

**Názov výstupu: Analýza participatívnej praxe BBSK**

**Názov výstupu z opisu:**

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

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

**ITMS kód projektu: 314011CQM9**

**Operačný program: Efektívna verejná správa**

**Obdobie vyhotovenia /spracovania: November 2023**

## 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 participácie a podmienok na jej realizáciu 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 území). 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) s cieľom vyvážiť slabé stránky oboch prístupov a získať komplexnejší a presnejší obraz 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 zamestnancov 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 zamestnancov 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 mali následne podľa pripraveného protokolu zrealizovať kvalitatívne rozhovory s tými zamestnancami, ktorí mali vybrané politiky na starosti. Súčasne bol zrealizovaný dotazníkový

zber od všetkých zamestnancov úradu z tzv. obsahových odborov. Dotazník obsahoval upravenú verziu otázok, ktoré boli položené vedúcim (predovšetkým z dôvodu ľahšej komparácie dát). Na spracovaní a vyhodnotení dotazníka sa podieľal externý dodávateľ – súkromná spoločnosť Actly. Ostatné dáta, ako aj finálny výstup spracovali koordinátorky participácie v spolupráci so zamestnancami ÚSV ROS. Podrobnejšie informácie o zvolených metódach a procese analýzy dát sú uvedené v príslušných kapitolách v ďalšom texte.

## 1.4 Limity výskumu

Okrem štandardných limitov, ktoré sa spájajú s kvantitatívnymi a kvalitatívnymi metódami zberu dát možno za základný limitujúci faktor tohto výskumu považovať široké spektrum ľudí, ktorí sa podieľali na zbere a vyhodnotení dát, vrátane 14 koordinátoriek participácie, ktoré mali na starosti realizáciu rozhovorov so zamestnancami a ich vyhodnocovanie (2. fáza výskumu). Veľkosť tímu kládla vysoké nároky na dodržanie všetkých štandardov zvolenej metodológie, ako aj štylistické zjednotenie výsledného výstupu. Napriek dôkladnému zaškoleniu do týchto činností sme medzi zapojenými koordinátorkami participácie 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 osvojiť si výskumné a analytické zručnosti, ktoré sa im nepochybne zídu pri ich ďalšom pôsobení na pozícii koordinátora participatívnych procesov.

## 2 Zber dát od vedúcich zamestnancov a riaditeľov úradov VÚC

V prvom kroku boli oslovení riaditelia úradov a vedúci zamestnanci s cieľom získať informácie 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. vytípať 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 na kvalitatívne rozhovory;
- získať informácie o miere, kvalite a efektívnosti komunikácie a spolupráce medzi odborními;
- zistiť, aké sú postoje vedúcich zamestnancov a riaditeľov k participácii, identifikovať možné prekážky;
- overiť, do akej miery prichádzajú vedúci zamestnanci úradov a riaditelia do kontaktu s koordinátormi participácie a v čom vidia ich úlohu;

- zmapovať možnosti a mieru ochoty vedúcich uvoľniť zamestnancov na školenia súvisiace so zapájaním verejnosti.

## 2.2 Výskumná metóda

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

- participatívna prax na úrade a politiky, ktoré boli realizované participatívne,
- koordinácia, komunikácia a spolupráca medzi odbormi,
- vnímanie participácie a postoje k nej, prínosy a prekážky participácie,
- reflexia koordinátorov 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 zamestnanci (N = 32). Vzhľadom na veľkosť vzorky boli v tomto prípade dáta vyhodnocované spolu za všetky kraje zapojené do projektu. Anonymizovaný<sup>1</sup> zoznam respondentov spolu s názvami jednotlivých odborov a oddelení<sup>2</sup> na Úrade BBSK uvádza tabuľka nižšie.

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

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

<sup>1</sup> Konkrétne odpovede sme nespájali s konkrétnymi osobami, čím sme sa v rámci výskumnej etiky snažili zabezpečiť respondentom anonymitu.

<sup>2</sup> Pomenovania odborov a oddelení na Úrade BBSK sú uvádzané v podobe, ktorá bola aktuálna v čase vykonávaného výskumu, t. j. v januári 2023.

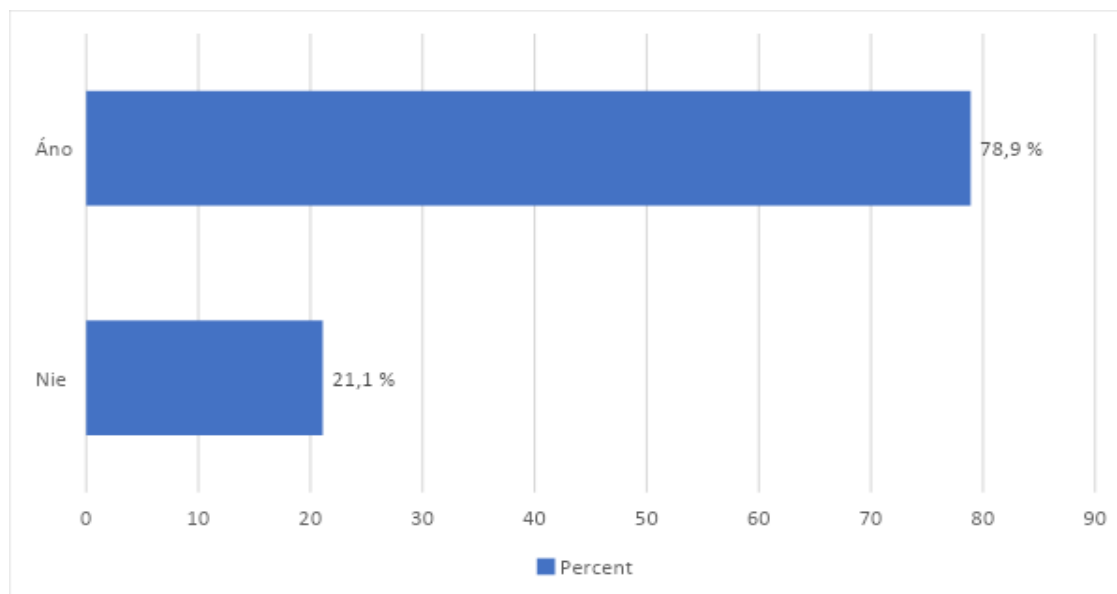
## 2.4 Proces analýzy

Vzhľadom na to, 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

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

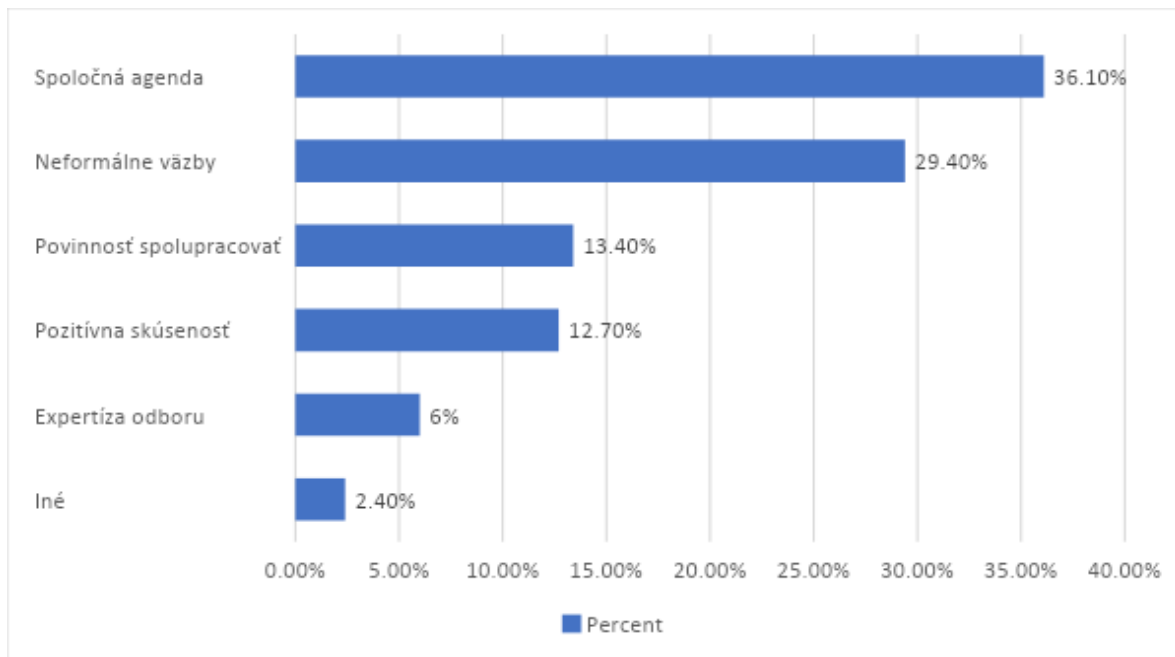
Prevažná väčšina vedúcich odborov (takmer 79 %) potvrdila, že úrad funguje na báze vzájomnej spolupráce medzi rôznymi odbormi a oddeleniami. Len 21 % vedúcich sa nezvykne v rámci svojej pracovnej agendy stretávať s ostatnými odbormi. Možno teda konštatovať, že medziodborová spolupráca je pre úrady samosprávnych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



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

V prieskume sme sa pýtali aj na to, aké sú najčastejšie dôvody pre medziodborovú spoluprácu. Výsledky poukazujú na to, že najčastejším dôvodom je spoločná obsahová agenda rôznych odborov (príkladom môžu byť tematicky prierezové politiky) s 36,10 %. Druhým najčastejším

dôvodom boli neformálne väzby na základe doterajšej spolupráce (29,4 %), nasledované povinnosťou spolupracovať (13,4 %) a pozitívnou predchádzajúcou skúsenosťou (12,7 %).

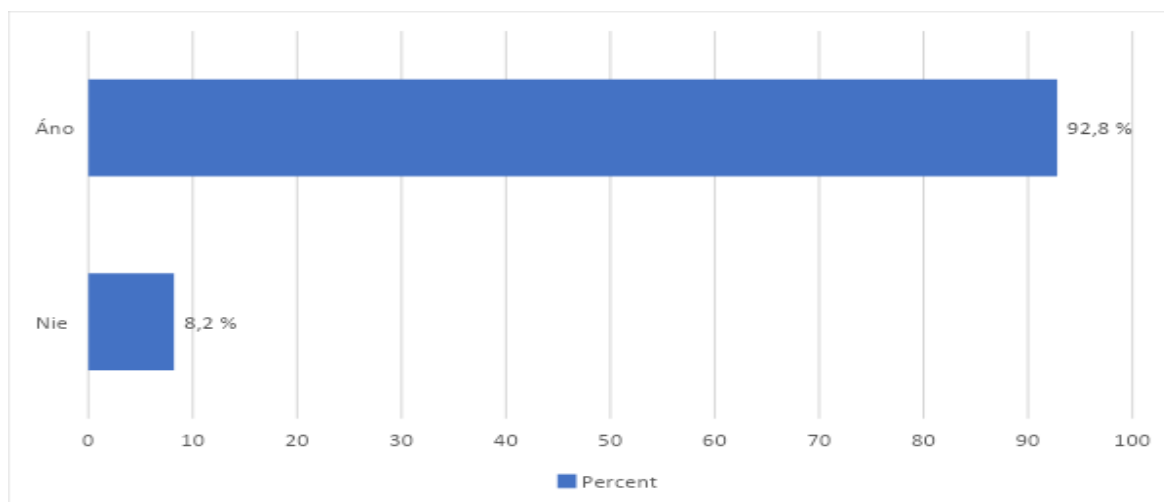


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

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

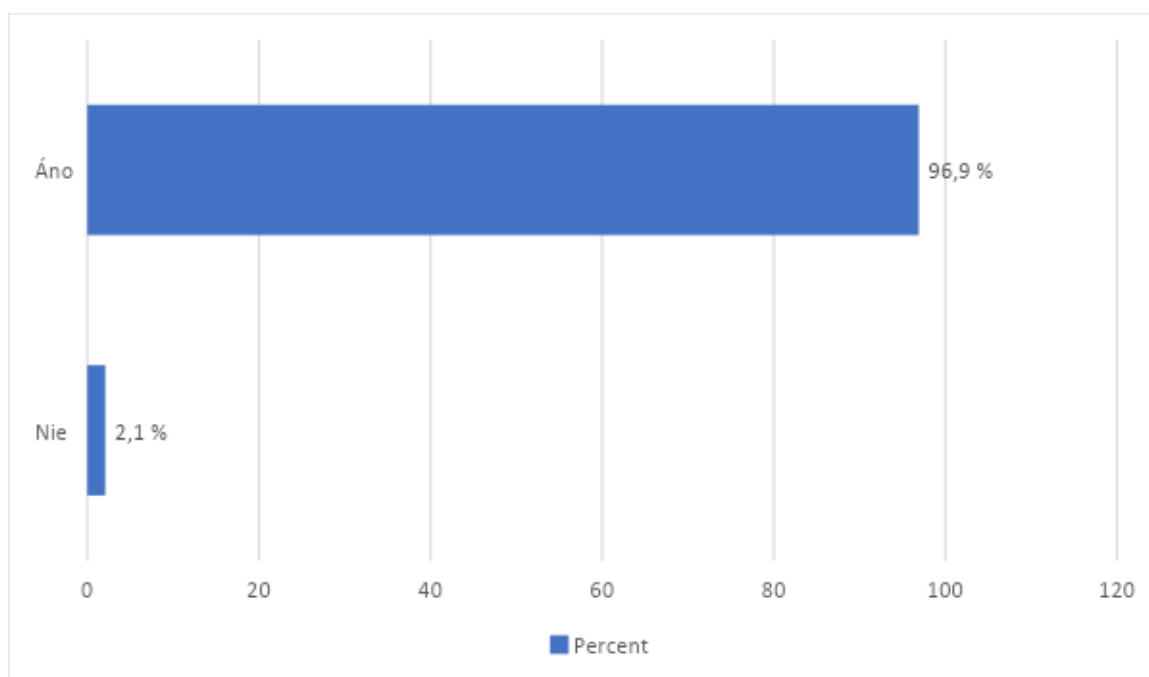
## Mávate medziodborové porady?

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



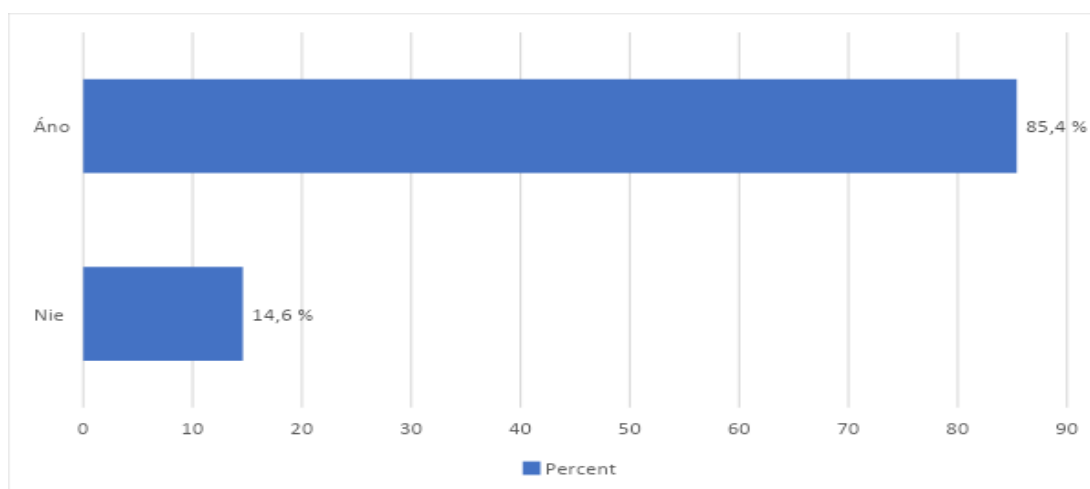
## Je obsahom vašich vnútorných porád medziodborová spolupráca – koordinácia agend medzi jednotlivými odbormi?

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.



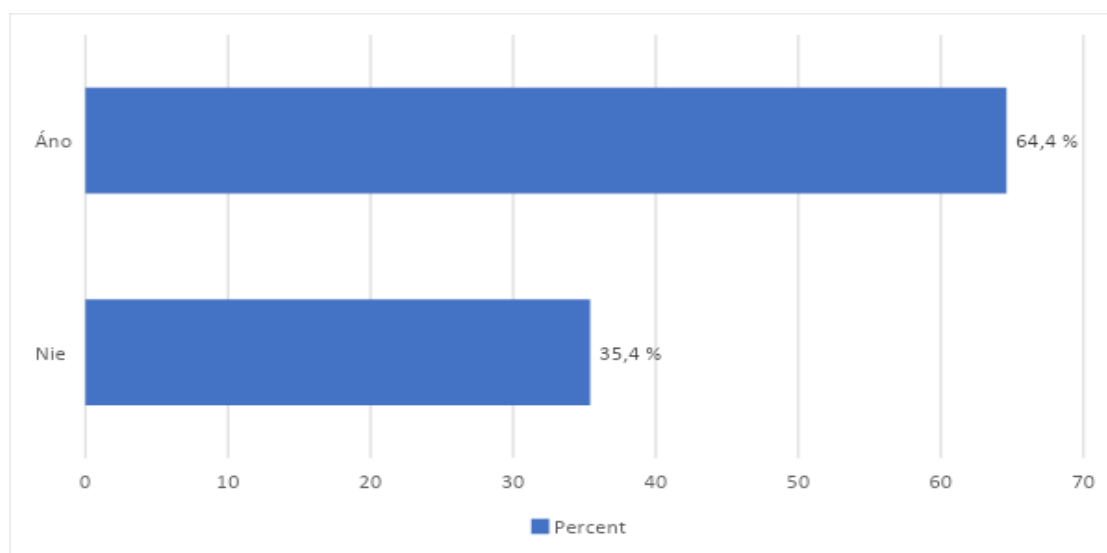
## Používate nejaký manažérsky nástroj na zdieľanie informácií medzi odbormi?

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



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

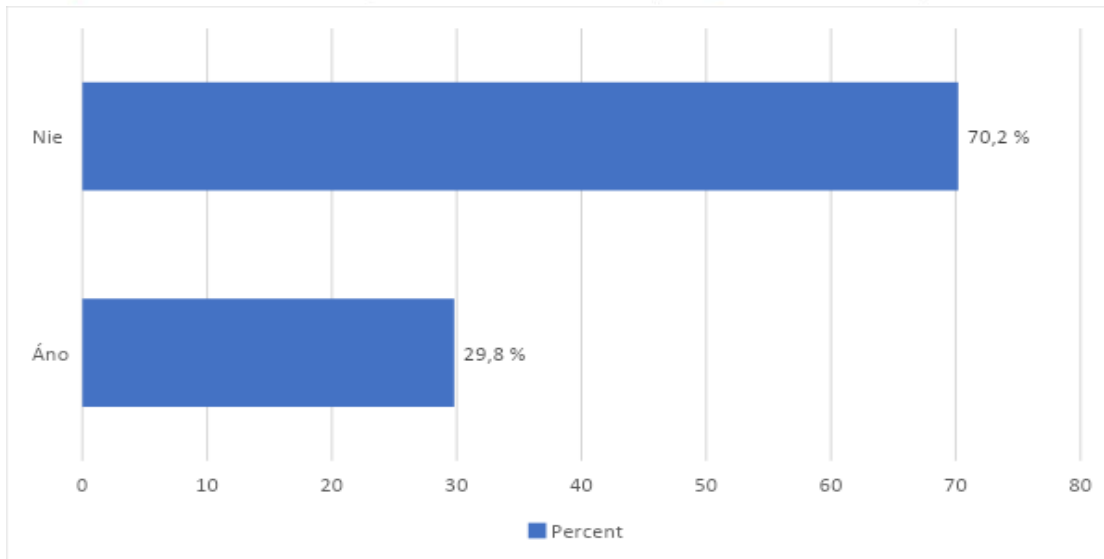
O niečo nižšie percento vedúcich (64,6 %) ako v predošlej otázke odpovedalo súhlasne na otázku, či používa manažérsky digitálny nástroj na koordináciu agend medzi odbormi. Jedným z najčastejšie uvádzaných nástrojov bol zdieľaný kalendár v programe Outlook. Ďalšie nástroje využívané na úradoch kvôli koordinácii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



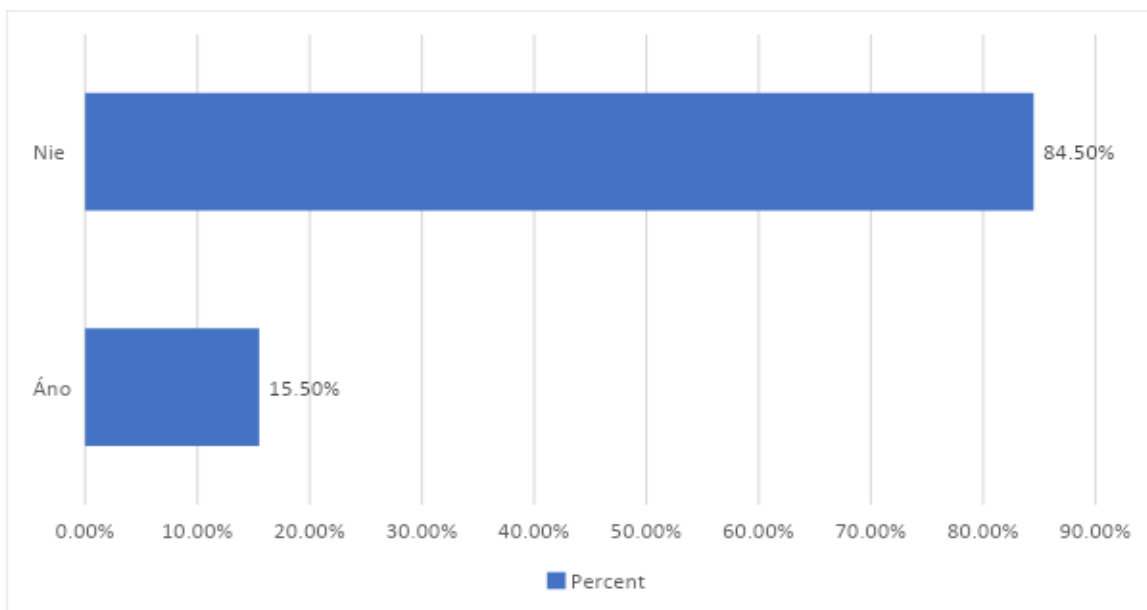
## Máte na úrade smernicu alebo iný dokument, ktorý upravuje medziodborovú komunikáciu?

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



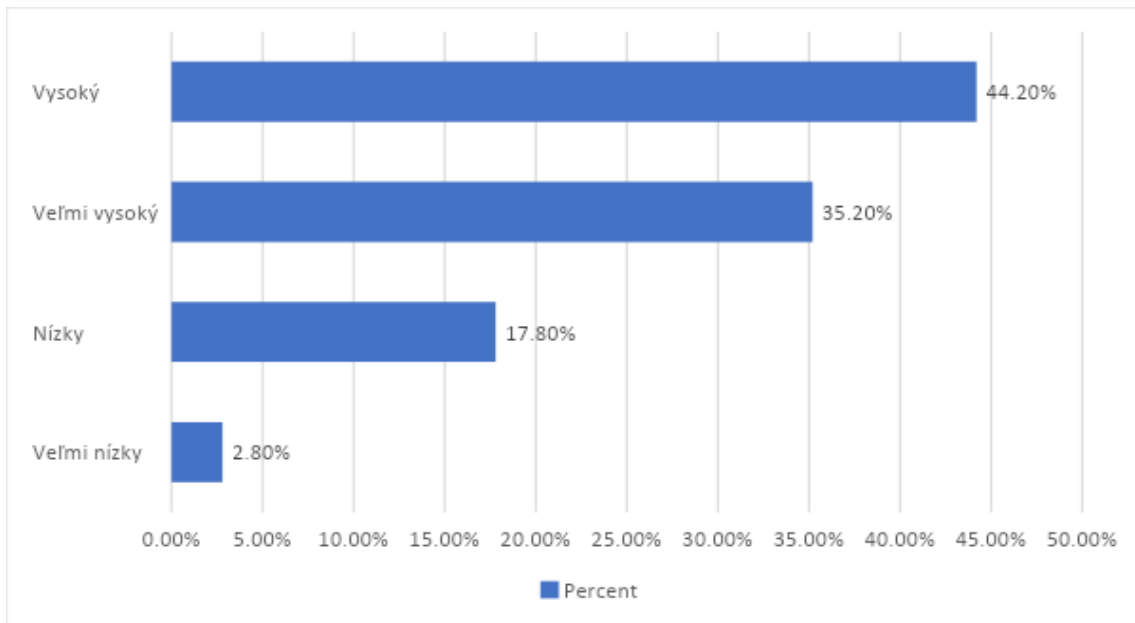


### Máte na úrade smernicu alebo iný dokument, ktorý upravuje medziodborovú spoluprácu?



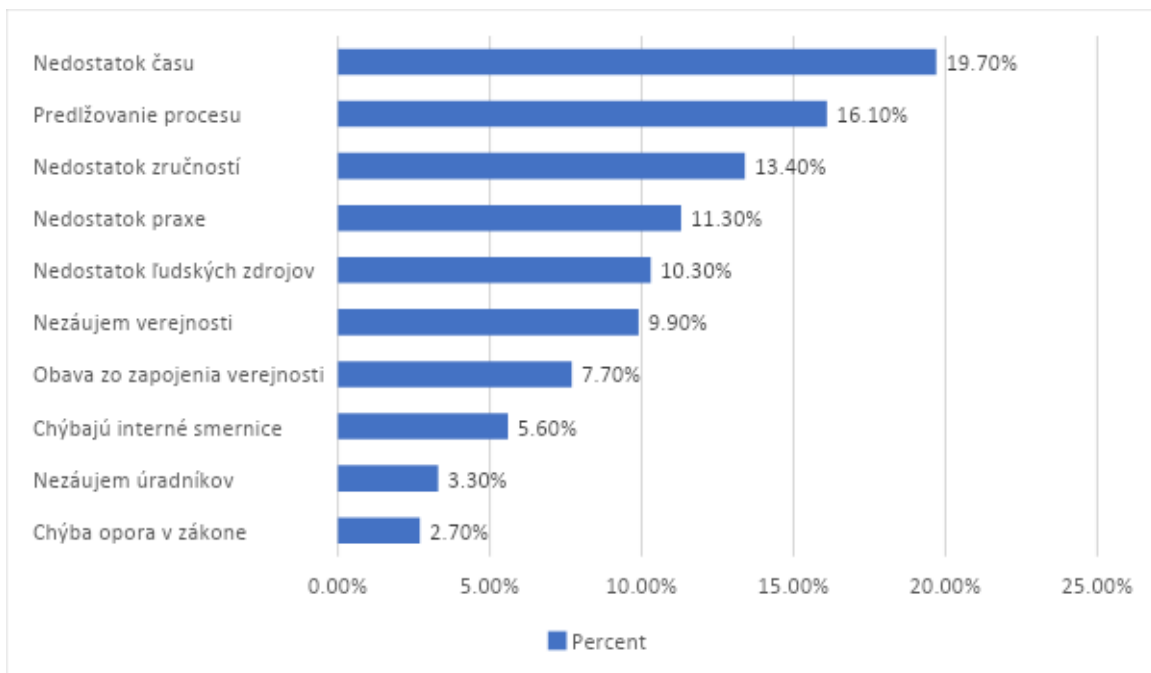
### Ohodnot'te význam účasti verejnosti pre prácu vášho odboru pri tvorbe materiálov.

Výsledky prieskumu poukazujú na to, že vedúci zamestnanci samosprávnych krajov považujú účasť verejnosti na tvorbe materiálov v rámci svojho odboru za relatívne dôležitú. Až 79 % všetkých respondentov prikladá účasti verejnosti na tvorbe materiálov buď vysoký (44,2 %) alebo veľmi vysoký (35,2 %) význam. Len necelé tri percentá všetkých oslovených vedúcich prikladá participácii na tvorbe materiálov veľmi nízky význam.



**Áké prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vnímáte na vašom úrade?**  
(Otázka umožňovala výber viacerých odpovedí.)

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 %).

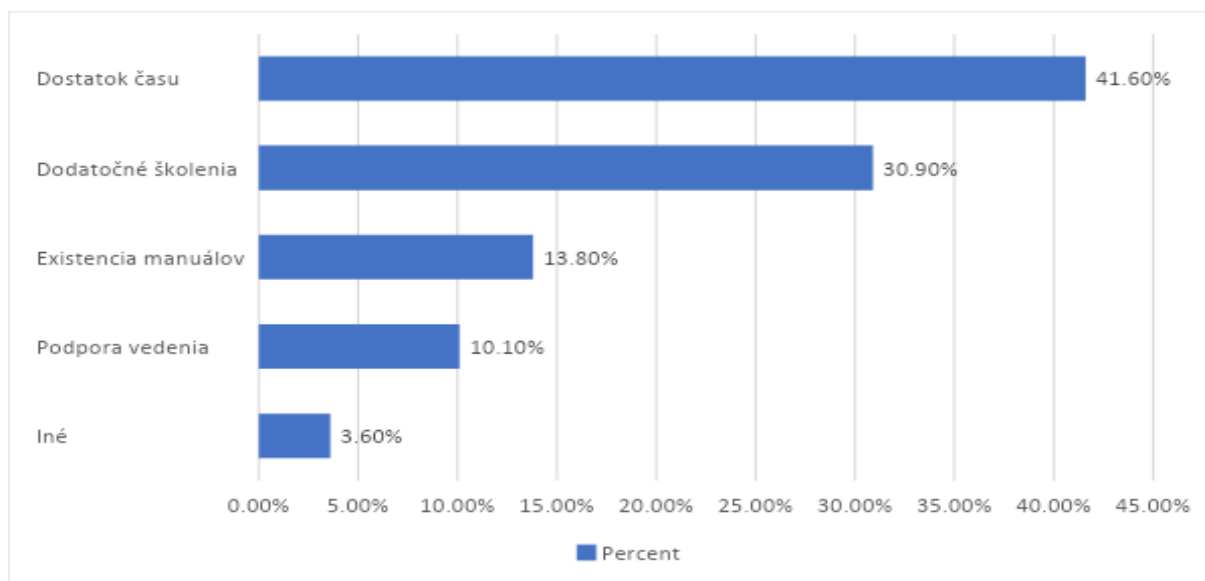


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- 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

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

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.

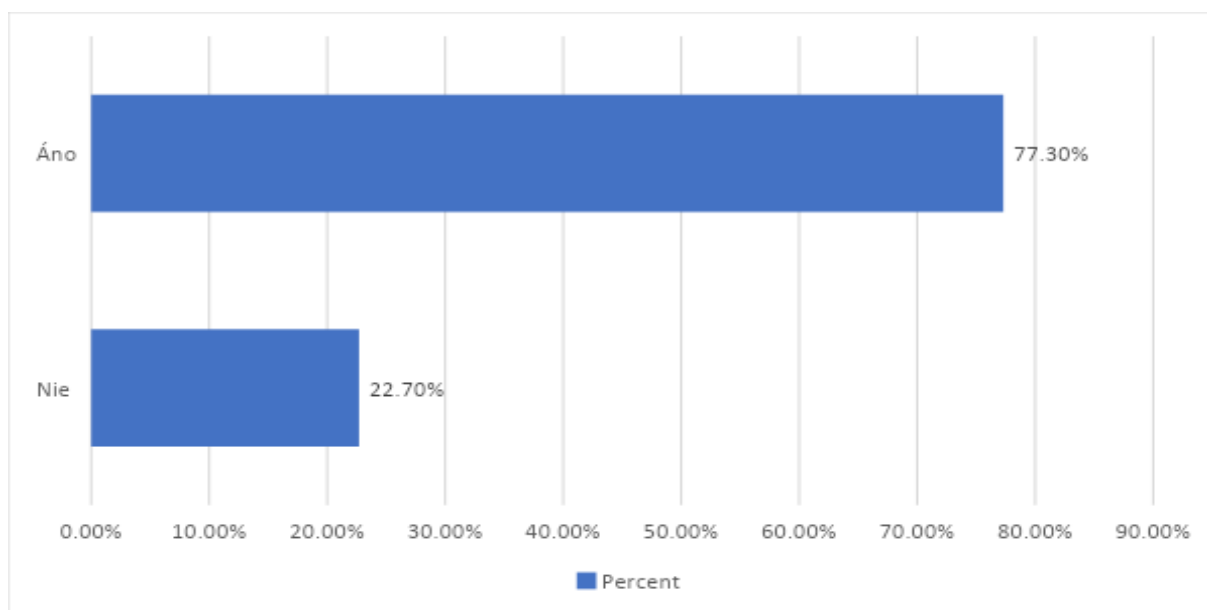


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

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

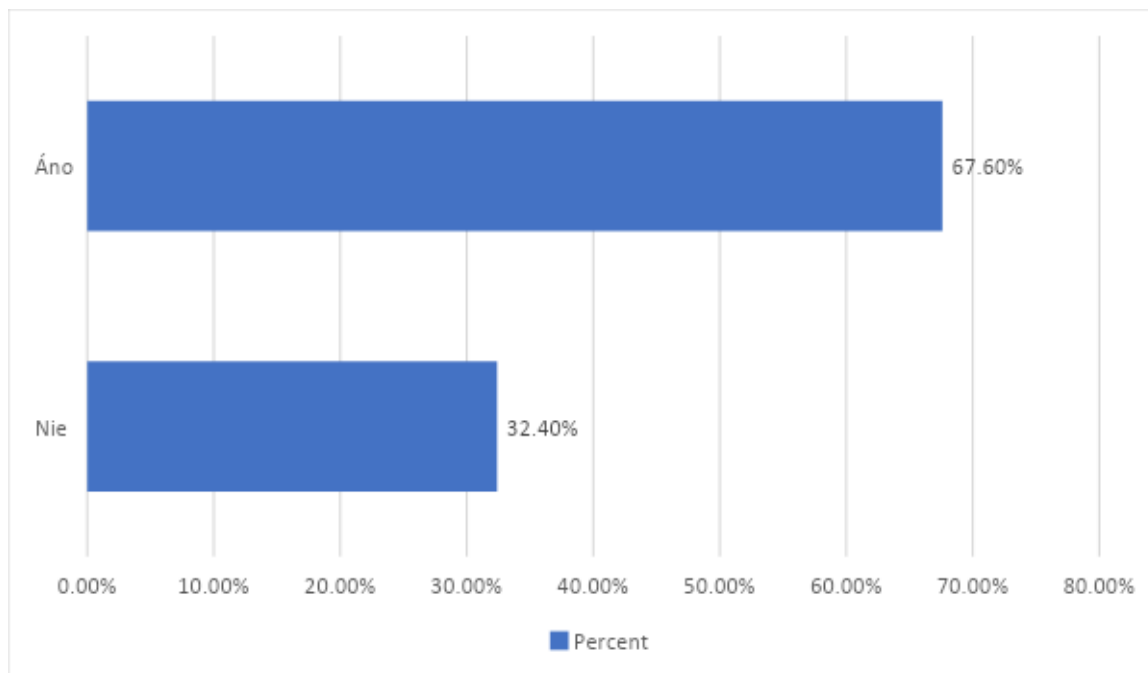
## Viete, že na úrade existuje pozícia „koordinátor participácie“?

Prevažná väčšina vedúcich zamestnancov 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 samy 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.



## Nadviazali ste s ním spoluprácu?

O niečo nižšie percento vedúcich (67,6 %) nadviazalo s koordinátorkami participácie 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.



### 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.

### 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?

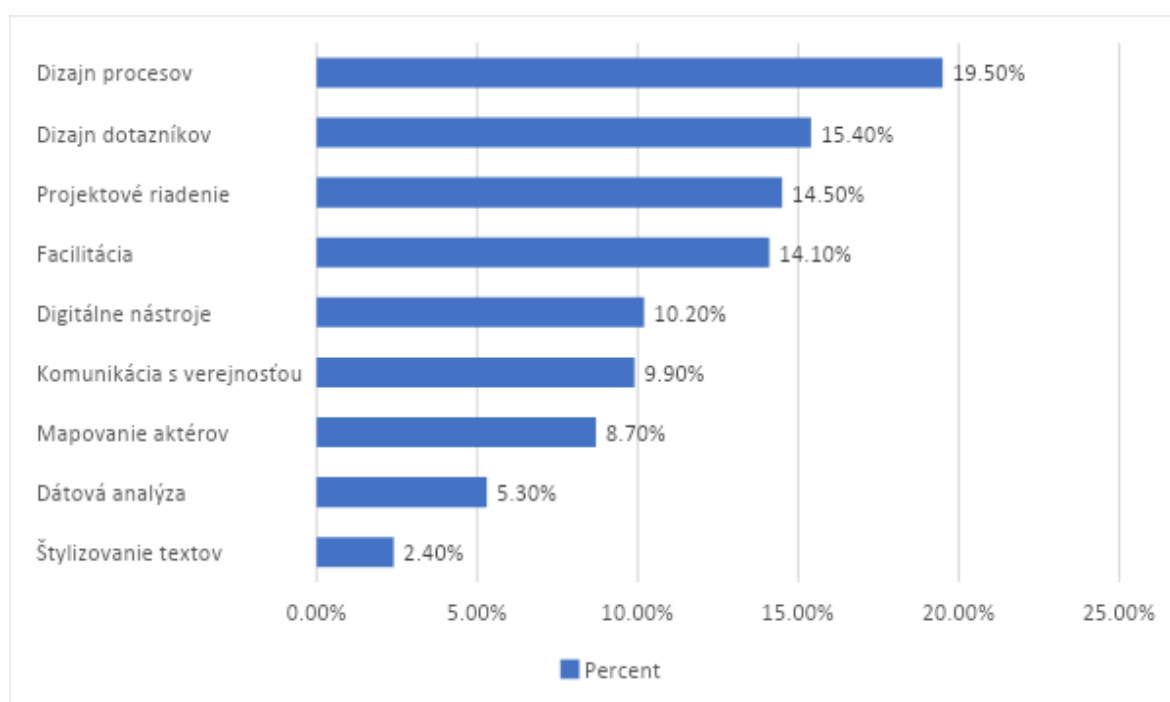
Vedúci si v súvislosti so zapojením koordinátoriek participácie do agendy svojho odboru vedeli predstaviť celé spektrum rôznych činností:

- 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 sietovanie;
- 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.

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

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 %).

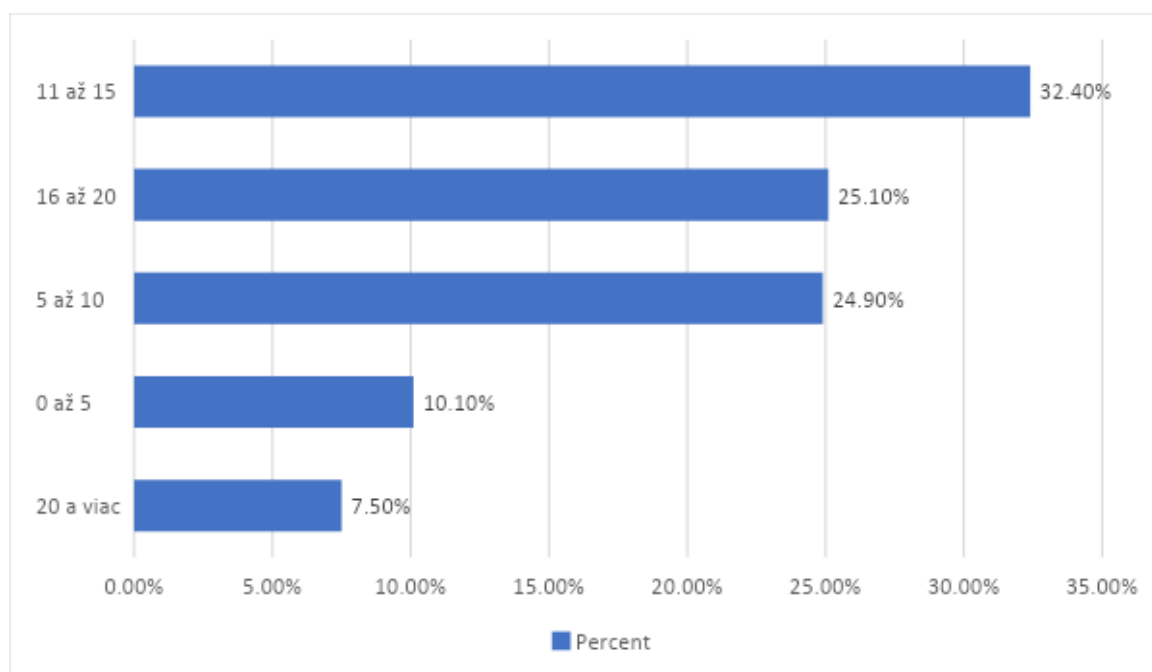


Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- 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

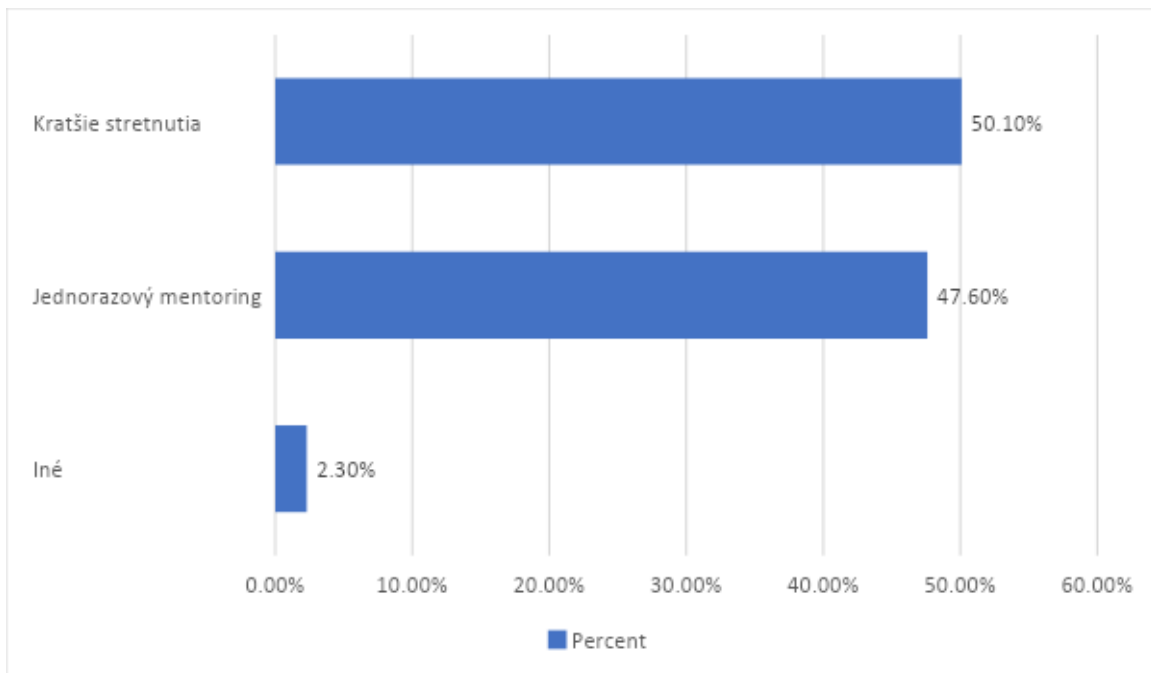
## Na koľko hodín mesačne by ste uvoľnili vášho zamestnanca na školenie?

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.



## Vyhovoval by vám skôr:

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.



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

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

## Zhrnutie výsledkov prieskumu

Výsledky prieskumu medzi riaditeľmi a vedúcimi zamestnancami úradov VÚC jasne poukazujú na to, že spolupráca a komunikácia s inými odborníkmi a oddeleniami je dôležitou súčasťou ich práce. Najčastejším dôvodom, pre ktorý dochádza k medziodborovej spolupráci, je spoločná agenda a neformálne väzby, ktoré boli vytvorené v rámci minulej spolupráce. Takmer všetci riaditelia a vedúci zamestnanci 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 na to, 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 riaditeľov a vedúcich zamestnancov považuje zapájanie verejnosti za významné alebo veľmi významné pre prácu svojho 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 nezujem a pasivita zo strany verejnosti. Vzhľadom na tieto výsledky nie je prekvapujúce, že za najdôležitejšie faktory pri podpore zapájania verejnosti riaditelia



a vedúci zamestnanci považovali dostatok času pri tvorbe politík, ako aj dodatočné školenia a vzdelávanie.

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

Čo sa týka preferovaných formátov a tém školenia, riaditelia a vedúci zamestnanci vnímali ako najpotrebnejšie školenia v oblasti dizajnu participatívnych procesov a tvorbe dotazníkov a prieskumov. Deficit pocítovali aj pri projektovom riadení a facilitačných zručnostiach, ktoré by podľa nich zamestnanci potrebovali doplniť. Zároveň je však potrebné konštatovať, že existovali značné rozdiely v tom, na koľko hodín mesačne by dokázali uvoľniť svojich zamestnancov na takéto školenia. Zatiaľ čo niektorí by uvoľnili zamestnancov nanajvýš na 5 hodín mesačne, iní boli ochotní venovať školeniu svojich zamestnancov aj 20 a viac hodín. Najvyššie percento respondentov bolo ochotné uvoľniť zamestnancov na 11 až 15 hodín mesačne, predovšetkým ak by išlo 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 riaditelia a vedúci zamestnanci na úradoch samosprávnych krajov si uvedomujú jednak význam zapájania verejnosti, jednak pocítojú 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 koordinátoriek participácie v rámci agendy jednotlivých odborov, čomu boli riaditelia a vedúci zamestnanci priaznivo naklonení.

### **3 Kvalitatívny zber dát – Aká je participatívna prax v Banskobystrickom samosprávnom kraji?**

#### **(Rozhovory s tvorcami vybraných politík)**

##### **3.1 Ciele**

- Získať podrobnejšie informácie o priebehu participatívne tvorených politík na tých odboroch, ktoré zapojili verejnosť do tvorby materiálov;
- porozumieť skúsenostiam s participatívnou praxou z pohľadu zamestnancov Úradu BBSK;

- identifikovať spôsoby a možnosti zvýšenia účasti verejnosti na tvorbe regionálnych politík;
- zistiť, ako zamestnanci Úradu BBSK, ktorí sa podieľajú na príprave regionálnych politík, vnímajú postavenie a rolu koordinátorov participácie;
- zistiť, či a do akej miery zamestnanci vidia priestor na 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 respondenta navádzať na určitý typ odpovede. Dôležité je aj navodenie atmosféry, v ktorej sa respondent cíti príjemne a bezpečne. V ideálnom prípade je vhodné rozhovor so súhlasom respondenta nahrávať, aby sa výskumník mohol plne sústrediť na priebeh rozhovoru. Druhou najlepšou možnosťou je prítomnosť druhej osoby (asistenta), ktorý urobí z rozhovoru podrobný zápis.

Výskumný protokol svojou štruktúrou kopíruje prvú časť dotazníka vytvoreného na zber dát s riaditeľmi a vedúcimi zamestnancami 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 získané informácie o regionálnych politikách, ktoré sa na úrade a na jeho jednotlivých odboroch realizovali participatívne. Z týchto politik boli následne v každom kraji vybrané tri politiky, a to tak, aby umožňovali vzájomné porovnanie (t. j. podobné alebo rovnaké politiky na rôznych krajoch). V druhom kroku koordinátorky participácie realizovali mapovanie potenciálnych respondentov. To však odhalilo, že tvorba niektorých politik 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 politik (BBSK)**

KRAJE	ODBORY	POLITIKY
BBSK	Odbor sociálnych služieb a zdravotníctva	1. Koncepcia rozvoja sociálnych služieb v BBSK na roky 2019 – 2025
	Odbor verejnej dopravy	2. Plán udržateľnej mobility
		3. Plán dopravnej obslužnosti BBSK

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

KRAJE	ODBORY/ODDELENIA	POLITIKY
BBSK	Oddelenie územného plánovania a životného prostredia	1. Envirostratégia BBSK
	Rozvojová agentúra BBSK	2. Stratégia rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025

### 3.5 Postup zberu dát

Zber dát (realizáciu rozhovorov) zabezpečili krajské koordinátorky participácie, ktoré boli na túto činnosť špeciálne zaškolené. Pred rozhovorom bol respondentovi vysvetlený účel rozhovoru a predložený administrovaný informovaný súhlas. Keďže existovala možnosť, že respondent odmietne nahrávanie, koordinátorky participácie 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, koordinátorky participácie v úvode rozhovoru vysvetlili respondentom význam

zhotovenia zvukového záznamu z rozhovoru. Respondenti boli tiež poučení, že záznamy nebudú nikde zverejnené a bude ich uchovávať ÚSV ROS v súlade s výskumníckou etikou a zákonom o ochrane osobných údajov. Po získaní nahrávky z nej koordinátorky participácie zhotovili zápis vo forme poznámok (pre účely výskumu nebol potrebný doslovný prepis). Na zhotovenie zápisu boli koordinátorky zaškolené rovnako ako na zber dát.

### 3.6 Postup analýzy dát

Prepisy rozhovorov boli 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 na to, že o participatívnych procesoch už existuje pomerne rozsiahly objem poznatkov, pri analýze bol 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 (týkali sa napr. personálneho zabezpečenia procesu, použitých metód, zapojených aktérov atď.). Vzhľadom na to, že tematické oblasti korešpondovali s kódovacou schémou, pri vyplňaní šablóny koordinátorky participácie porovnávali a analyzovali všetky úseky dát, ktoré sa vzťahovali k danej tematickej oblasti.

### 3.7 Výsledky

#### Výber participatívne pripravovaných politik

Na Úrade BBSK nebolo možné zmapovať ani jednu dopredu vybranú politiku, keďže sa ukázalo, že niektorí pracovníci tam už nepôsobia alebo že daný participatívny proces alebo jeho časti vykonávala externá firma. Koordinátorky participácie teda hľadali náhradu za všetky tri vybrané politiky: Koncepciu rozvoja sociálnych služieb BBSK na roky 2019 – 2025, Plán udržateľnej mobility a Plán dopravnej obslužnosti BBSK. Napokon sa ich podarilo nahradiť **Envirostratégiou BBSK**, v rámci ktorej vykonali 3 rozhovory, a **Stratégiou rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025**, kde sa podarilo zrealizovať 1 rozhovor. Keďže museli vybrať odbory/oddelenia, ktoré pracovali na svojich politikách participatívne a zároveň boli ochotné sa o svoje skúsenosti podeliť, nájsť náhradu za pôvodne vybrané politiky bolo pomerne náročné.

#### Personálne zabezpečenie

Prípravu **Envirostratégie BBSK** zabezpečovalo päť zamestnancov úradu, všetci pracujúci na odbore regionálneho rozvoja a územného plánovania. Úlohy mali rozdelené nasledovne: 1 osoba bola tvorca politiky, 1 osoba bola hlavnou koordinátorkou procesu a 3 osoby boli

zodpovedné za celkovú koordináciu tematických pracovných skupín. Títo zamestnanci sa zároveň podieľali aj na príprave, realizácii a vyhodnotení participatívneho procesu.

Za tvorbu *Stratégie rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025* boli z úradu BBSK zodpovedné dve osoby. Za dokument zodpovedal tvorca politiky, ktorý v procese jeho tvorby zohral iba čiastkovú rolu – bol priebežne informovaný o príprave materiálu. Tvorbu celej stratégie mala tým pádom na starosti jedna osoba, a to od administratívy až po jej písanie. Na príprave a realizácii participatívneho procesu sa však podieľali aj externí odborníci z CVČ Junior Banská Bystrica a Iuventa, ktorí pomáhali s organizáciou a facilitáciou verejných debát.

## Spolupráca s externým dodávateľom

Pri príprave oboch politík sa spolupracovalo s externými odborníkmi. V prípade *Envirostratégie BBSK* išlo o zapojenie externých garantov tematických pracovných skupín, v prípade *Stratégie rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025* boli ako externí odborníci zapojené vyššie zmienené organizácie. Iba časť z nich však bola honorovaná a nie sú považovaní za externých dodávateľov.

## Motivácia k participácii

V prípade *Envirostratégie BBSK* bola primárnym dôvodom zapojenia verejnosti do jej prípravy snaha získať odborné informácie z územia. Cieľom bolo zistiť prieniky s národnou úrovňou, identifikovať, v čom sa líši od problémov regiónu, a následne pripraviť stratégiu, ktorá by odzrkadľovala potreby kraja.

Pri tvorbe *Stratégie rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025* bola motivácia k participácii obdobná. Dokument mal odzrkadľovať podmienky a potreby v kraji. Pre získanie týchto poznatkov bolo potrebné zapojiť verejnosť.

## Finančné zdroje

Presná čiastka nebola počas rozhovorov uvedená, financie boli čerpané z rozpočtu daného odboru/oddelenia, išlo o položky ako cestovné, občerstvenie, odmeny pre garantov pracovných skupín. Účasť v pracovných skupinách nebola honorovaná.

## Výber aktérov

Zapojení aktéri boli z prostredia verejnej správy (samosprávy, štátne inštitúcie), z prostredia školstva (od základných škôl po univerzity) a z mimovládneho sektora. V prípade *stratégie práce s mládežou* boli pozývané všetky samosprávy a školy v zriaďovateľskej pôsobnosti BBSK, čiže zoznam stakeholderov bol k dispozícii. V prípade mimovládnych organizácií však zoznamy tých, ktoré pracujú s mládežou, neboli dohľadateľné. Rovnako tomu bolo aj v prípade prípravy *envirostratégie*. Pri príprave oboch dokumentov sa preto vychádzalo najmä z vlastných skúseností s MNO alebo z odporúčaní externých odborníkov (garantov pracovných skupín).

Vybrané organizácie boli oslovené emailom alebo listom, aby určili zamestnanca, ktorý by mohol danú tému v pracovnej skupine zastúpiť a poskytnúť odborný pohľad.

## Výber metód

Rozhodovanie o použitých metódach pri príprave *stratégie rozvoja práce s mládežou* vychádzalo z predchádzajúcej skúsenosti externej odborníčky, pri *envirostratégii* sa interný tím dohodol, že práca bude prebiehať v tematických pracovných skupinách.

Najčastejšie využívanou metódou boli pracovné skupiny (vedené diskusie), ktoré vznikli s cieľom získať odborný pohľad na danú problematiku, využili sa aj verejné debaty na mapovanie potrieb, dotazník a metóda World café.

Stretnutia tematických pracovných skupín prebiehali vo väčšine prípadov v online priestore, na vizualizáciu využívali niektoré skupiny nástroj MIRO, všetky materiály boli dostupné v zdieľanom priečinku na Sharepointe, kde mali účastníci tematických pracovných skupín prístup, mohli dopĺňať svoje postrehy a pripomienkovať vzniknuté výstupy.

## Plánovanie procesu – iné

V prípade *stratégie rozvoja práce s mládežou* sa spojila príprava národnej koncepcie, ktorú mala na starosti Iuventa, a príprava krajskej koncepcie, aby pritiahli viac účastníkov. Dôležité bolo naštudovať, ako potom spracovať dané údaje (zistené informácie od verejnosti) a nájsť postup, ako písať stratégiu.

V prípade *envirostratégie* sa konali online porady celého tímu, na ktorých sa snažili nadizajnovať priebeh stretnutí tematických pracovných skupín a definovať, aké majú byť ich výsledky. Bolo potrebné určiť, čo má byť cieľom stretnutia a pripraviť sa na vedenie a facilitovanie pracovných skupín. Po dohodnutí vyhovujúceho modelu sa napísal list, ktorý poslal tvorca na vybrané inštitúcie a v ktorom sa vysvetlilo, o čo ide, a požiadalo sa o výber zodpovednej osoby. Dôraz sa kládol na to, aby boli v prípade konfliktných tém zúčastnené rôzne názorové spektrá.

Príprava a vedenie stretnutí neboli jednotne nastavené, koordinátori pracovných skupín nevedeli, do čoho idú, nepoznali veľmi obsah a formu, veľa stretnutí prebehlo ad hoc, pristupovalo s k nim individuálne. Výzvou bolo pracovať so skupinami v online priestore – niekto sa naučil pracovať s MIRO, využíval poznatky z publikácie *Strategické plánovanie na samosprávach* alebo z iných dostupných zdrojov (samoštúdium z vlastnej iniciatívy) a pripravoval sa systematicky (vlastná príprava scenára, vizuálnych pomôcok, podkladov...), niekto to zas robil intuitívnejšie. Nebola jednotná línia, ako viesť stretnutia, z toho vznikli aj odlišné výstupy.

V rámci internej prípravy prebehol minikurz facilitácie.

## Informovanie a komunikácia

O príprave *stratégie rozvoja práce s mládežou* neboli zverejnené žiadne informácie, o *envirostratégii* bolo informované na stránke BBSK a na [www.enviroportal.sk](http://www.enviroportal.sk). Zverejnená bola vstupná správa dokumentu.

Pri príprave *envirostratégie* sa komunikovalo s účastníkmi procesu emailmi a prostredníctvom zdieľanej zložky na Sharepointe. Dôvody ne/zapracovania pripomienok neboli podľa názoru

niektorých respondentov dostatočne odkomunikované, rovnako ani dlhá pauza pri príprave strategickej časti.

## Dokumentácia

V prípade stratégie rozvoja práce s mládežou existujú prezenčné listiny a zápisy zo stretnutí v území aj zo stretnutí pracovnej skupiny. Výsledky dotazníka boli spracované v excelovskej tabuľke. Pri *envirostratégii* taktiež existujú zápisnice zo stretnutí a porád, ako aj prezenčné listiny. Výstupy jednotlivých pracovných skupín sú zverejnené na Sharepointe.

## Výstupy z procesu

Politiky, ktoré boli predmetom nášho prieskumu, sú v rôznych fázach spracovania. *Stratégia rozvoja práce s mládežou* je sfinalizovaná, pričom výstupy z participatívneho procesu (z verejných diskusií) poslúžili ako vstup pre prácu užšej pracovnej skupiny a následne boli v podobe konkrétnych bodov a cieľov zapracované do daného dokumentu. Členom skupiny bol zaslaný zápis a link na zverejnenú stratégiu.

Čo sa týka *envirostratégie*, dokument ešte nebol sfinalizovaný, výstupy boli základom pre draft, ktorý teraz spracováva hlavná koordinátorka. Podľa jedného respondenta sa už ale ich spracovanie za ten čas posunulo, strategický rámec vyzerá inak, ako ho dostali tematické pracovné skupiny na pripomienkovanie, pretože sa s členmi pracovných skupín dlhšiu dobu nekomunikovalo. Táto odmlka nastala z dôvodu nejasného rozdelenia úloh.

V prípade poskytnutia spätnej väzby k pripomienkam sa výpovede respondentov líšia. Podľa slov jedného respondenta účastníci neboli informovaní o tom, ako boli zapracované pripomienky. Druhý respondent uviedol, že stretnutie k vyhodnoteniu pripomienok sa uskutočnilo.

## Prínosy participácie

Poverení zamestnanci v prípade oboch politík považujú za pozitívum, že získali potrebné informácie – zistili, aké majú jednotliví aktéri reálne potreby a aké navrhujú riešenia. Taktiež oceňujú znalosti, odborný pohľad na problematiku a skúsenosti, o ktoré sa účastníci procesu boli ochotní podeliť a ktoré oni ako úradníci nemali. Odborná verejnosť tiež pomáhala pri nastavovaní cieľov a priorít stratégie.

## Slabé stránky procesu

V prípade *Stratégie pre rozvoj práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025* sa v dotazníkovom zbere nepodarilo získať reprezentatívnu vzorku respondentov. Spätne sa javí, že by bolo vhodné upraviť použitú metodiku, tiež pozvať viac ľudí do pracovnej skupiny, ktorá vytvárala stratégiu, a neobmedzovať sa len na obyvateľov Banskej Bystrice.

Čo sa týka *Envirostratégie BBSK*, nebol od začiatku jasný jej rozsah, formát a výstupy, preto bolo ťažké rozdeľovať úlohy a kompetencie. Pri príprave stratégie nastala pred rokom a pol odmlka po pripomienkovaní prvého strategického rámca (máj 2021), s účastníkmi tematických pracovných skupín sa z bližšie neurčených dôvodov prestalo komunikovať. Taktiež ako

problém respondenti vnímajú, že stretnutia prebiehali v online priestore, neprebli v takom počte, v akom boli naplánované, koordinátori pracovných skupín pristupovali k vedeniu a facilitovaniu skupín rôzne, výstupy, ktoré vzišli z práce skupín, mali nejednotný formát a používali sa aktivity vytrhnuté z kontextu rôznych metodík. Absencia spoločných pracovných porád a celková nedostatočná spolupráca v tíme spôsobila, že samotní koordinátori nemajú dostatok informácií o tom, do akej miery sa premietlo to, čo aktéri pripomienkovali, do strategického rámca dokumentu – chýbalo k tomu aj konfrontačné stretnutie s účastníkmi, v rámci ktorého by sa vyjasnila miera pochopenia jednotlivých pripomienok.

Jeden z respondentov v súvislosti s *envirostratégiou* uviedol, že v budúcnosti by bol pri facilitovaní neutrálnejší a nepretláčal by do popredia projekt, ktorý má záujem riešiť úrad.

## Zvyčajná prax

V *Rozvojovej agentúre BBSK* boli pripravované 2 strategické dokumenty: Stratégia rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025 a Koncepcia podpory športu BBSK na roky 2020 – 2025. Do procesu tvorby druhého spomínaného dokumentu boli zapojené iba stredné školy v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja. Iní aktéri do procesu prizvaní neboli.

V rámci problematiky životného prostredia je Envirostratégia BBSK prvá politika, ktorá sa pripravovala participatívne. Okrem toho sa na *odbove regionálneho rozvoja a územného plánovania* pripravuje územný plán, kde verejnosť zapojená je, ale tam je participatívny proces daný legislatívou. Zároveň sa pripravujú akčné plány na zlepšovanie kvality ovzdušia, ktoré sú vytvárané so zapojením relevantných aktérov (expertov, podnikateľov, mimovládneho sektora a laickej verejnosti).

K priebehu prípravy politik na iných oddeleniach v rámci odboru ani mimo neho sa respondenti vyjadriť nevedeli.

## Priestor na zlepšenie

Ako už bolo spomenuté, rovnako ako stratégia rozvoja práce s mládežou sa mohla riešiť aj koncepcia športu, so zapojením širokej verejnosti (športových klubov, miest, obcí ap.). Momentálne je v príprave krajská koncepcia EVVO, kde sa už čerpá z predchádzajúcich skúseností a do prípravy sú zapojené koordinátorky participácie. Zaujímavé by bolo zamyslieť sa nad participatívnym rozpočtom zo župných peňazí (s jasnou formuláciou cieľových tém).

Príležitosť na zlepšenie prináša aj pozícia koordinátorov participácie. Podľa slov respondentov by koordinátorky participácie boli nápomocné pri stretnutiach v pracovných skupinách, aby boli úlohy lepšie rozdelené a nebolo by všetko na ramenách jedného človeka (facilitácia, zápisy, spracovanie dokumentu...). Okrem toho by mohli pomôcť uľahčiť manažment okolo stretnutí, nastaviť vhodné nástroje a formy stretnutí, zabezpečiť komunikáciu smerom k verejnosti počas priprav politiky a podobne. Tiež by pomohli ako facilitátorky a mohli by riešiť prípadné vzniknuté problémy.



Podľa slov jedného respondenta sa skúsenosť zo spolupráce s koordinátorkami participácie ukazuje ako pozitívna, pomáha udržiavať nadhľad, neutralitu a smerovanie k výsledku. Súčinnosť koordinátoriek šetrí polovicu až trištvrté času. Význam koordinátoriek participácie by videl aj pri príprave územného plánu.

Ako zlepšenie do budúcnosti bolo navrhované lepšie zaškolenie v rámci interného (aj širšieho) tímu, napr. vysvetlenie projektového rámca prípravy envirostratégie, pomoc od dátových analytikov pri interpretácii získaných dát alebo zlepšenie sa vo facilitácii.

## Zhrnutie zistení

Z výsledkov rozhovorov možno konštatovať, že na Úrade BBSK nie sú dostatočné skúsenosti s prípravou verejných politík, do ktorých je zapojená verejnosť. Buď sa pripravujú bez zapojenia verejnosti, alebo sa vypracovanie politiky zverí externému dodávateľovi (zistené počas nášho hľadania vhodnej politiky na realizáciu výskumnej aktivity). V prípade, že sa politika pripravuje s účasťou verejnosti, k dizajnu participatívneho procesu sa pristupuje intuitívne, ako tomu bolo aj v prípade prípravy envirostratégie.

Medzi identifikované nedostatky môžeme zaradiť:

- Nedostatočné zapojenie verejnosti – vyskladanie pracovnej skupiny len z obyvateľov Banskej Bystrice (Stratégia rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025);
- absencia informovania verejnosti o participatívnom procese. O procese vedeli iba aktéri, ktorí boli doň pozvaní (Stratégia rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025);
- absencia skúseností s prípravou a vedením online stretnutí a s facilitáciou (Envirostratégia BBSK);
- nejasne nastavený formát výstupov (Envirostratégia BBSK);
- odmlka v komunikácii s účastníkmi participatívneho procesu a chýbajúca spätná väzba k zapracovaniu pripomienok (Envirostratégia BBSK);
- veľký časový rozostup medzi prácou v tematických pracovných skupinách a sfinalizovaním dokumentu (Envirostratégia BBSK).

Respondenti považovali zapojenie verejnosti za prínosné najmä z dôvodu získania potrebných informácií a odborného pohľadu na problematiku – tie boli následne zapracované do strategických dokumentov BBSK. Participatívne plánujú pristupovať aj k príprave a tvorbe ďalších verejných politík, pričom počítajú už aj s pomocou koordinátoriek participácie.

## 4 Kvantitatívny zber dát – dotazníkový zber (Zamestnanci Úradu BBSK)

### 4.1. Ciele

- Porovnať odpovede vedúcich s odpoveďami zamestnancov;
- získať informácie o miere, kvalite a efektívnosti komunikácie a spolupráce medzi odborními;
- zistiť, aké sú preferované nástroje zvýšenia spolupráce medzi odborními;
- 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

Požadované dáta boli zozbierané pomocou dotazníka, ktorý svojou štruktúrou zodpovedal dotazníku administrovanému riaditeľom a vedúcim zamestnancov 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 riaditeľmi a vedúcimi zamestnancami bolo upravené znenie niektorých otázok. Odlišný bol aj spôsob administrovania otázok; zatiaľ čo dotazník určený riaditeľom a vedúcim zamestnancom bol administrovaný formou štruktúrovaného rozhovoru, dotazník pre zamestnancov bol administrovaný elektronicky. Prenesenie otázok do elektronickej podoby zabezpečila firma Actly, ktorá sa podieľala aj na spracovaní výsledkov.

Dotazník pre zamestnancov pozostával zo štyroch častí:

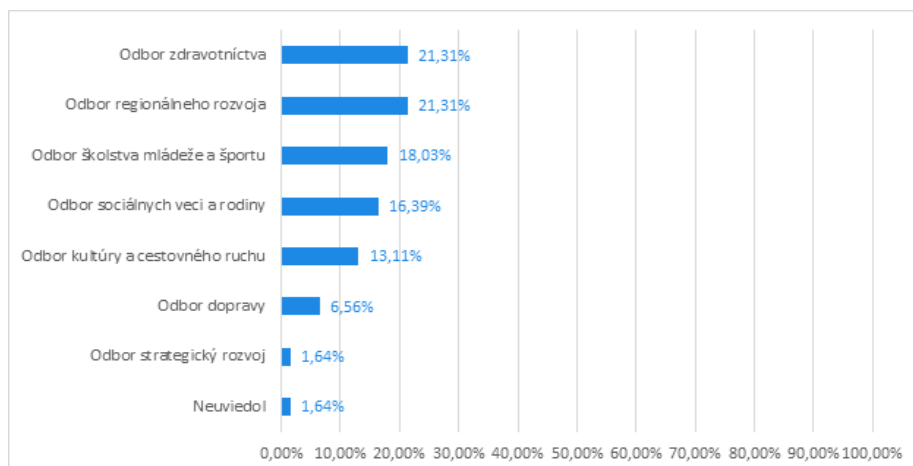
- koordinácia, komunikácia a spolupráca medzi odborními,
- vnímanie a postoje k participácii, jej prínos a prekážky,
- reflexia koordinátora participácie,
- preferovaný typ a frekvencia školení o participácii.

Dotazník v kompletnom znení je dostupný v Prílohe C.

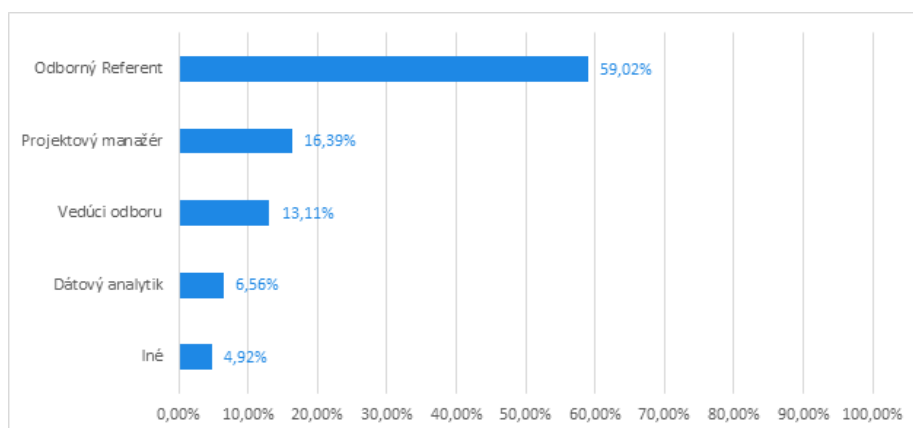
### 4.3 Výskumná vzorka

V rámci skupiny 61 zamestnancov Úradu BBSK, ktorí sa zúčastnili prieskumu, 21,3 % respondentov bolo z odboru zdravotníctva, 21,3 % z odboru regionálneho rozvoja a územného plánovania, 18 % z odboru školstva mládeže a športu, 16,4 % z odboru sociálnych vecí a rodiny, 13,1 % z odboru kultúry a cestovného ruchu, 6,6 % z odboru dopravy, 1,6 % z odboru strategického rozvoja<sup>3</sup> a jeden respondent neuviedol odborovú príslušnosť. Najčastejšie sa vyskytujúcou pozíciou je odborný referent, pričom túto pozíciu zastáva 59 % respondentov. Projektoví manažéri a vedúci odboru tvoria ďalšie významné skupiny so 16,4 % a 13,1 % zastúpením. Menej časté pozície zahŕňujú dátových analytikov (6,6 %) a respondentov, ktorí uviedli ako pracovnú pozíciu „iné“ (4,9 %).

#### Odbor



#### Pozícia



<sup>3</sup> Názvy odborov sú zovšeobecnené pre potreby výskumu vykonávaného na 5 úradoch VÚC. Nezodpovedajú presným názvom odborov na Úrade BBSK.

#### 4.4 Proces analýzy

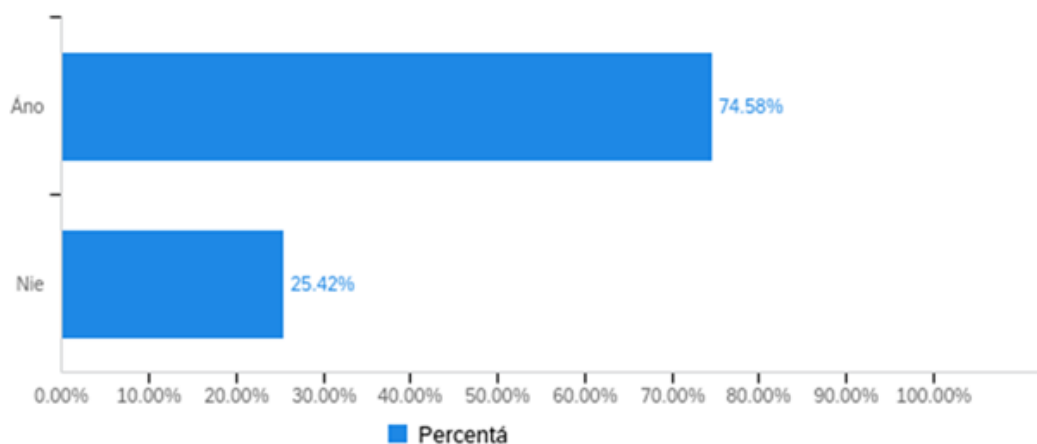
Vyhodnotenie dát z hľadiska deskriptívnej štatistiky zabezpečila firma Actly, ktorá dodala frekvenčné tabuľky a grafy. Ďalšie spracovanie už bolo v rukách ÚSV ROS, ktorý zabezpečil samotné spísanie výsledkov. Keďže niektoré otázky v dotazníku umožňovali voľnú odpoveď, museli byť v prvom kroku okódované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

#### 4.5 Výsledky

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

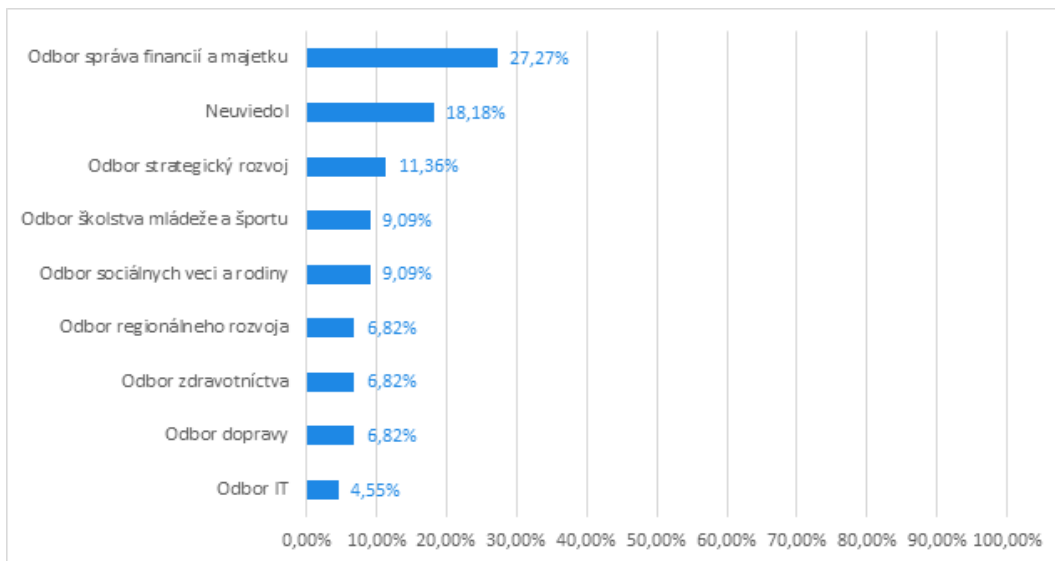
Na základe odpovedí respondentov možno konštatovať, že medzi zamestnancami Úradu BBSK je medziodborová spolupráca dôležitou súčasťou pracovnej kultúry a častou praxou. Takmer 75 % respondentov uviedlo, že v rámci svojej pracovnej agendy spolupracujú s inými odbormi a oddeleniami, čo možno považovať za jeden z nástrojov dosahovania lepších výsledkov a efektivity v práci.

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



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

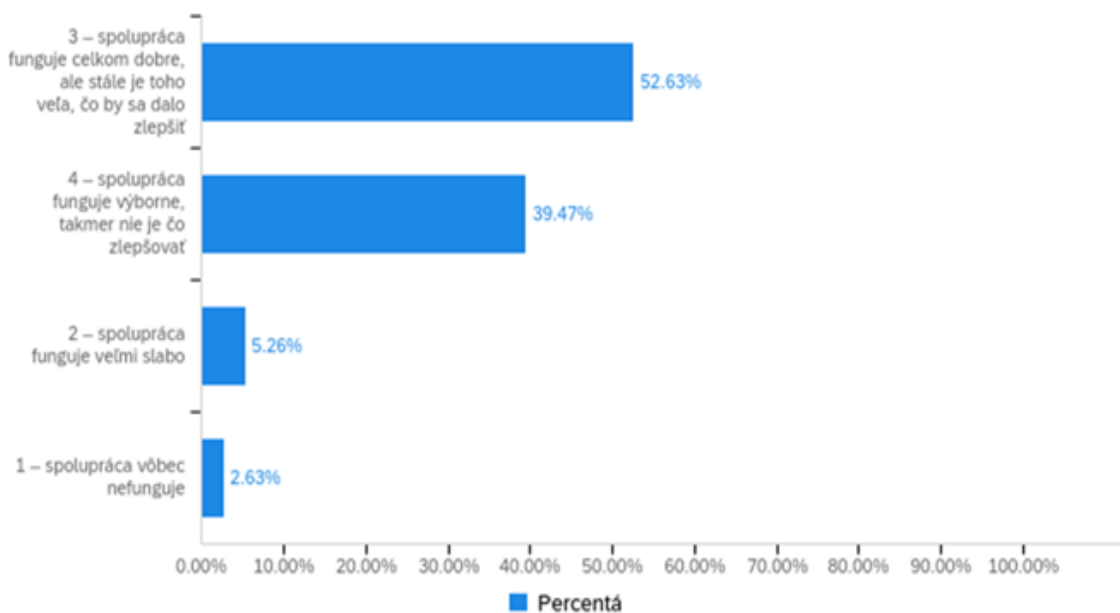
Respondenti, ktorí na predošlú otázku odpovedali kladne, uviedli, že najčastejšie spolupracujú s odborom správy financií a majetku (27,3 %). Z obsahových odborov sú to odbor strategického rozvoja (11,4 %), odbor školstva, mládeže a športu (9 %) a odbor sociálnych vecí a rodiny (9 %). Takmer jedna pätina respondentov bližšie neuviedla konkrétny odbor. Tento nedostatok špecifikácie môže byť dôsledkom skutočnosti, že respondenti aktívne spolupracujú s viacerými odbormi súčasne.



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

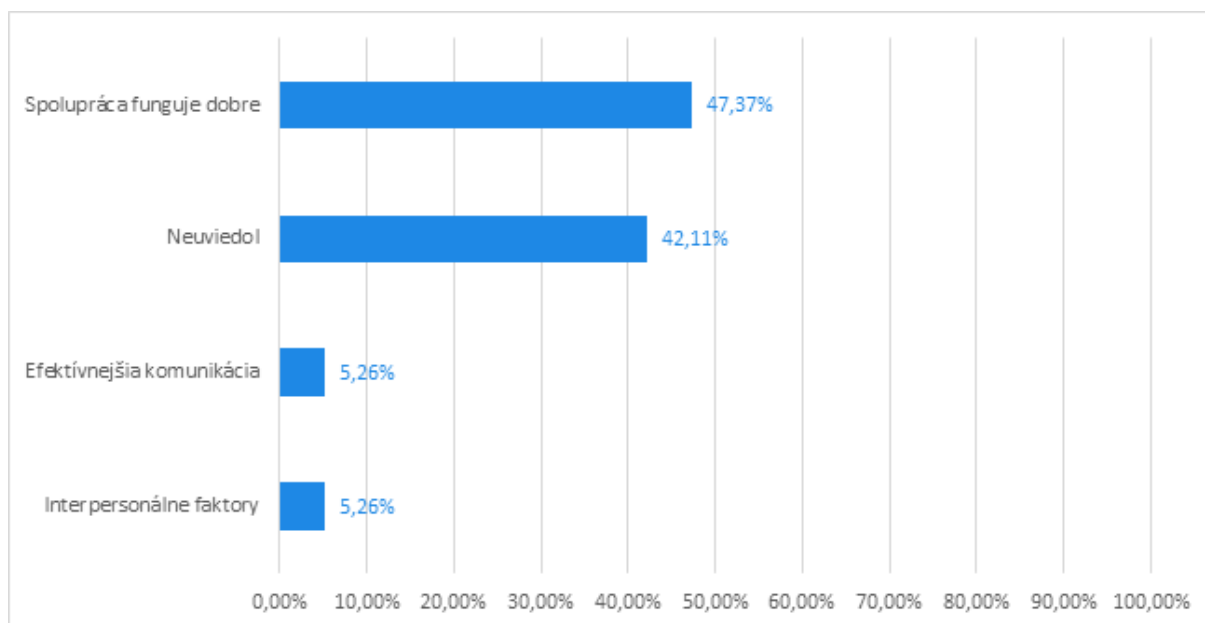
Pozitívnym signálom nasvedčujúcim tomu, že zamestnanci sú schopní efektívne komunikovať a koordinovať svoje činnosti, je ten, že viac ako 90 % respondentov hodnotí spoluprácu s ostatnými odbormi ako celkom dobrú až výbornú a len okolo 5 % respondentov uviedlo, že je spolupráca slabá. Povzbudivým faktom je, že len menej ako 3 % respondentov odpovedalo, že spolupráca s inými oddeleniami vôbec nefunguje.

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



## Skúste niekoľkými vetami zdôvodniť svoje hodnotenie.

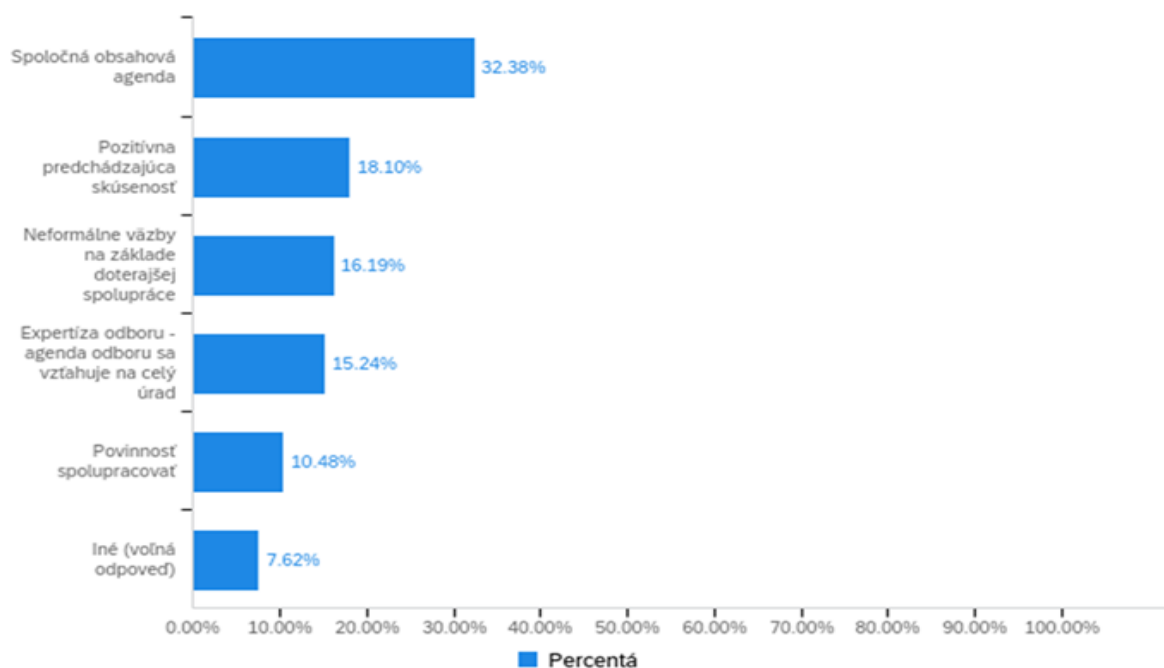
Keďže pri tejto výskumnej otázke bola možnosť otvorenej odpovede, hodnotenie kvality spolupráce s konkrétnym odborom ukázalo zaujímavé rozdiely v odpovediach. Odpovede sú veľmi variabilné a zahŕňajú rôzne hľadiská spolupráce, pričom sa v rámci jedného odboru prelínali pozitívne a negatívne skúsenosti. Odpovede bolo možné zhrnúť do štyroch kategórií, pričom ich je potrebné vnímať v kontexte s predchádzajúcou výskumnou otázkou. Necelá polovica respondentov (47,4 %) má skúsenosť s ochotou medzi kolegami, či už pomôcť si, alebo vzájomne spolupracovať, preto aj označila spoluprácu za celkom dobrú až výborne fungujúcu. Druhá najpočetnejšia kategória (42,1 %), označená ako „neuviedol“, sa vyskytovala prevažne pri celkom dobrých skúsenostiach so spoluprácou na pracovisku, no týkala sa najmä menších problémov pri spoluprácach vznikajúcich pri rozdielnych legislatívnych, kapacitných a odborných možnostiach odborov, ako je napríklad verejné obstarávanie. Kategória interpersonálne faktory je pozitívne vnímaná cez spoluprácu a ochotu pomáhať si, no stále existujú podľa odpovedí nejaké rezervy v medziľudských vzťahoch. Čo sa týka efektívnejšej komunikácie, tu vidia respondenti priestor na zlepšenie hlavne pri vzájomnej mailovej komunikácii ohľadom riešenia rovnakej problematiky, pri nejasných zadaniach k úlohám a vo vzťahu k svojej zaneprázdnenosti.



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

Najčastejším dôvodom na spoluprácu medzi odborními je existencia spoločnej agendy (32,4 %). Skutočnosť, že pozitívne predchádzajúce skúsenosti boli druhým najčastejším dôvodom na spoluprácu (18,1 %) naznačuje, že úspešné spolupráce z minulosti môžu motivovať k ďalšej spolupráci medzi odborními do budúcnosti. Tretím najčastejším dôvodom, pre ktorý odbory spolupracujú (16,2 %), je existencia neformálnych vzťahov a v menšej miere sa vyskytujú dôvody ako prierezovosť (15,2 %) a povinná spolupráca (10,5 %).

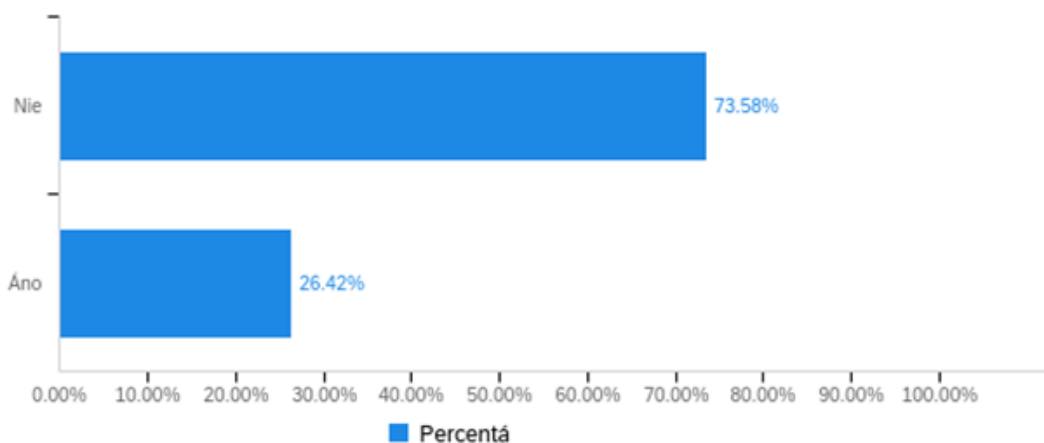
Aké najčastejšie dôvody pre spoluprácu medzi odborními na vašom úrade by ste vymenovali? (označte maximálne tri možnosti)



### Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?

Na základe odpovedí vzorky zamestnancov, ktorí sa zapojili do prieskumu, možno konštatovať, že účasť na medziodborových poradách nie je bežnou praxou. Až 73,6 % respondentov uviedlo, že sa porád nezúčastňujú, a to aj napriek tomu, že je medziodborová spolupráca bežnou praxou u 75 % respondentov. Tento stav môže spôsobovať fakt, že sa medziodborové porady týkajú len vedúcich zamestnancov.

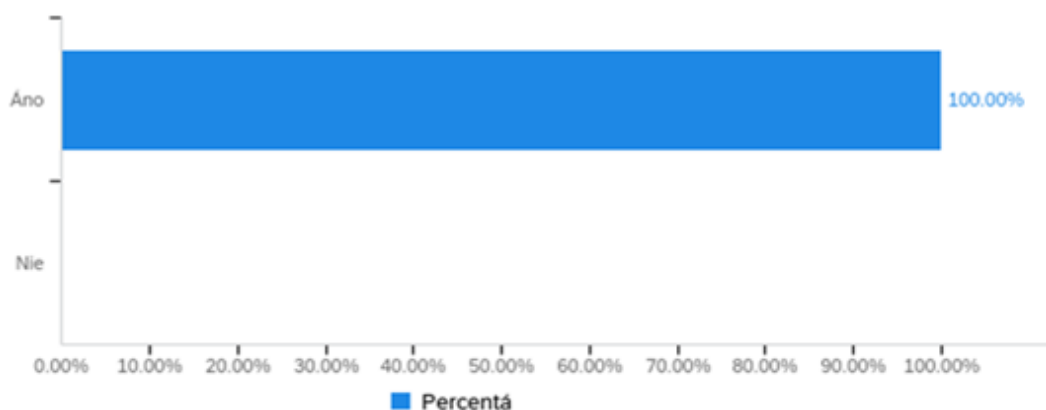
### Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?



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

Viac ako jedna štvrtina respondentov, ktorí uviedli, že sa zúčastňujú medziodborových porád, zhodne potvrdili, že ich obsahom je medziodborová spolupráca a koordinácia spoločných agend (100 %). Tie vnímame ako významný nástroj na podporu integrácie a efektivity v organizácii.

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

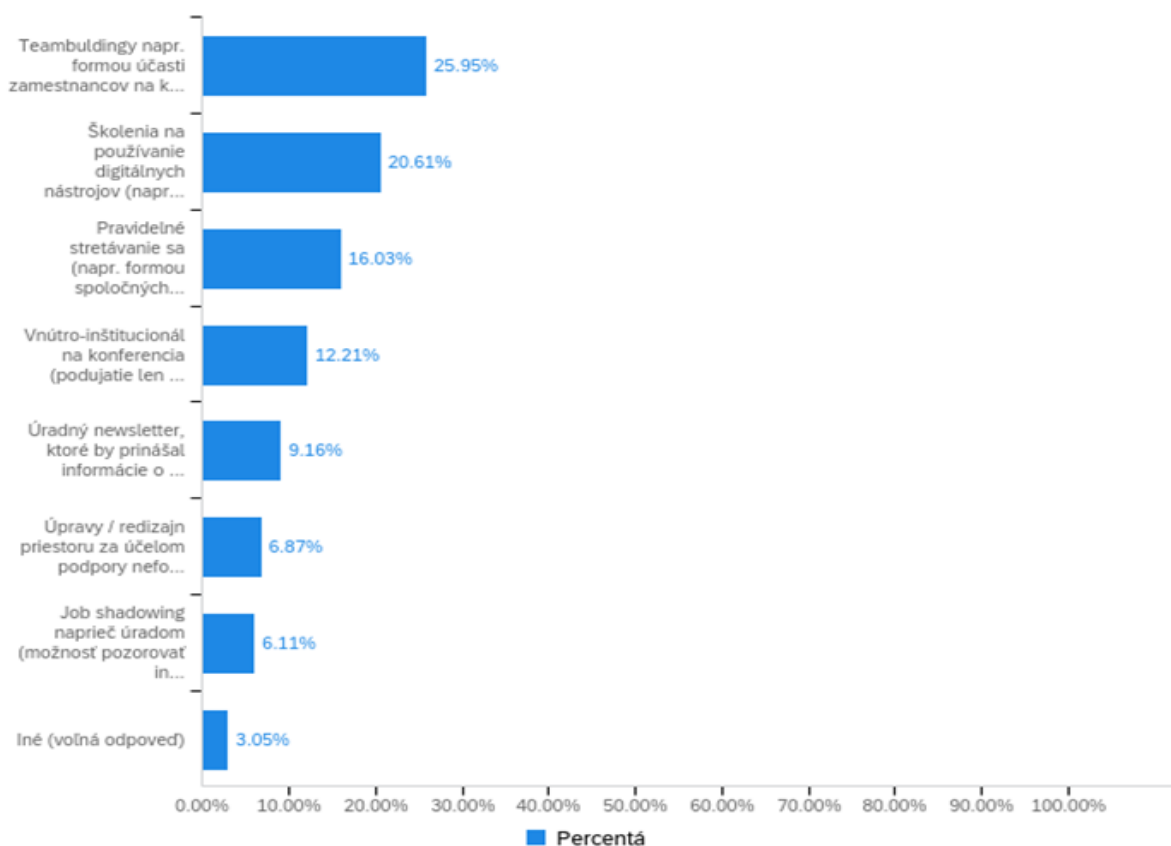


### Akým nástrojom na zlepšenie medziodborovej spolupráce by ste dali prednosť? (Vyberte najviac štyri možnosti.)

Respondenti zúčastnení prieskumu majú rôzne preferencie a očakávania, pokiaľ ide o spôsoby zlepšenia vzťahov a spolupráce v organizácii. Každý z týchto nástrojov má svoje výhody a môže byť vhodný v určitých kontextoch. Najčastejšie zvoleným nástrojom medziodborovej spolupráce sú teambuildingy (25,96 %) a školenia (20,6 %). Menej preferovanými nástrojmi sú pravidelné stretávania sa (16 %) a konferencie (12,2 %). Najmenšiu preferenciu si získali priestorový redizajn, job shadowing a úradný newsletter.



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



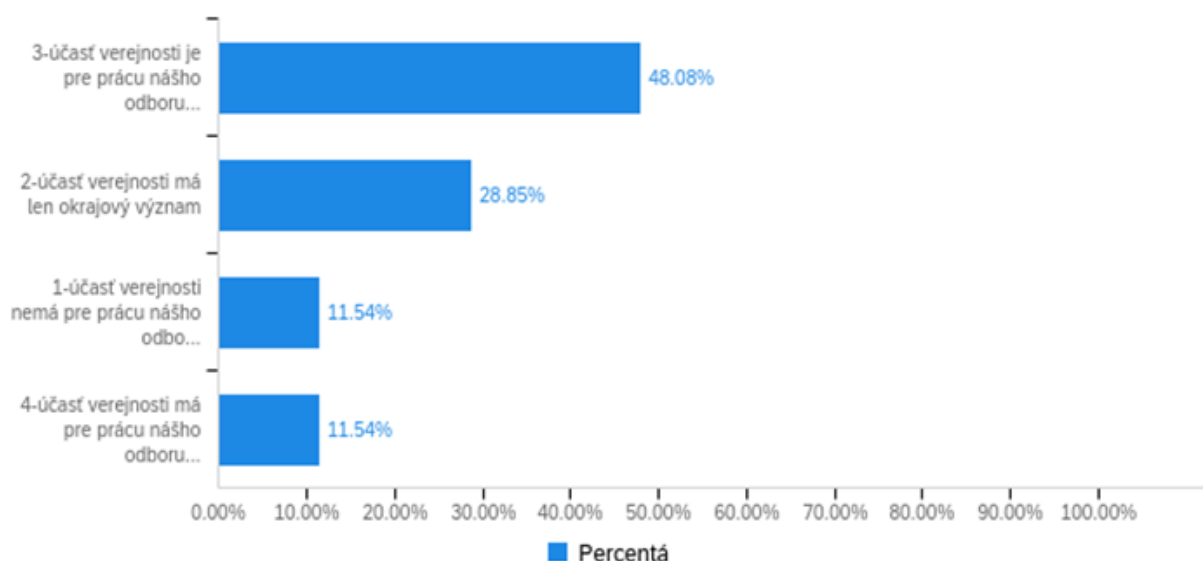
Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

- Pravidelné stretávanie sa (napr. formou spoločných raňajok / obedov / kávy) s cieľom prediskutovať konkrétne témy a nadviazať kontakty medzi odbormi
- 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 odbormi
- Úpravy/redizajn priestoru za účelom podpory neformálnej komunikácie (napr. stand-up stoly na kávu, sprístupnenie terasy ako priestoru na sedenie a pod.)
- Job shadowing naprieč úradom (možnosť pozorovať iného zamestnanca pri práci za účelom získania lepšej predstavy o činnosti iných odborov)
- Úradný newsletter, ktoré by prinášali 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)

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

Existuje široká škála názorov ohľadom významu účasti verejnosti na tvorbe materiálov pre prácu odboru, od toho, že je to absolútne nepodstatné, až po to, že je to zásadne dôležité. Najväčší podiel respondentov hodnotí účasť verejnosti ako relatívne dôležitú (48,1 %) a pre viac ako štvrtinu respondentov je len okrajovo významná (28,85 %). Zásadný a naopak žiadny význam pre účasť verejnosti na tvorbe materiálov zvolilo v oboch prípadoch rovnako 11,54 % respondentov.

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



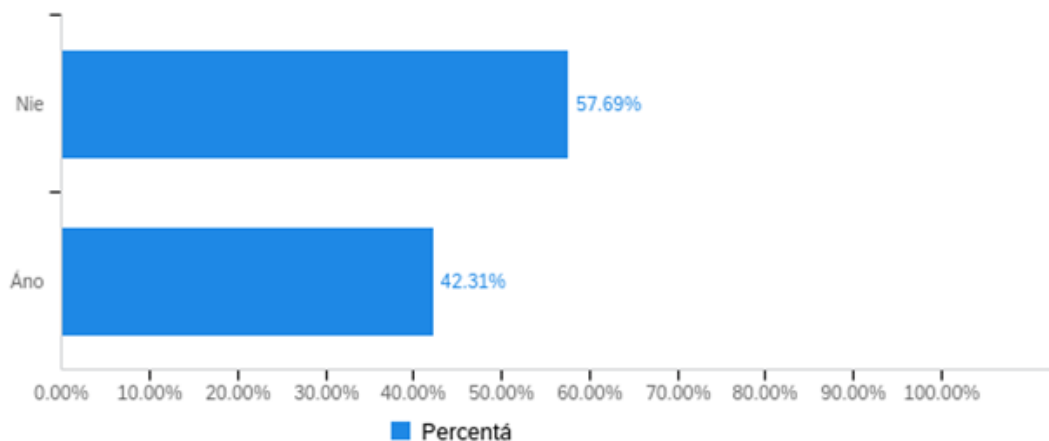
Z priestorových dôvodov boli možnosti na grafe skrátené. Nižšie sú uvedené v plnom znení:

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

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

Skutočnosť, že niektorí zamestnanci majú priamy kontakt s procesmi, ktorých sa zúčastňuje aj verejnosť, zatiaľ čo iní nie, poukazuje na rôznorodosť povahy agend na úrade. S participatívnymi procesmi prichádza v rámci svojej práce do kontaktu približne 42,3 % respondentov, zatiaľ čo väčšina (takmer 58 %) sa s tvorbou materiálov, ktorej sa zúčastňuje aj verejnosť, pri svojej práci nestretáva.

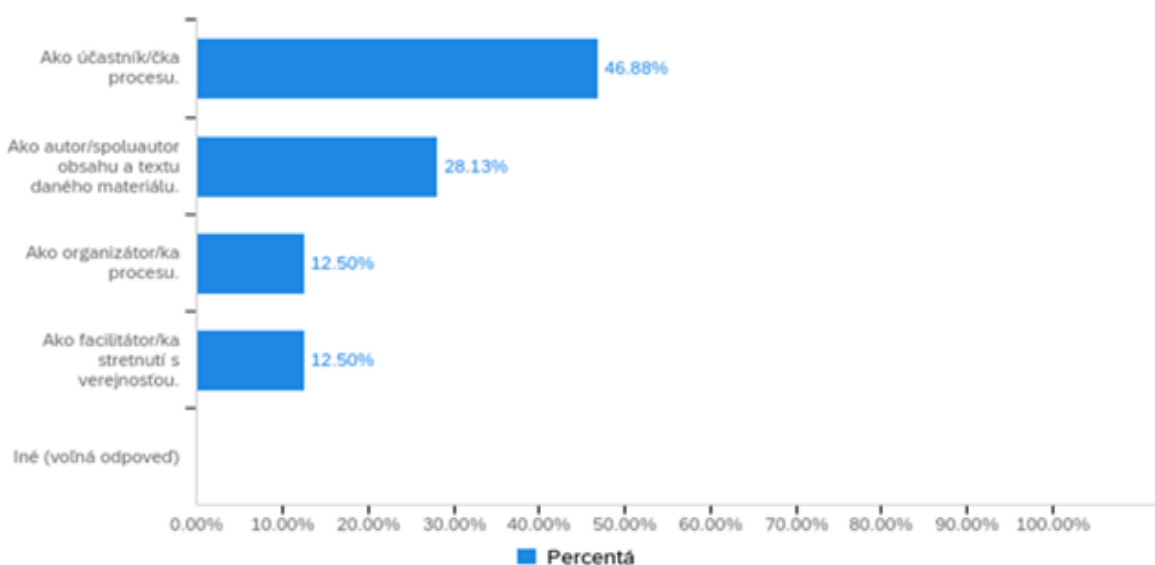
Prichádzate vy osobne v rámci vašej práce do kontaktu s procesmi tvorby materiálov, do ktorých bola zapojená verejnosť?



**V akej role?** (Môžete vybrať viacero možností.)

Najväčší podiel zamestnancov, ktorí priamo prichádzajú do kontaktu s verejnosťou pri tvorbe materiálov, zastáva najčastejšie úlohu aktívneho účastníka procesu, napríklad v rámci pracovnej skupiny (46,9 %). Úloha vo forme autorstva alebo spoluautorstva pripravovaného materiálu bola zvolená v 28,1 % a zodpovednosť za organizáciu a facilitáciu bola zastúpená v menšom podiele, v menej ako tretine.

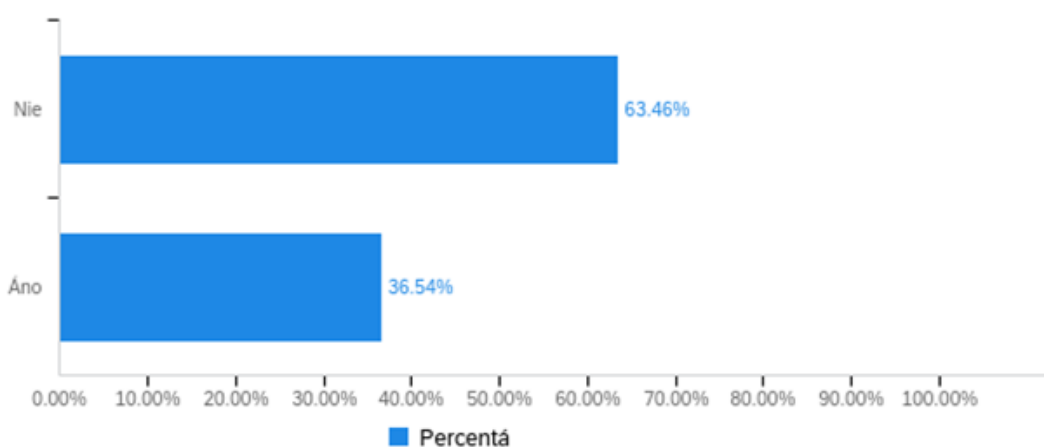
**V akej roli?** (môžete vybrať viacero možností)



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

Na Úrade BBSK existuje podľa respondentov variabilita v prístupe k využívaniu externých dodávateľov v súvislosti s participatívnymi procesmi. Niektoré odbory volia interné riešenia, zatiaľ čo iné preferujú externú odbornú pomoc. Väčšina respondentov (63,5 %) v rámci svojich odborových možností nevyužíva pomoc externých kapacít na činnosti súvisiace s participatívnymi procesmi a preferuje iné riešenia.

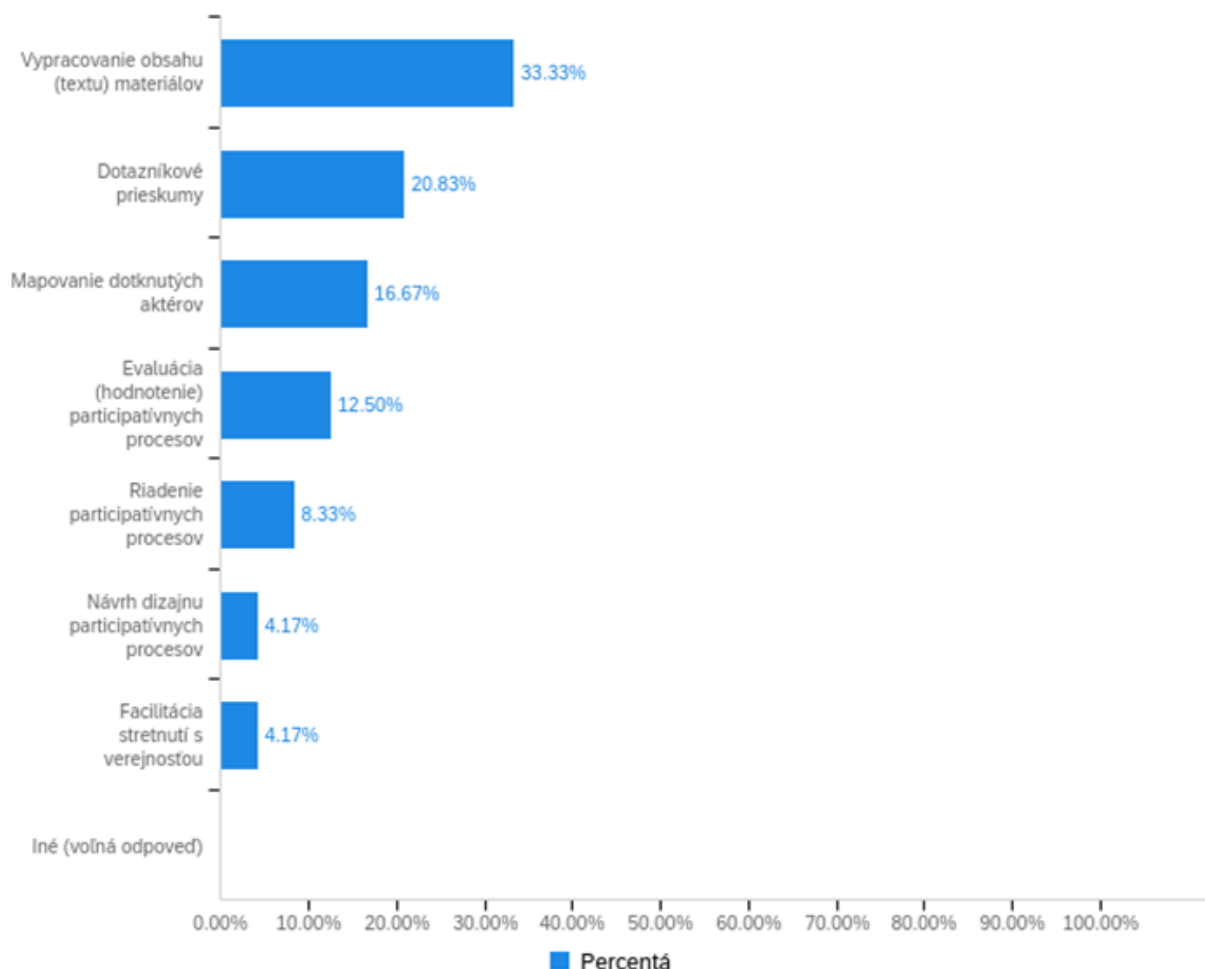
Využívate v rámci vášho odboru externých dodávateľov na činnosti súvisiace s participatívnym procesom?



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

V prípade, že zamestnanci využívajú externé zdroje na dosiahnutie efektívnej účasti verejnosti na svojich činnostiach, tak najčastejšou volenou možnosťou je využitie dodávateľov na vypracovanie obsahu materiálov (33,3 %), menej ako štvrtina pripadla dotazníkovému prieskumu (20,8 %). V rozsahu 16,7 % je zastúpená pomoc s identifikáciou a analýzou zainteresovaných strán a 12,5 % patrí hodnoteniu efektívnosti a účinnosti procesov.

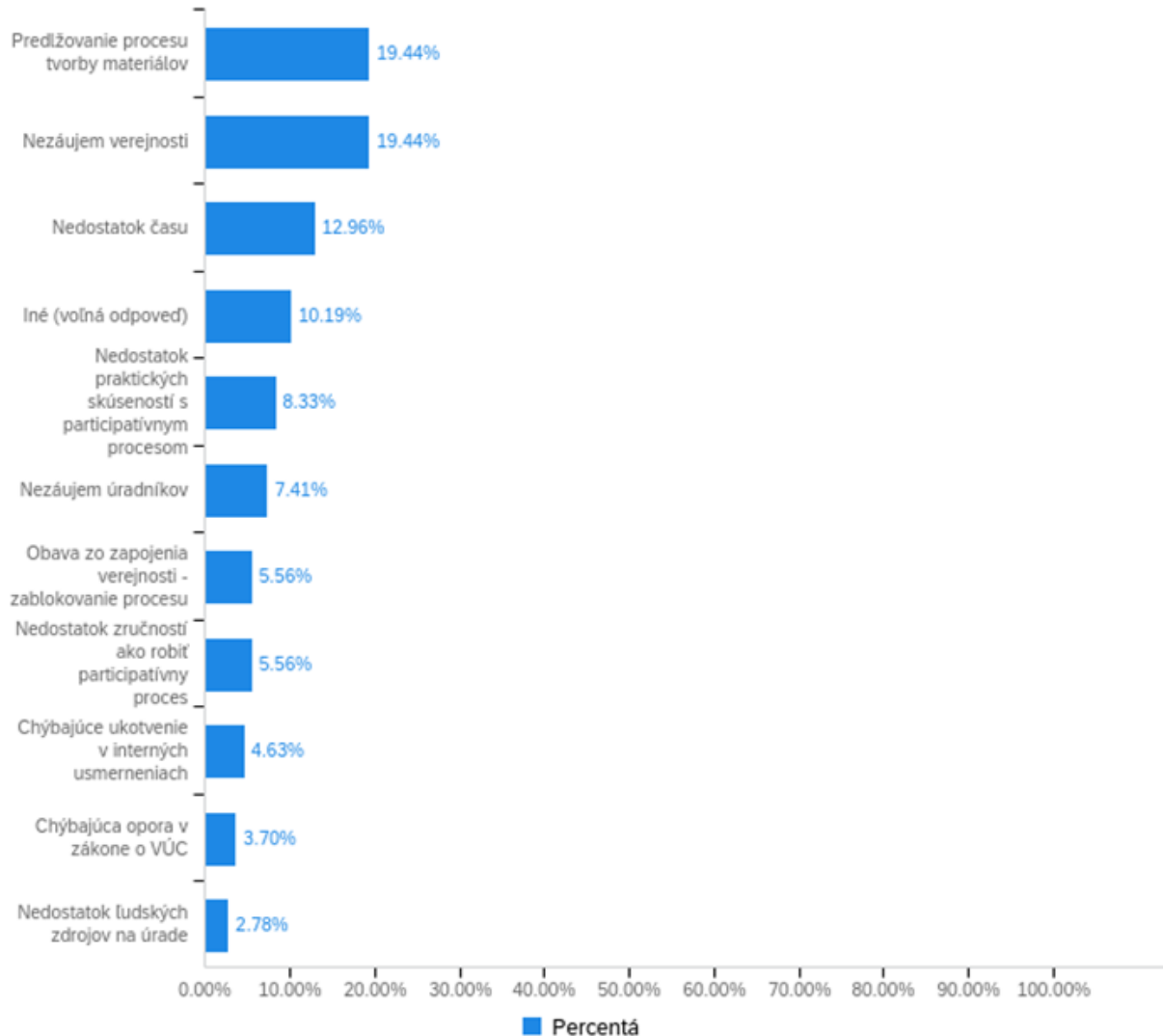
Na aké činnosti v rámci vášho odboru najčastejšie zháňate externých dodávateľov v súvislosti so zapájaním verejnosti do tvorby politík? (vyberte najviac tri možnosti)



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

Podľa respondentov existujú rôzne prekážky pri zapájaní verejnosti do tvorby materiálov. V rovnakej miere sa ako prekážky vyskytovali predlžovanie procesu (19,4 %) a nezáujem verejnosti (19,4 %), v menšej miere nedostatok času (13 %) a praktických skúseností (8,3 %). Nezáujem úradníkov (7,4 %), obavu zo zapojenia verejnosti (5,6 %), nedostatok zručností (5,6 %), chýbajúce ukotvenie v interných smerniciach (4,6 %), chýbajúcu oporu v zákone o VÚC (3,7 %) a nedostatok ľudských zdrojov (2,8 %) vnímajú respondenti ako prekážky prítomné v menšej miere.

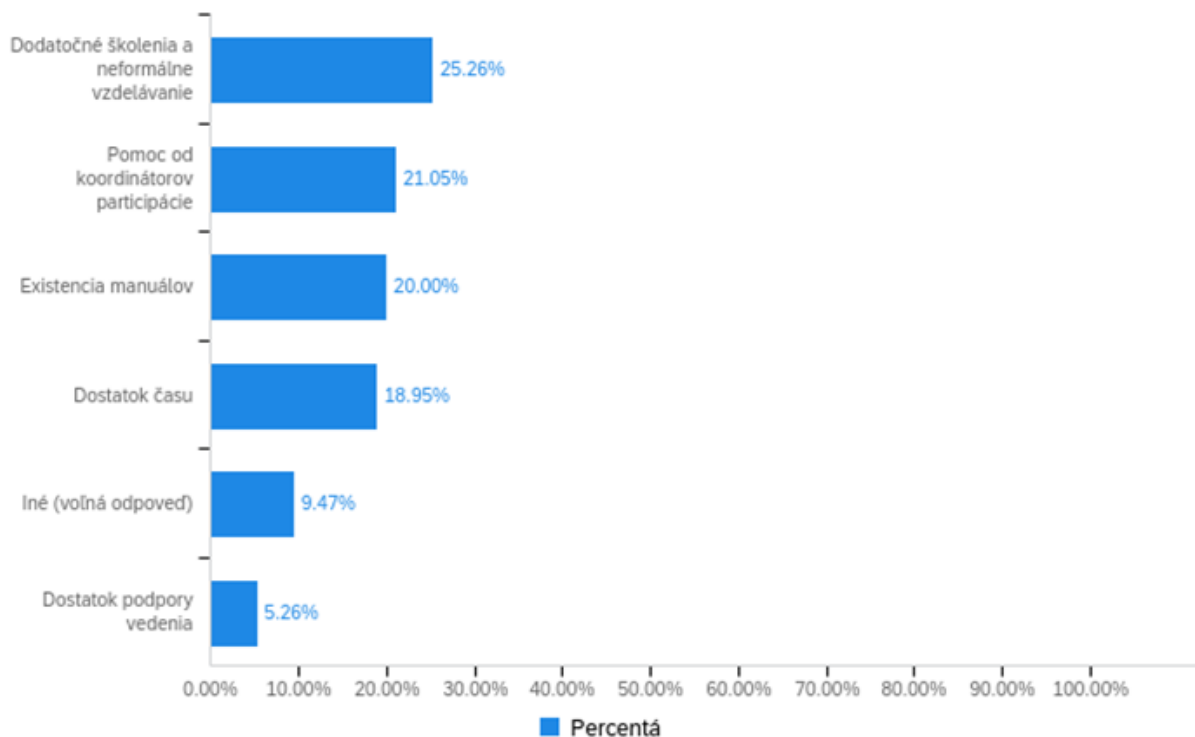
Aké prekážky v zapájaní verejnosti do tvorby materiálov vnímate vo vašom odbore vo všeobecnosti? (vyberte najviac štyri možnosti)



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

Opýtaným zamestnancom by k zapojeniu verejnosti najviac pomohli školenia a neformálne vzdelávania (25,3 %). Z ďalších možností boli na popredných priečkach pomoc od koordinátorov participácie (21 %), manuály (20 %) a poskytnutie dostatočného času (19 %).

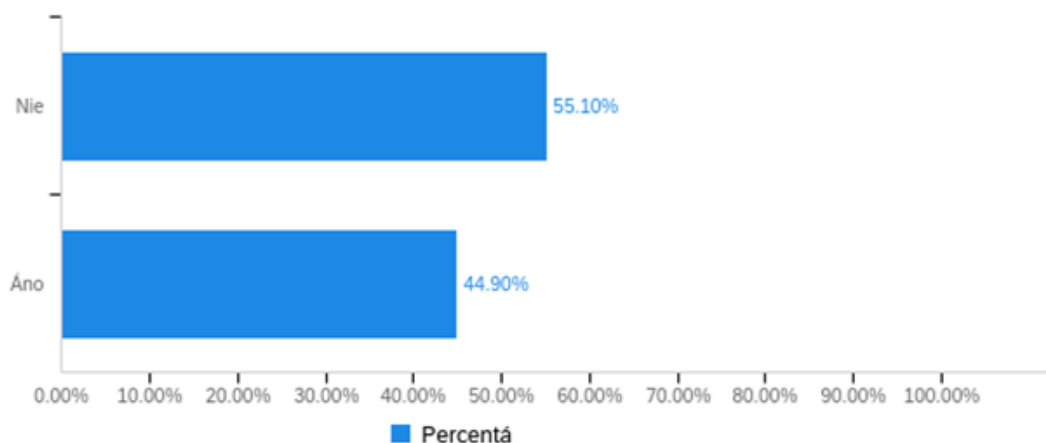
Čo by vám uľahčilo zapájanie verejnosti do tvorby materiálov? (vyberte najviac tri možnosti)



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

Na úradoch existuje priestor na zlepšenie komunikácie a informovanosti o existencii pozície koordinátora participácie, pretože väčšina respondentov (55,1 %) o nej nevedela a len menšina respondentov (44,9 %) bola o nej informovaná.

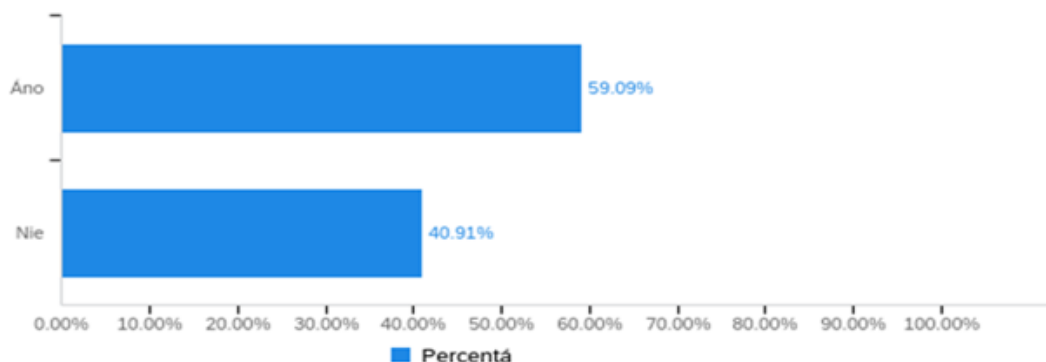
### Viete, že na úrade existuje pozícia: koordinátor participácie (KoP)?



## Nadviazali ste s ním spoluprácu?

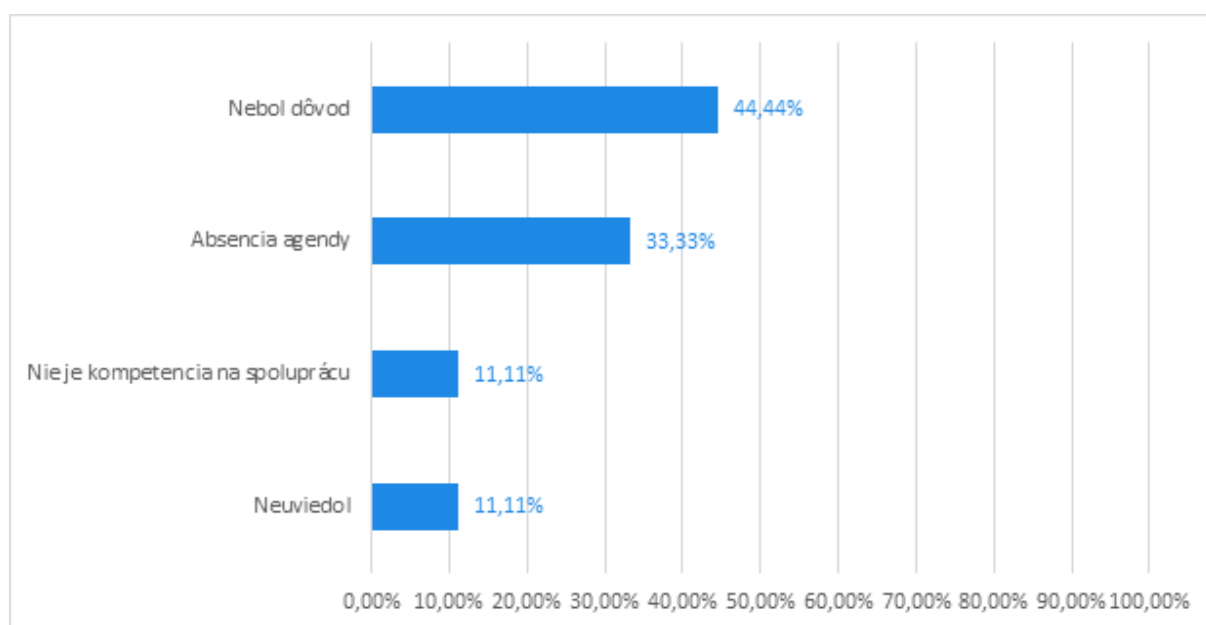
V prípade, že zamestnanci úradu vedeli o pôsobení koordinátora participácie na úrade, je pozitívne, že viac ako polovica z nich s ním aj aktívne nadviazala spoluprácu (59,1 %). Stále však existuje značný podiel zamestnancov, ktorí s koordinátormi participácie dosiaľ nespolupracovali (41 %).

### Nadviazali ste s ním spoluprácu?



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

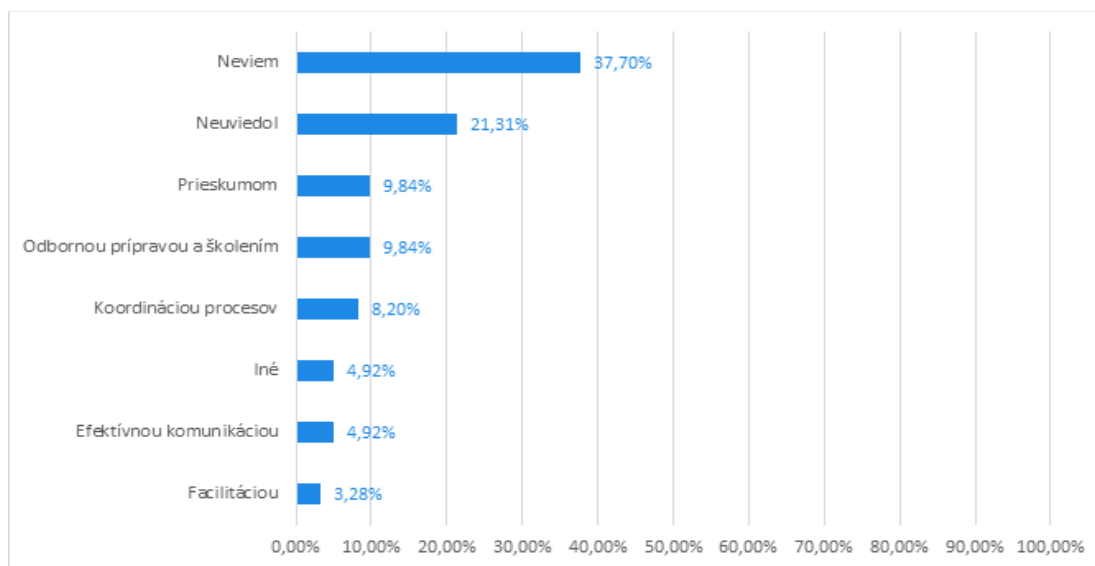
Z výsledkov možno vyčítať dôležité informácie o dôvodoch, prečo niektorí respondenti, ktorí vedeli o existencii pozície koordinátora participácie na úrade, s ním ešte nespolupracovali. Najväčší percentuálny podiel respondentov (44,4 %) uviedol, že jednoducho neexistoval zatiaľ žiadny dôvod, prečo by s koordinátorom participácie spolupracovali. U viac ako štvrtiny respondentov (33,3 %) neexistuje žiadna konkrétna téma alebo úloha, ktorú by mohli s koordinátorom participácie riešiť.





## 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?

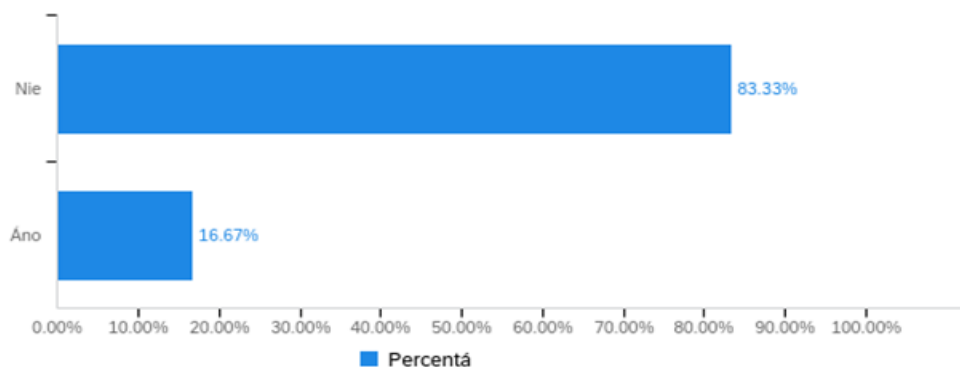
Aj napriek tomu že existuje rôznorodosť názorov a predstáv respondentov o tom, ako by koordinátori participácie mohli pomôcť pri príprave procesov zapájania verejnosti, 37,7 % respondentov nevedelo uviesť, ako by im mohli pomôcť alebo dokonca neuviedli žiadny dôvod (21,3 %). V menšej miere sa vyskytovala pomoc s prieskumom (9,8 %) a s odbornou prípravou (9,8 %).



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

Väčšina respondentov (83,3 %) nemá formálnu odbornú prípravu v oblasti zapájania verejnosti. Zvyšných 16,7 % respondentov však uviedlo, že absolvovalo školenie týkajúce sa tejto témy, čo môže znamenať, že majú určitú znalosť a kompetencie v tejto oblasti, a tým by mohli byť užitoční pri podpore a zdieľaní svojich skúseností s kolegami.

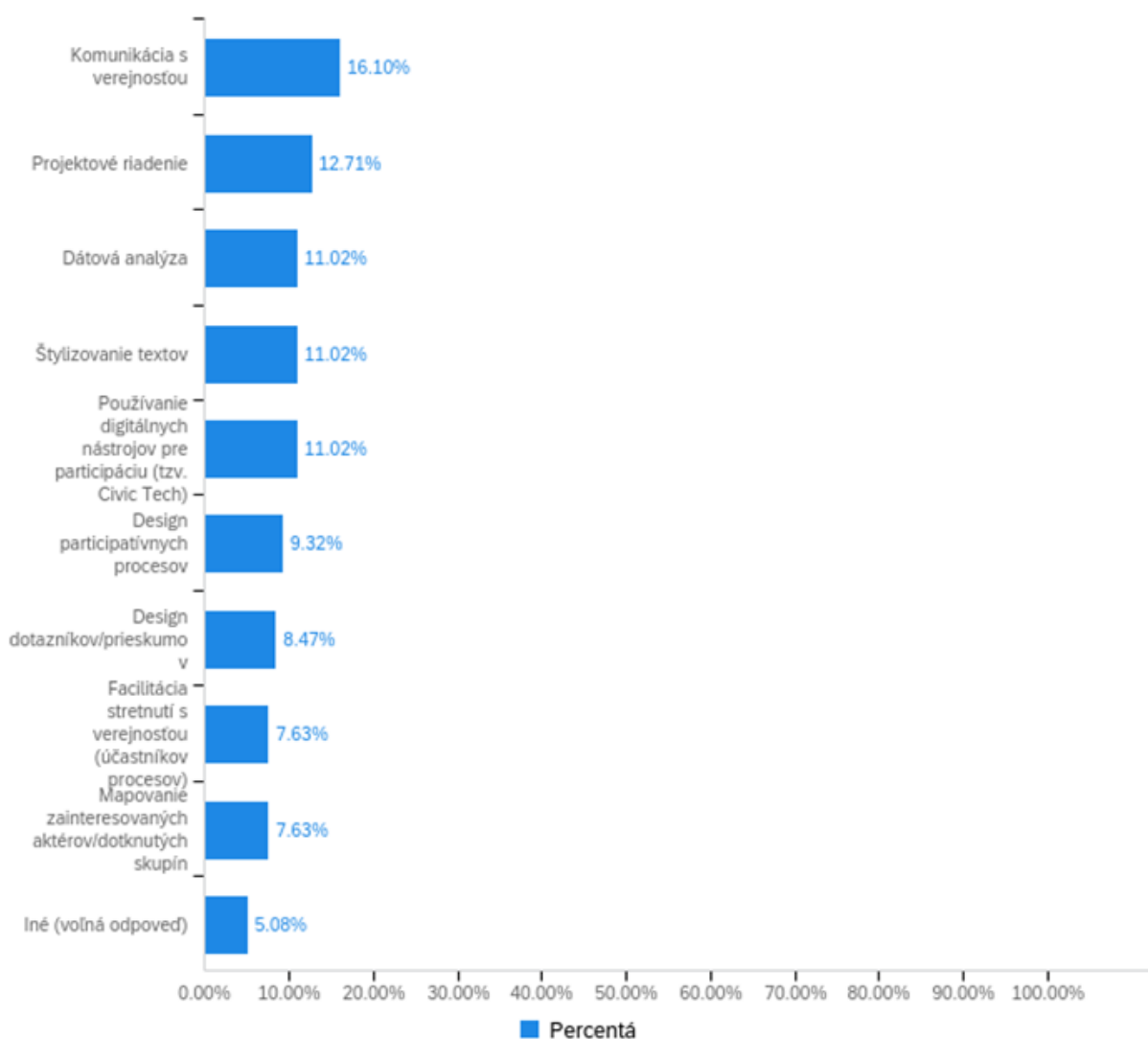
## Absolvovali ste v minulosti nejaké školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti?



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

Medzi respondentmi existuje veľký záujem o rôzne druhy školení súvisiacich s témou zapájania verejnosti. Výrazne neprevyšovalo ani jedno zo školení, no medzi najžiadanejšie témy patrí komunikácia s verejnosťou (16,1 %) a projektové riadenie (12,7 %). S malými rozdielmi prevládali témy dátová analýza (11 %), štylizovanie textov (11 %) a používanie digitálnych nástrojov (11 %). Zvyšné témy boli zastúpené pod 10 %.

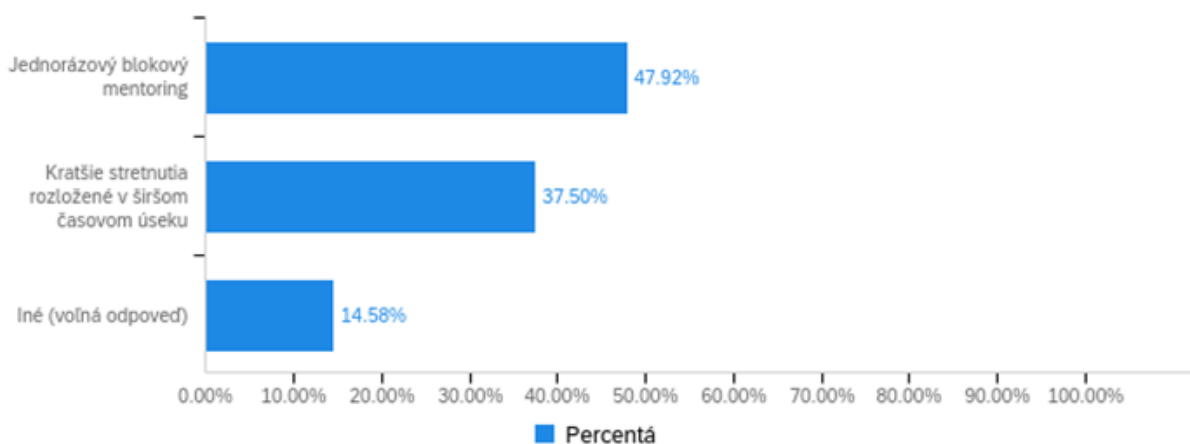
## O ktoré z nasledujúcich školení by ste mali záujem? (Vyberte maximálne štyri.)



## Vyhovoval by vám skôr:

Čo sa týka formy vzdelávania, väčšina respondentov by uvítala jednorazový blokový mentoring – tento formát školení zvolila skoro polovica respondentov (47,9 %). Druhý najväčší podiel hlasov získali kratšie stretnutia, ktoré sú rozložené v čase (37,5 %). 14,6 % respondentov zvolilo možnosť „iné“.

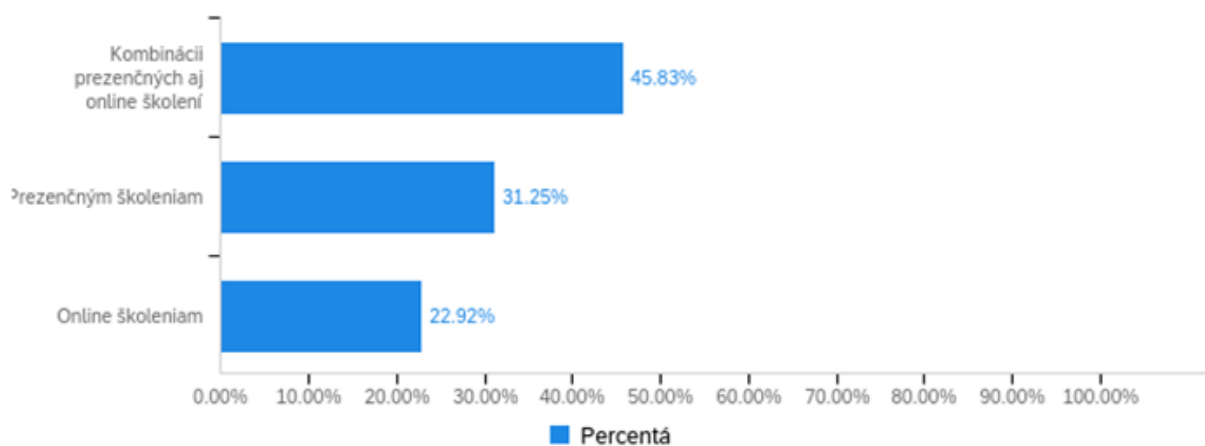
Vyhovoval by vám skôr:



### Akej forme školení dávate prednosť?

Väčšina respondentov by uvítala kombináciu prezenčných a online školení, ktorá predstavuje najpreferovanejší formát školení (45,9 %). Nasledujú prezenčné školenia (31,6 %) a online školenia s 23 %.

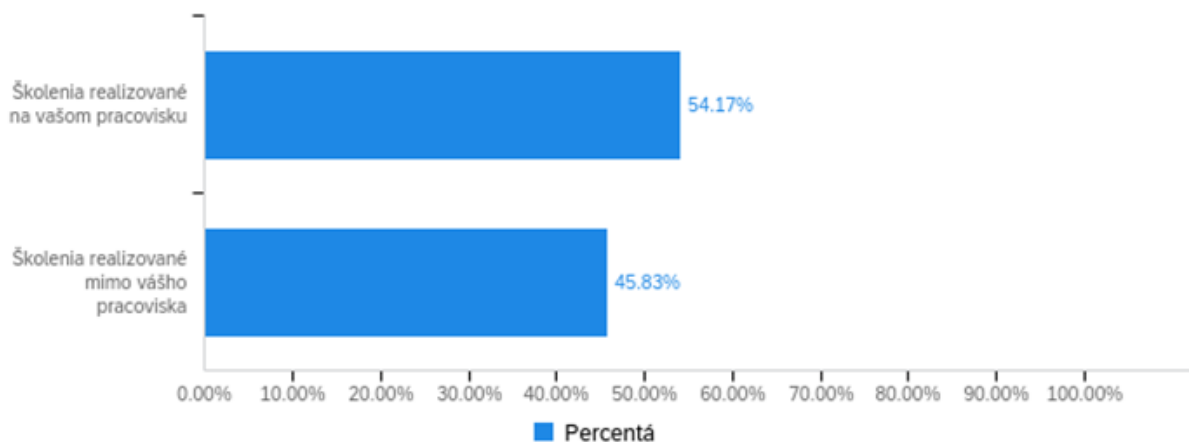
Akej forme školení dávate prednosť?



### V prípade prezenčných školení preferujete:

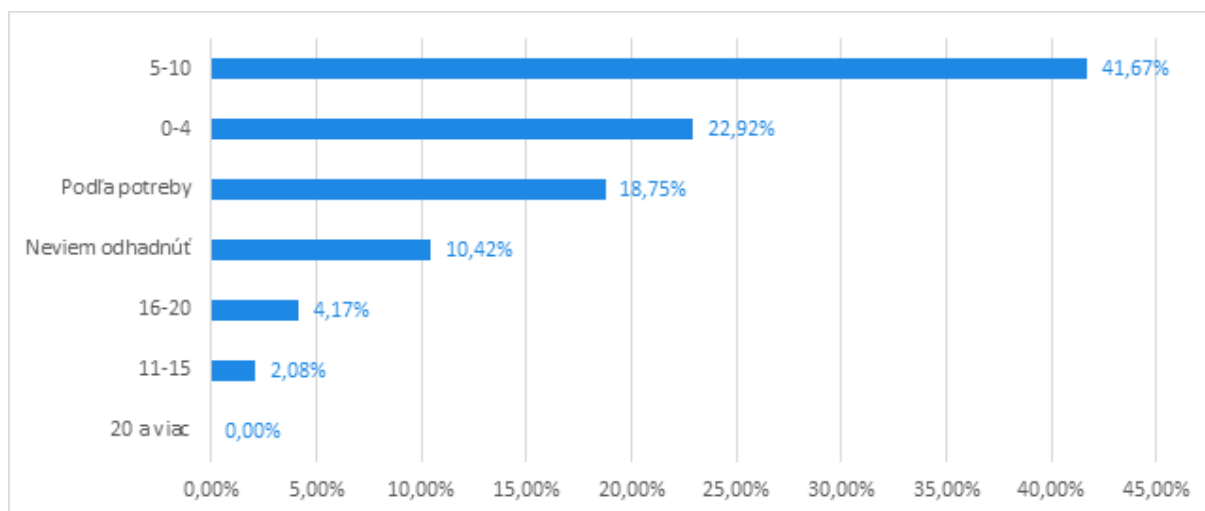
Vzhľadom na miesto realizácie prezenčných školení možno usúdiť, že väčšina respondentov dáva prednosť školeniam realizovaným na ich pracovisku (54,2 %). Značný podiel hlasov však získali aj školenia mimo pracoviska – za túto možnosť hlasovalo 45,8 % respondentov.

V prípade prezenčných školení preferujete:



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

Na základe výsledkov možno konštatovať, že existuje veľká variabilita v časovej dostupnosti respondentov na absolvovanie školení, čo môže byť užitočné pri plánovaní školení a vzdelávacích programov tak, aby boli časovo prispôbené potrebám respondentov. Najväčší podiel respondentov by sa mohol uvoľniť na 5 až 10 hodín mesačne (41,7 %), ale taktiež je významný počet tých, ktorí majú obmedzený čas na maximálne 4 hodiny mesačne (23 %) alebo by sa uvoľnili „podľa potreby“ (18,8 %).



## Zhrnutie

Výsledky dotazníkového prieskumu poskytujú cenné informácie o stave medziodborovej spolupráce a úrovni zapájania verejnosti do procesu tvorby materiálov na Úrade BBSK. Tieto zistenia nám pomáhajú pochopiť, aké sú prednosti a výzvy, ktorým úrad čelí, a ponúkajú náhľad do oblastí, v ktorých je možné zlepšiť pracovnú kultúru a interné procesy.

Výsledky ukázali, že medziodborová spolupráca je dôležitou súčasťou práce zamestnancov Úradu BBSK. Až 75 % respondentov uviedlo, že spolupracujú s inými odbormi pri riešení záležitostí, čo je pozitívnym signálom pre dosahovanie lepších výsledkov a efektivity v práci. Najčastejšie spolupracujú s odborom správy financií a majetku, odborom strategického rozvoja, odborom školstva, mládeže a športu a odborom sociálnych vecí a rodiny. Hodnotenie kvality spolupráce s inými odbormi bolo pozitívne, pričom viac ako 90 % respondentov označilo spoluprácu za dobrú až výbornú. Menej ako 3 % respondentov uviedlo, že k spolupráci s inými oddeleniami vôbec nedochádza. To naznačuje, že existuje pevná základňa pre medziodborovú spoluprácu. Medzi hlavné dôvody na spoluprácu medzi odbormi patrí existencia spoločnej agendy, pozitívne predchádzajúce skúsenosti a neformálne vzťahy. To poukazuje na význam budovania dôvery a komunikačných vzťahov medzi oddeleniami. Zistenia ukázali, že účasť na medziodborových poradách nie je bežnou praxou, pričom až 74 % respondentov uviedlo, že sa porád nezúčastňuje. Tento fakt môže súvisieť so skutočnosťou, že medziodborové porady sa týkajú len vedúcich zamestnancov.

V rámci možných nástrojov na zlepšenie medziodborovej spolupráce mali respondenti najväčší záujem o teambuildingy a školenia. To naznačuje, že existuje potreba posilniť tímovú spoluprácu a komunikačné zručnosti medzi zamestnancami. Účasť verejnosti na tvorbe materiálov pre prácu odborov bola hodnotená rôzne, pričom 48 % respondentov ju považovalo za relatívne dôležitú. Nedostatok času a praktických skúseností boli medzi hlavnými prekážkami zapájania verejnosti do tvorby materiálov. Bolo by teda vhodné poskytnúť zamestnancom príležitosti na vzdelávanie a tréning v týchto oblastiach. Pozícia koordinátora participácie na úrade je stále málo známa, pričom len 45 % respondentov bolo informovaných o tejto pozícii. Je dôležité zvýšiť povedomie o existencii a úlohe koordinátora participácie.

Záverom možno konštatovať, že výsledky dotazníkového prieskumu poskytli užitočný náhľad do pracovnej kultúry a procesov na Úrade BBSK. Identifikovali sa oblasti, v rámci ktorých je možné zlepšiť spoluprácu medzi odbormi, zvýšiť zapojenie verejnosti a poskytnúť vzdelávanie zamestnancom. Tieto zistenia môžu slúžiť ako základ pre formulovanie opatrení na zlepšenie efektivity a efektívnosti práce a na dosahovanie lepších výsledkov vo verejnej správe na krajskej úrovni.

## 5 Zhrnutie zistení z kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu

### Medziodborová spolupráca a komunikácia („vnútroinštitucionálna participácia“)

Zo zistení môžeme konštatovať, že medziodborová spolupráca je na Úrade BBSK považovaná za kľúčový nástroj dosahovania lepších výsledkov a efektivity. Miera medziodborovej spolupráce na Úrade BBSK je vysoká a dôležitá pre obidve skupiny zamestnancov – rádových zamestnancov a vedúcich odborov. Viac ako 90 % rádových zamestnancov hodnotí spoluprácu s inými odbormi ako pozitívnu, a len približne 5 % ju považuje za slabú. Vedúci odborov potvrdili, že na úrade funguje medziodborová spolupráca. Medziodborové porady sú primárne zamerané na vedúcich zamestnancov. Takmer 93 % vedúcich zamestnancov potvrdilo svoju účasť na týchto poradách a 74 % rádových zamestnancov uviedlo, že sa na týchto poradách nezúčastňujú.

Zamestnanci a vedúci zamestnanci majú podobné dôvody na medziodborovú spoluprácu, pričom hlavným faktorom pre obe skupiny je existencia spoločnej agendy. Vyskytli sa však aj rozdiely – zatiaľ čo zamestnanci zdôrazňujú pozitívne predchádzajúce skúsenosti a neformálne vzťahy ako dôležité motivácie k spolupráci, vedúci považujú za dôležitý faktor povinnosť spolupracovať, s dôrazom na existenciu spoločnej agendy.

Na Úrade BBSK sa na zdieľanie informácií a komunikáciu medzi odbormi využívajú rôzne digitálne nástroje. Medzi najčastejšie spomínané patria Sharepoint, OneDrive a Fabasoft. Okrem toho sa využíva zdieľaný kalendár v programe Outlook, Microsoft Teams a Google Drive. Tieto nástroje umožňujú efektívnu komunikáciu a spoluprácu medzi rôznymi odbormi a oddeleniami. Na základe preferencií zamestnancov by bolo vhodné zvyšovať medziodborovú spoluprácu prostredníctvom nástrojov, ktoré zahŕňajú teambuildingy a školenia. Taktiež by bolo užitočné zvažovať pravidelné stretnutia a vnútroinštitucionálne konferencie na podporu lepšej spolupráce medzi oddeleniami. Ostatné nástroje, ako priestorový redizajn, job shadowing a úradný newsletter, mali nižšiu podporu zo strany respondentov.

### Postoje k participácii a realizácia participatívnych procesov

Zamestnanci úradu majú rôzne názory na význam zapájania verejnosti do tvorby materiálov svojho odboru. Najväčší podiel zamestnancov (48 %) hodnotí účasť verejnosti ako relatívne dôležitú, zatiaľ čo pre viac ako štvrtinu respondentov je len okrajovo významná. Naopak, riaditelia a vedúci zamestnanci na úradoch samosprávnych krajov považujú účasť verejnosti na tvorbe materiálov v rámci svojho odboru za relatívne dôležitú. Až 79 % všetkých respondentov z tejto skupiny prikladá účasti verejnosti na tvorbe materiálov buď vysoký (44 %) alebo veľmi vysoký (35 %) význam. Iba necelé tri percentá všetkých oslovených vedúcich považuje participáciu na tvorbe materiálov za veľmi nevýznamnú. Celkovo možno povedať, že vedúci zamestnanci vnímajú účasť verejnosti na tvorbe materiálov vo svojom odbore ako dôležitejšiu a významnejšiu než zamestnanci.

Približne 42 % zamestnancov na Úrade BBSK reálne prichádza v rámci svojej práce do kontaktu s participatívnymi procesmi. Zvyšná viac ako polovica zamestnancov sa nezapája do

takýchto procesov. V súvislosti s odstránením bariér zapájania verejnosti a zefektívnením procesov by zamestnanci najviac potrebovali školenia a neformálne vzdelávanie, pomoc koordinátorov participácie, manuály a dodatočný čas. Vedúci zamestnanci zdôrazňovali efektívne časové plánovanie, dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie ako potrebné nástroje na zvýšenie zapájania verejnosti. Manuály a podpora zo strany vedenia boli z ich pohľadu menej dôležité.

Verejnosť je zapájaná do tvorby politík na získanie odborných informácií a poznatkov z praxe, s cieľom pripraviť stratégie, ktoré budú lepšie odrážať potreby regiónu. Motiváciou je teda získanie relevantných informácií a zohľadnenie podmienok a potrieb konkrétneho územia. Na príprave Envirostratégie BBSK sa podieľalo päť zamestnancov z odboru regionálneho rozvoja a územného plánovania, pričom jedna osoba zastávala úlohu tvorca politiky, ďalšia bola hlavnou koordinátorkou procesu a trojica sa zaoberala celkovou koordináciou tematických pracovných skupín. Pri tvorbe Stratégie rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025 boli z úradu zodpovedné dve osoby – tvorca politiky, dohliadajúci na tvorbu dokumentu a ďalší zamestnanec. Pri realizácii participatívneho procesu pomáhali externí odborníci z CVČ Junior Banská Bystrica a Iuventa, ktorí zabezpečovali organizáciu a moderáciu verejných debát.

Väčšina odborov/oddelení nepoužíva externých dodávateľov pri činnostiach súvisiacich s participatívnymi procesmi. Ak sa využívajú externé zdroje, najčastejšie to zahŕňa vypracovanie obsahu materiálov alebo prípravu dotazníkových prieskumov. Externí odborníci často pomáhajú aj s identifikáciou a analýzou zainteresovaných strán a hodnotením efektívnosti procesov. V niektorých prípadoch sú externí odborníci v rolách garantov tematických pracovných skupín. Na procesoch sa podieľali aj CVČ Junior Banská Bystrica a Iuventa, ktorí však neboli honorovaní, a tým pádom nie je možné ich považovať za externých dodávateľov pravom zmysle slova.

Preferované metódy participácie v procesoch tvorby politík zahŕňajú pracovné skupiny, verejné debaty, dotazníky a metódu World café. Stretnutia tematických pracovných skupín prebiehajú online, s využitím nástrojov ako MIRO na vizualizáciu. Všetky materiály sú dostupné na Sharepointe, kde účastníci môžu prispievať svojimi postrehmi k výstupom. Informovanie verejnosti a dokumentovanie procesov závisí od konkrétneho projektu. Pri Envirostratégii BBSK boli informácie o procese zverejnené online, ale pri Stratégii rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025 takáto verejná dostupná informácia chýba. Dokumentácia zahŕňa zápisy zo stretnutí, výsledky dotazníkov a pracovných skupín.

Spätná väzba o zapracovaní pripomienok závisí od konkrétneho procesu. Stratégia rozvoja práce s mládežou BBSK na roky 2021 – 2025 bola finalizovaná na základe zapracovania výstupov z verejných diskusií. Pri Envirostratégii BBSK, ktorá v čase písania tejto analýzy stále nebola dokončená, nebolo možné mieru zapracovania pripomienok spoľahlivo posúdiť, keďže respondenti mali rôzne názory na to, ako prebiehala spätná väzba. Podľa zamestnancov je hlavným prínosom participácie získanie informácií o potrebách a možných riešeniach od zainteresovaných aktérov, zdieľanie odborných znalostí a skúseností s odbornou verejnosťou a podpora pri nastavovaní cieľov a priorít stratégie.

## Oboznámenosť a spolupráca s koordinátorkami participácie

Výsledky ukazujú, že väčšina vedúcich (77,3 %) bola informovaná o koordinátoroch participácie, no u zamestnancov bola informovanosť výrazne nižšia (45 %). Najefektívnejším spôsobom informovania vedúcich boli osobné stretnutia iniciované koordinátormi.

Viac ako polovica zamestnancov (59 %), ktorí vedeli o koordinátoroch participácie, s nimi nadviazala spoluprácu. U vedúcich to platí pre 67,6 %. Existujú však aj zamestnanci (41 %) a vedúci (32,4 %), ktorí s koordinátorkami participácie ešte nespolupracovali. Niektorí z nich čakali na iniciatívu zo strany koordinátoriek, ktoré by mali aktívne osloviť vedenie a predstaviť svoje činnosti na úrade. Mnoho zamestnancov (44 %) nezačalo spolupracovať s koordinátorkami participácie preto, že neidentifikovali konkrétnu tému alebo úlohu, ktorú by s nimi mohli riešiť.

Zamestnanci a vedúci zamestnanci úradu nadviazali spoluprácu s koordinátorkami participácie najmä pri príprave politík, a konkrétnych projektov. Respondenti uviedli, že koordinátorky boli užitočné pri zbere dát, komunikácii s územím, mapovaní a oslovovaní stakeholderov. Taktiež poskytli organizačnú pomoc pri organizovaní stretnutí a podujatí.

Zamestnanci a vedúci zamestnanci úradu vidia viacero možností zapojenia koordinátoriek participácie do práce odborov a úradu. Vedúci preferujú koordinátorky participácie v role dizajnérok procesov vrátane výberu metód zapojenia verejnosti a experimentovania s novými spôsobmi zapojenia verejnosti. Zamestnanci zas považujú koordinátorky participácie za nápomocné pri manažmente stretnutí a komunikácii s verejnosťou. Medzi respondentmi sa vyskytol aj jeden názor, podľa ktorého je v pozícii koordinátorky participácie do budúcnosti potenciál aj pre účasť pri príprave územných plánov.

## Preferovaná forma a typ školení

Predstavy o potrebnom vzdelávaní zamestnancov a vedúcich sa líšia, keďže každá skupina uprednostňovala iné druhy školení. Zamestnanci najviac žiadali školenia z oblasti komunikácie s verejnosťou a projektového riadenia a výraznejšie mali záujem aj o dátovú analýzu a štylizovanie textov. Podľa vedúcich na úrade najviac chýbajú zručnosti v dizajne participatívnych procesov a dizajne dotazníkov a prieskumov. Dátová analýza a štylizovanie textov sú naopak nižšou prioritou. Čo sa týka preferovaného formátu, síce tesne, ale zamestnanci dali prednosť jednorazovým stretnutiam a vedúci zase kratším stretnutiam rozloženým v dlhšom časovom úseku. Vyčlenenie času na vzdelávanie sa taktiež výrazne líšilo – zamestnanci si vedeli predstaviť uvoľniť sa na účely vzdelávania 5 až 10 hodín mesačne, zatiaľ čo vedúci najčastejšie volili možnosť 11 až 15 hodín.



## 6 Záverečné odporúčania

### Odporúčania na zlepšenie procesov medziodborovej spolupráce

Medziodborová spolupráca je na Úrade BBSK vnímaná ako kľúčový nástroj na dosahovanie lepších výsledkov a efektivity práce, a to na všetkých úrovniach. Viac ako 90 % radových zamestnancov hodnotí spoluprácu s inými odborami pozitívne. Naopak, iba približne 5 % ju hodnotí ako slabú. Vedúci odborov taktiež potvrdili, že na úrade funguje medziodborová spolupráca. Medziodborové porady sú však primárne orientované na vedúcich zamestnancov, čo môže viesť k nedostatočnej informovanosti zamestnancov na nižších pozíciách. Podpora neformálnych vzťahov medzi zamestnancami rôznych odborov a zvýšenie účasti zamestnancov na medziodborových poradách môže zlepšiť vzájomnú komunikáciu a informovanosť o práci iných odborov. Definovanie spoločných cieľov pre všetky odbory, posilnenie prenosu informácií a podpora vzdelávania v oblasti medziodborovej spolupráce sú ďalšími kľúčovými opatreniami. Taktiež využitie teambuildingov, školení, pravidelných stretnutí a konferencií môže podporiť lepšiu spoluprácu medzi oddeleniami.

### Odporúčania na skvalitnenie participatívnych procesov

Zamestnanci majú rôzne pohľady na dôležitosť zapájania verejnosti pri tvorbe materiálov. Najväčší význam pripisujú participácii vedúci – viac ako 90 % vedúcich vníma jej význam ako vysoký alebo veľmi vysoký. Medzi zamestnancami existuje rôzna miera účasti na participatívnych procesoch, pričom menej ako polovica prichádza s participáciou do kontaktu v rámci svojej pracovnej agendy. Zamestnanci potrebujú viac školení a zlepšenia v tejto oblasti. Vedúci odborov zdôrazňujú potrebu efektívneho časového plánovania a školení. Pri tvorbe politik je úrad motivovaný získaním relevantných informácií a identifikovaním potrieb regiónu. Spätná väzba o zapracovaní pripomienok je však niekedy nejasná. Hlavnými prekážkami sú rôzne názory zamestnancov, nedostatočná účasť a potreba zručností. Naopak, potenciál spočíva v zapájaní vedúcich odborov a motivovanej verejnosti. Na zlepšenie je potrebné zintenzívniť vzdelávanie ohľadom participácie pri tvorbe verejných politik a jej významu pre samosprávu, jasne definovať úlohy externých odborníkov, posilniť transparentnosť zapracovania pripomienok a zlepšiť komunikáciu s verejnosťou vrátane poskytovania spätných väzieb.

### Odporúčania na upevnenie pozície koordinátoriek participácie a ich optimálne využitie

Nedostatky spolupráce s koordinátorkami participácie na Úrade BBSK spočívajú v nedostatočnom informovaní zamestnancov o ich úlohe a aktivitách. Mnoho zamestnancov a vedúcich ešte s nimi nezačalo spolupracovať, pretože nepocítovali potrebu alebo nemali jasnú predstavu o tom, ako by im koordinátorky mohli byť nápomocné. Zamestnanci a vedúci zamestnanci však vnímajú, že koordinátorky participácie môžu byť užitočné pri príprave politik, zbere dát, komunikácii s verejnosťou a organizovaní stretnutí. Ich hlavnú úlohu vidia v rolách dizajnérov participatívnych procesov. Taktiež sa domnievajú, že by mohli prispieť k lepšiemu manažmentu stretnutí a efektívnejšej komunikácii s verejnosťou. Optimalizovať

využitie koordinátoriek participácie by bolo možné prostredníctvom lepšieho informovania zamestnancov o ich úlohe a prínose. Ako účinný spôsob nadviazania spolupráce sa ukazuje predovšetkým aktivita a iniciatíva zo strany koordinátoriek spolu s konkrétnou ponukou spolupráce pre rôzne odbory s prepojením na ich činnosť.

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

Zamestnanci a vedúci zamestnanci na Úrade BBSK majú odlišné preferencie týkajúce sa vzdelávania a školení. Zamestnanci preferujú jednorazové stretnutia a uprednostňujú školenia v oblasti komunikácie s verejnosťou a projektového riadenia. Vedúci zamestnanci, naopak, uprednostňujú kratšie, pravidelné stretnutia a zaujímajú ich hlavne školenia v oblasti dizajnu participatívnych procesov a dizajnu dotazníkov a prieskumov. Optimálny program školení by mal byť flexibilný a prispôsobený potrebám oboch skupín. Mal by zahŕňať školenia v oblasti komunikácie s verejnosťou, projektového riadenia, dátovej analýzy a štylizovania textov. Dôležité je zabezpečiť, aby boli tieto školenia prispôsobené konkrétnym potrebám zamestnancov a vedúcich, keďže tieto dve skupiny sa líšia z hľadiska svojich potrieb a preferencií.

## 7 Prílohy

### PRÍLOHA A

#### Dotazník pre riaditeľov a vedúcich odborov

Email (volná odpoveď)

#### Kraj

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

#### Pozícia

Vedúci/vedúca úradu  
Riaditeľ/riaditeľka úradu

#### Odbor

(odbory špecifikované v každom kraji)

### I. ČASŤ – ÚVOD<sup>4</sup>

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

(volná odpoveď)

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

- 1.1 Dokumentoval sa proces? (zápisnice, prezenčky, pozvánky, zverejňovanie a pod.)
- 1.2 Koľko ľudí z úradu bolo na proces vyčlenených?
- 1.3 S kým ste v rámci úradu spolupracovali (ktoré odbory a prečo)?
- 1.4 Ako ste vybrali ľudí, ktorí boli zapojení?
- 1.5 Boli to organizácie alebo jednotlivci?
- 1.6 Ako ste na nich prišli?
- 1.7 Aké aktivity ste s nimi robili?
- 1.8 Ako ste pracovali s výstupmi týchto aktivít?

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

(volná odpoveď)

---

<sup>4</sup> Otázky týkajúce sa prípravy konkrétnych politík boli v časti „2.5 Výsledky“ vynechané z dôvodu, že slúžili primárne na vytipovanie politík vhodných na 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 .... odborními, obvykle to na úrade tak funguje, že sa kontaktujete a riešite agendy spoločne?**

Áno

Nie

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

*(voľná odpoveď)*

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

Áno (len na našom odbore)

Nie (spolupráca s inými)

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

*(voľná odpoveď)*

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

*(voľná odpoveď)*

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

Spoločná obsahová agenda

Povinnosť spolupracovať

Neformálne väzby na základe doterajšej spolupráce

Pozitívna predchádzajúca skúsenosť

Expertíza odboru – agenda odboru sa vzťahuje na celý úrad

Iné *(voľná odpoveď)*

## 7. Mávate medziodborové porady

Áno  
Nie

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

Áno  
Nie

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

Áno  
Nie

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

*(voľná odpoveď)*

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

Áno  
Nie

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

*(voľná odpoveď)*

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

Áno  
Nie

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

*(voľná odpoveď)*

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

Áno  
Nie

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

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

#### **13. Povedzte tri podstatné mená, ktoré vám napadnú pri pojme participácia?** (voľná odpoveď)

#### **14. Povedzte, koho vnímate pod pojmom „verejnosť“ v kontexte participácie?** (voľná odpoveď)

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

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

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

Nedostatok času

Nedostatok ľudských zdrojov na úrade

Chýbajúca opora v zákone o VÚC

Chýbajúce ukotvenie v interných usmerneniach

Obava zo zapojenia verejnosti – zablokovanie procesu

Predlžovanie procesu tvorby materiálov

Nezáujem verejnosti

Nezáujem úradníkov

Nedostatok zručností ako robiť participatívny proces

Nedostatok praktických skúseností s participatívnymi procesmi

Iné

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

Dostatok času

Dostatok podpory vedenia

Existencia manuálov

Dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie

Iné

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

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

Áno

Nie

**18.1 (AK NIE) Aký si myslíte, že dôvod toho, že o KoP neviete?**  
(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. Zhodnotte vo vašom tíme, ktoré z nasledovných zručností by ste potrebovali doplniť?**

Projektové riadenie  
Design participatívnych procesov  
Facilitácia stretnutí s verejnosťou (účastníkmi procesov)  
Mapovanie zainteresovaných aktérov / dotknutých skupín  
Design dotazníkov / prieskumov  
Dátová analýza  
Komunikácia  
Štylizovanie textov  
Používanie digitálnych nástrojov pre participáciu (tzv. Civil Tech)

**21. Koľko má váš odbor financií na vzdelávanie zamestnancov?**  
(voľná odpoveď)

**22. Na koľko hodín mesačne by ste uvoľnili svojho zamestnanca na školenie?**  
(voľná odpoveď)

**23. Vyhovoval by vám skôr:**

Jednorazový blokový mentoring  
Kratšie stretnutia rozložené v dlhšom časovom úseku  
Iné

## **PRÍLOHA B**

### **Protokol na rozhovory s tvorcami 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 odbormi na vašom úrade by ste vymenovali? (označte maximálne tri možnosti)**

Spoločná obsahová agenda

Povinnosť spolupracovať

Neformálne väzby na základe doterajšej spolupráce

Pozitívna predchádzajúca skúsenosť

Expertíza odboru - agenda odboru sa vzťahuje na celý úrad

Iné *(voľná odpoveď)*

### 3. Zúčastňujete sa aj medziodborových porád?

ÁNO / NIE

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

ÁNO / NIE

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

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

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 odbormi

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

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

Úradný newsletter, ktoré by prinášal informácie o činnosti jednotlivých odborov

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

Iné (voľná odpoveď)

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

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

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

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

ÁNO/NIE

Ak áno:

### **6.1 V akej role? (môžete vybrať viacero možností)**

Ako organizátor/ka procesu.

Ako facilitátor/ka stretnutí s verejnosťou.

Ako účastník/čka procesu.

Ako autor/spoluautor obsahu a textu daného materiálu.

Iné (voľná odpoveď)

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

ÁNO/NIE

Ak áno:

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

Návrh dizajnu participatívnych procesov

Riadenie participatívnych procesov

Mapovanie dotknutých aktérov

Facilitácia stretnutí s verejnosťou

Dotazníkové prieskumy

Vypracovanie obsahu (textu) materiálov

Evaluácia (hodnotenie) participatívnych procesov

Iné (voľná odpoveď)

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

Nedostatok času

Nedostatok ľudských zdrojov na úrade

Chýbajúca opora v zákone o VÚC

Chýbajúce ukotvenie v interných usmerneniach

Obava zo zapojenia verejnosti - zablokovanie procesu

Predlžovanie procesu tvorby materiálov

Nezáujem verejnosti

Nezáujem úradníkov

Nedostatok zručností ako robiť participatívny proces

Nedostatok praktických skúseností s participatívnym procesom

Iné (voľná odpoveď)

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

Dostatok času  
Dostatok podpory vedenia  
Existencia manuálov  
Pomoc od koordinátorov participácie  
Dodatočné školenia a neformálne vzdelávanie  
Iné (voľná odpoveď)

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

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

*Ak na otázku č. 10 odpovedali ÁNO:*

#### **10.1 Nadviazali ste s ním spoluprácu? ÁNO / NIE**

*Ak na otázku č. 10.1 odpovedali NIE:*

#### **10.2 Čo je dôvodom toho, že ste s KoP ešte nespolupracovali? (voľná odpoveď)**

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

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

### **12. Absolvovali ste v minulosti nejaké školenie súvisiace s témou zapájania verejnosti? ÁNO / NIE**

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

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

Projektové riadenie  
Design participatívnych procesov  
Facilitácia stretnutí s verejnosťou (účastníkov procesov)  
Mapovanie zainteresovaných aktérov/dotknutých skupín  
Design dotazníkov/prieskumov  
Dátová analýza  
Komunikácia s verejnosťou  
Štylizovanie textov  
Používanie digitálnych nástrojov pre participáciu (tzv. Civic Tech)  
Iné (voľná odpoveď)

**14. Vyhovoval by vám skôr:**

Jednorazový blokový mentoring

Kratšie stretnutia rozložené v širšom časovom úseku

Iné (*voľná odpoveď*)

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

Online školeniam

Prezenčným školeniam

Kombinácii prezenčných aj online školení

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

Školenia realizované na vašom pracovisku

Školenia realizované mimo vášho pracoviska

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

(*voľná odpoveď*)