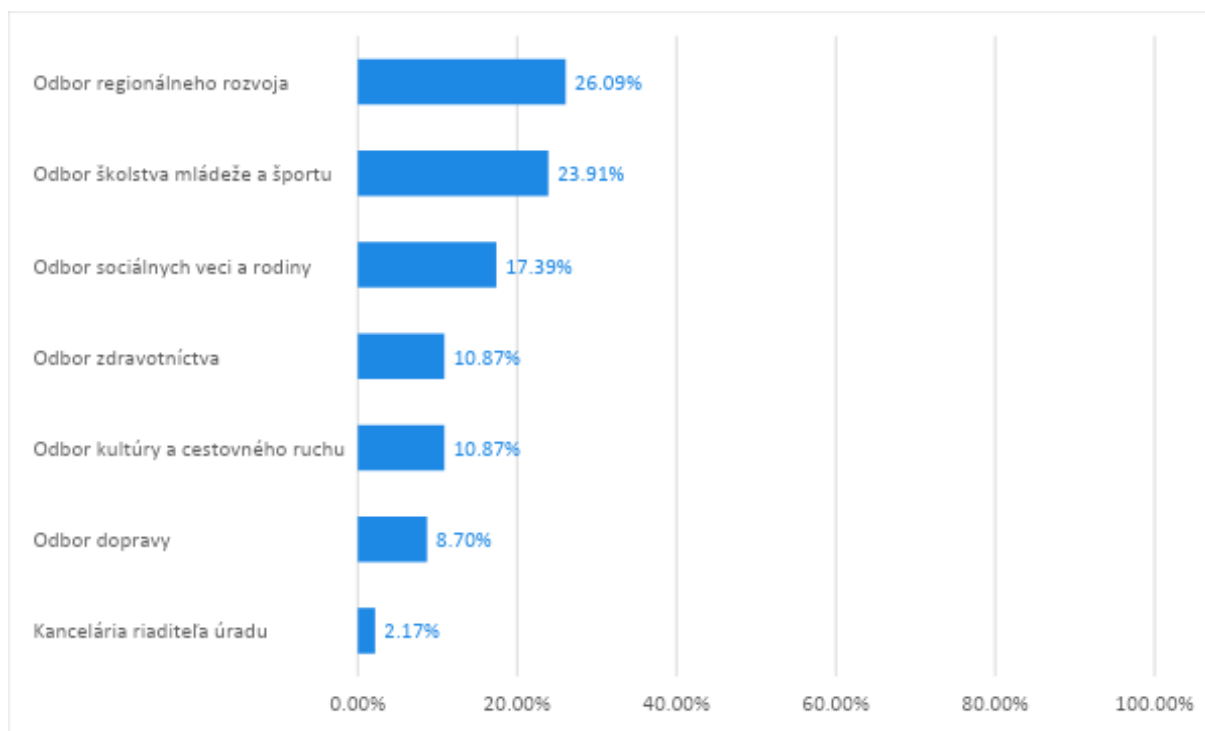
Dotazník v kompletnom znení je dostupný v Prílohe C.

4.3 Výskumná vzorka

Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 46 respondentov a respondentiek, kde zo 46 odpovedí bolo 26% z odboru regionálneho rozvoja, 24% z odboru školstva, mládeže a športu, 17% z odboru sociálnych vecí a rodiny, 11% z odboru zdravotníctva, 11% z odboru cestovného ruchu, 9% z odboru dopravy a 2% z kancelárie riaditeľa úradu. Na ďalšom grafe, pri pozíciách

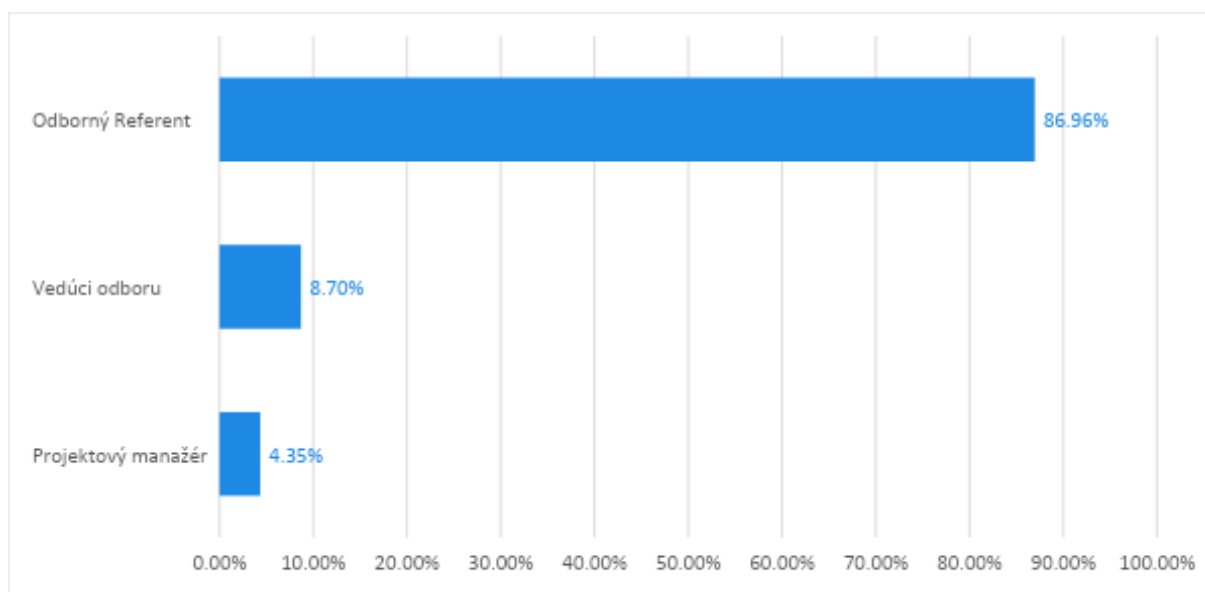
jednotlivých respondentov a respondentiek, 87 % tvorili odborné referentky a referenti, 9 % vedúci a vedúce odboru a 4 % projektoví manažéri a manažérky.¹

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 zadefinované 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

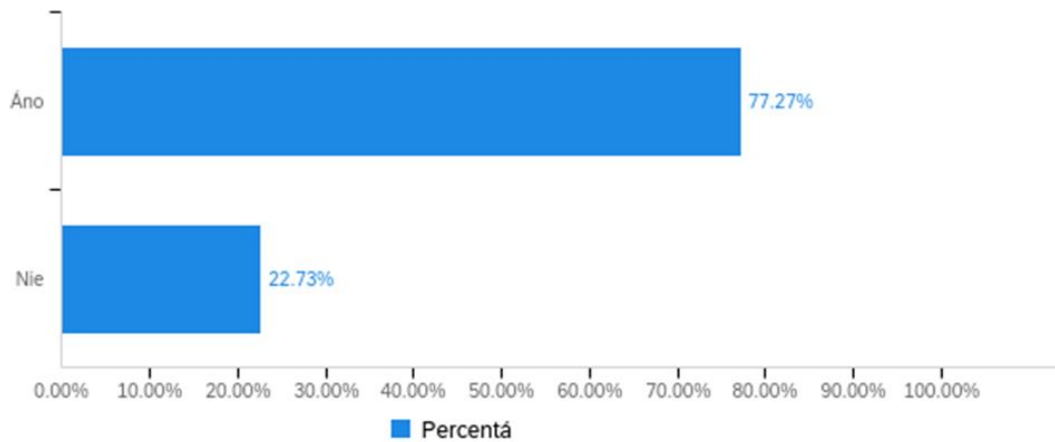
Vyhodnotenie dát z hľadiska deskriptívnej štatistiky zabezpečila firma Actly, ktorá dodala frekvenčné tabuľky a grafy. Ďalšie spracovanie už bolo v rukách ÚSVROS, ktorý zabezpečil samotné spísanie výsledkov. Keďže niektoré otázky v dotazníku umožňovali voľnú odpoveď, museli byť v prvom kroku okódované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

4.5 Výsledky

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

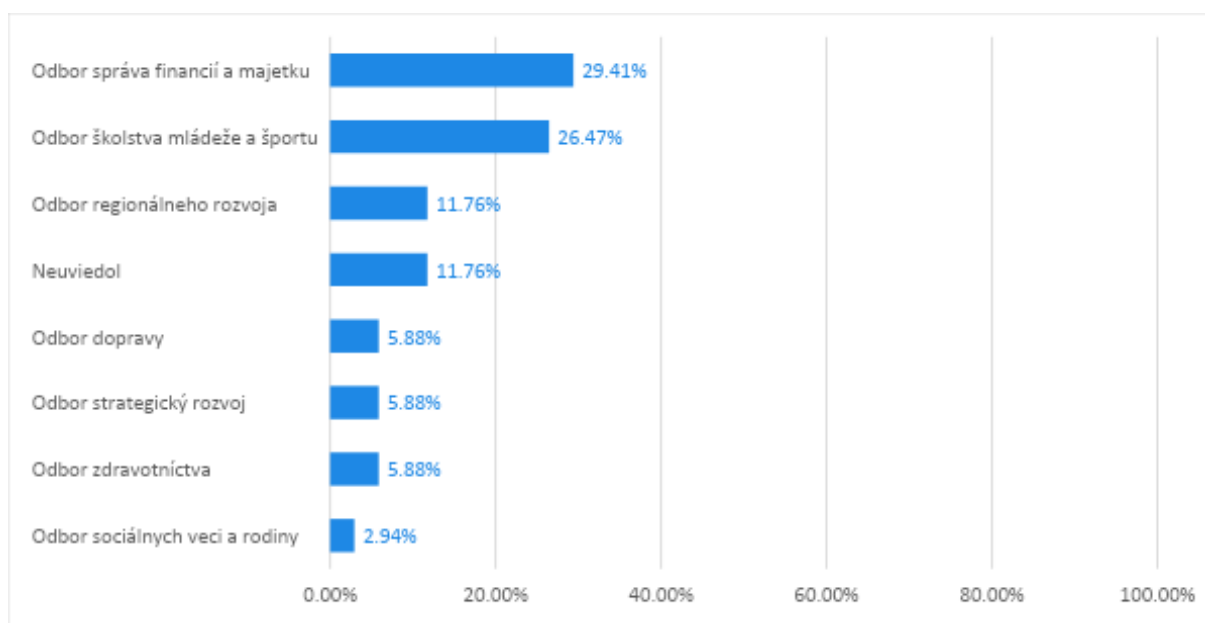
Z grafu je možné konštatovať, že prevažná väčšina zamestnancov spolupracuje v rámci svojej agendy s inými odbormi. Necelých 23 % uviedlo, že nespôlpracuje s inými odbormi.

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...)

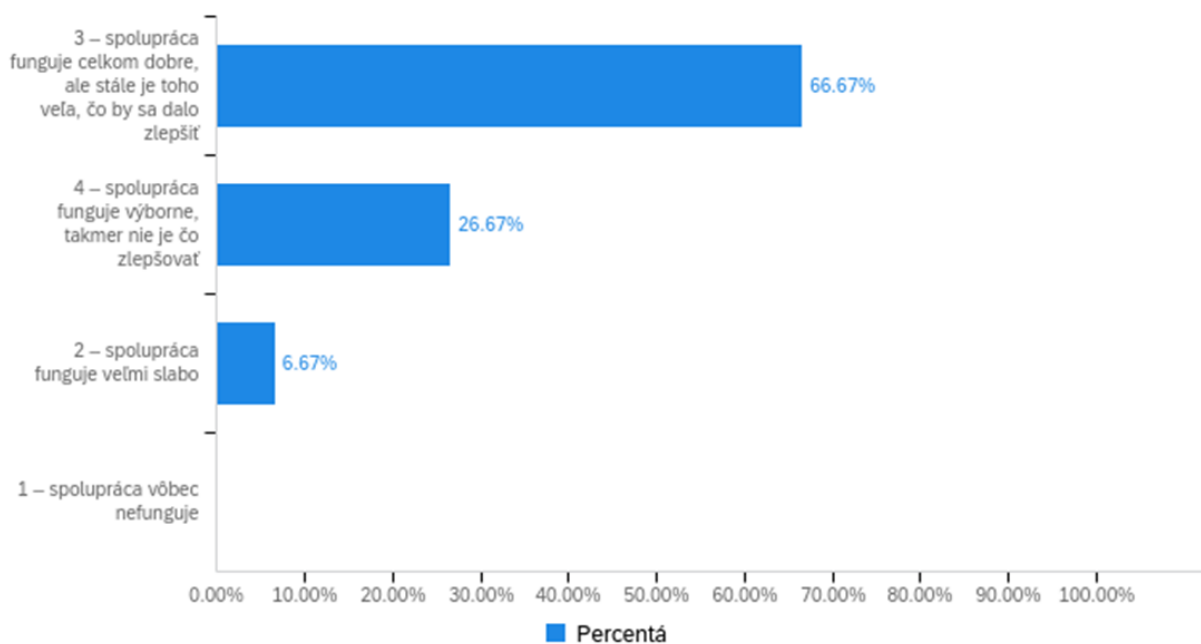
Na nadväzujúcu otázku spolupráce s odbormi, sa takmer tretina respondentov a respondentiek (29 %) vyjadrila, že odbor s ktorým najčastejšie spolupracujú je odbor správy financií a majetku. Na druhom mieste sa nachádza odbor školstva, mládeže a športu s 26 % a tretie miesto má odbor regionálneho rozvoja s 12 %. Rovnako 12 % respondentov a respondentiek neuviedlo, s ktorými odbormi najčastejšie spolupracujú. Môže to vyplývať z toho, že spolupracujú s viacerými odbormi. Odbor dopravy, odbor strategického rozvoja a odbor zdravotníctva zhodne uviedlo 6 % respondentov a respondentiek. S odborom sociálnych vecí a rodiny najčastejšie spolupracuje 3 %.



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

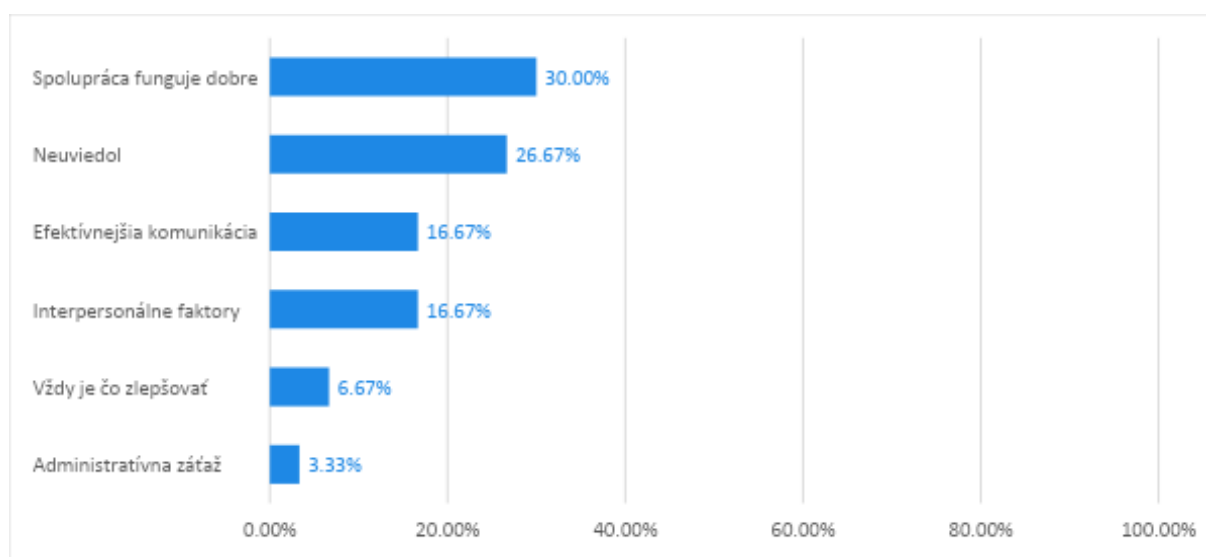
Graf ukazuje, že kvalita spolupráce s odbormi je hodnotená nadpriemerne dobre. Takmer každý respondent a respondentka (93 %) si myslí, že odbory spolupracujú medzi sebou pozitívne. Nadpolovičná väčšina (67 %) si myslí, že pri spolupráci s ďalšími odbormi by malo prísť k nejakým zlepšeniam, ktoré by napomohli k lepšej medziodborovej spolupráci. Zle fungujúcu spoluprácu ohodnotilo 6 % respondentov a respondentiek. Pozitívnym signálom je, že nikto neuviedol, že by spolupráca vôbec nefungovala.

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



1.3 Skúste niekoľkými vetami zdôvodniť svoje hodnotenie.

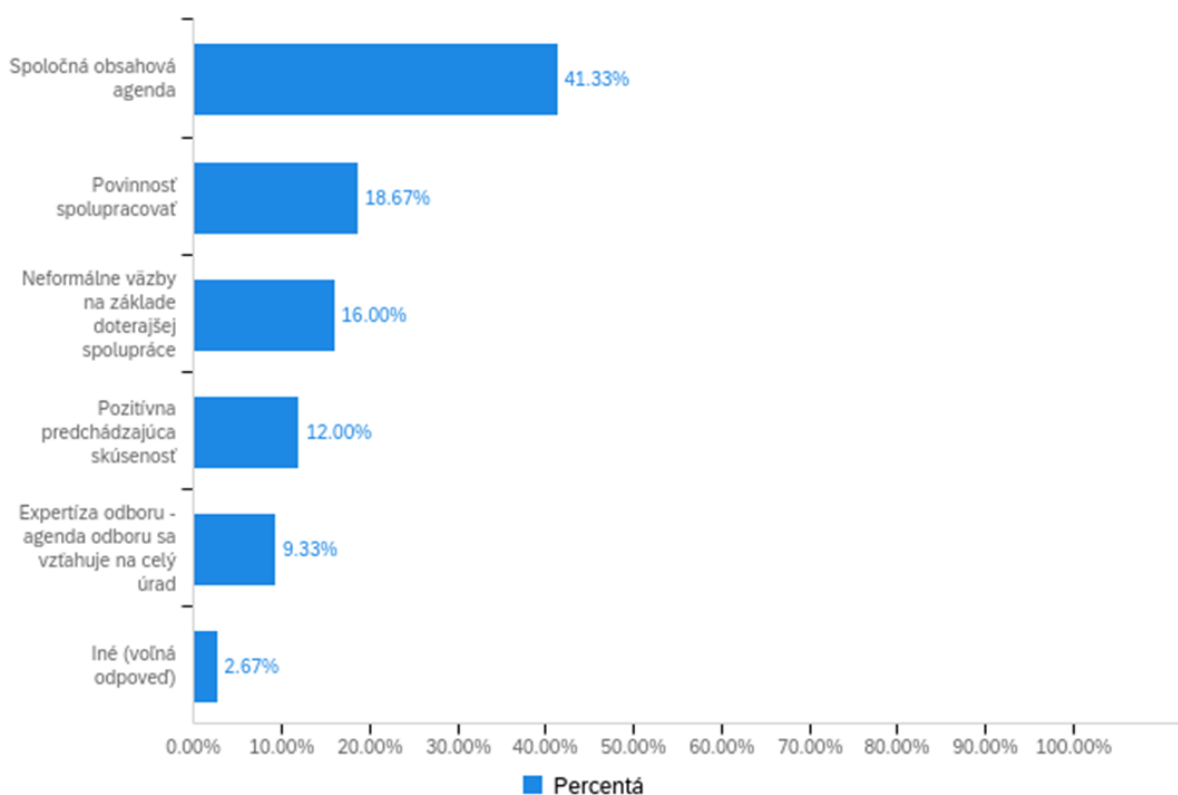
Na otázku odôvodnenia svojho hodnotenia z predchádzajúcej otázky, sa v grafe ukazuje, že takmer tretina respondentov a respondentiek vníma spoluprácu ako dobre fungujúcu. Respondenti a respondentky oceňujú ochotu spolupracovať a odbornosť. Pri kategórii efektívnejšej komunikácie sa ukazuje, že problémom býva slabá informovanosť medzi kolegami a požiadavka po medziodborových poradách z dôvodu, aby vedeli o svojich aktivitách a agendách. Interpersonálne faktory vnímajú respondenti a respondentky ako medziľudské vzťahy medzi sebou a miestami chýba znalosť agendy druhého odboru a dochádza k nedorozumeniam. Kategória neuviedol sa pri odpovediach ťažko interpretuje, pretože niektorí respondenti neuviedli dôvody a niektorí mali špecifické odpovede, ktoré bolo náročné zaradiť do spoločných kategórií.



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

Najčastejším dôvodom prečo odbory medzi sebou na úrade spolupracujú je spoločná obsahová agenda (41 %). Ďalším dôvodom prečo odbory spolupracujú je práve povinnosť spolupráce (18 %). Neformálne väzby (16 %) a pozitívna predchádzajúca skúsenosť (12 %) sú ďalšie dôvody spolupráce. Keďže táto otázka umožňovala výber viacerých odpovedí, pozreli sme sa aj na kombinácie zvolených odpovedí a práve pri neformálnych väzbách a pozitívnej skúsenosti je zásadný prekryv. Expertíza odboru (9 %) sa častokrát objavila v kombinácii s povinnosťou spolupráce a spoločnou obsahovou agendou.

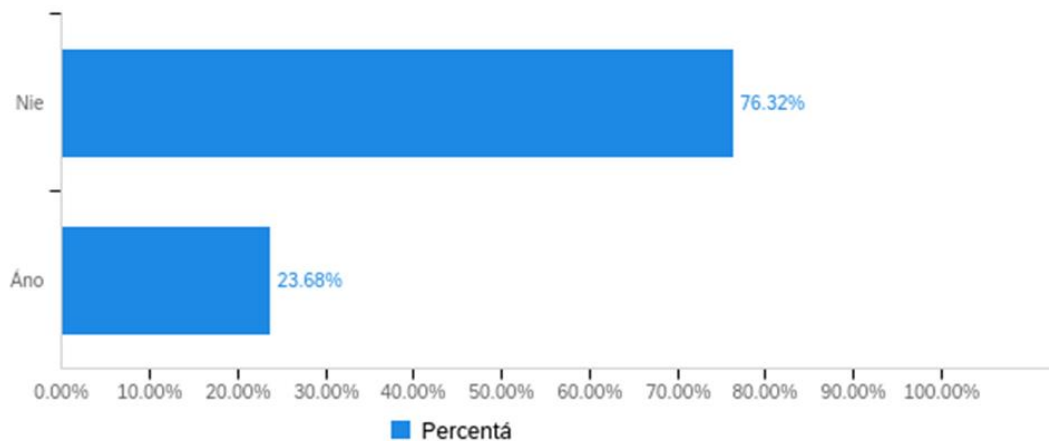
Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odborními na vašom úrade by ste vymenovali? (označte maximálne tri možnosti)



3. Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?

Zdá sa, že medziodborové porady nie sú bežnou súčasťou pracovnej náplne respondentov a respondentiek (76 %). Z predošlých výsledkov vyplýva, že medziodborových porád sa zúčastňujú vedúci a vedúce odborov.

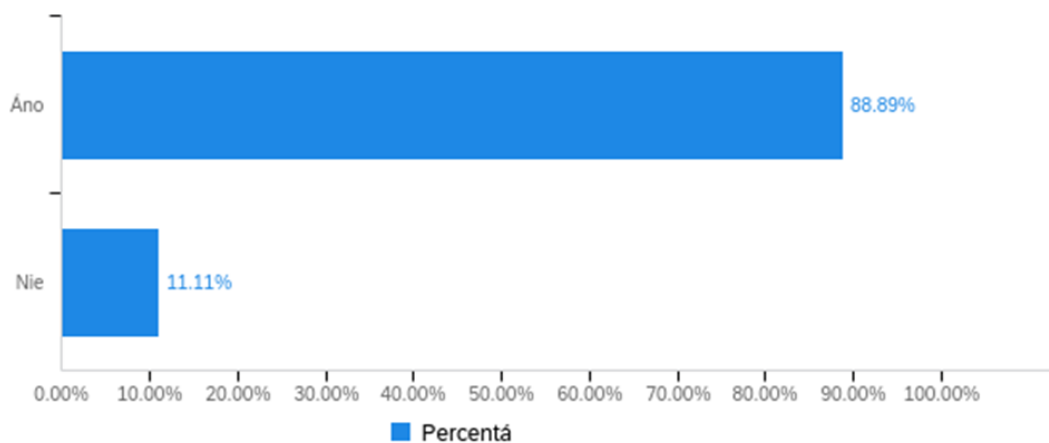
Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?



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

Na základe predchádzajúcej otázky, sa zdá, že väčšina porád je zameraná na koordináciu agend s ďalšími odbormi.

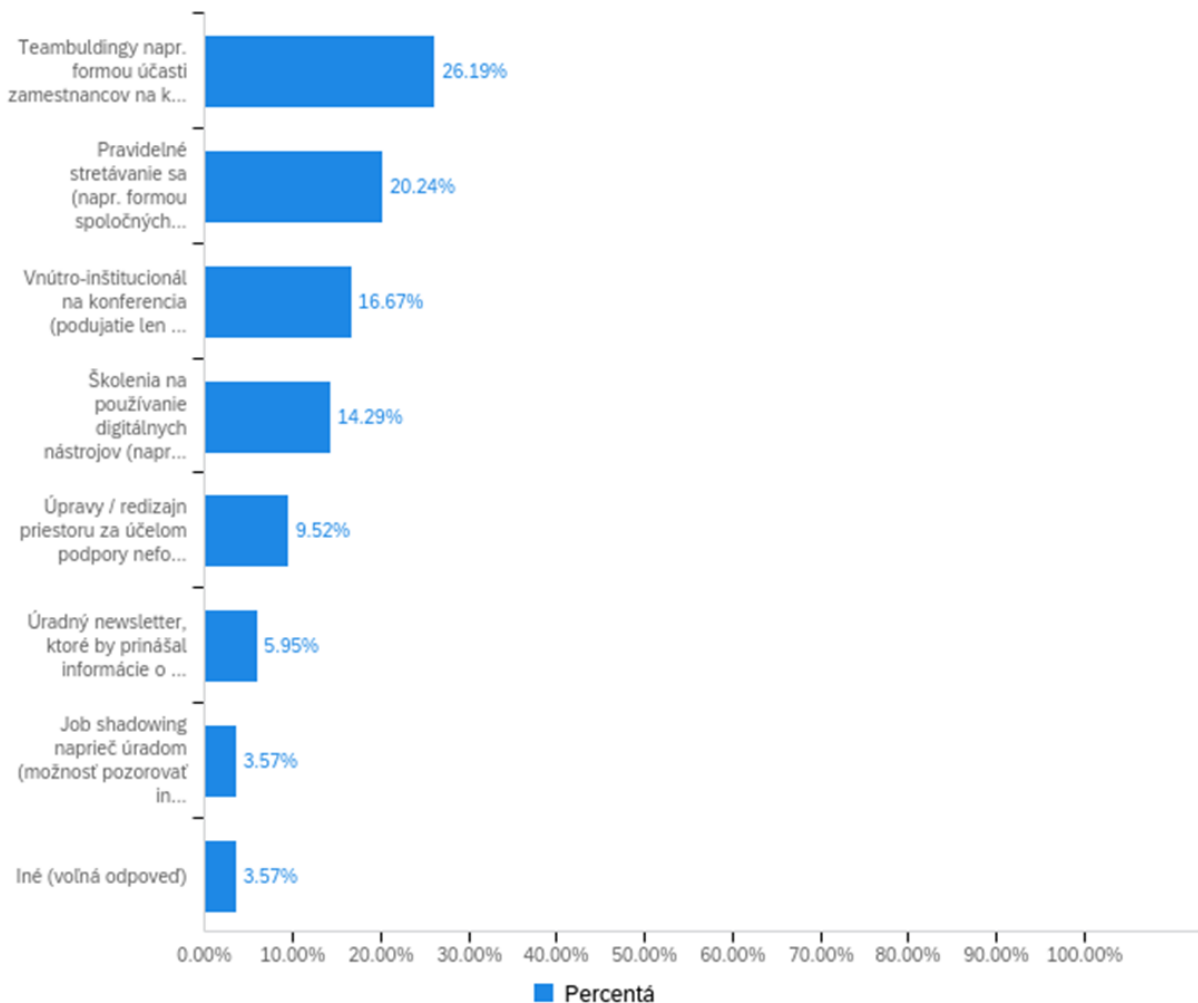
Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca - koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?



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

Z možností, ktoré respondenti a respondentky mali na výber sú teambuildingové akcie najpreferovanejšou možnosťou, ako zlepšiť medziodborovú spoluprácu (26 %). Druhá najpreferovanejšia odpoveď sú pravidelné stretávania sa, kde môžu prediskutovať konkrétne témy a nadviazať kontakty medzi odborními (20 %). Tretia najčastejšia odpoveď sú vnútro-inštitucionálne konferencie, ktoré by boli len pre zamestnancov úradu za účelom vzájomného informovania o činnosti rôznych odborov, zdieľania nápadov a zberu spätnej väzby (17 %). Školenia v digitálnych nástrojoch je ďalšia kategória, ktorá sa objavila vo vybraných možnostiach (14 %), kde následné využitie týchto nástrojov na zdieľanie dát a informácií naprieč odborními môže pomôcť k samotnej medziodborovej spolupráci. Z ďalších možností je takmer 10 % úprava priestorov, kde sa neformálne vzťahy môžu medzi odborními zlepšovať.

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



-
-

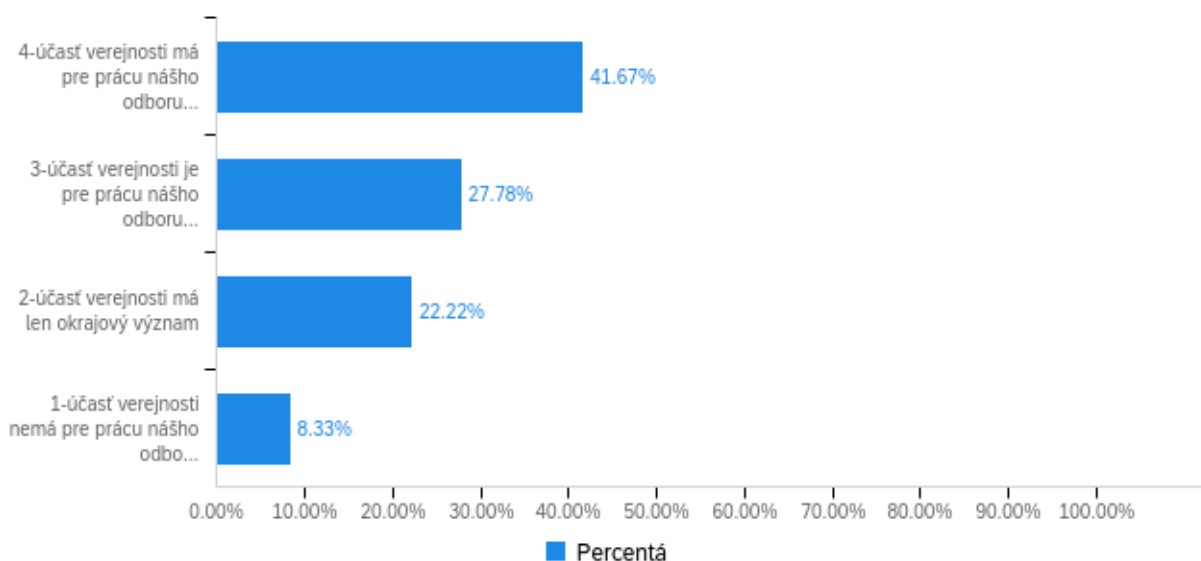


- Pravidelné stretávanie sa (napr. formou spoločných raňajok / obedov / kávy) s cieľom prediskutovať konkrétne témy a nadviazať kontakty medzi odborníkmi
- Teambuildingy napr. formou účasti zamestnancov na kultúrnych / voľnočasových aktivitách (vianočný večierok, športový deň, atď.)
- Školenia na používanie digitálnych nástrojov (napr. Sharepoint, MS Teams) a následné využitie týchto nástrojov na zdieľanie dát a informácií naprieč 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.)
- Iné (voľná odpoveď)

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 sa zdá, že pre 42 % respondentov a respondentiek je účasť verejnosti na tvorbe materiálov v rámci ich odborov zásadne dôležitá a má pre nich význam. Takmer 28 % tvrdí, že účasť verejnosti na tvorbe materiálov na ich konkrétnych odboroch má relatívny význam. Spolu je to 70% respondentov ktorí vnímajú, že vplyv verejnosti je pre nich dôležitý, čo je pozitívny signál z hľadiska participácie. Ďalších 22 % považuje účasť verejnosti pri tvorbe materiálov ako okrajovú záležitosť.

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

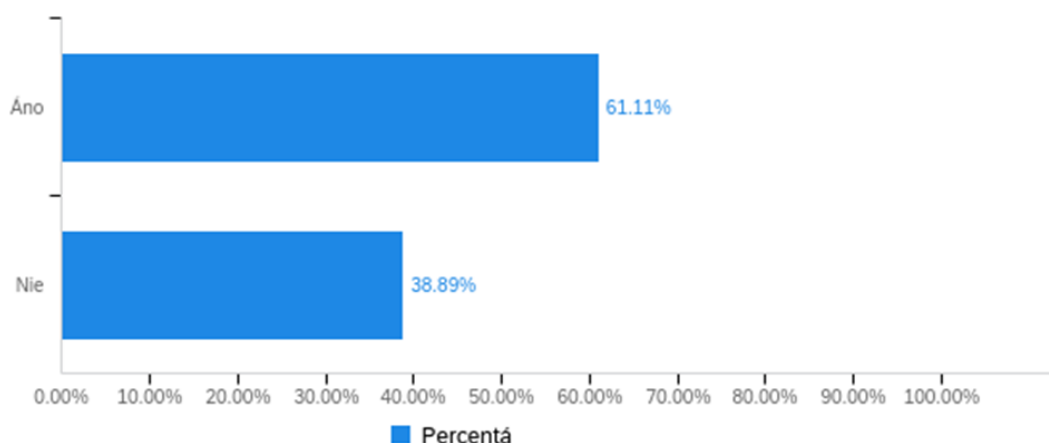


- 1 – účasť verejnosti nemá pre prácu nášho odboru žiaden význam
- 2 – účasť verejnosti má len okrajový význam
- 3 – účasť verejnosti je pre prácu nášho odboru relatívne dôležitá
- 4 – účasť verejnosti má pre prácu nášho odboru zásadný význam

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

Vyššie 60 % respondentov a respondentiek uviedlo, že prišli do kontaktu s materiálmi, kde bola zapojená verejnosť. Na druhej strane skoro 40 % respondentov deklaruje, že neprišli do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých by bola zapojená aj verejnosť. Z výsledkov nie je možné zistiť, v akej miere bola zapojená verejnosť a do akej miery mala verejnosť vplyv na tvorené materiály.

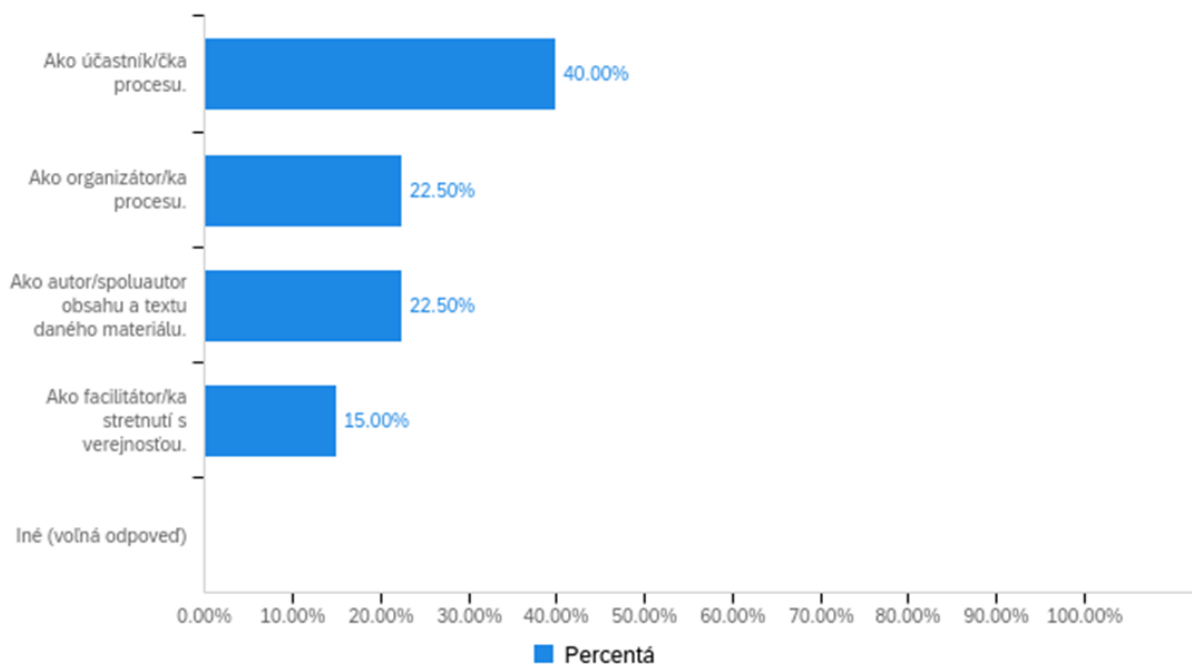
Prichádzate vy osobne v rámci vašej práce do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť?



6.1 V akej roli? (môžete vybrať viacero možností)

Z vybraných možností respondenti a respondentky uviedli, že najčastejšie sa nachádzali v roli účastníka/čky procesu (40 %). Táto kategória môže byť vnímaná ako účasť v nejakej pracovnej skupine alebo na spracovaní analýz a iných činnostiach. Druhá najčastejšia rola je organizátor/ka procesu a obsahový autor/spoluautor tvoreného materiálu (v oboch 23 %). Na poslednom mieste sa nachádza facilitovanie stretnutí (15 %).

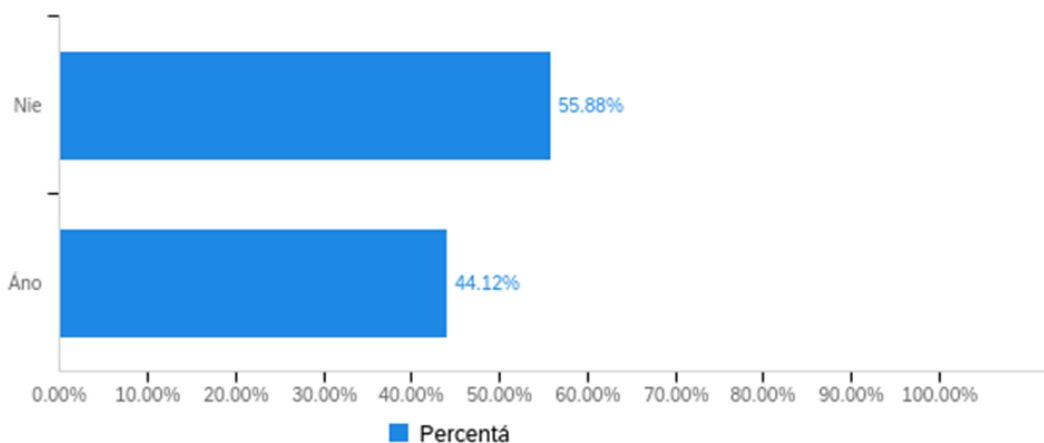
V akej roli? (môžete vybrať viacero možností)



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

Využívanie externých kapacít na činnosti s participatívnym procesom využila menej ako polovica respondentov a respondentiek, pričom nadpolovičná väčšina respondentov a respondentiek si participatívne procesy robili sami v rámci úradu.

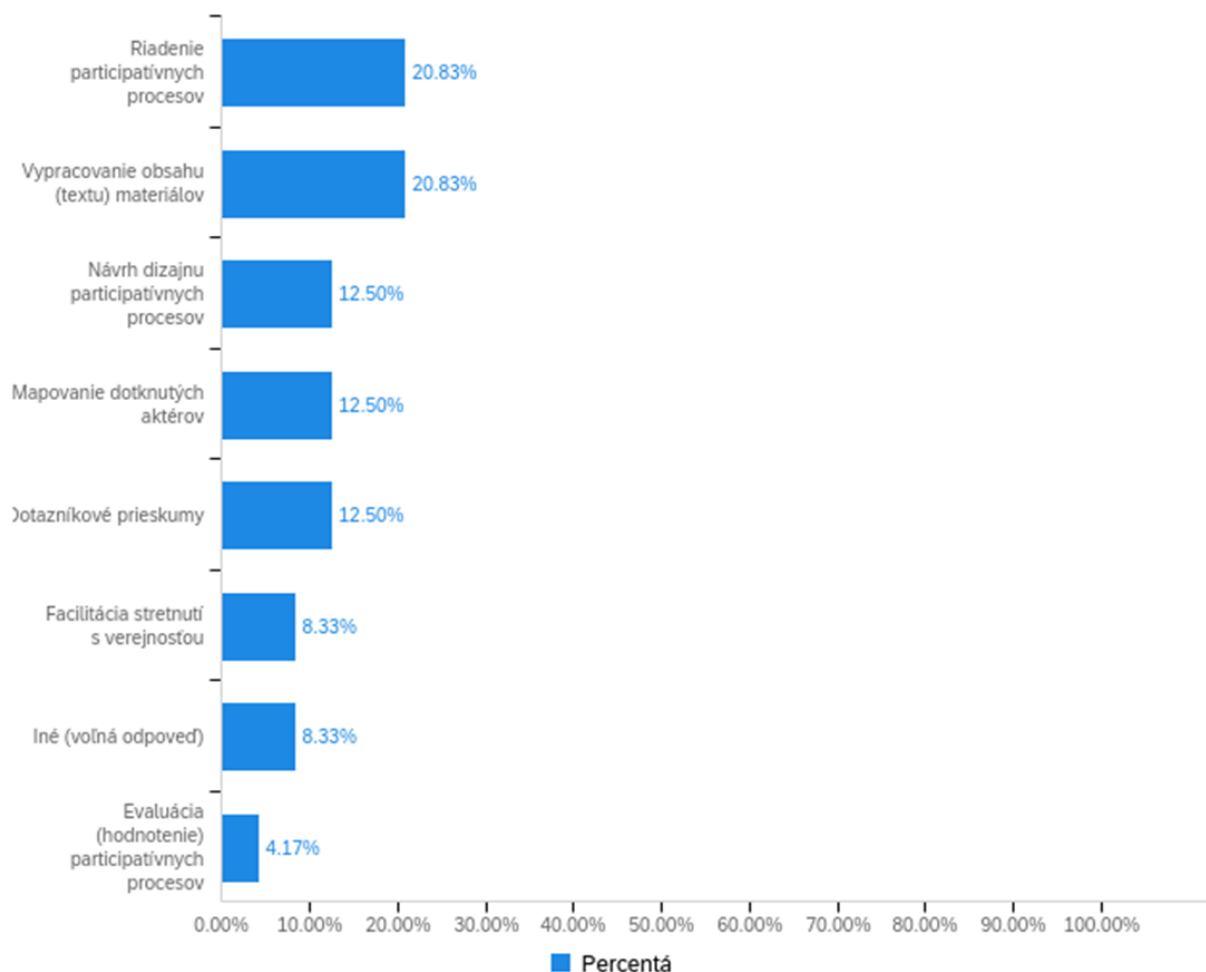
Využívate v rámci vášho odboru externých dodávateľov na činnosti súvisiace s participatívnym procesom?



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

Najčastejšie činnosti, na ktoré sú zazmluvnení externí dodávatelia, sú riadenie participatívnych procesov (21 %) a samotné vypracovanie obsahového textu (21 %). Kraje si tiež nechávajú zmapovať dotknutých aktérov (12,5 %) a vyhotoviť dotazníkové prieskumy (12,5 %). Evaluácia participatívnych procesov je najmenej využívaným prvkom od externých dodávateľov (4 %).

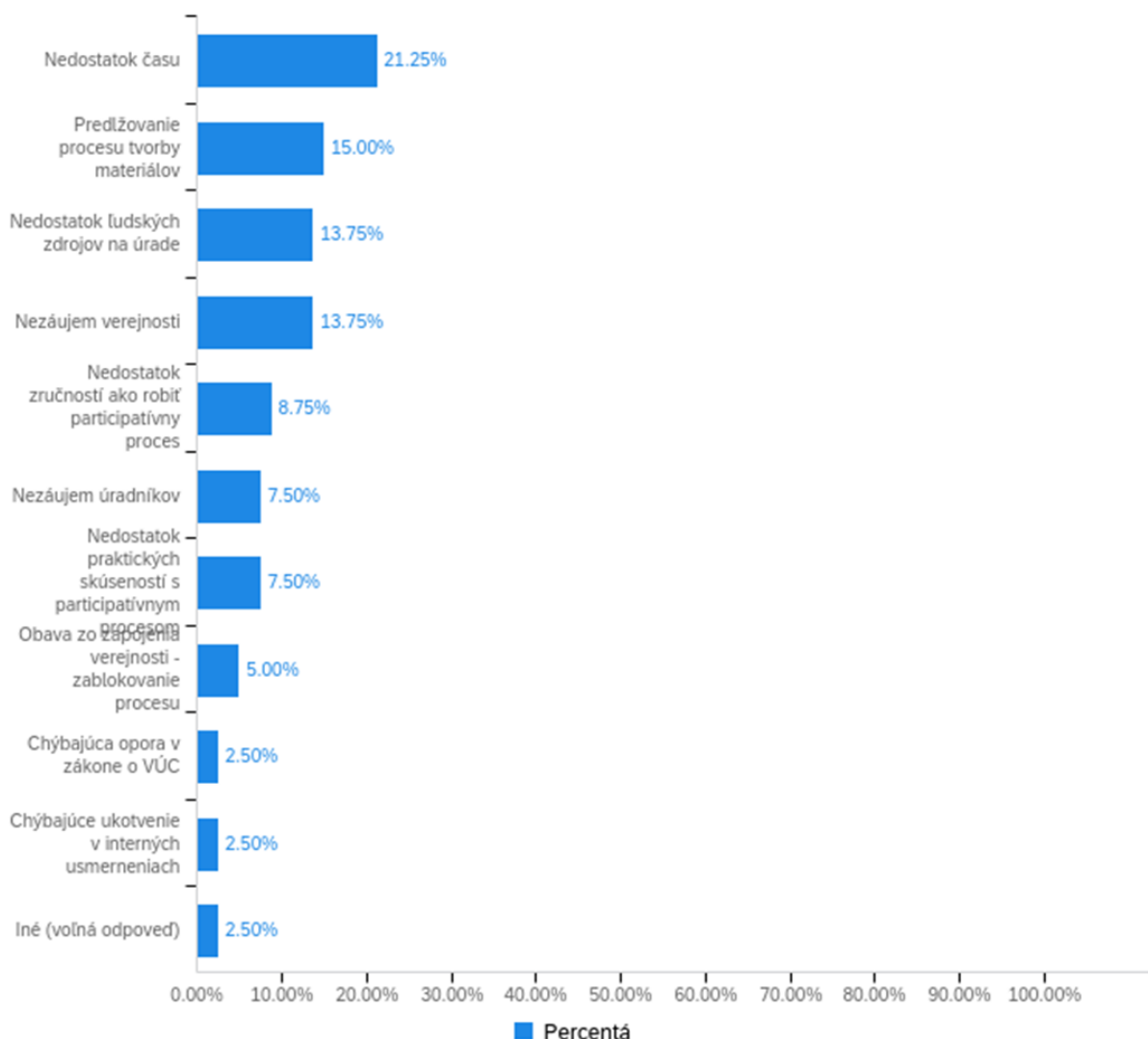
Na aké činnosti v rámci vášho odboru najčastejšie zhaňate externých dodávateľov v súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby politík? (vyberte najviac tri možnosti)



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

Najčastejšou odpoveďou na prekážky v zapájaní verejnosti je práve nedostatok času (21 %), na čo nadväzuje predlžovanie procesu tvorby materiálov (15 %). Ľudské kapacity, nedostatok zručností a praktických skúseností tvorí až 27 % odpovedí. Nezáujem úradníkov je zastúpený len v 7,5 %, čo poukazuje na to, že väčšina úradníkov vníma význam participácie.

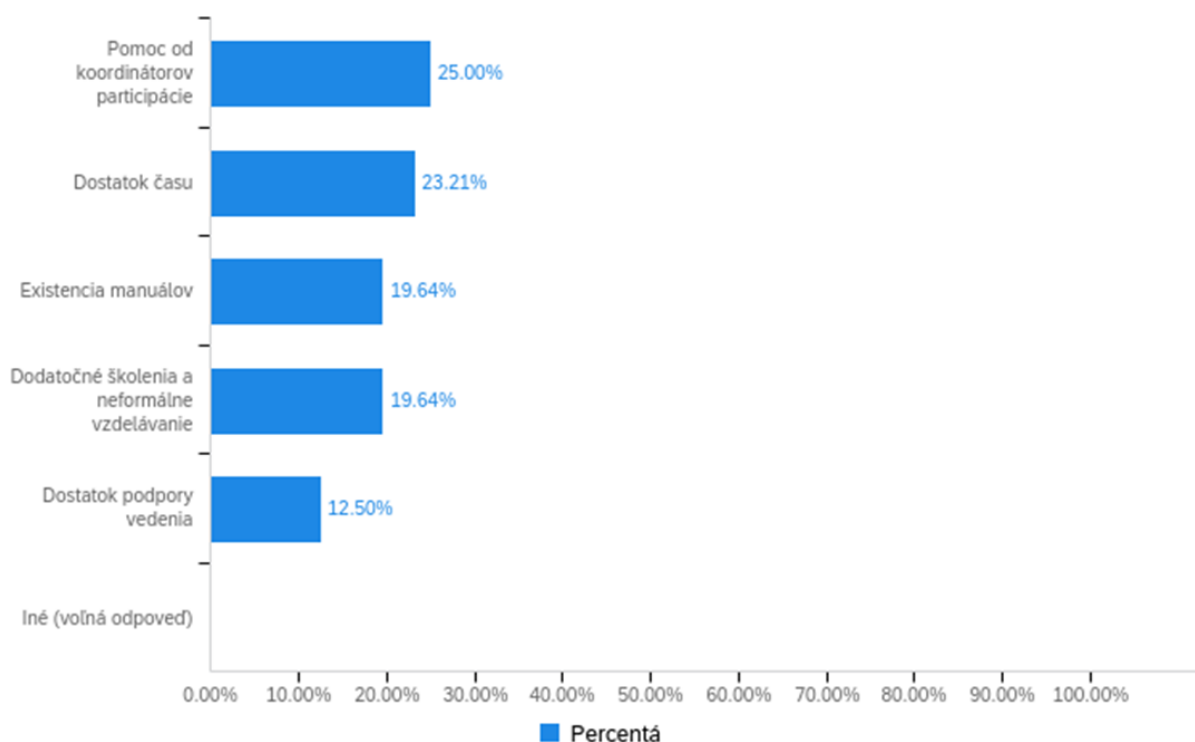
Aké prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vnímate vo vašom odbore vo všeobecnosti? (vyberte najviac štyri možnosti)



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

Respondentom by najviac uľahčilo zapájanie verejnosti pomoc od koordinátorov participácie (25 %) a dostatok času na tvorbu materiálov (23 %). Rovnako zastúpené boli školenia (20 %) a manuály pre zamestnancov a zamestnankyne (20 %). Ako najmenej potrebnú vnímajú respondenti podporu vedenia (12,5 %), čo môže poukazovať na to, že touto podporou v súčasnosti disponujú v dostatočnej miere.

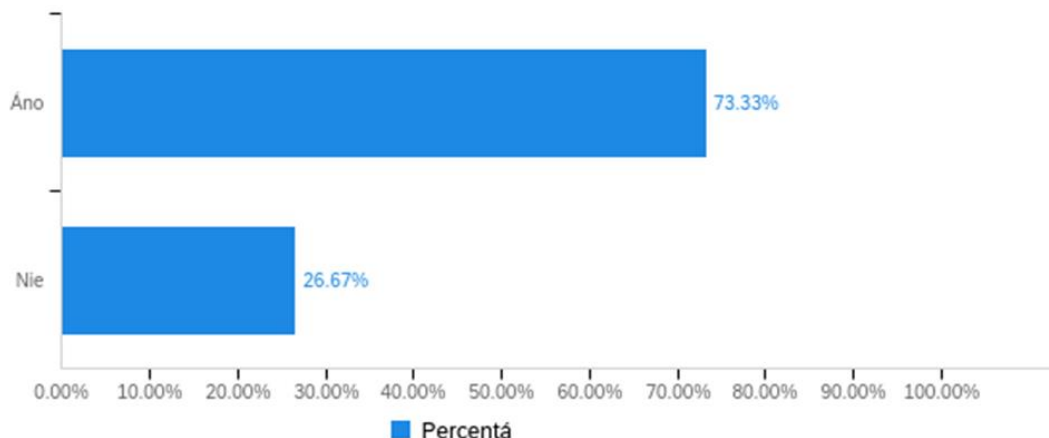
Čo by vám uľahčilo zapájanie verejnosti do tvorby materiálov? (vyberte najviac tri možnosti)



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

Viac ako štvrtina respondentov a respondentiek nevie, že existujú koordinátori participácie na VÚC napriek tomu, že v organizačnej štruktúre patria priamo pod kanceláriu predsedníčky ŽSK. Na druhej strane je pozitívne, že takmer tri štvrtiny vedia o koordinátoroch.

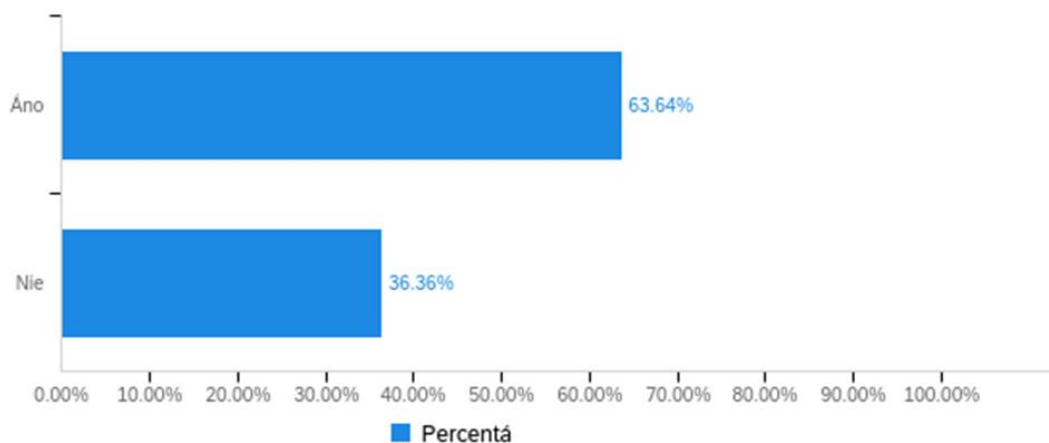
Viete, že na úrade existuje pozícia: koordinátor participácie (KoP)?



10.1 Nadviazali ste s ním spoluprácu?

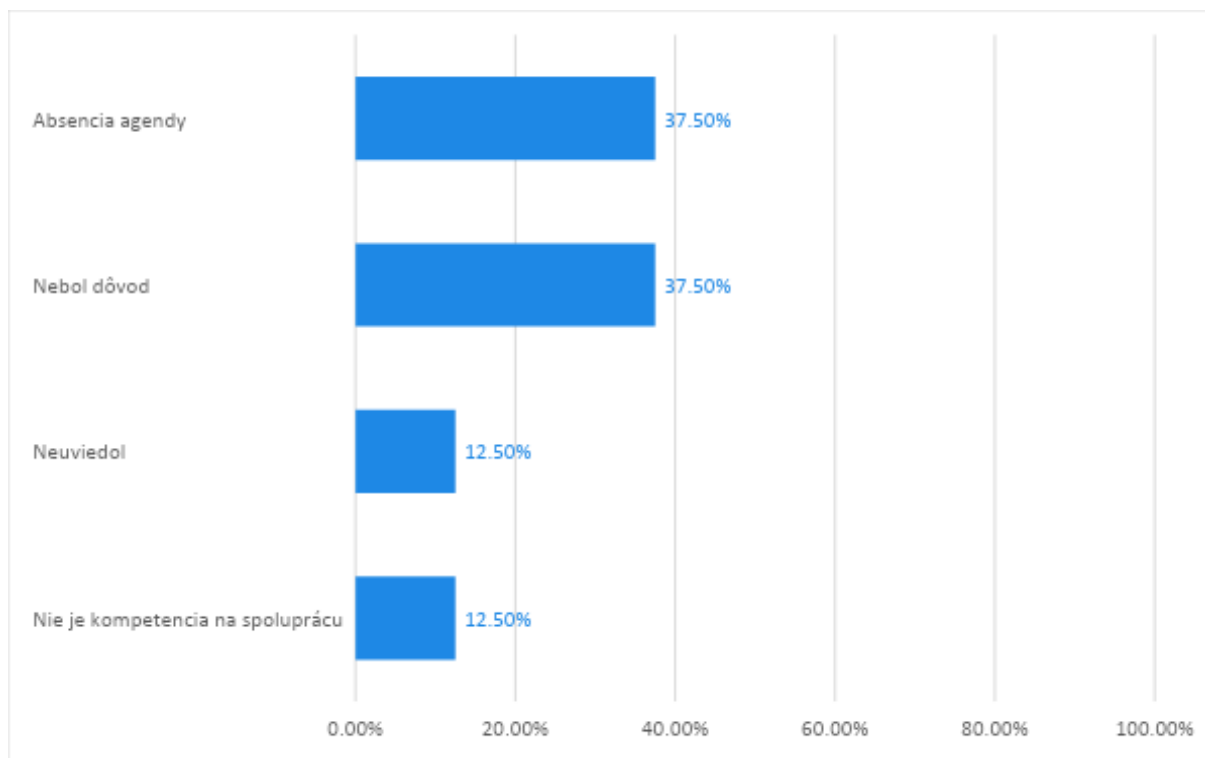
Koordinátorov participácie využilo pri svojej práci takmer dve tretiny respondentov a respondentiek. Na druhú stranu vyše tretina ich zatiaľ z rôznych dôvodov nevyžila.

Nadviazali ste s ním spoluprácu?



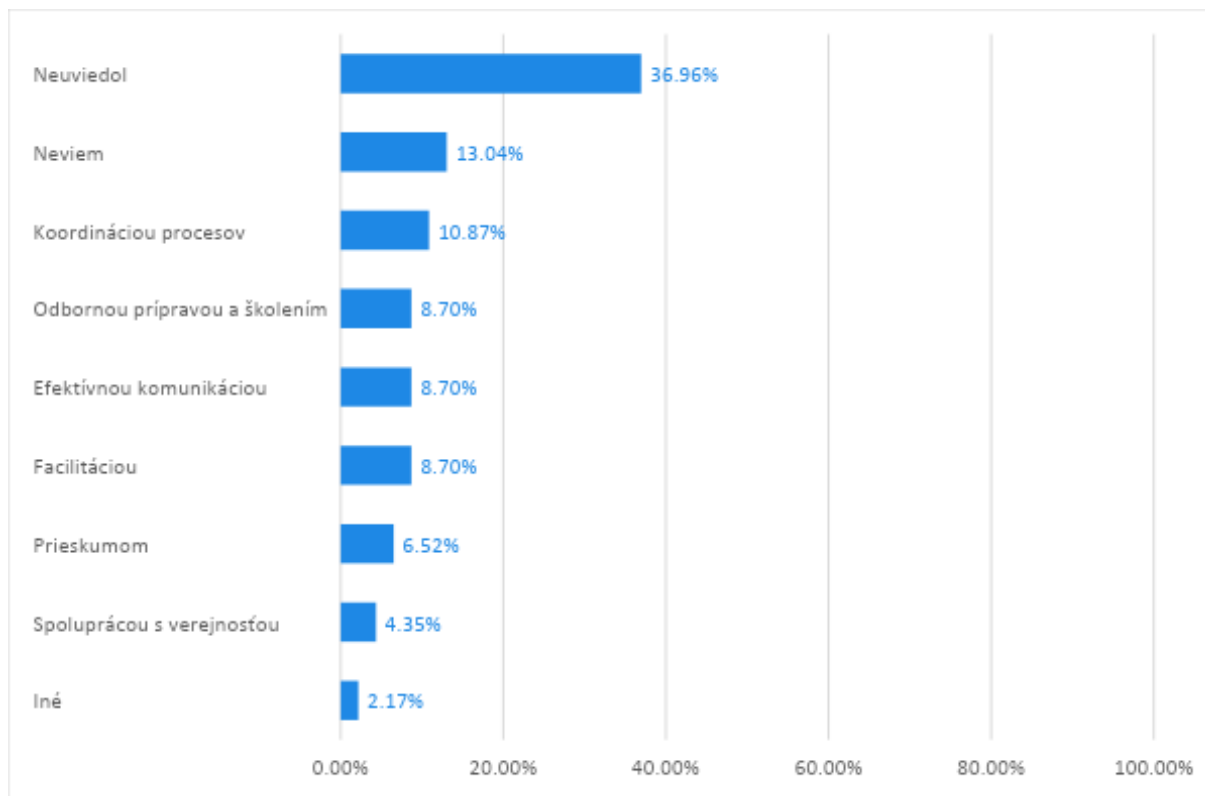
10.2 Čo je dôvodom toho, že ste s KoP ešte nespolupracovali?

Nevyužitie koordinátorov participácie podľa odpovedí respondentov vychádza primárne z absencie agendy ako aj z toho, že spoluprácu podľa respondentov neboli dôvody (zhodne 37,5 %). Respondenti, ktorí zatiaľ s koordinátormi nespolupracovali, sa tiež väčšinou nevenovali agende, ktorá by si vyžadovala zapájanie verejnosti.



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?

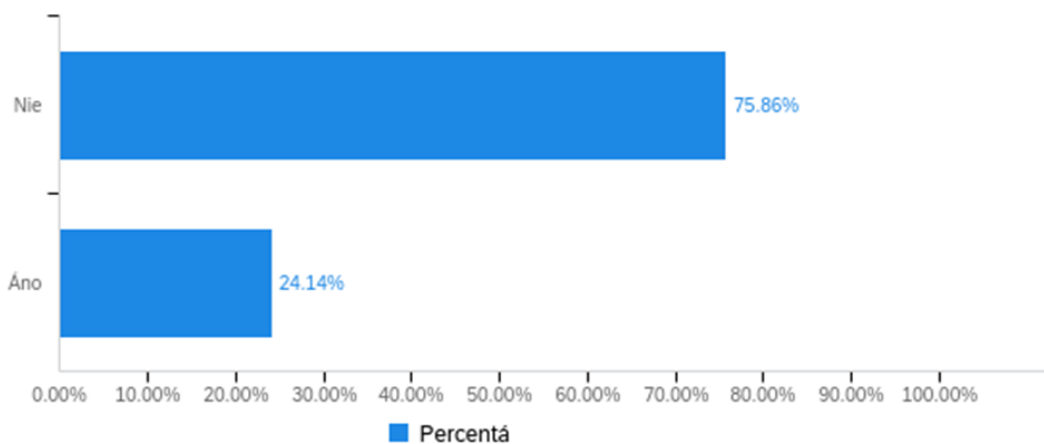
Väčšina respondentov a respondentiek nevedela a neuviedla, na akú činnosť by koordinátorov participácie využili (50 %). Zvyšná časť uviedla, že by koordinátorov využili na samotnú koordináciu, efektívnu komunikáciu, facilitovanie stretnutí a tvorbou prieskumov. Zaujímavé je, že by chceli využiť koordinátorov participácie na odbornú prípravu a interné školenia.



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

Školenie na zapájanie verejnosti doteraz neabsolvovalo trištvrte respondentov a respondentiek, čo nadväzuje na predchádzajúce odpovede, kde nevedeli, prípadne neuviedli, ako zapojiť koordinátorov. To vytvára príležitosť zorganizovať školenia predovšetkým pre tých zamestnancov, ktorí v rámci svojej agendy prichádzajú do kontaktu s tvorbou politík za účasti verejnosti.

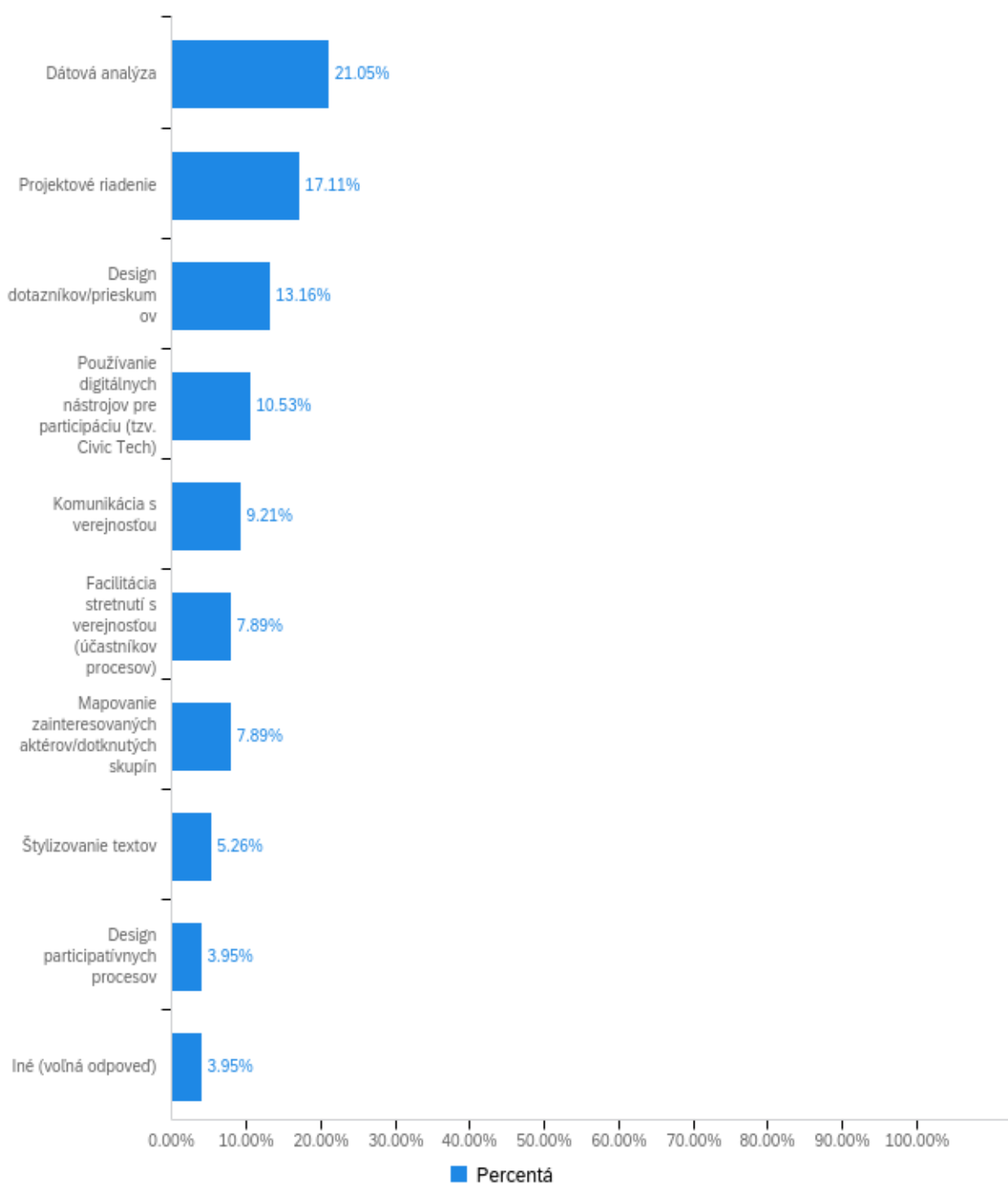
Absolvovali ste v minulosti nejaké školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti?



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

Najčastejšie uvádzané školenia, ktoré by respondenti a respondentky chceli absolvovať, by boli spracovanie dát a samotné projektové riadenie. Zaujímavý je design participatívnych procesov, kde iba 4 % respondentov a respondentiek uviedlo, že by chceli daný typ školenia. Otázne je, či majú presnú predstavu o tom, čo design procesov zahŕňa. Tvorba dotazníkov a používanie digitálnych nástrojov (24 %) je druhá skupina školení, ktoré by respondenti a respondentky radi uvítali.

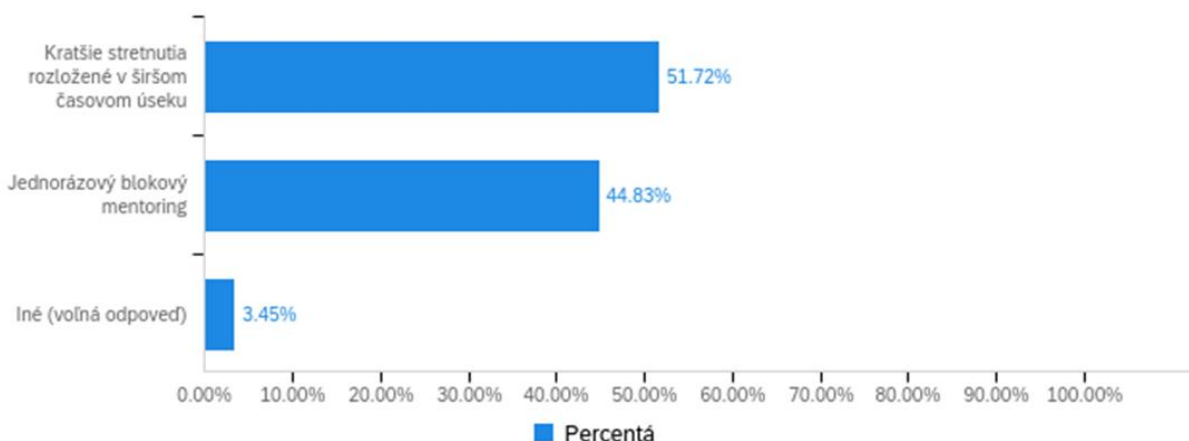
O ktoré z nasledujúcich školení by ste mali záujem? (Vyberte maximálne štyri).



14. Vyhovoval by vám skôr:

Polovica respondentov uviedla, že by si priali kratšie stretnutia v širšom časovom úseku a takmer druhá polovica jednorázové školenie. Preferencia týchto dvoch možností teda bola medzi respondentmi približne vyrovnaná.

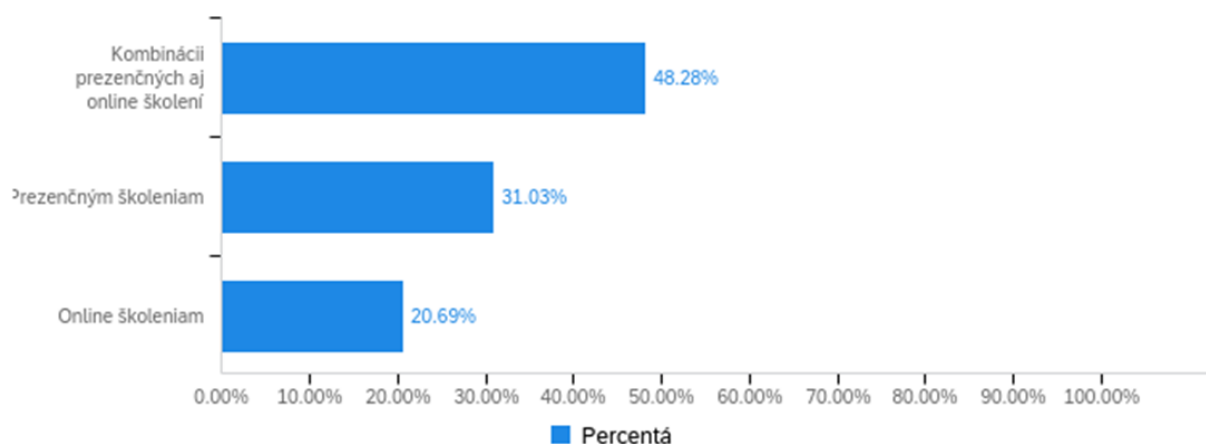
Vyhovoval by vám skôr:



15. Akej forme školení dávate prednosť?

Z hľadiska formy školení, polovica respondentov a respondentiek uprednostňuje kombinované školenie prezenčne a aj online, takmer tretina prezenčné školenie a skoro štvrtina online. Z celkového pohľadu by kombinovaná forma školení vyhovovala všetkým respondentom a respondentkám.

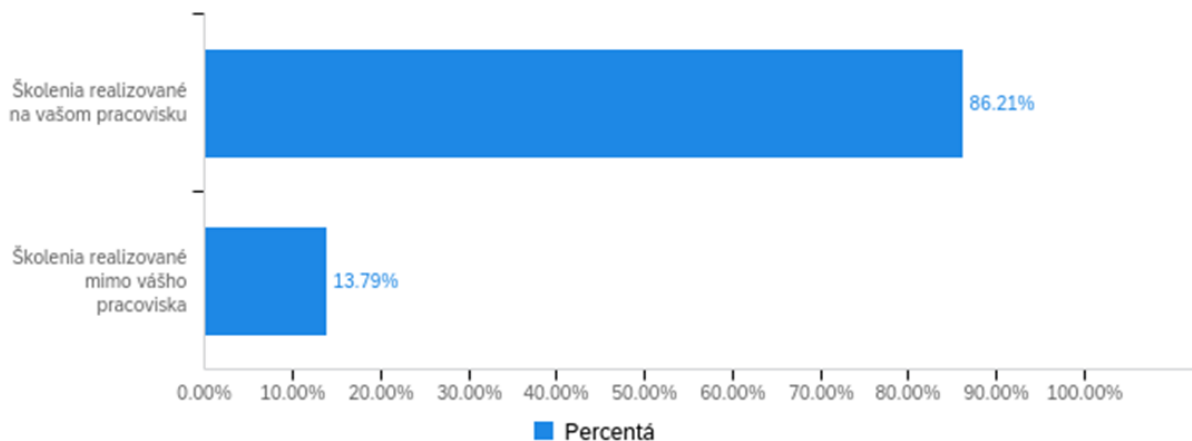
Akej forme školení dávate prednosť?



16. V prípade prezenčných školení preferujete:

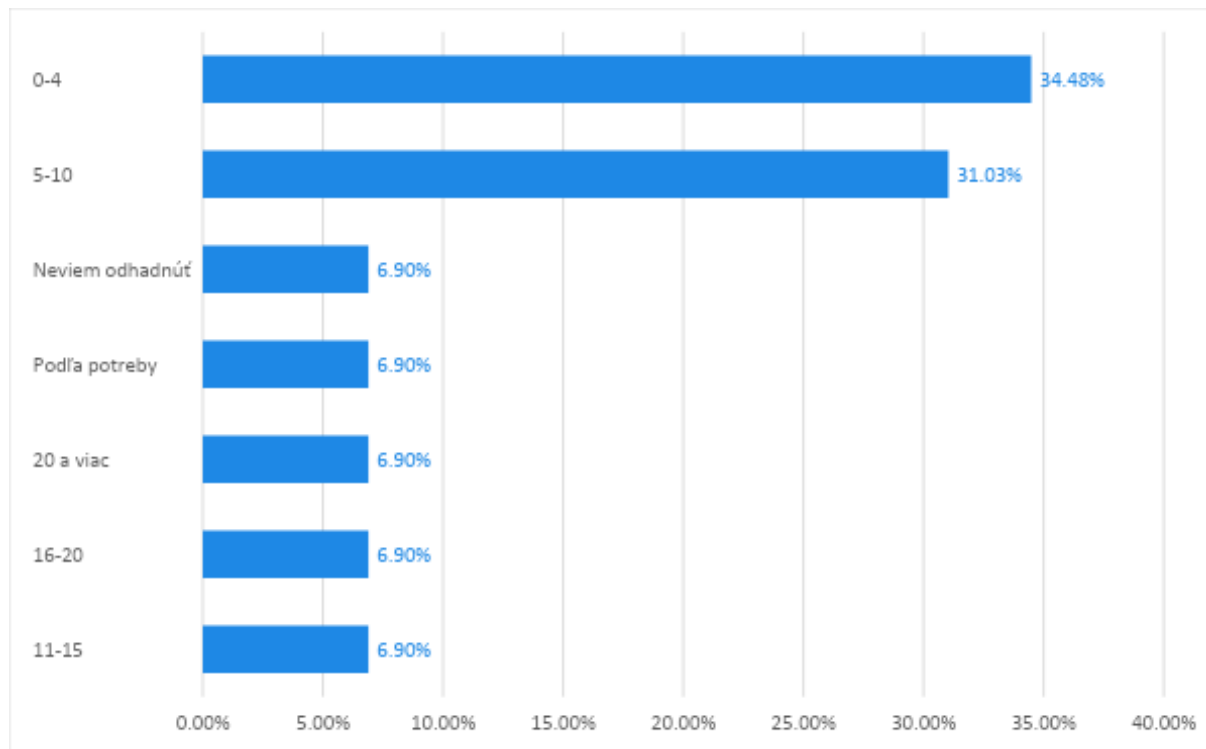
Z grafu sa ukazuje, že ak by sa školenia mali uskutočňovať prezenčne, tak takmer všetci ich preferujú u seba na úrade (86 %).

V prípade prezenčných školení preferujete:



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

Z hľadiska časových kapacít jednotlivých respondentov a respondentiek z výsledkov vyplýva, že viac ako jedna tretina by preferovala dĺžku školenia maximálne 4 hodiny do mesiaca, necelá tretina maximálne 10 hodín a zvyšok zhodne uviedol 11 a viac hodín.



Zhrnutie výsledkov

Z výsledkov sa ukázalo, že väčšina respondentov a respondentiek spolupracuje s ostatnými odborníkmi na rôznych agendách. Najčastejšie spolupracujú s odborom financií a majetku a s odborom školstva. Spoluprácu na spoločných agendách hodnotia pozitívne, s tým, že by sa mohlo popracovať na efektívnejšej komunikácii a informovaní o tom, na čom jednotlivé odbory robia. Najčastejším a zásadným dôvodom spolupráce bola spoločná obsahová agenda. Respondenti vyberali aj kombináciu neformálnych väzieb a pozitívnej predchádzajúcej skúsenosti. Na medziodborové porady nechodí skoro nikto z respondentov a respondentiek, je pravdepodobné, že sa ich zúčastňujú len vedúci. Samotné zlepšenie medziodborovej spolupráce si respondenti a respondentky vedeli predstaviť realizáciou teambuildingových aktivít, pravidelných neformálnych stretnutí, interných informačných podujatí a školenia na používanie digitálnych nástrojov.

Výsledky v oblasti postojov k participácii poukazujú nato, že väčšina respondentov považuje účasť verejnosti na tvorbe materiálov za dôležitú a rovnako väčšina z nich sa stretla aj s procesmi, do ktorých bola zapojená verejnosť. Tí respondenti, ktorí v rámci procesov využívajú aj externé kapacity (t.j. externých dodávateľov), tak ich najčastejšie používajú na samotné riadenie participatívnych procesov a vypracovanie obsahu materiálu. Najčastejšia prekážka v rámci tvorby politik je nedostatok času, predlžovanie času samotnou participáciou, nedostatok ľudských zdrojov a nezáujem verejnosti. Respondenti a respondentky uviedli, že by uvítali pomoc koordinátorov participácie, viac času, manuály na tému zapájania verejnosti a dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie.

Pozitívnu správou je, že drvivá väčšina respondentov je informovaná o tom, že na úrade ŽSK pôsobia koordinátorky participácie a väčšina s nimi aj nadviazala spoluprácu. Dôvody, pre ktoré s nimi niektorí dosiaľ nespôpracovali, boli predovšetkým absencia agendy súvisiacej s participáciou alebo nedostatok vedomostí o tom, aká je vlastne rola koordinátorov participácie a akým spôsobom by mohli byť nápomocné.

Školenia v oblasti participácie však zatiaľ väčšina respondentov neabsolvovala. Ak by mali na výber, respondenti prejavili najväčší záujem o školenia v oblasti dátovej analýzy, projektového riadenia a tvorby dotazníkov.

5 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu

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

Spolupráca a komunikácia medzi jednotlivými útvarmi je bežnou súčasťou vnútorného fungovania Úradu ŽSK. Zhodujú sa na tom vedúci útvarov, ako i referenti podieľajúci sa na príprave regionálnych verejných politík. Jej potrebu zdôvodňujú najmä prierezovosťou politík, ktoré svojim obsahom a záberom prislúchajú viacerým odborom súčasne. Kooperatívne napĺňanie agendy je preto nevyhnutnou podmienkou. Potvrdzujú to aj zistenia zo sledovaných procesov tvorby politík, v rámci ktorých spolupráca s inými odbormi prebiehala najmä formou zdieľania dát, odborných podkladov či konzultovaním navrhovaných riešení. Využívanie medziodborovej spolupráce je však podľa respondentov výsledkom aj neformálnych pracovných vzťahov naprieč odbormi a pozitívnou predošlou skúsenosťou. Vo všeobecnosti je spolupráca odborov v prostredí ŽSK hodnotená veľmi dobre – takmer každý zo zapojených referentov ju považuje za celkom dobrú až výbornú. Pozitívne vnímanie medziodborovej spolupráce sa potvrdilo aj pri sledovanej vzorke politík, u ktorých sme hĺbkovo analyzovali priebeh participatívnych procesov. Napriek deklarovanej spokojnosti sme však zaznamenali potrebu zlepšiť reálnu vzájomnú informovanosť a prehľad zamestnancov o agendách a kompetenciách iných odborov. Z tzv. obsahových útvarov referenti najčastejšie spolupracujú s Odborom školstva a športu a s Odborom regionálneho rozvoja. Zhruba 12 % referentov, ktorí bežne spolupracujú s inými útvarmi, však nešpecifikovalo, s ktorým odborom spolupracuje najčastejšie. To môže naznačovať, že respondenti rovnako aktívne spolupracujú s viacerými útvarmi súčasne.

Analýza nepreukázala prítomnosť interných nariadení alebo smerníc, ktoré by špecificky spoluprácu odborov formalizovali. Koordinácia agend a vzájomne informovanie prebieha prostredníctvom medziodborových porád na úrovni vedúcich jednotlivých útvarov, pričom referenti odborov sa ich zúčastňujú len ojedinele. V súvislosti s tým sa objavila požiadavka zintenzívniť účasť referentov na tomto type porád. Medziodborová spolupráca je u prevažnej väčšiny sledovaných odborov tiež predmetom interných porád. Okrem toho je zdieľanie informácií medzi útvarmi podporené zavedenými informačnými systémami ako Intranet a Sharepoint. Pre účely koordinácie agend, odbory spravidla používajú online kalendáre programu Outlook. Za účelom prehľadnosti a zefektívnenia existujúcej medziodborovej spolupráce by referenti uvítali zavedenie skôr neformálnych nástrojov – spoločné teambuildingy a pravidelné pracovné raňajky alebo obedy.

2. Postoje k participácii a realizácia participatívnych procesov

Percepcia potreby účasti verejnosti na príprave politik je u ŽSK je vysoká – viac ako dve tretiny referentov ju považuje za relatívne dôležitú až zásadnú. Potvrdzujú to aj dáta získané od vedúcich odborov. Nezanedbateľná je aj empirická skúsenosť s participatívnymi procesmi – viac ako 60 % zapojených referentov deklarovalo, že prichádza do kontaktu s procesmi tvorby politik, ktorých sa zúčastňuje verejnosť. Najčastejšie v týchto procesoch vystupujú v roli účastníka procesu. Len v menšej miere v nich zastávajú rolu organizátora procesu či autora/spoluautora pripravovanej politiky.

Realizácia participatívnych procesov je v prostredí odborov ŽSK zdôvodňovaná najmä plnením zákonných podmienok a existenciou metodických pokynov. Analýza však poukázala aj na nutnosť doplniť chýbajúce reálne dáta a informácie z praxe, záujem navrhovať kreatívne inovatívne riešenia, potrebu zohľadniť pluralitu názorov a snahu zosúladiť potreby a požiadavky územia a cieľových skupín s navrhovanými riešeniami. Dôležitou motiváciou pre využívanie participácie v prostredí odborov ŽSK je aj predošlá empirickou skúsenosť referentov so zapájaním verejnosti.

Tvorba politik je v odboroch ŽSK zabezpečovaná buď internými kapacitami alebo v spolupráci s externým dodávateľom. Veľkosť pracovného tímu, ktorý sa podieľa na príprave politik nie je možné jednoznačne zovšeobecniť. Ak je však do procesu zapojený externý dodávateľ, počet referentov zodpovedných za tvorbu materiálu je spravidla jeden až dvaja. K zazmluvneniu externého dodávateľa dochádza zvyčajne pri príprave komplexných a vysokoprofilových politik, ktoré obsahom a expertízou prevyšujú interné kapacity odborov. Dodávateľia sú zazmluvnení najmä na realizáciu a participatívnych procesov a obsahové spracovanie materiálu.

Respondenti deklarujú zapájanie širokého spektra aktérov naprieč verejným, akademickým a súkromným sektorom pôsobiacich v území alebo na celoštátnej úrovni. Odbory špecificky kladú dôraz na účasť organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja. Dôležitou je z ich pohľadu aj účasť miest a obcí, keďže samosprávy prepájajú Úrad ŽSK s územím, ďalej odborníkov a zástupcov organizovanej verejnosti (mimovládne organizácie, neverejní poskytovatelia sociálnych služieb, nezriaďovaná kultúra, a iné). Cílené zapájanie neorganizovanej (laickej) verejnosti je však minimálne alebo úplne absentuje. Pri výbere účastníkov odbory využívajú existujúce databázy alebo oslovujú aktérov, s ktorými už majú nadviazané vzťahy. Uvedené skupiny aktérov sú zapájané formou verejných stretnutí v území a dotazníkovými prieskumami. Tieto formy a metódy sú využívané pri zbere potrieb a dát z územia s cieľom špecifikovania priorit a strategických cieľov politik. Stretnutia v území sú realizované aj pre účel konzultácií pracovných verzií materiálov. Primárne však konzultovanie prebieha v pracovných skupinách, do ktorých sú prizývaní najmä podnikatelia, zástupcovia organizácii verejného sektora, zástupcovia mimovládnych organizácií, odborníci a organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti. Neorganizovaná verejnosť je zväčša zapojená až formou záverečného pripomienkovania finálneho návrhu materiálu, ktoré prebieha písomnou formou a prostredníctvom verejného prerokovania návrhu.

Analýza vybraných procesov poukazuje na existujúce medzery v oblasti informovania verejnosti a realizácii prípravy politik. Intenzívnejšie a včasné informovanie o jednotlivých fázach pripravovaného materiálu prebieha s členmi pracovných skupín, respektíve s aktérmi, s ktorými je obsah navrhovanej politiky konzultovaný prostredníctvom iných metód zapájania verejnosti. Aj v procesoch, ktoré sú realizované v súčinnosti s externým dodávateľom, s účastníkmi komunikujú priamo referenti odborov. Neorganizovaná verejnosť sa vo všeobecnosti dozvedá o začatí participatívneho procesu prostredníctvom webovej stránky kraja alebo vývesnej tabule. Nie je však jasné či priebežné zverejňovanie informácií o jednotlivých fázach, príslušných lehotách a výstupoch procesu je zaužívanou praxou alebo sa to deje len vo vybraných prípadoch. Spätná väzba k pripomienkam a návrhom prebieha priamo na osobných stretnutiach s účastníkmi alebo písomnou formou. Dokumentácia procesov má obsahovú a procesnú podobu. Obsahovú dokumentáciu najčastejšie predstavujú odborné podklady a pracovné verzie pripravovanej politiky. Procesnú dokumentáciu najčastejšie tvoria zápisnice zo stretnutí, prezenčné listiny, fotografie a projektové spisy.

Medzi existujúce prekážky participatívnej tvorby politik referenti i vedúci odborov zhodne najčastejšie radia nedostatok alokovaného času, čo sa napríklad prejavilo v období pandémie neschopnosťou dodržiavať vopred stanovené lehoty. Problémom je aj možné predlžovanie procesu tvorby politik. Vedúci odborov akcentujú tiež nedostatok vedomostí a praktických zručností v oblasti participácie. Referenti naopak zdôrazňujú personálnu poddimenzovanosť odborov. Analýza však poukázala aj nedostatočné informovanie a komunikáciu smerom k verejnosti, čo negatívne ovplyvňuje aj jej záujem zúčastňovať sa tvorby politik. Na prekonanie deklarovaných bariér a zefektívnenie zapájania verejnosti by referenti najviac ocenili aktívne zapojenie koordinátorov participácie a viac času na realizáciu participatívnych procesov. Preferujú aj zavedenie praktických manuálov a dodatočné vzdelávanie v oblasti participácie. Vedúci, okrem časového hľadiska, zdôrazňujú potrebu dodatočného školenia a neformálneho vzdelávania. O niečo menej vnímajú potrebu zavedenia praktických manuálov.

3. Oboznámenosť a spolupráca s koordinátorkami participácie

Miera informovanosti o existencii koordinátorov participácie na Úrade ŽSK je podľa analyzovaných dát vysoká. Viac ako dve tretiny respondentov z radov referentov i vedúcich odborov disponujú informáciou o novozavedených pozíciách. Tento fakt pravdepodobne vyplýva z nastavenia organizačnej štruktúry úradu, keďže pozície koordinátorov spadajú priamo pod kanceláriu predsedníčky ŽSK. Pozitívom je aj fakt, že väčšina zo zapojených odborov už s koordinátormi spoluprácu nadviazalo. Respondenti, ktorí tak neurobili, to zdôvodňujú najmä absenciou agendy, v rámci ktorej by vznikol priestor na spoluprácu s koordinátormi.

Napriek vysokej miere povedomia o prítomnosti koordinátorov participácie, dáta poukazujú na nedostatočný prehľad o náplni práce a kompetencií koordinátorov. Len menej ako polovica referentov vedela špecifikovať činnosti spojené s participatívnymi procesmi, do ktorých by

koordinátorov zapojila. Najčastejšie sa objavil záujem využiť pomoc koordinátorov priamo v riadení procesov a pri komunikácii a informovaní účastníkov procesov.

4. Preferovaná forma a typ školení

Viac ako dve tretiny zapojených referentov v minulosti neabsolvovalo žiadne školenie súvisiace s participáciou. Pravdepodobne aj z toho vyplýva dôraz referentov i vedúcich na dodatočné školenia a neformálne vzdelávania pre uľahčenie zapájania verejnosti do tvorby politik. Respondenti majú špecificky záujem najmä o vzdelávanie k dátovej analýze, projektovému riadeniu a školenie k dizajnovaniu dotazníkových a iných prieskumov. Prekvapivo nízky záujem je o dizajnovanie participatívnych procesov, mapovanie aktérov a facilitovanie stretnutí, čo môže byť spôsobené aj neporozumením predmetu týchto činností. Referenti i vedúci sa zhodne o niečo viac prikláňajú ku kratším pravidelným stretnutiam, ktoré by prebiehali počas dlhšieho obdobia. Z hľadiska spôsobu realizácie školení je najpreferovanejším hybridný spôsob, teda kombinácia prezenčnej a online formy. Ideálna dĺžka trvania je podľa referentov do 5 - 10 hodín mesačne.

6 Záverečné odporúčania

1. Odporúčania na zlepšenie procesov medziodborovej spolupráce

- ❖ Pre zlepšenie existujúceho stavu medziodborovej spolupráce a prehĺbenie informovanosti medzi jednotlivými útvarmi Úradu ŽSK navrhujeme umožniť pravidelnú účasť referentov na medziodborových poradách. Tie v súčasnosti prebiehajú najmä na úrovni vedúcich odborov. Zároveň odporúčame zmapovať a vyhodnotiť reálny stav používania informačných platforiem, ktoré by mali slúžiť na koordináciu agend medzi odbormi. Následne odporúčame zaviesť opatrenia na využívanie jednotného úložiska naprieč všetkými odbormi, a v prípade potreby uskutočniť dodatočné vzdelávanie ohľadom práce s úložiskom pre zdieľanie informácií a agend odborov.
- ❖ Vedeniu Úradu ŽSK odporúčame zavedenie aktivít, ktoré podnecujú neformálnu komunikáciu medzi zamestnancami, a umožňujú tiež zvýšiť vzájomnú informovanosť o prehľad o kompetenciách a agendách jednotlivých odborov. Príkladom týchto aktivít sú teambuildingy, vnútroinštitucionálne konferencie či pravidelné neformálne stretnutia formou pracovných raňajok alebo obedov.

2. Odporúčania na skvalitnenie participatívnych procesov

- ❖ Pre zvýšenie informovanosti a záujmu neorganizovanej verejnosti o účasť v participatívnych procesoch navrhujeme rozšírenie informačných a komunikačných nástrojov, napríklad pravidelným informovaným prostredníctvom sociálnych sietí či newslettera zameraného na plánované a aktuálne prebiehajúce procesy tvorby politik. V súčasnosti je kladený dôraz najmä na informovanie prostredníctvom webovej stránky a vývesnej tabule, to sa však ukazuje ako nedostatočné a neefektívne.
- ❖ Pre posilnenie záujmu a účasti cieľových skupín pripravovaných politik, ale i účasť neorganizovanej verejnosti, navrhujeme odborom rozšíriť aktuálne využívané spektrum participatívnych metód o inovatívne formáty ako napríklad world café alebo fokusové skupiny v území. Súčasne odporúčame pravidelnú aktualizáciu existujúcich zoznamov a databáz aktérov.
- ❖ Pre eliminovanie nedodržania lehôt a predlžovania procesov odporúčame klásť špecifický dôraz na dôkladné a včasné plánovanie dizajnu procesu tvorby politiky, ktoré zahŕňa identifikáciu rizík a obmedzení, fázovanie procesu, analýzu potenciálnych účastníkov a výber vhodných metód zapájania všetkých typov aktérov. Zároveň odporúčame jasnejšiu del'bu kompetencií a úloh v rámci interného pracovného tímu zodpovedného za vypracovanie politiky, t. j. odporúčame poveriť riadením participatívneho procesu zamestnanca, ktorý nie je súčasne zodpovedný za vypracovanie návrhu politiky.

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

- ❖ Pre výraznejšie etablovanie pozície koordinátorov participácie a pre zvýšenie informovanosti o ich kompetenciách odporúčame vedeniu Úradu ŽSK pravidelnú účasť koordinátorov na medziodborových poradách. Taktiež odporúčame vedúcim odborom zaviesť pravidelné stretnutia s koordinátormi participácie, či už formálneho alebo neformálneho charakteru, s cieľom identifikovania priestoru pre ich aktívne zapojenie do plánovaných participatívnych procesov na daných útvaroch.
- ❖ Pre skvalitnenia prípravy a realizácie participatívnych procesov odporúčame, aby odbory aktívne spolupracovali s koordinátormi na nasledovných aktivitách: výber metód a dizajnu participatívneho procesu, sieťovanie a prepájanie aktérov, nastavenie informačnej kampane a komunikácia s verejnosťou, facilitácia stretnutí s verejnosťou a riadenie participatívnych stretnutí

4. Odporúčania v oblasti vzdelávania a školení

- ❖ Vzhľadom na zistené nedostatky a bariéry zapájania verejnosti do tvorby politík, odporúčame pre zamestnancov Úradu ŽSK absolvovať predovšetkým školenia v oblasti dizajnovania participatívnych procesov, mapovania a výber účastníkov procesu, využívania digitálnych nástrojov zapájania verejnosti, komunikáciu s verejnosťou a v neposlednom rade kurzy facilitácie stretnutí.
- ❖ Navrhujeme, aby vzdelávanie zamestnancov prebiehalo formou kratších pravidelných stretnutí rozložených v širšom časovom úseku (s možnosťou osobnej i online účasti). Celková dĺžka trvania školenia na jedného zamestnanca by nemala presiahnuť 10 hodín mesačne.

7 Prílohy

PRÍLOHA A – Dotazník pre riaditeľov a vedúcich odborov

Email (*voľná odpoveď*)

Kraj

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

Pozícia

Vedúci/vedúca úradu
Riaditeľ/riaditeľka úradu

Odbor

(odbory špecifikované v každom kraji)

I. ČASŤ – 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 vyberali ľudí, ktorí boli zapojení?
- 1.5 Boli to organizácie alebo jednotlivci?
- 1.6 Ako ste na nich prišli?
- 1.7 Aké aktivity ste s nimi robili?
- 1.8 Ako ste pracovali s výstupmi týchto aktivít?

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

(*voľná odpoveď*)

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.

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

(voľná odpoveď)

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

Áno

Nie

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

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

Áno

Nie

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

(voľná odpoveď)

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

Áno (len na našom odbore)

Nie (spolupráca s inými)

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

(voľná odpoveď)

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

(voľná odpoveď)

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

Spoločná obsahová agenda

Povinnosť spolupracovať

Neformálne väzby na základe doterajšej spolupráce

Pozitívna predchádzajúca skúsenosť

Expertíza odboru – agenda odboru sa vzťahuje na celý úrad

Iné (vol'ná odpoveď)

7. Mávate medziodborové porady

Áno
Nie

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

Áno
Nie

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

Áno
Nie

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

(vol'ná 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?

(vol'ná odpoveď)

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

Áno
Nie

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

(vol'ná odpoveď)

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

Áno
Nie

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

(voľná odpoveď)

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

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

(voľná odpoveď)

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

(voľná odpoveď)

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

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

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

Nedostatok času

Nedostatok ľudských zdrojov na úrade

Chýbajúca opora v zákone o VÚC

Chýbajúce ukotvenie v interných usmerneniach

Obava zo zapojenia verejnosti – zablokovanie procesu

Predlžovanie procesu tvorby materiálov

Nezáujem verejnosti

Nezáujem úradníkov

Nedostatok zručností ako robiť participatívny proces

Nedostatok praktických skúseností s participatívnymi procesmi

Iné

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

Dostatok času

Dostatok podpory vedenia

Existencia manuálov

Dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie

Iné

ČASŤ IV. – REFLEXIA KOORDINÁTORA PARTICIPÁCIE (KoP)

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

Áno

Nie

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

(voľná odpoveď)

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

(voľná odpoveď)

18.3 (AK ÁNO) Nadviazali ste s ním spoluprácu?

Áno

Nie

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

(voľná odpoveď)

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

(voľná odpoveď)

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

20. Zhodnot'te vo vašom tíme, ktoré z nasledovných zručností by ste potrebovali doplniť?

Projektové riadenie

Design participatívnych procesov

Facilitácia stretnutí s verejnosťou (účastníkmi procesov)

Mapovanie zainteresovaných aktérov / dotknutých skupín

Design dotazníkov / prieskumov

Dátová analýza

Komunikácia

Štylizovanie textov

Používanie digitálnych nástrojov pre participáciu (tzv. Civil Tech)

21. Koľko má váš odbor financií na vzdelávanie zamestnancov?

(voľná odpoveď)

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

(voľná odpoveď)

23. Vyhovoval by vám skôr:

Jednorázový blokový mentoring
Kratšie stretnutia rozložené v dlhšom časovom úseku
Iné

PRÍLOHA B – Protokol na rozhovory s 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. Ohodnot'te 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/spolupisateľ 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 zvažujete externých dodávateľov v súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby politik? (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)