

# Príručka pre miestne samosprávy

## Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obcí.

### Úvodom

Hlavným zámerom tejto príručky nie je naučiť Vás, ako máte spracovať základný programový dokument obce, ale chceme ňou pomôcť najmä Vám - zástupcom miestnych samospráv zorientovať sa v problematike tvorby PHSR.

V dnešnej dobe sa na Slovensku nájde dosť tzv. „expertných firiem“, ktoré Vám, či lacnejšie alebo aj vyššiu odmenu spracujú PHSR „na kľúč“. Často je to pre starostov a obce veľmi lákavá cesta ako naplniť literu zákona, prípadne získať vyšší počet bodov pri hodnotení žiadostí v EU fondoch a pritom mať s tým čo najmenej obštrukcií. Obvykle však býva produkt takýchto firiem veľmi vzdialený od skutočných potrieb obce alebo od legislatívne daných podmienok pre PHSR. Firmy, ktoré ponúkajú spracovanie PHSR za veľmi nízku cenu najčastejšie používajú „Ctrl-C“ metódu, pričom v spracovanej šablóne iba zmenia názov obce a základné štatistické údaje. Sami uznáte, že takýto dokument je najistejšie schovať čo najhlbšie do zásuvky a nikde sa s ním nechváliť. Jeho dopad pre rozvoj obce je „minimálny“.

Na trhu však nájdete aj firmy, ktoré podľa svojho tvrdenia, Vám zaručene vypracujú najkvalitnejší program rozvoja obce a svoju odbornú fundovanosť podložia niekoľkonásobne prehnanou cenou za jeho spracovanie. Výsledky často kvalitatívne nie sú na vyššej úrovni ako pri predchádzajúcich dokumentoch, ale ak aj odovzdajú relatívne kvalitný materiál, tak zďaleka nezodpovedá vyplatenej odmene.

Určite sa každému človeku ktorý rozmýšľa tlačí na jazyk otázka: „Prečo je to tak a ako sa tomu môže vyhnúť?“ Hlavný dôvod prečo to tak je môžeme nájsť v existencii širokej rôznorodosti obcí odlišných čo do počtu obyvateľov, veľkosťou katastra, polohou v regióne, na Slovensku a pod. Z toho vyplýva, že je veľmi problematické objektívne stanoviť nejaký cenník na vytvorenie PHSR. Práve tento stav mnohé firmy zneužívajú. Ďalším faktorom, ktorý firmy obvykle zneužívajú je nezáujem samosprávy o PHSR. Dokumenty berú iba ako ďalšiu nevyhnutnú povinnosť a samozrejme hľadajú „cestu najmenšieho odporu“. Nuž a tretím nie nevýznamným faktorom, na ktorý sa niektoré firmy spoliehajú, je „psychológia vyššej ceny“. Veľmi často aj v bežnom živote realizujeme výber z ponuky na základe pravidla „Čím vyššia cena tým kvalitnejší produkt“ a keďže sa v tomto prípade rozhoduje o verejných prostriedkoch, tak je často rozhodovanie ľahšie. Žiaľ, v tomto prípade dobrý úmysel obvykle nie je naplnený skutočnosťou. Výber spracovateľa a určenie ceny na základe rôznych priateľstiev a príbuzenstiev nechceme priveľmi analyzovať, ale taktiež sa s týmto prvkom dosť často stretávame pri výbere „expertných firiem“.

Nie je v našej právomoci (aj keby sme ako veľmi chceli), dávať usmernenia a záväzné návody na výber a spracovanie PHSR. Môžeme maximálne pomôcť, trochu sa zorientovať tým starostom a samosprávam, ktoré o to majú záujem. Tí ostatní, môžu túto príručku použiť na akýkoľvek iný ľubovoľný účel, než pre aký sme ju spracovávali.

Táto príručka Vám poskytne prehľad v piatich základných oblastiach dôležitých pre úspešné a kvalitné spracovanie PHSR obce:

1. Aký je význam a účel PHSR
2. Spôsob postupu spracovania PHSR, ako tvoriť PHSR
3. Obsahu a štruktúru výsledného dokumentu
4. Spôsob cenovej tvorby pri PHSR
5. Postupy pri zmenách v PHSR

Pri našich odporúčaníach vychádzame hlavne z našich dlhoročných praktických skúseností s tvorbou programových dokumentov, ale aj z analýzy stavu a úrovne spracovania existujúcich PHSR. Zároveň vychádzame z legislatívnych usmernení v súlade s posledným Zákonom o podpore regionálneho rozvoja (november 2008) a z bežne používanej metodiky strategického plánovania a programovania, ktorú sme v priebehu našej praxe podstatne vylepšili a skvalitnili.

## I. Čo hovorí zákon

Výťah časti **Zákona 539 / 2008 Zz. zo 4.novembra 2008 o podpore regionálneho rozvoja** týkajúci sa programovania na úrovni miestnej samosprávy.

### **§ 5 Základné dokumenty podpory regionálneho rozvoja**

Podpora regionálneho rozvoja sa vykonáva podľa

- c) programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce.

### **§ 8 Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce**

(1) Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce je strednodobý rozvojový dokument, ktorý je vypracovaný v súlade s cieľmi a prioritami ustanovenými v národnej stratégii a zohľadňuje ciele a priority ustanovené v programe hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja vyššieho územného celku, na území ktorého sa obec nachádza a je vypracovaný podľa záväznej časti územnoplánovacej dokumentácie obce<sup>1)</sup>.

(2) Vypracovanie programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce zabezpečuje obec pri uplatnení partnerstva.

(3) Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce pozostáva z analyticko-strategickej časti a programovej časti.

- (4) Analyticko-strategická časť obsahuje najmä:

- a) súhrnnú geografickú, kultúrno-historickú a sociálno-ekonomickú charakteristiku obce a charakteristiku stavu vybavenosti a obsluhy územia obce,
- b) hodnotenie a analýzu hospodárskej situácie, sociálnej situácie, environmentálnej situácie a situácie v oblasti kultúry a vybavenosti a obsluhy územia obce,
- c) analýzu väzieb strategických dokumentov v oblasti regionálneho rozvoja s územím obce,
- d) určenie rozvojového potenciálu a limitov rozvoja územia obce, definovanie podmienok udržateľného rozvoja obce,
- e) stratégiu rozvoja obce, pri zohľadnení jej vnútorných špecifik, ktorá určí hlavné smery, priority a ciele rozvoja obce,
- f) analýzu finančných potrieb a možností financovania programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce.

(5) Programová časť obsahuje najmä:

- a) zoznam opatrení a aktivít pre zabezpečenie realizácie programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce,
- b) inštitucionálne zabezpečenie a organizačné zabezpečenie realizácie programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce,
- c) finančné zabezpečenie jednotlivých opatrení a aktivít, inštitucionálnej a organizačnej stránky realizácie programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce,
- d) systém monitorovania a hodnotenia plnenia programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce s ustanovením merateľných ukazovateľov,
- e) časový harmonogram realizácie programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce.

(6) Aktualizácia programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce sa vypracúva podľa potreby.

(7) Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce a jeho aktualizáciu schvaľuje obecné zastupiteľstvo.

(8) Schválenie programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce a príslušnej územnoplánovacej dokumentácie, ak jej spracovanie vyžaduje osobitný predpis<sup>1)</sup> je podmienkou na predloženie žiadosti obce o poskytnutie finančného príspevku zo štátneho rozpočtu a doplnkových zdrojov podľa § 4 ods. 2.

## **§ 12 Obec**

Obec vo svojej pôsobnosti na účely podpory regionálneho rozvoja

- a) analyzuje a hodnotí úroveň rozvoja svojho územia a jeho častí, zabezpečuje jeho trvalo udržateľný hospodársky rozvoj, sociálny rozvoj a územný rozvoj,
- b) zabezpečuje a koordinuje vypracovanie a realizáciu programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce, pravidelne ho monitoruje a každoročne vyhodnocuje jeho plnenie, zabezpečuje súlad programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce s územnoplánovacou dokumentáciou, ak jej spracovanie vyžaduje osobitný predpis<sup>1)</sup>,

---

<sup>1</sup> □) Zákon č. 50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku (stavebný zákon) v znení neskorších predpisov.

- c) spolupracuje s vyšším územným celkom, na území ktorého sa obec nachádza, na príprave a realizácii programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja vyššieho územného celku a na účely evidencie poskytuje vyššiemu územnému celku program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce,
- d) podieľa sa na plnení úloh, ktoré súvisia so zameraním podpory regionálneho rozvoja podľa § 3 v spolupráci s ministerstvom a ostatnými sociálno-ekonomickými partnermi, ktorí sa nachádzajú na území obce,
- e) vytvára podmienky na vznik a rozvoj územnej spolupráce a partnerstiev,
- f) spolupracuje s ďalšími obcami, regiónmi a územnými celkami alebo s orgánmi iných štátov, ktoré plnia funkcie územnej samosprávy,
- g) podporuje rozvoj podnikateľských aktivít potrebných na rozvoj obce.

## **II. Strategické programovanie a strategické plánovanie, alebo načo je dobré PHSR**

Na každom kroku sa dnes stretávame s termínmi - stratégia, program rozvoja, strategické ciele, priority, strategické plánovanie ... . V praxi sa bežne stýkame so zamieňaním týchto termínov a ich vnímaním ako pojmov označujúcich rovnaký proces alebo výstup. V stručnosti je však dôležité povedať, že existuje rozdiel medzi tým čo je **stratégia rozvoja a program rozvoja, strategickým plánovaním a strategickým programovaním**. Kto z Vás si prečítal pozorne predchádzajúcu kapitolu si určite všimol, že PHSR ako programový dokument obsahuje okrem strategickej časti aj programovú časť. Zjednodušene povedané, rozvojová stratégia je výstupom procesu strategického plánovania a jej ťažiskom je stanovenie hlavných cieľov a oblastí rozvoja. Na rozdiel od nej strategické programovanie a jeho výstup program rozvoja sa viac zameriava na konkretizáciu procesov realizácie a napĺňania cieľov. V procese strategického programovania využívame strategické plánovanie ako jeden z viacerých nástrojov. Stratégia rozvoja je obvykle dokument, ktorý obsahuje audit problematiky, analýzu a zadefinuje ciele. Tu by mal strategický dokument končiť, ale zvykne sa k nemu dopracovať implementačná časť v nevyhnutnom rozsahu. Stratégia rozvoja je obmedzovaná často len na danú problematiku a abstrahuje do širších súvislostí. Program rozvoja je dokument ktorého účelom je postihnúť čo najširšie a najkomplexnejšie danú oblasť , prípadne komplex rôznych oblastí a okrem podrobného auditu, analýz a definovania oblastí a cieľov rozvoja sa zameriava na definovanie priorít a opatrení, prípadne aktivít, na ich vzájomnú štruktúru, financovanie, ukazovatele, zabezpečenie realizácie a pod. Toľko veľmi stručná teoretická vsuvka.

Určite Vás však bude zaujímať viac, k akému účelu je dobrý takýto dokument. Dôvodov je samozrejme viac začnime teda od tých populárnych a obvykle spomínaných:

1. Povinnosť mať PHSR obce stanovuje to zákon.
2. PHSR je prostriedok, ako získať viac bodov pri žiadostiach o financovanie najmä z EÚ fondov a zvyšuje väčšiu šancu na zisk externých finančných prostriedkov.

3. Pekne zviazaný farebný dokument slúži na dobrú prezentáciu práce obce a obecného zastupiteľstva pred občanmi obce, ale i mimo nej.

Medzi menej časté dôvody patrí :

4. Menšie obce spravidla nemajú spracovanú žiadnu územno-plánovacia dokumentáciu a PHSR im to čiastočne nahrádza.
5. Vďaka auditu získate komplexný prehľad o obci, o tom, čo všetko sa na území obce nachádza.

Medzi dôvody, ktoré zriedkavo motivujú k tvorbe PHSR si dovoľíme zaradiť:

6. Dostanete informácie o tom, čo ľudia v obci naozaj chcú.
7. Stanovenie si jasných, konkrétnych cieľov a priorít rozvoja obce a zdefinovanie ciest ako ich dosiahnuť, zásadne napomáha riadenému a trvalo udržateľnému rozvoju obce.
8. PHSR ako strednodobý záväzný program schválený zastupiteľstvom je nástrojom na zachovanie jednotnej línie rozvoja obce aj pri zmenách vedenia obce a politických zmenách.

Ak sa lepšie pozrieme na tieto prvky motivácie pre spracovanie PHSR, tak si všimneme, že na vrchol rebríčka sú postavené vonkajšie faktory (zákonná povinnosť, podmienka pre získanie financií, vytvorenie imidžu navonok). Čo nám zjavne signalizuje, že miestne samosprávy ešte stále neprijali program rozvoja obce, ako najvýznamnejší dokument ovplyvňujúci rozvoj obce a vytvorený na základe konkrétnych potrieb obyvateľov.

Keď berieme do úvahy prečo v obci PHSR uskutočniť, tak by sme ako najdôležitejšie dôvody mali prijať práve tie, ktoré sú na konci rebríčka. Dôvody na základe ktorých sa obec rozhodne a spracuje PHSR, zásadným spôsobom ovplyvňujú následne aj metódu spracovania a samozrejme tým aj výber spracovateľa.

Ak sú pre samosprávu pri rozhodovaní dôležitými vonkajšie faktory, pri tvorbe dokumentu ich nebudú zrejme zaujímať názory ľudí, ani komplexné potreby obce, ale splnená legislatívna podmienka a následne vytvorený dokument s názvom „PHSR“, alebo aby v dokumente boli zapracované tie oblasti, kde je možné získať prostriedky z vonkajších zdrojov, často bez ohľadu na to, či to v skutočnosti obec potrebuje, alebo nie. Samozrejme programová a implementačná časť sú potom nastavené abstraktne a v praxi nepoužiteľné. Takýto program nikdy nebude v skutočnosti tým, čím by mal byť pre obec. Vyberieme ho zo zásuvky iba vtedy, keď sa nám to hodí a nebude dokumentom, o ktorý sa opiera každé rozhodnutie a každý krok vedenia obce.

Často sa diskutuje aj o vzájomnom vzťahu územnoplánovacej dokumentácie (ÚPD) a PHSR. Základným východiskom, je, že dokumenty ÚPD a PHSR musia byť nevyhnutne vo vzájomnom súlade. V § 8 odsek 1 zákona o podpore regionálneho rozvoja (viď vyššie) sa uvádza, že PHSR má byť „vypracovaný podľa záväznej časti územnoplánovacej dokumentácie obce“. Toto samozrejme platí v prípade pokiaľ obec má už spracovanú ÚPD. Ale i tu sa dosť často stáva, že v procese tvorby PHSR za účasti občanov sa navrhnu také závažné veci, ktoré

si vynútiť následnú úpravu ÚPD. V zásade však je potrebné uvedomiť si, že PHSR je najvyšším rozvojovým dokumentom obce a teda, že všetky ostatné dokumenty by mali vychádzať práve z PHSR (aj spracovanie ÚPD). V obciach, kde plánujú spracovať novú ÚPD jednoznačne odporúčame, aby buď predtým, ale najefektívnejšie zároveň s procesom spracovania ÚPD, sa realizoval aj proces spracovania PHSR.

### **III. Ako urobiť dobrý PHSR?**

V súčasnosti má takmer každá obec na Slovensku spracovaný program hospodárskeho a sociálneho rozvoja – strategický dokument pre rozvoj obce. Na jednej strane je to vysoko pozitívny jav, ktorý môže posúvať spoločnosť bližšie ku koncepcnému rozvoju, na druhej strane je tu obava z profanizácie procesu plánovania, vyúsťujúcej k módnosti a schematizmu paradoxne vzdialenému občanovi, klientovi, partnerovi. Pri otázke zadanej zadávateľovi PHSR: „Prečo ste sa rozhodli iniciovať a spustiť takýto proces?“, sa žiaľ často stretávame s odpoveďou: „Pretože je to nutnosť k predkladaniu projektov“, alebo „Každá obec to má mať“. Tieto očakávania teda veľmi ľahko môžu skĺznuť k tomu, že je vypracovaný „nejaký“ program hospodárskeho a sociálneho rozvoja, avšak pre rozvoj obce ťažko použiteľný (ako je to načrtnuté vo vyššie uvedených statiach).

Pod pojmom program hospodárskeho a sociálneho rozvoja primárne nevníname len plán, dokument, písomnú prácu, ktorá je výsledkom nejakého hmlistého procesu. Dovoľujeme si prejaviť názor, že tým **najdôležitejším rozvojovým aspektom PHSR je práve samotný proces tvorby**. Z technického hľadiska je PHSR tým, čo každý iný kvalitný strategický dokument. Technické štandardy by mali byť teda záväzné (popis v nasledujúcich častiach). Z hľadiska budovania humanistických princípov a občianskej participácie sa nám javí práve samotný proces tvorby PHSR, ako to najdôležitejšie pre rozvojové procesy.

Nazdávame sa, že kľúčom v procese tvorby stratégie je **sociálna (a občianska) mobilizácia**, cyklicky sa opakujúca a ovplyvňujúca každý krok a stupeň tvorby programu sociálneho a ekonomického rozvoja obce. S ňou súvisí uvedomenie si toho, že dvaja sú viac než jeden, viac hláv viac rozumu... , skrátene, že vlastné, individuálne sily a vlastný potenciál nám nie vždy musia stačiť k riešeniu problémov. Vo svojej praxi sme sa doteraz nestretli so žiadnym človekom, ktorý by bol schopný zostaviť kvalitnú a aplikovateľnú stratégiu sám, bez účasti tých, ktorých sa primárne dotýka.

Tvorba stratégie je základom každého úspešného procesu. Práve pri nej máme najlepšiu možnosť identifikovať a uvedomiť si potreby, určiť priority, formulovať zámery, ciele, načrtnúť riešenia a anticipovať úlohy. To všetko v komplexe prepojenosti so všetkými článkami a činiteľmi ovplyvňujúcimi život v obci. Pri tvorbe stratégie a strategickom programovaní si uvedomíme svoje zdroje, možnosti a hranice. Rovnako aj skutkový stav komplexného územia v kontinuite so špecifikami obyvateľstva, komunit, skupín, jednotlivcov...

Tvorba PHSR je podľa nás optimálnym nástrojom a jedinečnou možnosťou na strategický pohľad do samosprávy vôbec.

K tomuto procesu tvorby stratégie potrebujeme **vhodný pracovný tím** zložený zo zástupcov všetkých skupín, komunit, oblastí života, lokalít obce... Myslí sa, čo najširokospektrálnejší tím. Členov tímu môžeme nazvať aj lídrami svojej oblasti. Sú to ľudia z celého spektra oblastí a záujmov v obci (poľnohospodári, športovci, turisti, ľudoví umelci, učitelia, mamičky na materskej dovolenke, dôchodcovia, zástupcovia menšín ...). Takýto tím je podľa nášho názoru schopný navrhnuť a mobilizovať každý priemerne schopný starosta, poznajúci svoju obec a jej obyvateľov.

Dobre zostavený pracovný tím nám tvorí fokus do minulosti, prítomnosti a budúcnosti tej ktorej oblasti rozvoja, lokality, komunity... Procesy odohrávajúce sa v dobre zostavenej skupine sú čímsi jedinečným, fantastickým, nenapodobiteľným. Zaiste, za predpokladu vytvorenia dobrých podmienok pre tvorivosť, otvorenie mysle, podnecovanie sa k ľudskosti a partnerstvu. **Za jednu z najkľúčovejších podmienok tvorby PHSR, považujeme kvalitnú facilitáciu.**

Pre riadenie procesu strategického programovania je nevyhnutné, disponovať erudovaným a skúseným facilitátorom, ktorý metodicky ovláda, usmerňuje a riadi proces programovania, popritom spravidla plní funkciu mediátora, supervízora medzi členmi pracovného tímu i v obci ako takej. Je osobou, ktorá stmeľuje rôznorodé názory členov tímu a stimuluje potenciál tímu ku kreativite, smerom k želateľnému výsledku. Popri tom je predovšetkým tým, kto metodicky vedie a zodpovedá za kvalitu a efektivitu procesu. Spravidla sa jedná o človeka „zvonku“, čo je jednoznačne výhodou, hlavne z hľadiska objektívnosti, nezaujatosti pri vedení tímu.

Už počas procesu programovania je možné začať s ďalšími stupňami sociálnej mobilizácie – mobilizáciou potenciálu lídrov a participantov a mobilizáciou verejnosti. Čím dôkladnejšie a detailnejšie je do procesu programovania zapojená verejnosť, tým sa stratégia stáva relevantnejšou a realizovateľnejšou.

Základom Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce je teda **OBČAN**, presnejšie povedané **aktívny občan nastavujúci rozvoj svojej obce.**

### **Pár slov o metodike.**

Metodík na zostavovanie analýz i tvorbu stratégií je množstvo. Samozrejme sú isté limity pri ich aplikáciách, podľa toho o aký druh, za akým účelom, komu, na ako dlho (a pod.), ktoré je potrebné rešpektovať. Spravidla je však metodika tým, čo nám len pomáha dosiahnuť cieľ. Postaviť ju nad všetko ostatné považujeme za odľudšťovanie a dehonestáciu jedinečnej ľudskej kreativity.

Pohľadov na procesy plánovania je veľa a považujeme to za pozitívum. Neustále sa snažíme poukazovať na nebezpečenstvo schématizmu a uzurpácie si procesu takého vznešeného, ako je tvorba princípov rozvoja ľudských spoločností.

Štandardy a normatívy v rámci strategického programovania, tvoria intencie pre jeho metodicky akceptovateľný „hardvér“. K nemu sa dopracujeme prostredníctvom kvantitatívnych a kvalitatívnych analýz existujúceho stavu svojho prostredia, porovnávajúc ho s prostredím vonkajším, okolitým. Dozvieme sa teda, „ako to u nás je“ a „ako by to malo byť“ v modernom súčasnom svete. „ako to chceme my“, „ako je to pre nás potrebné, akceptovateľné, želateľné, nevyhnutné...“. To už je otázka práve pre vyššie opísané skupiny, vedené za vyššie načrtnutých podmienok. Tieto aspekty nám tvoria softvér plánovania. Samotný strategický dokument je výsledkom zosúladovania, hľadania možností a kompaktnosti medzi hardvérom a softvérom. Ak je hardvér i softvér pripravovaný a zostavovaný zodpovedne, prirodzene nám vyúsťuje do bezproblémových výstupov bez väčších rozdielov. Ak sa nám ukazujú veľké rozdiely medzi nimi, pre fungovanie nastavovaného systému, potrebujeme inovovať, prehodnotiť, niekedy aj zopakovať niektorú časť procesu. Pri realizácii procesu „so všetkou vážnosťou“ sa to nestáva. Skôr sa v praxi objavujú rozdiely medzi výstupmi procesu analýza + stratégia, kontra predstavy, očakávania a zdroje realizátorov a zodpovedných. Tu má v procese miesto mediácia, i to však len za tých podmienok, že sa zodpovedný v nedostatočnej miere zapájal do celého procesu a svoje kompetencie vstupovať doň v každej fáze prenechával niekomu inému. Preto mediáciu v procese programovania považujeme skôr za nástroj preventívny a priebežný ako nástroj konečný.

Prvými krokmi tvorby PHSR je zostavenie kvalitných, relevantných a výpovedných analýz a popri tom výber a oslovenie členov pracovného tímu. Je nevyhnutné zorientovať tím v základnej metodike, spôsobe práce, vnútorných pravidlách, harmonograme spoločnej práce a pod. Až následne potom sa začína proces samotný.

Jeho základom nie je to, aby sme hneď od začiatku hovorili o tom „čo by bolo u nás potrebné urobiť“, ale začali s identifikáciou potrieb občana a obce ako takej. Potreby obce ako inštitútu sú zväčša dobre čitateľné z analýz a komparatistiky, ako aj zámerov volených zástupcov samosprávy (napr. volebný program). Problematickejšie je to so zisťovaním potrieb občanov. Nestačí distribuovať dotazník v ktorom sa spýtame „čo by si občan asi tak potreboval?“ Efektívnejšie a relevantnejšie odpovede zistíme participatívnymi skupinovými metódami, ktorými by mal disponovať každý dobre pripravený a skúsený facilitátor. Preto z viacerých metodík tvorby PHSR preferujeme metodiku „**od vízie ku stratégii**“. Základom je **tvorba vízie obce v danom (väčšinou strednodobom) horizonte**. Zadanie pre pracovný tím znie: „detailne mi popíšte svoju predstavu o obci o 10-15 rokov ...“ čím pestrejšia je forma, tým je proces zaujímavejší a výpoveď potrieb zreteľnejšia. Veľmi radi v praxi používame pomocnú metódu tvorby vízií obce, pomocou tvorivosti detí. Požiadame učiteľov škôl v obci, aby deti vypovedali o podobe svojej obce v budúcnosti im prirodzenou formou. V prípade materskej školy a prvého stupňa základnej školy nám na túto tému deti vytvoria výtvarné



práce, na vyšších stupňoch sú to väčšinou slohové práce. Po ich analýze sú potreby obyvateľá obce zrejme čoraz viac.

Po tomto prvom kroku (vyhodnotení výpovedí o obci budúcnosti) pracovný tím sumarizuje výpovede do vízií, stručných a vzhľadom k danému časovému horizontu reálnych vízií. Vízie zvykneme vytvárať ku každej z definovaných oblastí života obce (technická infraštruktúra, šport, kultúra, životné prostredie....).

### **Analýzy**

Po definovaní vízií nasleduje ďalší krok – **tvorba SWOT analýz**. Niet priestoru pre podrobný opis tohto veľmi dôležitého metodického kroku, len pre predstavu sa jedná o krok, v ktorom si vo vzťahu k tej ktorej vízii uvedomujeme a definujeme naše silné stránky (východiská, zdroje), slabé stránky (nedostatky, rezervy, negatíva vo vzťahu k okolitému prostrediu), príležitosti (to čo nám napomáha zvonku aby sme sa vízii priblížili) a ohrozenia (to čo naše predstavy môže zvonku spomaliť alebo zmariť). Dobre zostavená SWOT analýza nám tvorí základ stavanej stratégie. Okrem uvedomenia si, definovania a zhrnutia relevantných faktov, nám slúži pre stanovenie disparít (medzi silnými a slabými stránkami), pre kvantifikáciu definovaného stavu (nestačí si len uvedomiť že niečo mám a niečo iné mi chýba, ale potrebujem čo najpresnejšie vedieť „koľko presne“). Súčasťou SWOT analýzy je aj stanovenie tzv. „**prioritných oblastí**“, do ktorých členíme skupiny problémov. Každá väčšia a rozsiahlejšia skupina navzájom súvisiacich a podobných problémov dáva základ prioritnej oblasti

V procese plánovania (ako metodický krok) je SWOT analýza tým, čo mi pomáha **identifikovať problémy**. Tie sú v prípade dobre zostavenej SWOT čitateľné zo slabých stránok. V nich je zreteľné, že viacero položiek je podobných, zhodných, založených na rovnakom základe. Práve z nich sa pracovný tím snaží čo najpresnejšie (najpresnejšie, najobsažnejšie) identifikovať a pomenovať problémy v jednotlivých oblastiach. Tak sa nám stane, že v tej ktorej oblasti máme napr. 10 problémov. Odporúčanou metódou je **systematizácia problémov**, tu je potrebné o jednotlivých problémoch diskutovať (nie ich riešiť), objasňovať, špecifikovať, správne ich formulovať a spájať.

Po systematizácii problémov začíname s problémovou analýzou. **Problémová analýza je kľúčovou oblasťou celej stratégie** a práve v tejto časti sa robí najviac chýb vyplývajúcich z nedostatočného metodického zvládnutia problémovej analýzy. V tomto náročnom no nevyhnutnom metodickom kroku sa snažíme problémy rozobrať tak, aby nám boli zrejme a dobre viditeľné **vzťahy medzi problémami**, aby sme boli schopní pochopiť, prečo daný problém existuje, z čoho vychádza, s čím súvisí.

Existuje viacero spôsobov, ako to môžeme urobiť. Prvým krokom je problémy prioritizovať (hierarchizovať) a poukladať ich podľa závažnosti. Tento krok nám v budúcnosti pomôže realizovať proces programovania efektívnejšie. V tomto kroku najčastejšie využívame metódu **individuálneho hodnotenia**, čiže stanovenia individuálnej váhy

problému. Výsledkom je vytypovanie „**najväznejších problémov**“, ako ich subjektívne vnímajú občania obce.

Druhým krokom problémovej analýzy je vzájomné porovnávanie váhy a vzťahov medzi najväznejšími problémami. V praxi sa najviac osvedčuje tzv. **logická matica**, prípadne metóda **stromu problémov**. Metóda stromu problémov má svoje nedostatky a jej využitie v problémovej analýze odporúčame iba so skutočne skúseným metodikom. Výstupom dobre urobenej problémovej analýzy je zafinovanie tzv. „**klúčových problémov**“, ktoré **tvoria chrbticu celej stratégie**. Na záver formulujeme **globálny problém**, ktorý v sebe obsahuje a spája všetky kľúčové problémy.

Pomocnými postupmi pri tvorbe stratégie je jednoduchá **analýza potenciálu územia a disparít rozvoja**, v ktorých konkrétnejšie prepájame výstupy auditu územia a problémovej analýzy.

### **Stratégia**

Ak máme detailne a dostatočne analyzované všetky problémy, pristupujeme ku ďalšiemu kroku – **stanoveniu cieľov a ich štruktúry**. Formulovanie cieľov od globálneho cieľa stratégie cez strategické (všeobecné) k špecifickým cieľom je v prípade kvalitne urobenej problémovej analýzy už iba jednoduchým preformulovaním problémov na jednotlivých úrovniach do podoby cieľov. Súčasťou spracovania stratégie je aj preformulovanie a úprava vízie rozvoja obce. Strategická časť je v kocke tvorená systémom rozvojových cieľov obce ako základného východiska pre spracovanie realizačnej časti PHSR – Programu rozvoja.

### **Programovanie**

Po stanovení vízie a cieľov rozvoja pristupujeme k **hľadaniu riešení - PROGRAMOVANIU**. Ak sme schopní dostatočne analyzovať problém na všetkých jeho úrovniach, hľadanie čiastkových riešení problému je formulovanie riešení vcelku nie veľmi zložitý proces. Začíname od návrhov riešení pri najmenších príčinách problému a pokračujeme ku dôsledkom, až na samý vrchol – ku problému. V prípade dobrého štruktúrovania analýzy problému a následne strategickú časť sme bezprostredne po hľadaní riešení schopní **definovať aktivity ktoré musíme urobiť aby sme problém odstránili a priority a opatrenia, ktoré prijmeme, aby sme sa dostali čo najbližšie k želanému stavu – vízii a naplnili jednotlivé úrovne cieľov**.

Program tvorí premyslené a detailné usporiadanie krokov, ktoré nám spôsobujú zmenu. Ďalším metodickým krokom je teda **logické usporiadanie všetkých jednotlivých aktivít, úloh, opatrení, priorít strategických a špecifických cieľov do jedného celku**. Východiskom pre vytvorenie systému Priorít a Opatrení je štruktúra Strategických a špecifických cieľov, pričom úrovni strategických cieľov zodpovedá úroveň priorít a úrovni špecifických cieľov zodpovedá úroveň opatrení. V zásade na úrovni obcí, najmä menších obcí každému strategickému cieľu zodpovedá jedna priorita, zatiaľ čo na naplnenie špecifického

cieľa býva často potrebných niekoľko opatrení. Veľmi často je programová štruktúra ešte delená podľa prioritných oblastí, ktoré boli formulované ešte v štádiu spracovania SWOT analýz.

Ak má plniť PHSR funkciu použiteľného rozvojového dokumentu, pre každé opatrenie a úlohu **stanovujeme presnú kvalifikáciu a kvantifikáciu** - kto to urobí, kedy to urobí, s kým a čo nás to bude stáť. Určujeme zodpovednosť, nositeľa aktivity, časový harmonogram plnenia a finančnú špecifikáciu každej položky. Týmto sa zapodieva **implementačná časť PHSR**. Jej súčasťou je Inštitucionálne a organizačné zabezpečenie realizácie PHSR, kľúčovou je však **Realizačný rámec opatrení** (pozri tabuľka str.13), ktorý jednak kompletizuje strategickú a programovú štruktúru a jednak definuje finančné zdroje potrebné a dostupné pre realizáciu PHSR a definuje základné monitorovacie ukazovatele a pokiaľ možno ich aj kvantifikuje. Na základe tejto analýzy sa definuje aj **Finančný rámec opatrení**. Pri tvorbe Realizačného rámca opatrení je nevyhnutná spolupráca expertov, ktorí majú prehľad o dostupnosti a vhodnosti externých a miestnych zdrojov.

Veľmi dôležitou časťou, na ktorú sa obvykle zabúda je aj monitorovací a časový harmonogram realizácie PHSR, sledovanie plnenia dokumentu, ako základného východiska pre jeho doplnenie a aktualizáciu.

Tu práca pracovného tímu končí a nasleduje kompletizácia dokumentu zostavovateľom a jeho príprava pre pripomienkovanie. Ešte dôležitejším ako prijatie a stotožnenie sa s PHSR zadávateľom, pracovným tímom a zodpovednými, je jeho **prijatie a stotožnenie širokou verejnosťou**. Znova platí, že čím viac je do procesu zaangažovaná široká verejnosť v jeho priebehu, tým menej problémov s jeho prijatím a stotožnením.

Ponechať akceptáciu PHSR len na verejné pripomienkovanie širokej verejnosti v závere procesu sa ukazuje ako nedostatočné. Jednak preto, že v prípade konečného verejného pripomienkovania vidí posudzovateľ – občan len konečný výstup bez procesu, jednak preto, že je u nás žiaľ účasť na vyjadrovaní sa k veciam verejným žalosťne nízka. Tu nejde o to, aby PHSR občania/obyvatelia príliš neskritizovali. Naopak. Pripomienky v priebehu procesu majú spravidla stimulujúci efekt pre všetkých zaangažovaných do jeho prípravy. Je teda nutné zaangažovať do tvorby PHSR občanov obce už v priebehu procesu. Informovať o tom čo sa deje, prečo je to tak, k čomu to slúži, kto na dokumente pracuje a pod. Vhodné (ba až nevyhnutné) je oboznamovať občanov s jednotlivými časťami (napr. po jednotlivých metodických krokoch) priebežne. Vhodným spôsobom je priebežné zverejňovanie jednotlivých častí (v pracovnej podobe) na web stránke obce, alebo ako súčasť obecných tlačovín, prípadne na vývesnej informačnej tabuli obce. Vždy s výzvou „čítajte, rozmýšľajte, pripomienkujte, navrhujte...“

Za takýchto podmienok (z praxe si dovoľujeme tvrdiť že nie sú prehnane idealistické), je možné spracovať skutočne kvalitný a prínosný PHSR. Indikátorom jeho kvality nie je výborné grafické spracovanie a pekný obal. Je ním **stotožnenie občana s plánovanými rozvojovými procesmi, navyiac však jeho priame zapojenie nielen do tvorby, ale hlavne do**

**následnej realizácie programu.** Pridanou hodnotou strategického programovania je spravidla **vytvorenie partnerstiev** a to formálnych, rovnako ako aj neformálnych. PHSR ktorý dizajnuje postup krokov a realizáciu aktivít, ktoré majú byť vykonané „niekým iným“ (zadávateľom, poskytovateľom), bez priamej účasti a zainteresovanosti občana, považujeme za kôpku papiera vhodnú len pre deklarovanie „že to máme“. Rovnako aj **vytvorením PHSR proces nekončí, len začína.** PHSR má a musí byť niečím živým, vyvíjajúcim sa, zohľadňujúcim neustále zmeny v obci a okolitom priestore. Musí vytvoriť priestor pre priebežné a stále zapájanie sa občana do vecí s ním súvisiacich.

Možno sa tvorba PHSR niekomu javí ako čosi neúnosne ťažké, náročné, nerealizovateľné, to na čo je treba mnoho odborníkov a peňazí. Faktom je, že to nie je proces úplne jednoduchý, že niekoľko odborníkov a trochu peňazí je potrebné mať. Je to však proces nádherný, pútavý a potrebný. Veď je jedným z kľúčových procesov určujúcich život ľudí v blízkej budúcnosti.

#### **IV. Obsah PHSR, alebo čo všetko by PHSR mal mať.**

V 1. kapitole je v rámci legislatívneho rámca celkom podrobne opísaná štruktúra a základný obsah dokumentu. Nájdú sa tam síce aj určité nepresnosti, vychádzajúce práve z neujasnenej metodiky strategického programovania na miestnej úrovni, ale celková štruktúra je nakoniec celkom dobrá.

Myslíme si, že najlepšie a najpraktickejšie bude uviesť vzorovú štruktúru, v podstate akoby vzorový obsah PHSR ako výstupného dokumentu. V tejto štruktúre uvádzame najmä tie časti, ktoré sú dôležité pre program. Rozsah a hĺbka ich rozpracovania, najmä v časti auditu a analýz závisí vo veľkej miere od toho, či obec má spracovaný aktuálny územný plán, alebo obdobný dokument, kde sú podrobne spracované tieto časti a samozrejme aj od veľkosti obce a jej katastra. V obciach, kde nemajú vypracovanú žiadnu ÚPD, slúži PHSR aj ako čiastočná náhrada niektorých častí napríklad územného plánu.

Základná štruktúra:

##### **ANALYTICKO-STRATEGICKÁ ČASŤ**

- I. AUDIT ÚZEMIA
- II. ANALÝZA SITUÁCIE V ÚZEMÍ
- III. STRATÉGIA ROZVOJA

##### **PROGRAMOVÁ ČASŤ**

- I. PROGRAM ROZVOJA
- II. IMPLEMENTČNÝ RÁMEC PROGRAMU

Modelový obsah PHSR obce - Príloha č.1

Modelová štruktúra programovej časti (realizačný rámec opatrení) –vzorový príklad pre jednu prioritu

<b>Všeobecný cieľ I.</b>		<b>Zvýšiť mieru využitia miestneho potenciálu pre rozvoj cestovného ruchu</b>											
<b>Priorita 1</b>		<b>VIDIECKY CESTOVNÝ RUCH</b>											
	<i>Indikatívne aktivity</i>	<i>Monitorovacie ukazovatele</i>	<i>Financovanie v tis. EUR</i>								<i>Zdroje</i>		
			<i>celkovo</i>	<i>vlastné zdroje</i>		<i>externé zdroje</i>							
				<i>Obec</i>	<i>Miestne zdroje</i>	<i>EÚ fondy + národné spolufinanc.</i>	<i>EÚ iné</i>	<i>Štátny rozpočet</i>	<i>VÚC</i>	<i>Súkromné (investori)</i>		<i>Iné</i>	
<b>Špecifický cieľ I./1</b>		<b>Rozšíriť a skvalitniť existujúce služby a produkty pre návštevníkov</b>											
<b>Opatrenie 1.1.</b>	- rekonštrukcia a zvýšenie štandardu obecnej ubytovne, - rozšírenie oddychovej zóny pre návštevníkov a obyvateľov obce	-počet ubytovaných - dĺžka pobytu návštevníkov - kapacita oddychovej zóny	180	20	2	150				5		3	VÚC, OP KaHR, Nadácia Orange, obec
<b>Rozvoj služieb a produktov cestovného ruchu</b>													
<b>Opatrenie 1.2.</b>	- vybudovanie turistickej trasy s blízkymi kúpeľmi - napojenie sa na sieť cyklotrás v rámci mikroregiónu,	- dĺžka a počet turistických trás, - počet priamo prepojených obcí s našou obcou	25	2		23							PRV, obec
<b>Napojenie služieb CR v obci na okolité obce</b>													
<b>Špecifický cieľ I./2</b>		<b>Vytvoriť nové služby a produkty cestovného ruchu</b>											
<b>Opatrenie 1.3.</b>	- vidiecky dvor – miestne špeciality - vyhlídkové lety - preprava turistov povozmi, hipoturizmus - rybárstvo (využitie blízkeho rybníka a rieky)	- počet stoličiek v stravovacích službách, - počet návštevníkov prepravených jednotlivými atrakciami - počet návštevníkov - rybárov	650	5	150	300				45	150		OP KaHR, SACR, VÚC, PRV, miestny podnikateľ XY, investor XY
<b>Budovanie služieb a produktov cestovného ruchu v obci</b>													

## **V. Koľko mám za to všetko zaplatiť ?**

V úvodnej časti sme už spomínali, že cenotvorba pri spracovaní PHSR je značne komplikovaná. Pri našej kalkulácii berieme za základ spracovanie kompletného PHSR formou zapojenia verejnosti a maximálnym využitím participatívnych metód.

Pri kalkulácii nákladov je dôležité započítať nasledovné položky v približnom objeme:

- práca expertov
- cestovné náklady
- materiál
- propagácia a informovanosť
- občerstvenie
- tlač výstupov
- použitie výpočtovej a prezentačnej techniky
- komunikačné výdavky, internet

Najväčší objem kalkulácie ceny sa realizuje na základe odhadu počtu hodín potrebných na spracovanie PHSR, pretože tvorí najväčší podiel ceny. Ostatné náklady je možné vykalkulovať ako fixnú taxu pre jednotlivé skupiny obcí.

Obce odporúčame na základe praktických skúseností zaradiť do nasledovných skupín podľa veľkosti obyvateľov:

do 200 obyvateľov; od 200 do 600; od 600 do 1500; od 1500 do 2500; od 2500 do 4000; nad 4000.

**Celková cena sa odvíja najmä od toho, akú hodinovú cenu práce ste ochotní akceptovať.** Práve v tomto bode je zakliata dohodnutá výška ceny. Je veľký nepomer medzi cenou práce napríklad v bratislavskom regióne a cenou práce povedzme v Hornom Šariši. Pritom ako sme už v úvode napísali, cena práce iba minimálne vypovedá od úrovne profesionality spracovateľa, až 80% ceny práce je tvorené práve lokalitou v ktorej firma pôsobí.

Expert Miestny expert bude v napríklad regióne Horný Šariš pracovať za 10 EUR/hod. Taký istý expert v Bratislave dostane zaplatené bez problémov 10 násobok ceny kvalitatívne porovnateľného experta v Hornom Šariši.

V súčasnosti v regiónoch porovnateľných napríklad s regiónom Horný Šariš sa priemerná cena expertnej práce v oblasti tvorby programových dokumentov môže pohybovať v rozpätí od 12 do 20 EUR za hodinu.

Pri našich výpočtoch používame priemernú cenu práce vo výške 15,- EUR / hod.

Pre odhad priemernej ceny môžete použiť nasledovnú tabuľku.

priemerná cena práce za hodinu	15,00	EUR	=	452	Sk
počet obyvateľov	počet normohodín	cena práce	fixná časť ceny	SPOLU EUR	Spolu Sk
do 200	50	675	230	<b>980</b>	29 500
od 200 do 600	80	1 200	400	<b>1 600</b>	48 200
od 600 do 1500	140	2 100	700	<b>2 800</b>	84 300
od 1500 do 2500	220	3 300	1 100	<b>4 400</b>	132 500
od 2500 do 4000	300	4 500	1 600	<b>6 100</b>	183 700
nad 4000	340	5 100	1 700	<b>6 800</b>	204 800

Podľa veľkosti a zložitosti katastra sa cena môže pohybovať v rozmedzí +/- 10% od priemernej ceny.

Podľa miery rozvinutosti obce sa môže cena pohybovať v rozmedzí ďalších +/- 10% od priemernej ceny, od +10% pre rozvinuté obce po -10% pre zaostané obce. Vzhľadom na úroveň sociálno-ekonomického rozvoja zaostalejších regiónov nepredpokladáme navyšovanie ceny z dôvodu nadmernej úrovne jeho rozvinutosti.

Odhad nákladov na zhotovenie PHSR v menej rozvinutom regióne v rozpätí -20% až +10%; pri cene 15,- EUR/hod:

počet obyvateľov	min. (-20%) v EUR	max (+10%) v EUR	min. v Sk	max. Sk
do 200	<b>784</b>	<b>1 078</b>	23 600	32 500
od 200 do 600	<b>1 280</b>	<b>1 760</b>	38 500	53 100
od 600 do 1500	<b>2 240</b>	<b>3 080</b>	67 400	92 800
od 1500 do 2500	<b>3 520</b>	<b>4 840</b>	106 000	145 900
od 2500 do 4000	<b>4 880</b>	<b>6 710</b>	147 000	202 200
nad 4000	<b>5 440</b>	<b>7 480</b>	163 800	225 400

## **VI. Čo ďalej robiť s PHSR?**

Ak vo Vašej obci budete PHSR akceptovať ako základný dokument pre rozvoj obce a budete ho aj v praxi využívať, ja potrebné si uvedomiť, že sa jedná o tzv. „živý dokument“. Na jednej strane je dôležité akceptovať jeho základnú filozofiu a najmä strategickú časť – t.j.

stanovené ciele ako niečo pevne stanovené pre dané obdobie. Obvykle **PHSR spracovávame na obdobie 5 - 8 rokov**, čiže aj ciele by mali byť nastavené tak, aby ste boli schopní ich v tomto období naplniť.

Na strane druhej, je potrebné uvedomiť si aj možnosti a **potrebu flexibility dokumentu** a to hlavne jeho programovej časti, najmä v úrovni opatrení a indikatívnych aktivít. Program rozvoja obce je potrebné pravidelne monitorovať a vyhodnocovať. Na základe zistení je možné navrhnúť a zapracovať potrebné zmeny a spresnenia.

Potreba zmien v spracovanom programe môže vyvstať z niekoľkých rôznych príčin, ako napríklad:

- zmena legislatívy (napríklad iba minimum spracovaných programov rozvoja v súčasnosti spĺňa požiadavky nového zákona a je potrebné väčšinu z nich aktualizovať a zosúladiť s podmienkami zákona),
- zmena existujúcich programových dokumentov vyššej úrovne - PHSR PSK, ÚPN PSK, Operačné programy, PRV ( v prípade ich zmeny je potrebné analyzovať a dopracovať zosúladenie PHSR obce s uvedenými programami),
- vytvorenie nového dokumentu vyššej úrovne ako je napríklad Integrovaná stratégia rozvoja územia a potreba harmonizácie obecných programov s týmto dokumentom,
- zásadnejšia zmena podmienok na miestnej úrovni (obec, mikroregión), ako je napríklad neplánovaná ponuka významného investora, alebo vážna živelná pohroma a pod.

Je dôležité si pamätať, že je potrebné aby dokument bol neustále v súlade ako s vnútornými tak aj s vonkajšími podmienkami. Iba takto môže program rozvoja plniť svoj účel, či už smerom von (napr. pri získavaní finančných zdrojov, alebo investorov), ako aj smerom dnu, pri zefektívňovaní využívania miestnych zdrojov.

Určite sa pýtate „ako to ale všetko zariadiť a zabezpečiť?“ Jedným z veľmi významných výstupov procesu tvorby PHSR a aj samotného dokumentu v rámci jeho Implementačnej časti, je zriadenie **monitorovacej pracovnej skupiny**. Obvykle táto skupina je zložená z vybraných zástupcov pracovných skupín, ktorí sa podieľali na tvorbe PHSR. Táto skupina by mala byť svojim zložením prierezová, tak aby boli v nej zástupcovia všetkých významných skupín v obci. Táto skupina by mala byť oficiálne zriadená ako pracovná skupina miestneho zastupiteľstva a jej organizačné fungovanie zabezpečuje obec.

Konkrétnou náplňou činnosti tejto skupiny je najmä:

- sledovať plnenie cieľov PHSR,
- konkretizácia monitorovacích ukazovateľov a ich sledovanie,



- monitorovať aktuálne potreby obce a ich súlad z opatreniami PHSR,
- sledovať programy a stratégie vyššej úrovne a súlad PHSR s týmito dokumentmi (napr. Národný strategický referenčný rámec, Program rozvoja vidieka, PHSR a ÚPD vyšších územných celkov, integrované stratégie rozvoja územia typu LEADER, mikroregionálne rozvojové stratégie a i.),
- navrhovať menšie zmeny v PHSR, prípade väčšieho zásahu do PHSR navrhnúť postup aktualizácia,
- aktualizovať prehľady finančných zdrojov potrebných a vhodných pre zabezpečenie realizácie PHSR,
- v prípade potreby navrhovať spracovanie Akčných plánov pre niektoré významné oblasti rozvoja obce,
- sledovať plnenie časového harmonogramu,
- raz ročne spracovať monitorovaciu správu.

Rozsah a hĺbka monitorovania a zásahov pracovnej skupiny do PHSR závisí najmä od schopností a erudovanosti členov tejto skupiny. Pokiaľ sa vyskytne problém, alebo otázka, ktorú nie sú schopní vyriešiť je potrebné prizvať experta metodika, najlepšie niektorého z tých, ktorí sa podieľali na spracovaní PHSR (obvykle facilitátor). Toto je potrebné najmä pri zmene legislatívy (súčasný stav), alebo pri zásadnejšej zmene podmienok v obci – napríklad sa objaví nepredvídaný rozsiahlejší investorský zámer, objav nových prírodných zdrojov a samozrejme pri schválení nových programových dokumentov (európskych, národných a regionálnych) pre ďalšie programové obdobie Európskej únie.

Čiže menšie zmeny a zásahy do PHSR - obvykle na úrovni opatrení, napríklad zmena rozpočtového balíka, alebo rozšírenie opatrení – navrhuje a pripravuje pracovná skupina samostatne, buď na základe vlastných zistení, alebo podnetov od obyvateľov obce, zastupiteľstva... . Nerealizuje zásahy do PHSR na úrovni cieľov a priorít.

Zásahy vážnejšieho rozsahu, ktoré sa dotknú celkovej štruktúry PHSR, alebo cieľov a priorít je potrebné odkonzultovať s metodickým expertom, ktorý navrhne konkrétny postup. Obvykle je každá zásadnejšia a komplexnejšia zmena PHSR realizovaná formou skráteného postupu, aký prebehol pri samotnom spracovaní a so zapojením verejnosti.

**V priebehu tretieho roka platnosti PHSR je za spolupráce externého experta potrebné zrealizovať väčšiu (hĺbkovú) analýzu aktuálnosti PHSR.** Je to spôsobené najmä tým, že v súčasnosti vývojové zmeny sociálno-ekonomickej situácie v našom regióne sú veľmi výrazné a je možné ich odhadnúť pri tvorbe PHSR iba približne. Z analýzy vyplynie, či je potrebné pristúpiť k väčšej aktualizácii PHSR, alebo nie.

V súčasnosti je **nevyhnutné** aktualizovať takmer všetky spracované PHSR vo väzbe na schválený zákon o podpore regionálneho rozvoje, nakoľko iba minimum spracovaných obecných PHSR spĺňa požiadavky tohto zákona. Keďže značná časť PHSR bola v obciach spracovávaná v rokoch 2006-2007 (ako súčasť procesu prípravy na nové programové obdobie EÚ 2007-2013).

Všeobecne **odporúčame všetkým obciam ktoré majú PHSR spracované pred rokom 2008 (prípadne v jeho prvom polroku), aby pracovná skupina v spolupráci s prizvaným metodickým expertom prešla PHSR a navrhla konkrétny postup jeho aktualizácie.** Žiaľ, firiem a expertov, ktorí už majú osvojenú novú metodiku a legislatívu je zatiaľ u nás málo a mnoho z nich ešte postupuje podľa zabehaných a dnes už neplatných postupov. Preto odporúčame obozretnosť pri výbere metodického experta.

### **Na záver**

Napriek tomu, že táto príručka nie je návodom na spracovanie PHSR, vzhľadom na jej rozsah ani nemôže byť, veríme, že Vám - zástupcom miestnych samospráv, najmä malých obcí, aspoň trochu pomôže získať prehľad v problematike tvorby Programov hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Je nám všetkým jasné, že miestna samospráva je v súčasnosti nadmerne zahltená mnohými vážnymi, často existenčnými problémami, na riešenie ktorých v drvivej väčšine nemá dostatok kapacít. Pokiaľ Vám však táto príručka pomôže trošku sa zamyslieť nad tým čo PHSR je, aký má význam pre obec a ako s ním ďalej pracovať myslíme, že tým splní svoj účel.

2009

PhDr. Michal Smetanka, PhDr. Igor Pašmík

## Príloha č.1

### Modelový obsah PHSR obce

#### ANALYTICKO-STRATEGICKÁ ČASŤ

##### I. AUDIT ÚZEMIA

1. ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA
  - 1.1. Základné informácie (tabuľka)
  - 1.2. História obce
  - 1.3. Širšie územné vzťahy
  - 1.4. Stav územnoplánovacej a programovej dokumentácie
2. PRÍRODNÉ ZDROJE A PODMIENKY
  - 2.1. Prírodné charakteristiky
    - geomorfológia, klimatické podmienky, hydrologické pomery, pôdna charakteristika, fauna a flóra, krajinná štruktúra
  - 2.2. Ochrana prírody
    - chránené územia, NATURA 2000, ÚSES
  - 2.3. Životné prostredie
    - ovzdušie, voda, odpady, seizmicita, radónové riziká, environmentálna regionalizácia
3. ĽUDSKÉ ZDROJE
  - 3.1. Demografická situácia obce
    - stav a vývoj obyvateľstva, pohyb obyvateľstva, veková štruktúra obyvateľstva
  - 3.2. Vzdelávanie, vzdelanosť obyvateľstva
  - 3.3. Vierovyznanie a národnostné zloženie
4. KULTÚRNE A SPOLOČENSKÉ ZDROJE
  - 4.1. Pamiatky a tradície
    - tradície, kultúrne a historické pamiatky, osobnosti, rodáci,
  - 4.2. Spoločenský život
    - kluby, spolky, združenia, spoločenské aktivity a akcie
5. MATERIÁLNE A FINANČNÉ ZDROJE
  - 5.1. Bývanie a bytový fond
  - 5.2. Základná a technická infraštruktúra
    - doprava, voda a odpady, komunikačné a informačné siete, elektrina, plyn,
  - 5.3. Občianska infraštruktúra a vybavenosť, sociálna infraštruktúra
    - občianska vybavenosť a služby, sociálne a zdravotné služby, školstvo a vzdelávanie, kultúra a osвета, zariadenia pre rekreáciu, šport a oddych, administratíva a verejná správa
6. EKONOMICKÉ VYUŽÍVANIE ZDROJOV
  - 6.1. Podnikateľské sféra
    - primárny sektor, sekundárny sektor, terciálny sektor, kvartérny sektor, organizačná štruktúra hospodárstva
  - 6.2. Trh práce
    - zamestnanosť, nezamestnanosť

## **II. ANALÝZA SITUÁCIE V OBCI**

7. SWOT ANALÝZA
8. PROBLÉMOVÁ ANALÝZA
  - 8.1. Audit problémov - najdôležitejšie problémy
  - 8.2. Kľúčové problémy – matrica problémov
9. ANALÝZA VÄZIEB NA STRATEGICKÉ DOKUMENTY VÚC (*podrobne v prílohách PHSR*)
  - 9.1. PHSR VÚC
  - 9.2. ÚPN VÚC
10. ANALÝZA POTENCIÁLU ÚZEMIA
  - 10.1. Rozvojový potenciál územia
  - 10.2. Disparity rozvoja

## **III. STRATÉGIA ROZVOJA OBCE**

11. VÍZA A CIELE ROZVOJA OBCE
  - 11.1. Vízia
  - 11.2. Ciele stratégie rozvoja
    - (*prioritné oblasti,*) strategický (globálny) cieľ, všeobecné (strategické) ciele, špecifické ciele
12. FINANČNÝ RÁMEC
  - 12.1. Finančná náročnosť stratégie
  - 12.2. Zdroje financovania stratégie (podrobne Príloha)

## **PROGRAMOVÁ ČASŤ**

### **I. PROGRAM ROZVOJA**

1. PRIORITY A OPATRENIA PROGRAMU
  - priority, opatrenia a indikatívne aktivity, väzba na *prioritné oblasti a ciele*

### **II. IMPLEMENTČNÝ RÁMEC PROGRAMU**

2. ZABEZPEČENIE IMPLEMENTÁCIE PROGRAMU
  - 2.1. Sociálno-ekonomické partnerstvo
  - 2.2. Inštitucionálne zabezpečenie implementácie programu
  - 2.3. Organizačné zabezpečenie implementácie programu
3. ZÁKLADNÝ IMPLEMENTAČNÝ RÁMEC PROGRAMU
  - 3.1. Indikatívny finančný rámec programu
  - 3.2. Realizačný rámec opatrení
4. MONITORING
5. ČASOVÝ HARMONOGRAM