Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
horized

33769

Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy

Úvod do miestneho hospodárskeho rozvoja

Odborná publikácia

CITIES OF CHANGE

THE WORLD BANK

Bertelsmann Stiftung

33769

Poďakovanie

Autormi tejto učebnice sú členovia tímu Miestneho hospodárskeho rozvoja vytvoreného v rámci Odboru urbanistického rozvoja Svetovej banky. Tím viedla Gwen Swinburn, vedúca špecialistka urbanizmu a ďalej zahŕňal Sorayu Gogu, odbornú asistentku a konzultanta Fergusa Murphyho. Cenné príspevky poskytla Kate Kuper, vedúca špecialistka urbanizmu a André Herzog, konzultant. Informácie použité v tejto príručke boli na základe súhlasu prevzaté z nepublikovanej práce „Miestny hospodársky rozvoj: Osvedčené skúsenosti z Európskej únie i mimo nej" (2000), ktorú pripravila Gwen Swinburn pre Odbor urbanistického rozvoja Svetovej banky.

Ako čítať túto publikáciu

Výkričník, ktorý sa objavuje na okraji strany, upozorňuje na špecifické otázky, ktoré majú osobitný význam pre strategické plánovanie MHR. Pre úplnosť, pojmami *miestna správa a samospráva*, používanými v tejto publikácii miestneho hospodárskeho rozvoja, sa myslí inštitucionálna úroveň miestnej samosprávy so zodpovednosťou za strategické plánovanie MHR. Táto publikácia je vhodná pre širokú skupinu organizácií, snažiacich sa o vytvorenie kapacít na kreovanie strategického plánovania miestneho hospodárskeho rozvoja a jeho pochopenie, vrátane národných, regionálnych vlád, samosprávy, miestnych orgánov, mestských rád a zastupiteľstiev, mestských úradov, odborov miestnych samospráv a partnerstiev verejného a súkromného sektora. Tento zoznam ale nie je úplný.

Prehlásenie

Zistenia, interpretácie a závery uvedené v tomto dokumente sú výlučne vyjadreniami autorov a nemali by byť žiadnym spôsobom spájané so Svetovou bankou alebo k nej pričleneným organizáciám, členmi jej Rady výkonných riaditeľov, vlád, ktoré reprezentujú, alebo Bertelsmannovej nadácii. Svetová banka a Bertelsmannova nadácia nezaručujú správnosť údajov obsiahnutých v tomto dokumente, ani nepreberajú zodpovednosť za akékoľvek následky ich použitia.

© 2004 Bertelsmann Stiftung, Gütersloh; UK DFID, London; The World Bank, Washington, D.C.
Zodpovední: Gabriele Schöler, Claudia Walther
Dizajn obálky: Boris Kessler
Grafická úprava a sadzba: Vanessa Meise
Preklad: Jozef Durbák a Michal Kvaka
www.citiesofchange.net

Obsah

Predslov **6**

Slovník pojmov **8**

Úvod do miestneho hospodárskeho rozvoja **12**
Čo je miestny hospodársky rozvoj? 12
Čo predstavuje praktická realizácia miestneho hospodárskeho rozvoja? 12
Ako je možné vybudovať silné miestne hospodárstvo? 12
Kto sa podieľa na miestnom hospodárskom rozvoji? 12
Prečo sa venovať miestnemu hospodárskemu rozvoju? 13

Strategický plánovací proces MHR **16**
Fáza 1: Organizácia procesu 16
Fáza 2: Hodnotenie miestneho hospodárstva 17
Fáza 3: Tvorba stratégie 18
Fáza 4: Realizácia stratégie 19
Fáza 5: Prehodnotenie stratégie 20

Prvá fáza: Organizácia procesu **22**
Krok 1: Identifikujte lídra tímu MHR a vytvorte tím zo zamestnancov mestského úradu 22
Krok 2: Vytvorte politický systém rámci mestského úradu 24
Krok 3: Vytvorte skupinu zainteresovaných partnerov 25
Krok 4: Vytvorte systémy na prácu s ostatnými úrovňami správy a vlády 28
Krok 5: Zvážte vytvorenie organizácie na tvorbu stratégií a projektov MHR 29

Druhá fáza: Hodnotenie miestneho hospodárstva **31**
Krok 1: Vykonajte kontrolu postupov mestského úradu, ktoré ovplyvňujú podnikanie 31
Krok 2: Identifikujte typy údajov, ktoré treba zozbierať 34
Krok 3: Vykonajte audit dostupných údajov, analýzu chýbajúcich a zber údajov 37
Krok 4: Vytvorte plán na doplnenie chýbajúcich informácií 38
Krok 5: Analyzujte údaje a vypracujte hodnotenie miestneho hospodárstva 40

Tretia fáza: Tvorba stratégie **42**
Krok 1: Vytvorenie vízie 42
Krok 2: Vypracovanie cieľov 42
Krok 3: Vypracovanie úloh 43
Krok 4: Tvorba programov 43
Krok 5: Výber projektov 55

Štvrtá fáza: Realizácia stratégie **57**
Krok 1: Pripravte realizačný plán pre všetky programy a projekty 57
Krok 2: Pripravte akčný plán pre každý projekt 58
Krok 3: Vybudujte inštitucionálne rámce pre realizáciu a monitorovanie MHR 59
Krok 4: Zabezpečte dostupnosť potrebných vstupov 59
Krok 5: Vykonajte úlohy projektových akčných plánov 61

33769

Piata fáza: Prehodnotenie stratégie **62**
Krok 1: Čo? Prečo? Kedy? 62
Krok 2: Monitorovanie 63
Krok 3: Vyhodnotenie 63
Krok 4: Inštitucionálne opatrenia 67
Krok 5: Prehodnotenie stratégie a plánovací proces 69

Pramene:

Odporúčaná literatúra **72**

Prípadové štúdie **78**

Odkazy na externé organizácie **80**

Odkazy na webové stránky Svetovej banky **88**

Príloha: Vzorové dokumenty **90**

33769

Tabuľky:

Tabuľka 1:	Postupnosť piatich fáz strategického plánovacieho procesu miestne ho hospodárskeho rozvoja	16
Tabuľka 2:	SWOT analýza: Príklady oblastí hodnotenia miestneho hospodárstva	18
Tabuľka 3:	Tvorba stratégie MHR v 5 krokoch: „Od vízií k projektom“	19
Tabuľka 4:	„Od vízií k projektom“: strategické prvky	21
Tabuľka 1.1:	Iné plány samosprávy, ktoré ovplyvnia c alebo budú ovplyvnené MHR	24
Tabuľka 1.2:	Príklady partnerských plánovacích nástrojov	25
Tabuľka 1.3:	Potenciálni partneri v procese MHR	27
Tabuľka 1.4:	Prípadová štúdia inštitucionálneho rámca MHR	28
Tabuľka 1.5:	Regionálne iniciatívy	29
Tabuľka 1.6:	Prípadové štúdie agentúr miestneho hospodárskeho rozvoja	30
Tabuľka 2.1:	Príklad hodnotenia predpisov „Začni podnikať“	33
Tabuľka 2.2:	Informačné zdroje týkajúce sa prostredia priaznivého pre podnikanie	33
Tabuľka 2.3:	Informácie o miestneho hospodárskeho rozvoja	36
Tabuľka 2.4:	Zber údajov	37
Tabuľka 2.5:	Inštitucionálne hodnotenie	39
Tabuľka 2.6:	Plánovanie inštitucionálneho hodnotenia	40
Tabuľka 2.7:	Príklad SWOT analýzy	41
Tabuľka 3.1:	Príklad „Vízie“ MHR	42
Tabuľka 3.2:	Príklady cieľov MHR	42
Tabuľka 3.3:	SMART úlohy	43
Tabuľka 3.4:	Príklad cieľov a úloh MHR	43
Tabuľka 3.5:	Programová alternatíva 1: Zlepšenie miestnej podnikateľskej investičnej klímy	45
Tabuľka 3.6:	Programová alternatíva 2: Investície do tvrdej strategickej infraštruktúry	46
Tabuľka 3.7:	Programová alternatíva 3: Investície do lokalít a areálov pre podnikanie	47
Tabuľka 3.8:	Programová alternatíva 4: Investície do mäkkej infraštruktúry	48
Tabuľka 3.9:	Programová alternatíva 5: Podpora rastu miestnych podnikov	49
Tabuľka 3.10:	Programová alternatíva 6: Podpora nového podnikania	50
Tabuľka 3.11:	Programová alternatíva 7: Podpora prichádzajúcich investícií	51
Tabuľka 3.12:	Programová alternatíva 8: Rozvoj odvetvia (a zoskupení podnikateľov)	52
Tabuľka 3.13:	Programová alternatíva 9: Stratégie zamerané na lokalitu/ regeneráciu	53
Tabuľka 3.14:	Programová alternatíva 10: Integrácia pracovníkov s nízkymi príjmami resp. ťažko zamestnateľných	54
Tabuľka 4.1:	Hlavné otázky realizácie stratégie MHR	57
Tabuľka 4.2:	Základné zložky akčného plánu	58
Tabuľka 4.3:	Zdroje financovania iniciatív MHR	60

33769

Tabuľka 5.1: Otázky, ktorým je potrebné sa venovať pri prehodnotení stratégie MHR 63
Tabuľka 5.2: Hodnotenie procesu a výsledkov 64
Tabuľka 5.3: Zhrnutie rozdielov medzi monitorovaním a hodnotením 66
Tabuľka 5.4: Príklady udalostí na stanovenie postupu projektu 67
Tabuľka 5.5: Tradičné a partnerské hodnotenie 70

Predslov

Odbor urbanistického rozvoja Svetovej banky v spolupráci s Ministerstvom pre medzinárodný rozvoj Veľkej Británie a Bertelsmannovou nadáciou podporuje iniciatívu Cities of Change (Mestá zmeny), ktorá sa snaží o podporu politickej a administratívnej reformy v oblastiach miestneho hospodárskeho rozvoja a environmentálneho manažmentu. Iniciatíva Cities of Change vznikla v roku 1999 s cieľom podporiť demokraciu a efektívnosť samospráv v strednej a východnej Európe a je navrhnutá na podporu konštruktívneho, neformálneho, cezhraničného dialógu o úlohe komunálnych politikov, efektívnosti miestnych administratív a posilnení účasti verejnosti. Cieľom sieťovej spolupráce samospráv Cities of Change je:

- posilniť kapacity samospráv na uskutočnenie strategického plánovania a spracovanie akčných plánov;
- podporiť výmenu osvedčených metód a postupov medzi samosprávami a tak umožniť prístup k medzinárodným vedomostiam a poznatkom; a
- napomôcť šíreniu výsledkov.

Skupina miestneho hospodárskeho rozvoja (MHR) v rámci iniciatívy Cities of Change sa snaží vybudovať kapacity samospráv na zlepšenie miestnych ekonomík a vytváranie priaznivého prostredia pre tvorbu zamestnanosti. Pritom obhajuje päťfázový prístup k strategickému plánovaciemu procesu MHR, tak ako je to uvedené v tejto publikácii.

Publikácia bola zostavená ako nástroj na pomoc komunitám pri tvorbe stratégií miestneho hospodárskeho rozvoja a je určená pre obce, mestá a komunity, pre ktoré je oblasť MHR novinkou a ktoré si želajú pomôcť rastu ich miestnej ekonomike. Publikácia sa snaží poskytnúť samosprávam, profesionálom, podnikateľom a komunitám predstavu o tom, čo miestny hospodársky rozvoj je, prečo sa uskutočňuje a ako sa realizuje. Má za cieľ identifikovať úvodné kroky pri odštartovaní plánovacieho procesu miestneho hospodárskeho rozvoja a bola spracovaná s využitím skúseností z praxe z mnohých reformných a rozvíjajúcich sa ekonomík, ako aj zo Severnej Ameriky a Európskej únie. Publikácia upozorňuje na príklady odskúšaných postupov zo strategického plánovania a realizácie miestneho hospodárskeho rozvoja a približuje poznatky a skúsenosti získané z projektu sieťovej spolupráce miestneho hospodárskeho rozvoja *Cities of Change*. Dúfame, že publikácia poslúži pri objasňovaní niektorých nejasností súvisiacich so strategickým plánovaním miestneho hospodárskeho rozvoja tak, aby ich bolo možné jednoduchšie pochopiť.

Táto publikácia je jedným z mnohých nástrojov, ktoré boli vyvinuté Svetovou bankou pre lepšie pochopenie miestneho hospodárskeho rozvoja. Táto práca bola realizovaná spoločne s viacerými partnermi a osobitná vďaka patrí britskému Ministerstvu pre medzinárodný rozvoj (DFID), ktoré založilo a podporovalo

Program budovania kapacít a zdieľania vedomostí v oblasti MHR. Na uvedenej webovej stránke existuje veľa ďalších zdrojov, ktoré sú neustále aktualizované: www.worldbank.org/urban/led.

Na použitie týchto materiálov nie je potrebné povolenie. Ak by ale mala byť príručka preložená, Svetová banka a Bertelsmannova nadácia vyžadujú zaslanie elektronickej kópie obom organizáciám ako referenciu. Tento dokument je dostupný na webových stránkach Svetovej banky, Bertelsmannovej nadácie a stránkach *Cities of Change*. Ak by ste si priali pridať komentár o užitočnosti publikácie, alebo navrhnúť dodatočné informácie alebo prípadové štúdie, kontaktujte prosím Svetovú banku na adrese *LED@worldbank.org*.

Slovník pojmov MHR

Miestny hospodársky rozvoj používa svoj vlastný jazyk a terminológiu. Pojmy ako *budovanie kapacity, posilnenie postavenia, domáci rozvoj* a *sociálny kapitál* sú bežné a používané množstvom predstaviteľov na poli miestneho hospodárskeho rozvoja. Mnoho pojmov spojených s miestnym hospodárskym rozvojom si ale vyžaduje značné množstvo interpretácie, plného porozumenia a vyjednávania v prípadoch, keď sú prakticky použité v rozličných inštitucionálnych prostrediach. Napriek tomu, že si uvedomujeme, že niektoré z týchto pojmov nie sú univerzálne chápané, nasledujúci zoznam poskytuje prehľad tejto terminológie prostredníctvom opisov najbežnejšie používaných slov a skratiek.

Centrá komplexných podnikateľských služieb: Zariadenie, kde môžu podnikatelia získať rady a podporu, potrebné na založenie a rozšírenie ich podnikania. Niekedy tieto centrá tiež vydávajú licencie a povolenia potrebné na začiatok podnikania, prevádzku alebo rast. Tieto centrá zlepšujú miestne podnikateľské prostredie tak, že znižujú počet samostatných agentúr a úradov, ktoré podnikatelia musia navštíviť, aby získali radu alebo aby podali žiadosti o získanie rozličných licencií a povolení. Šetria verejný a súkromný čas a v konečnom dôsledku zvyšujú efektivitu.

Dodávateľské reťazce: Produkty a procesy, ktoré sú nevyhnutné pre produkciu tovaru alebo služby. Napríklad, na výrobu mrazenej ryby bude dodávateľský reťazec zahŕňať všetko od rybolovu, manipulácie, spracovania a mrazenia, až po balenie, skladovanie a distribúciu. Toto sú všetko zložky dodávateľského reťazca. Holistické stratégie MHR sa snažia zachytiť čo možno najvyššiu úroveň hodnotového reťazca v regióne. V tomto príklade spracovanie rýb, balenie, skladovanie a distribúcia pridávajú hodnotu a z tohto dôvodu sú považované za vyššiu úroveň hodnotového reťazca.

Domáce podniky: Miestne podniky, obyčajne také, ktoré vznikli v rámci komunity. V širšom zmysle sa pojem týka všetkých podnikov v oblasti, bez ohľadu na to, či „vyrástli lokálne“ alebo nie.

Doplnkovosť: Princíp, ktorý hovorí, že financovanie z osobitného zdroja je doplnkové k tomu, ktoré je poskytované štátnymi alebo samosprávnymi orgánmi. Princíp doplnkovosti vyžaduje, aby zdroje pridelené projektu neboli použité iba na nahradenie / zámenu existujúcich zdrojov, ale mali by byť použité na dodatočné projekty a aktivity.

Hnedé plochy: Toto je všeobecný pojem používaný pre plochy, ktoré boli zastavané v minulosti a ktoré môžu ale nemusia byť kontaminované. Stratégie trvalo udržateľného hospodárskeho rozvoja podporujú produktívne opätovné využitie týchto plôch i napriek tomu, že to môže byť nákladnejšie ako vybudovanie alebo rozvoj nových a v súčasnosti nerozvinutých - zelených plôch.

Informácie o trhu práce: Skupina údajov dostupných o konkrétnom trhu práce, vrátane štatistiky zamestnanosti a nezamestnanosti, štatistiky o profesiách a údaje o priemernej dĺžke pracovného času a priemerných zárobkoch.

Investície do mobilnej výroby (alebo sektoru služieb): Tam, kde majú výrobné spoločnosti (alebo poskytujúce služby) široké možnosti voľby umiestnenia. Z toho vyplýva ich veľmi silná vyjednávacia pozícia v čase, keď si volia miesto umiestnenia ich podnikania.

Mäkká infraštruktúra: Mäkká infraštruktúra sa vzťahuje na menej hmotné aspekty MHR, ako napríklad poskytovanie vzdelávania a školení, infraštruktúra kvality života, ako sú parky, služby voľného času a knižnice, bývanie, podpora podnikania, spolupráca podnikateľov a finančné služby atď.

Miestne hospodárske fórum: Koordinačný mechanizmus ustanovený na dosahovanie modernizácie a zlepšenia poskytovania miestnych ekonomických služieb.

MSP: Skratka pre „malé a stredné podniky“. Neexistuje jednoznačné vymedzenie medzi malými a strednými podnikmi. Vo všeobecnosti malé sa zvyčajne chápu podniky s počtom zamestnancov od 5 do 20 a stredné od 20 do 200. Podniky s menej ako piatimi zamestnancami sa zvyčajne nazývajú mikro-podniky. Takéto rozdelenie slúži len ako pomôcka.

Partneri: Jednotlivci a skupiny, ktorí sa zaujímajú o aktuálne otázky. Zvyčajne reprezentujú svoje vlastné záujmy ako zúčastnení partneri.

Podnikateľské inkubátory: Nástroj hospodárskeho rozvoja primárne navrhnutý na pomoc tvorbe a rastu nových podnikov v komunite v rámci špecifickej budovy alebo lokality. Podnikateľské inkubátory pomáhajú novovznikajúcim podnikom poskytovaním rôznych podporných služieb, ako napr. pomoc pri rozvoji podniku a marketingových plánoch, budovaní riadiacich schopností, získavaní kapitálu a prístupu k špecializovanejším službám. Tiež poskytujú flexibilný priestor na prenájom, spoločné vybavenie a administratívne služby v organizovanom pracovnom priestore.

Podnikateľský kurz: Programy, ktoré poskytujú poradenstvo a inštrukcie o základoch podnikania (ako napríklad účtovníctva a marketingu) tak, aby podnikatelia zvýšili svoje šance na úspech.

Podpora začínajúcim podnikateľom: Zahŕňa plný rozsah služieb dostupných pre ľudí začínajúcich podnikať prvýkrát. Iniciatívy zahŕňajú: školenie, podporu vo forme podnikateľského poradenstva, spoluprácu podnikateľov, inštruktáž a finančnú pomoc (granty, pôžičky, subvencie k úrokovým mieram sú tradičné metódy; inovatívnejší prístup k finančnej podpore je pokúsiť sa prilákať čo možno najviac investícií zo súkromného sektora v porovnaní s investíciami z verejného sektora).

Priame zahraničné investície (PZI): PZI sú investície, ktoré sú prilákané zo zahraničia. Môžu byť buď v podobe investícií na zelenej ploche (t.j. investície do vybudovania nových zariadení na dosiaľ nerozvinutých plochách) alebo portfóliovej investície (t.j. nákup zabehnutého podniku). Prichádzajúce investície môžu mať podobnú formu (zelené plochy alebo portfólio). Môžu ale zahŕňať tak investície pochádzajúce z krajiny ako aj zo zahraničia.

Progresívna stratégia: Opatrenia na pokračovanie života projektov po tom, čo sa skončí úvodné financovanie. Niekedy nazývaná ako **úniková** alebo **nástupníkka** stratégia. Mala by byť spracovaná pri štarte všetkých projektov, ktoré pravdepodobne budú potrebovať trvalý kapitál alebo zdroje príjmov po úvodnej časti realizácie projektu.

Rastový uzol: Konkrétna lokalita, do ktorej sa úmyselne smeruje rozvoj priemyslu a/alebo obchodu; realizuje sa buď s úmyslom znížiť rastový tlak v iných lokalitách mesta, alebo dosiahnuť rovnomerný rast v rámci mesta.

Služby na rozvoj exportu: Programy podpory exportu môžu pomôcť podnikateľom diverzifikovať ich bázu zákazníkov, rozšíriť činnosti a stať sa ziskovejšími. Exportné služby zahŕňajú: posúdenie schopnosti podniku exportovať, prieskum trhu, informačné služby (o exporte, obchodných predpisoch, doprave, atď.), tvorbu medzinárodných príkladov a obchodné prezentácie a výstavy alebo propagačné marketingové cesty.

Stratégie na stabilizáciu podnikov: Systematické úsilie zamerané na udržanie spokojnosti miestnych podnikov a udržanie ich umiestnenia v súčasných sídlach v rámci danej lokality. Stratégie zahŕňajú pomoc podnikom vyrovnávať sa s meniacimi sa podmienkami, oslovovať nové trhy a dokonca aj asistenciu pri riešení interných problémov spoločností.

Techniky hlavnej cesty: Techniky hlavnej cesty zdôrazňujú potrebu zabezpečenia efektívnejšieho použitia zdrojov a investovania do procesov, technologických inovácií a kvalifikácie zamestnancov. Práca je považovaná za dôležitú komoditu a zvyšovanie kvalifikácie za rozhodujúcu, cielenú investíciu. Technika má za následok mobilizáciu a modernizáciu lokálnych zdrojov a maximalizáciu miestnych silných stránok a výhod tak, aby vyrovnali relatívne vysoké úrovne miezd.

Techniky vedľajšej cesty: Techniky vedľajšej cesty propagujú hospodársku pozíciu oblasti prostredníctvom znižovania výrobných nákladov, najmä mzdových nákladov; toto nie je trvalo udržateľný prístup.

Tieňová ekonomika: Mimo rámca oficiálnej alebo legálnej ekonomiky a preto neregistrovaná.

33769

Tvrdá infraštruktúra: Tvrdá infraštruktúra zahŕňa všetky hmotné fyzické aktíva, ktoré prispievajú hospodárstvu mesta, napríklad dopravná infraštruktúra (cesty, železnice, prístavy, letiská), priemyselné a obchodné budovy, voda, zneškodňovanie odpadov, energia, telekomunikácie, atď. Pozri tiež mäkkú infraštruktúru.

Ukazovatele: Sprostredkovateľské miery, ktoré poskytujú akcieschopné definície viacrozmerným komponentom MHR. Od indikátorov sa očakáva, že budú slúžiť pri definovaní problémov danej oblasti a ako zdroj informácií pri formulovaní plánu. Mali by slúžiť ako základ pri diskusii o zámeroch a plánovaní.

Zelené plochy: Predstavujú plochy, do ktorých nebolo doposiaľ investované. Investície do zelených plôch znamenajú, že zariadenia sú navrhnuté a vybudované pre investorov, na rozdiel od investora, ktorý kupuje už vybudované zariadenie.

Zoskupenia (z angl. clusters): Odvetvové zoskupenie je spojenie príbuzných odvetví a inštitúcií v rámci územia alebo regiónu. Odvetvia sú prepojené a spájané mnohými odlišnými spôsobmi. Niektoré odvetvia v rámci zoskupenia sú dodávateľmi iných, niektoré od ostatných nakupujú, niektoré navzájom využívajú spoločnú pracovnú silu alebo zdroje. Dôležitou skutočnosťou pri zoskupeniach je to, že odvetvia v rámci zoskupenia sú hospodársky prepojené. Spolupracujú a zároveň sú si konkurentmi a sú do určitej miery navzájom závislé. V ideálnom prípade zoskupenia vytvárajú synergický efekt.

33769

Úvod do miestneho hospodárskeho rozvoja

Čo je miestny hospodársky rozvoj?

Cieľom miestneho hospodárskeho rozvoja (MHR) je vybudovať hospodárske kapacity miestnej oblasti, aby sa zlepšila jej hospodárska budúcnosť a kvalita života pre všetkých. Je to proces, pomocou ktorého partneri z verejného, podnikateľského a mimovládneho sektora spoločne pracujú na tvorbe lepších podmienok pre hospodársky rast a tvorbu zamestnanosti.

Čo predstavuje praktická realizácia miestneho hospodárskeho rozvoja?

Úspech obce dnes závisí od jej schopnosti prispôsobiť sa dynamickému miestnemu, národnému a medzinárodnému trhovému hospodárstvu. Strategicky plánovaný MHR je čoraz viac používaný obcami na posilnenie schopností miestneho hospodárstva danej oblasti, zlepšenie investičného prostredia a zvýšenie produktivity a konkurencieschopnosti miestnych podnikov, podnikateľov a pracovníkov. Schopnosť obcí zlepšiť kvalitu života, tvoriť nové hospodárske príležitosti a bojovať proti chudobe závisí od ich schopnosti pochopiť proces MHR a strategicky konať v meniacom sa a čoraz konkurenčnejšom trhovom hospodárstve.

Ako je možné vybudovať silné miestne hospodárstvo?

Každá obec má jedinečný súbor miestnych podmienok, ktoré buď zvyšujú alebo znižujú potenciál pre miestny hospodársky rozvoj a sú to práve tieto podmienky, ktoré určujú komparatívnu výhodu oblasti a jej schopnosť prilákať, tvoriť a udržať si investície. Hospodárske, sociálne a geografické atribúty obce budú ovplyvňovať návrh i spôsob prístupu k realizácii stratégie miestneho hospodárskeho rozvoja. Skúsenosti z praxe dokazujú, že na vybudovanie silného miestneho hospodárstva by mala každá obec uskutočniť proces spolupráce s cieľom pochopiť povahu a štruktúru miestneho hospodárstva a vykonať analýzu silných a slabých stránok regiónu, jeho príležitostí a ohrození. Analýza poslúži na upozornenie na základné problémy a príležitosti, ktorým miestna ekonomika čelí.

Kto sa podieľa na miestnom hospodárskom rozvoji?

Úspešný súkromný podnik a výrobné verejno-súkromné partnerstvá vytvárajú v obciach zisk. Súkromný podnik ale na dosahovanie prosperity potrebuje pozitívne, podnikaniu priaznivé prostredie. Miestna samospráva zohráva podstatnú úlohu pri vytváraní priaznivých podmienok pre rozvoj a úspech podnikania. Miestny hospodársky rozvoj je vo svojej povahe partnerstvom medzi súkromným sektorom, záujmami komunity a miestnou samosprávou.
MHR je zvyčajne strategicky plánovaný miestnou samosprávou v spojení s partnermi z verejného a súkromného sektora. Na realizácii sa podieľajú verejný, súkromný i mimovládny sektor v závislosti od svojich schopností a síl.

33769

Prečo sa venovať miestnemu hospodárskemu rozvoju?

MHR sa ako metóda plánovania vyvinul začiatkom 70-tych rokov ako odpoveď na to, že si miestne samosprávy uvedomili, že podniky a kapitál sa premiestňujú medzi oblasťami kvôli získaniu konkurenčnej výhody. Prostredníctvom aktívneho posúdenia svojej hospodárskej bázy obce pochopili príležitosti a prekážky rastu a investovania. S týmito novozískanými poznatkami sa obce pokúsili rozšíriť svoju hospodársku a zamestnaneckú základňu tak, že navrhli a uskutočnili strategické programy a projekty s cieľom odstrániť prekážky a uľahčiť investovanie. Dnes čelia miestne ekonomiky ešte väčšiemu počtu výziev. Medzi ne patria:

Medzinárodné

Globalizácia zvyšuje tak príležitosti ako aj konkurenciu pre miestne investovanie. Ponúka príležitosti pre miestne podniky na rozvíjanie nových trhov, ale tiež prináša výzvy od medzinárodných konkurentov vstupujúcich na miestne trhy. Nadnárodné a na viacerých miestach pôsobiace spoločnosti z oblasti výroby, bankovníctva a služieb globálne súperia v hľadaní nákladovo efektívnych lokalít na svoje umiestnenie. Technologicky vyspelé rastúce priemyselné odvetvia si vyžadujú špecializovanú kvalifikáciu a podpornú technologickú infraštruktúru, ale čoraz viac si vyžadujú vysoko špecializovanú a špecifickú kvalifikáciu a podnikateľské prostredie všetky priemyselné odvetvia a služby. Miestne podmienky určujú komparatívnu výhodu oblasti a jej schopnosť prilákať a udržať si investície. Aj malé mestá a ich okolité vidiecke regióny môžu rozvinúť miestne hospodárske príležitosti na národnej alebo medzinárodnej úrovni budovaním na silných stránkach svojej miestnej ekonomiky.

Národné

Makro-ekonomické, fiškálne a monetárne reformy na národnej úrovni priamo vplývajú na hospodárstvo na lokálnej úrovni. Národné regulačné a právne rámcové podmienky, ako napr. daňová reforma, deregulácia telekomunikácií a normy v oblasti životného prostredia priamo vplývajú na miestnu podnikateľskú klímu, zvyšujúc alebo znižujúc potenciál pre miestny hospodársky rozvoj. V mnohých krajinách pokračuje proces decentralizácie funkcií centrálnej vlády a tým sa zvyšuje zodpovednosť miestnych samospráv v oblasti udržania a prilákania súkromného priemyslu.

Regionálne

Obce v rámci regiónu i medzi regiónmi často súperia o prilákanie externých a lokálnych investícií. Pre obce medzi regiónmi existujú príležitosti na vzájomnú spoluprácu, ktorá napomôže rastu ich ekonomík, napríklad prostredníctvom podpory zlepšenia infraštruktúry a životného prostredia, ktoré majú dosah na široký región. Združenia miestnych samospráv alebo regionálnych samosprávnych orgánov môžu slúžiť na uľahčenie takéhoto typu iniciatív MHR tým, že zohrávajú úlohu sprostredkovateľa medzi národnou vládou a miestnymi samosprávami.

33769

METROPOLITNÉ A OBECNÉ

Podniky, rovnako veľké i malé, si často volia svoje sídlo v mestských oblastiach kvôli ekonomikám aglomerácií (t.j. výhodám plynúcim zo spoločných trhov, infraštruktúry, dostatku pracovnej sily a informácií s ostatnými firmami). Hospodárska výhoda mestských oblastí je značne závislá od kvality mestskej správy a riadenia a od politiky ovplyvňujúcej dostupnosť alebo nedostatok elektrickej energie, dopravy, telekomunikácií, kanalizácie a rozvojaschopných mestských území. Faktory ovplyvňujúce produktivitu pracovnej sily v miestnom hospodárstve zahŕňajú dostupnosť a kvalitu bývania, zdravotníckych a[1] vzdelávacích služieb, kvalifikáciu, bezpečnosť, príležitosti na školenia a verejnú dopravu. Tieto faktory „tvrdej" a „mäkkej" infraštruktúry sú hlavnými činiteľmi komparatívnej výhody obce. Kvalita a dostupnosť „tvrdej" a „mäkkej" infraštruktúry tvoria základný kameň úspešnosti miestneho hospodárstva.

Metropolitné oblasti môžu ponúknuť čoraz viac príležitostí prostredníctvom výhod hospodárenia vo veľkom a úsilia plynúceho z veľkosti dostupného geografického a ľudského kapitálu, ako aj veľkosti ich služieb a vnútorného trhu. Nekoordinované a nesúrodé inštitucionálne rámce a plánovacie orgány v metropolitných oblastiach môžu viesť k ohrozeniu hospodárskeho rastu celej oblasti. Reakciou na tieto obmedzenia je možné vytvoriť agentúry MHR s celoregionálnou pôsobnosťou, konzorciá a sieťovú spoluprácu. Tieto inovatívne inštitucionálne rámce, ktoré reprezentujú záujmy rôznych obcí a partnerských agentúr v tej istej metropolitnej oblasti môžu prinášať úžitok najdôležitejším subjektom v každej obci (verejnému sektoru, podnikateľom a organizáciám občianskej spoločnosti). Tieto rámce môžu poslúžiť zjednoteniu úsilia rozličných lokalít a zvýšiť výsledky MHR a môžu posilniť zastúpenie vo vyšších úrovniach rozhodovacieho procesu. Tento druh spolupráce dobre fungoval v mestách podieľajúcich sa na dohodách o spoločných trhoch, alebo v takých, ktoré mali spoločné záujmy v určitom odvetví (t.j. Eurocities[2], Sieť indonézskych miest[3], Sieť juhoafrických miest[4]).

Najdôležitejšou a najefektívnejšou aktivitou miestneho hospodárskeho rozvoja, akú môže obec uskutočniť, je zlepšenie regulačných procesov a procedúr, ktorým samotné samosprávy podnikateľov vystavujú. Prieskum vo väčšine samospráv by odhalil množstvo zložitých, nedostatočne riadených, drahých a nepotrebných systémov registrácie podnikateľov. Pomocou ich redukcie môže samospráva rýchlo zlepšiť svoju lokálnu investičnú klímu.

[1] Infraštruktúra MHR sa skladá z dvoch hlavných zložiek, „tvrdej" materiálnej infraštruktúry zahŕňajúcej cesty, železnicu, vodný systém, systém kanalizácií a odpadových vôd, energetické a telekomunikačné siete; a „mäkkej" infraštruktúry – sociálnych, kultúrnych a spoločenských zariadení a možností, ktoré obohacujú kvalitu života a povzbudzujú rozvoj priemyslu a obchodu.

[2] *http://www.eurocities.org/*

[3] *http://www.cdsindonesia.org/*

[4] *http://www.sacties.net/*

33769

Znevýhodnené obyvateľstvo a tieňová ekonomika

V mnohých krajinách nie je hospodársky rast určený iba oficiálnou ekonomikou (hospodárskymi odvetviami, ktoré sú legálne registrované a platia dane), ale tiež tieňovou ekonomikou (tie aktivity, ktoré nie sú legálne registrované). V niektorých prípadoch je rozsah tieňovej ekonomiky väčší, ako oficiálnej a vzájomne na seba pôsobia prostredníctvom dodávok určitých tovarov a služieb. Pri navrhovaní stratégie miestneho hospodárskeho rozvoja je potrebné pochopiť a brať do úvahy prepojenia medzi oficiálnymi a neoficiálnymi sektormi hospodárstva.

Obce a podnikatelia si čoraz viac uvedomujú, že úspešná miestna ekonomika potrebuje sociálnu, ako aj hospodársku, environmentálnu a fyzickú obnovu. V mnohých mestách pracuje veľký počet rodín s nízkymi príjmami v rámci tieňovej ekonomiky. Tieto neoficiálne aktivity sú však často aktivity s nízkym rastom, čo je dôsledkom nedostatočného prístupu k vhodnej infraštruktúre a službám (t.j. elektrine, vode, cestným komunikáciám), bežným zdrojom financovania, informáciám a kvalifikácii. Príprava stratégie MHR by mala zohľadňovať a prispôsobovať sa obmedzeniam a príležitostiam tieňovej ekonomiky a tak rozšíriť dosah strategicky plánovanej stratégie MHR. Mala by tiež podporovať širšie sociálne výhody pre všetky hospodárske a sociálne sektory obce, oficiálne i neoficiálne, znevýhodnené i vylúčené.

Strategický plánovací proces MHR

Osvedčené skúsenosti z praxe dokazujú, že miestny hospodársky rozvoj by mal vždy byť vedený stratégiou. V ideálnom prípade by mala stratégia MHR byť súčasťou širšieho strategického rozvojového plánu, ktorý zahŕňa sociálne a environmentálne zložky. Stratégia MHR kladie dôraz na posilnenie miestneho hospodárstva a vybudovanie lokálnych kapacít. Typické časové vymedzenie pre stratégiu MHR je od troch do ôsmich rokov a zahŕňa ročné realizačné plány. Logický sled týchto fáz je načrtnutý v nižšie uvedenej tabuľke.

Päť fáz strategického plánovacieho procesu

Strategický plánovací proces miestneho hospodárskeho rozvoja má zvyčajne päť fáz a zatiaľ čo tieto sú nižšie uvedené ako samostatné fázy, v skutočnosti je strategické plánovanie MHR flexibilným procesom a jedna fáza často pokračuje paralelne s druhou v závislosti od miestnych potrieb. Ak sa vyskytnú problémy počas konkrétnej fázy, nemusia byť dôsledkom práce v tejto fáze, ale primeranosti predchádzajúcej fázy. Predchádzajúce a nasledujúce fázy bude možno potrebné vylepšiť alebo prepracovať, aby sa problémy vyriešili. Stratégia je živý dokument, ktorý by sa mal meniť podľa tohto, ako to určujú okolnosti.

Miestny hospodársky rozvoj
Päť fáz
Fáza 1: Organizovanie procesu
Fáza 2: Hodnotenie miestneho hospodárstva
Fáza 3: Tvorba stratégie
Fáza 4: Realizácia stratégie
Fáza 5: Prehodnotenie stratégie

Tabuľka 1: Postupnosť piatich fáz strategického plánovacieho procesu miestneho hospodárskeho rozvoja

Fáza 1: Organizovanie procesu

Pre úspešné zorganizovanie stratégie miestneho hospodárskeho rozvoja by mali byť v rannom štádiu plánovacieho procesu dohodnuté inštitucionálne opatrenia a zapojenie partnerov. V rámci mestského úradu alebo partnerskej organizácie by mal byť ustanovený tím MHR a tento tím by mal iniciatívne riadiť strategický plánovací proces.

Úspešný miestny hospodársky rozvoj si vyžaduje snahu spolupracovať zo strany *verejného* (vládneho), *súkromného* (podnikateľského) a *mimovládneho* (MVO, odbory, sociálne, občianske, náboženské organizácie) sektora. Strategický plánovací proces sa začína identifikáciou ľudí, verejných inštitúcií, podnikov, priemyselných odvetví, občianskych organizácií, profesných organizácií, výskumno-expertných inštitúcií, školiacich inštitúcií a ďalších, ktoré sú súčasťou a/alebo majú vplyv na miestne hospodárstvo.

Kvalifikácia, skúsenosti a zdroje, ktorými skupiny partnerov v rámci snaženia prispejú, budú prínosom k celkovému strategickému plánovaciemu procesu. Vybudovanie stabilných pracovných vzťahov a organizačných štruktúr, ktoré podporia strategický plánovací proces, bude viesť k užitočným a dlhodobým verejným, súkromným a mimovládnym partnerstvám. Tieto pracovné vzťahy sa môžu pohybovať v rozsahu od relatívne neformálnych pracovných skupín, cez polooficiálne, voľne usporiadané zoskupenia, až po vytvorenie regionálnej rozvojovej agentúry alebo ustanovenie partnerstva verejného a súkromného sektora. Pokračovanie a udržiavanie takýchto partnerstiev je často kritickým faktorom a výzvou určujúcou efektívnosť úsilia MHR.

Fáza 2: Hodnotenie miestneho hospodárstva

Poznať charakteristiku miestneho hospodárstva je nevyhnutné, ak majú partneri identifikovať a odsúhlasiť realistickú, praktickú a dosiahnuteľnú stratégiu MHR. Na získanie najdôležitejších údajov o miestnom hospodárstve je potrebné začať účinné hodnotenie miestneho hospodárstva úvodným prieskumom existujúcich hospodárskych vzťahov a aktivít v rámci regiónu, hodnotenie umožní použitie dostupných kvantitatívnych a kvalitatívnych informácií, ktoré poukazujú na existujúce štruktúry a trendy v rozvoji podnikania, výrobe, zamestnanosti, kvalifikovanosti pracovnej sily a ďalších údajov, ktoré pomôžu identifikovať strategické smerovanie miestnej ekonomiky. Hodnotenie nemusí byť nevyhnutne obmedzené administratívnou oblasťou alebo hranicou, ako napr. územím samosprávy. Oblasť môže pozostávať z metropolitnej oblasti, spádovej oblasti dochádzania do práce, centrom, mestom alebo jemu prináležiacemu mestskému resp. vidieckemu zázemiu. Zozbierané informácie môžu poukázať na potrebu špecifických projektov a programov, ktoré rozšíria a diverzifikujú miestnu hospodársku základňu.

Prvým krokom v hodnotení miestneho hospodárstva je určiť, aké informácie sú relevantné, potrebné a dostupné a identifikovať vágne, chýbajúce alebo neexistujúce údaje, ktoré bude potrebné získať pre hodnotenie miestnej ekonomiky. Po získaní týchto informácií bude potrebné zozbierať a analyzovať údaje a tak vytvoriť profil miestneho hospodárstva. Na identifikáciu hlavných informácií o miestnom hospodárstve je možné využiť viacero nástrojov, ako napr. SWOT analýzu (Tabuľka 2), benchmarking a regionálne ekonomické ukazovatele. Efektívne plánovanie stratégie MHR bude obsahovať prieskum a analýzu prínosu programov a projektov miestneho hospodárskeho rozvoja, ktoré sa už v regióne realizujú.

Príklady oblastí hodnotenia miestneho hospodárstva	
Silné stránky Miestne aktíva	Konkurencieschopná úroveň miezd, kvalifikovaná pracovná sila, vzdelávacie a výskumné inštitúcie, silná dopravná sieť, bezpečná lokalita, existujúce výrobné firmy, blízkosť nerastných surovín alebo iných prírodných zdrojov.
Slabé stránky Prekážky rastu	Zväčšujúca sa chudoba, zložité miestne regulačné procedúry, nedostatočná infraštruktúra, obmedzený prístup k úverom, zdravotné problémy ovplyvňujúce pracovnú silu (napr. HIV/AIDS), vysoká miera kriminality.
Príležitosti Priaznivé exogénne (vonkajšie) podmienky	Technologické zmeny, nové usporiadanie medzinárodného obchodu, makroekonomický/politický rozvoj, rozširujúce sa trhy, rozvoj regionálneho letiska, pribúdanie kvalifikovanej pracovnej sily.
Ohrozenia Nepriaznivé exogénne (vonkajšie) trendy	Demografické zmeny, znižovanie globálneho obchodu alebo strata trhov a z toho vyplývajúce zatvorenie miestnej fabriky, nestabilné výmenné kurzy brániace miestnemu investovaniu, strata vzdelanej populácie v prospech iných oblastí – záporná migrácia.

Tabuľka 2: SWOT analýza: Príklady oblastí hodnotenia miestneho hospodárstva

Hodnotenie miestneho hospodárstva bude použité na:

- identifikáciu verejných, súkromných a mimovládnych zdrojov;
- získavanie a analýzu existujúcich alebo kritických, nových, kvantitatívnych a kvalitatívnych informácií; a
- vybudovanie systémov na správu údajov pre budúce použitie pri monitoringu a hodnotení.

Dôležitá je tiež komparatívna informácia o zdrojoch a aktivitách susediacich obcí alebo iných miestnych, regionálnych, národných alebo medzinárodných konkurentov. Hodnotenie by malo vziať do úvahy potenciál pre veľký rozsah príležitostí miestneho hospodárskeho rozvoja pokrývajúcich všetky hlavné sektory, vrátane oficiálneho, neoficiálneho a občianskeho sektora.

Úroveň a hĺbka údajov, ktoré je potrebné zozbierať je ovplyvnená dostupnosťou, rozpočtom a povahou miestneho hospodárstva. V mnohých rozvojových krajinách sú informácie o hospodárstve dostupné iba na celoštátnej úrovni. Zber detailných informácií o miestnej ekonomike môže byť drahý proces, ktorý je pre samosprávy s obmedzenými zdrojmi obtiažne uskutočniť. V tejto situácii je potrebné zvážiť rozličné metódy a prístupy pre pochopenie miestneho hospodárstva. Takéto prístupy môžu byť napríklad stretnutia s podnikateľmi a komunitnými skupinami, rozhovory a jednoduché prieskumy.

Fáza 3: Tvorba stratégie

Rovnako ako pri komplexnom strategickom plánovaní mesta, cieľom je dosiahnuť *integrovaný* prístup ku strategickému plánovaniu miestneho hospodárskeho rozvoja. Odborníci z miestnej samosprávy a najdôležitejšie skupiny partnerov budú potrebovať pri návrhu stratégie vyvážiť miestny hospodársky rozvoj s environmentálnymi a sociálnymi potrebami. Typická stratégia MHR má viacero zložiek.

33769

Prvky stratégie MHR	
Vízia	Popisuje konsenzus partnerov o preferovanej hospodárskej budúcnosti obce.
Ciele	Vychádzajú zo všeobecnej vízie a definujú požadované výstupy hospodárskeho plánovacieho procesu.
Úlohy	Stanovujú výkonnostné štandardy a plánované aktivity pre rozvoj každého cieľa. Sú časovo ohraničené a merateľné.
Programy	Definujú prístupy na dosiahnutie realistických hospodárskych rozvojových cieľov. Sú časovo ohraničené a merateľné.
Projekty a akčné plány	Realizujú konkrétne programové zložky. Musia byť zoradené podľa priorít a mať definované náklady. Sú časovo ohraničené a merateľné.

Tabuľka 3: Tvorba stratégie MHR v 5 krokoch: „Od vízií k projektom“

Fáza 4: Realizácia stratégie

Stratégia MHR je komplexný plán, ktorý má krátkodobé, strednodobé alebo dlhodobé zámery a aktivity a definuje, čo má byť dosiahnuté. Určuje program, ktorý podporuje a rozvíja silné stránky miestnej komunity v oblasti hospodárstva, geografie, sociálnej a environmentálnej oblasti a reaguje tak na výzvy, ako aj na príležitosti.

Realizačný plán

Každá stratégia MHR by mala mať realizačný plán, ktorý je zase podporený jednotlivými projektovými akčnými plánmi. Realizačný plán stanovuje požiadavky na rozpočet a ľudské zdroje a tiež inštitucionálne a procedurálne dôsledky realizácie stratégie MHR. Ako jedinečný dokument, ktorý obsahuje všetky programy a projekty MHR v rámci celej stratégie, slúži ako integrovaný programovací dokument na zachovanie zrozumiteľnosti smerovania stratégie a zabezpečuje, aby projekty a programy nevhodným spôsobom nebojovali o zdroje a podporu. Dobrý realizačný plán, ktorého časový rozsah je jeden až tri roky, má za následok efektívnejšie a účinnejšie využitie existujúceho rozpočtu a môže byť použitý na prilákanie financovania z externých zdrojov ako sú národná vláda, bilaterálne a multilaterálne donorské agentúry a súkromný sektor[5].

Akčné plány

Akčné plány MHR poskytujú konkrétne detaily o zložkách projektu, vrátane hierarchie úloh, zodpovedností, realistických harmonogramov realizácie, ľudských zdrojov a finančných potrieb, zdrojov financovania, očakávaných dopadov, výsledkov, výkonnostných mier a systémov na vyhodnotenie postupu pre jednotlivé projekty[6].

Projekty, ktoré môžu byť realizované v krátkodobom horizonte a ktoré skončia ako „rýchli víťazi“, sú dôležité pre spád udalostí a budovanie dôvery partnerov. Iné projekty budú mať strednodobý až dlhodobý časový rámec realizácie. V každom prípade by mali byť projekty presadzované jednotlivcami alebo skupinou partnerov v závislosti od záujmov, zdrojov, zaviazanosti a odborných znalostí.

[5] Príklad realizačného plánu je možné nájsť v časti vzorových dokumentov v sekcii Pramene tejto publikácie.
[6] Príklad akčného plánu projektu je možné nájsť v časti vzorových dokumentov v sekcii Pramene tejto publikácie.

33769

Je dôležité vytvoriť dobrý monitorovací a hodnotiaci systém pre integrovanú stratégiu MHR, ktorý vytvára predpoklady pre analýzu a prehodnotenie. Umožňuje tímu MHR správne kvantifikovať výstupy, zdôvodniť výdavky, navrhnúť potrebné vylepšenia a úpravy a stanoviť osvedčené postupy. Je možné stanoviť indikátory[7] na meranie procesu ako aj vplyvu.

Fáza 5: Prehodnotenie stratégie

Napriek skutočnosti, že stratégia MHR je zvyčajne spracovaná na troj až osemročné obdobie, mala by byť každoročne prehodnocovaná, aby sa umožnili úpravy v prípade zmien miestnych podmienok. Komplexnejšia revízia sa zvyčajne koná každé tri roky. Realizácia stratégie MHR by však mala byť podrobená prísnemu každoročnému hodnoteniu. Táto kontrola by mala zvážiť dostupné zdroje pre realizáciu stratégie a obsahovať stanovené a dohodnuté monitorovacie a hodnotiace ukazovatele miestnej ekonomiky.

Revízia by sa mala týkať, ak je to možné, vstupov, výstupov, výsledkov a vplyvov a tiež realizačného procesu, úrovne a rozsahu participácie partnerov. Popri prehodnotení stratégie by mali existovať systémy na monitorovanie postupu každého projektu. Tieto systémy umožnia tým, ktorí rozhodujú prispôsobiť stratégiu ako reakciu na meniace sa miestne podmienky. Keď sú programy alebo projekty dokončované alebo sú posúdené ako nevhodné, môžu byť identifikované nové.

Osvedčené postupy na úspech stratégie

Skúsenosti z praxe v miestnom hospodárskom rozvoji dokazujú, že sú potrebné prístupy na mieru šité na miestne podmienky. Uvádzame niekoľko dobrých rád a princípov:

- **Integrovaný** prístup, ktorý obsahuje oblasť sociálnu, environmentálnu a geografickú, ako aj hospodársku.
- Dôsledne spracovaná stratégia vybudovaná všetkými relevantnými **partnermi** a založená na **spoločnej vízii**.
- Odkaz na **tieňovú ekonomiku: tieňovú ekonomiku** je potrebné so všetkou vážnosťou brať do úvahy. V niektorých lokalitách môže predstavovať značnú časť miestneho hospodárstva a byť silno prepojená s oficiálnymi aktivitami a poskytovať hospodársku základňu pre väčšinu chudobných.
- **Rozsah projektov:** krátkodobé, strednodobé a dlhodobé, na podnietenie partnerstva a vybudovanie dôvery partnerov.
- **Vplyvní** a **efektívni miestni vodcovia**, ktorí prinášajú zodpovednosť, dôveryhodnosť a schopnosť zjednotiť partnerov.
- **Budovanie kapacít** manažmentu a tímov „v prvej línii“ je nevyhnutné na realizáciu projektu.
- Miestna samospráva by mala považovať stratégiu „za vlastnú“ a demonštrovať **silnú politickú vôľu** realizovať ju.
- Politická, finančná a technická podpora zo strany **ostatných úrovní správy** pridáva na hodnote.
- Projekty a akčné plány by sa mali realizovať iba vtedy, keď bol identifikovaný zodpovedný manažér alebo odborník, ktorý je **oddaný** úspešnej realizácii.

[7] Pozri Slovník pojmov MHR, strana 8

33769

Príklad ukážok rôznych prvkov strategického plánu MHR

Vízia: Táto samospráva sa stane globálne konkurencieschopnou do roku 2020

Ciele:
1. Diverzifikovať hospodársku základňu samosprávy.
2. Stať sa centrom turistického ruchu.
3. Zlepšiť budované prostredie samosprávy.
4. Stať sa najatraktívnejšou samosprávou v regióne pre priame zahraničné investície.
5. Stať sa spoločnosťou s rovnejšími šancami pomocou zlepšenia prístupu k práci pre celú komunitu.

(Pre každý cieľ je formulovaná séria úloh. Príkladom môže byť Cieľ 3)

Cieľ 3: Zlepšiť budované prostredie samosprávy.

Úloha 1: Využiť a rozvinúť všetky hnedé plochy s rozlohou väčšou ako jedna štvrtina akra do roku 2010.

Úloha 2: V priebehu nasledujúcich šiestich mesiacov prijať princípy plánovacieho postupu, ktoré zabezpečia, aby historické budovy staršie ako 100 rokov nemohli byť upravované alebo demolované bez predchádzajúceho súhlasu miestnych orgánov.

Úloha 3: Zabezpečiť, aby všetky nové žiadosti na vybudovanie priemyselných a obchodných priestorov spĺňali miestne, národné a medzinárodné normy pre bezpečnosť, životné prostredie atď.

Tieto úlohy by mali byť časovo ohraničené a kvantifikovateľné. Niektoré by mali byť krátkodobé (pre rýchlych víťazov), niektoré dlhodobejšie. Potom by mal byť pre každú úlohu program projektov a aktivít. *Tieto by mali byť starostlivo vyberané s využitím výberových kritérií.*

Výsledok môže vyzerať napríklad takto:

Úloha 1: Eliminovať všetky hnedé plochy s rozlohou väčšou ako jedna štvrtina akra do roku 2010

Program: Program regenerácie hnedých plôch

Projekt 1.1: Vypracovať register opustených hnedých plôch v rámci sa mosprávy a identifikovať vlastníctvo.

Projekt 1.2: Iniciovať lobingové úsilie smerom k národnej vláde a ostatným zdrojom financovania na regeneráciu týchto lokalít.

Projekt 1.3: Zoradiť lokality podľa závažnosti ich znečistenia/dôležitosti pre samosprávu.

Projekt 1.4: Revidovať miestnu a celoštátnu legislatívu s cieľom zabezpečiť uplatňovanie zákonného princípu „znečisťovateľ platí“.

Projekt 1.5: Vypracovať a realizovať stratégiu s cieľom zabezpečiť, aby vlastníci pôdy regenerovali svoje lokality a aby boli podporovaní pri ich prinavrátení do užitočného stavu.

Keď sú identifikované projekty, stanovené priority, identifikované financovanie a zodpovedné osoby/skupiny, môže sa uskutočniť detailné akčné plánovanie a implementácia.

Projekt 1.1: Vypracovať register hnedých plôch v rámci samosprávy a identifikovať vlastníctvo.

Akčný plán: V ideálnom prípade sa vypracúva štandardným formálnym postupom a obsahuje nasledujúce informácie:

1. Názov projektu
2. Krátky popis projektu
3. Položkovité aktivity podľa dátumov
4. Nákladový a rozpočtový profil
5. Zodpovedného projektového manažéra a zodpovednú osobu za celý cieľ/program
6. Očakávané výsledky
7. Monitorovací proces

Tabuľka 4: „Od vízií k projektom“: strategické prvky[8]

[8] Príklad „Matice od vízie ku projektom“ je možné nájsť v časti vzorové dokumenty sekcie Pramene tejto publikácie

33769

Prvá fáza: Organizácia procesu

Fáza 1:	**Organizácia procesu**
Krok 1:	Identifikujte lídra tímu MHR a vytvorte tím MHR zo zamestnancov mestského úradu.
Krok 2:	Vytvorte politický systém v rámci mestského úradu.
Krok 3:	Vytvorte skupinu zainteresovaných partnerov.
Krok 4:	Vytvorte systém na spoluprácu s ostatnými úrovňami správy a vlády.
Krok 5:	Zvážte vhodný typ organizácie na rozvoj stratégií a projektov MHR

Prvým krokom pri spracovaní stratégie MHR je organizácia procesu MHR. Zvyčajne je táto fáza rozdelená do piatich krokov, ktoré sa môžu realizovať súčasne.

Krok 1: Identifikujte lídra tímu MHR a vytvorte tím MHR zo zamestnancov mestského úradu

Vedenie pri iniciovaní strategického plánovacieho procesu MHR musí prevziať jednotlivec alebo organizácia. Obyčajne, hoci nie vždy, sa začína tým, že miestna samospráva deleguje zodpovednosť na nový alebo existujúci odbor alebo organizačnú zložku mestského úradu. V niektorých mestách boli vytvorené agentúry miestneho hospodárskeho rozvoja ako nezávislé, resp. čiastočne nezávislé organizácie. V niektorých boli vytvorené súkromné organizácie. Samosprávy s obmedzenými zdrojmi môžu začať s menej ambicióznym tímom MHR. V mnohých prípadoch môže tím MHR zo začiatku pozostávať z jednej osoby. V takejto situácii je možné program MHR postupne rozšíriť pomocou školení zamestnancov a použitím zdrojov mimo samosprávy. Takéto zdroje môžu byť napríklad skupiny podnikateľov, diaspóra, mimovládne organizácie, dobrovoľníci, školy, vysoké školy a univerzity, ako aj výmena a transfer skúseností s ostatnými samosprávami.

Ak je MHR novou úlohou pre samosprávu, je veľmi dôležité vykonať **inštitucionálne hodnotenie** hlavných odborov mestského úradu, ktoré sú zainteresované do MHR. Toto hodnotenie identifikuje potrebné individuálne zručnosti, organizačné zdroje a prevádzkové podmienky, ktoré je potrebné posilniť, aby bol proces MHR efektívny. Ako všetko-obsahujúci proces vyžaduje MHR množstvo technických, profesionálnych a manažérskych zručností a tím MHR by mal preto zahŕňať široké spektrum skúsených úradníkov samosprávy vrátane plánovačov rozvoja, právnikov, expertov z oblasti financií a životného prostredia, inžinierov, architektov, výskumníkov, komunikačných expertov a ďalších, ktorí môžu byť prínosom pre rozvoj miestnej komunity v oblasti hospodárskej, geografickej a sociálnej.

Tím MHR by mal byť multidisciplinárnou skupinou, ktorá je schopná pracovať naprieč tradičnými hranicami odvetví ako aj hraníc medzi úrovňami správy a mimovládnou oblasťou. V prípadoch, keď existujú adekvátne mechanizmy transparentnosti a zodpovednosti samosprávy, môže tím MHR zahŕňať účasť odborníkov a dobrovoľníkov nielen zo samosprávy. Je dôležité posilniť schopnosť tímu

33769

MHR komunikovať s mimovládnymi organizáciami a podnikateľským sektorom a to si bude vyžadovať dobré komunikačné schopnosti a použitie kreatívnych komunikačných techník. V niektorých samosprávach to môže byť po prvý krát, kedy sa uskutoční skutočná medziodborová spolupráca.

Vychádzajúc z predpokladu širokého záberu MHR a potreby vytvoriť vzťahy so súkromným, verejným a mimovládnym sektorom, dôležité je úprimné a nefalšované vodcovstvo tímu. Takéto vedenie poskytne tímu lepšie podmienky na návrh a realizáciu stratégie MHR. Existuje mnoho spôsobov, ako môže samospráva riadiť a vytvárať MHR.

Vytvorenie „domova“ pre MHR v rámci samosprávy

V takmer všetkých úspešných prípadových štúdiách miestneho hospodárskeho rozvoja bol na začiatku zodpovednosťou za MHR poverený pracovník, často z kancelárie primátora alebo z kancelárie prednostu úradu (neskôr sa tento stav môže rozšíriť do konkrétnej organizačnej jednotky alebo odboru). Tento iniciátor môže spočiatku venovať mnoho svojho času zberu informácií o miestnom hospodárstve a identifikovaniu dôležitých partnerov. Táto osoba bude mať v ideálnom prípade skúsenosti z MHR a bude schopná demonštrovať spoľahlivé porozumenie potrebám podnikateľov. Nie je to ale nevyhnutné, keďže tieto zručnosti je možné sa naučiť.

Dôležité je odhodlanie primátora zamestnať takúto osobu na plný pracovný úväzok s adekvátnou zodpovednosťou a počiatočnými zdrojmi. Napriek tomu, že spočiatku môžu byť dostupné zdroje malé, mali by byť dostatočné na odštartovanie programu MHR a poskytnutie základného kancelárskeho zariadenia, školenia v oblasti MHR (ak je to potrebné) a prevádzkového rozpočtu na zabezpečenie stretnutí partnerov a zber údajov na úvodnú SWOT analýzu.

Pracovné skupiny samosprávy dozerajúce na proces MHR

Berúc do úvahy hranice prekračujúce povahu MHR sú medzidisciplinárne, medziodborové tímy predpokladom úspešnej tvorby stratégie. Takéto pracovné skupiny by mali pozostávať z ľudí z rozličných odborov samosprávy, ktorí majú profesionálnu, technickú, politickú alebo finančnú zodpovednosť za otázky ovplyvnené stratégiou MHR. Pre tieto pracovné skupiny by mali existovať zadávacie podmienky a formálny systém podávania správ. Transparentnosť a verejný prístup k informáciám používaných alebo vytváraných týmito skupinami sú dôležité pre ich celkovú dôveryhodnosť.

Prepojenia s ostatnými plánovacími procesmi samosprávy

MHR ako integrovaná disciplína zvyčajne má veľa prepojení s takmer všetkými ostatnými miestnymi rozvojovými stratégiami. Preto je dôležitá koordinácia rozličných stratégií a nimi konštituovaných programov, keďže umožní lepšie využitie obmedzených zdrojov, obmedzí duplikáciu snáh a zvýši celkový účinok.

33769

Mali by byť vytvorené systémy a procedúry, ktoré zabezpečia, aby bol MHR integrovaný do všetkých týchto plánov a naopak. Dôležité je tiež, aby sa podniky nemuseli zaoberať konfliktnými informáciami a plánmi z rozličných stratégií samosprávy.

Keďže samosprávy častokrát nemajú potrebné zdroje na implementáciu všetkých stratégií MHR simultánne, je dôležité vytvoriť technické a rozhodovacie mechanizmy na výber priorít a vyváženie rôznorodých miestnych potrieb. Zástupcovia samosprávy, ktorí majú právomoc rozhodovať a profesionáli by sa mali snažiť vyvážiť miestny hospodársky rozvoj, environmentálne a sociálne potreby oblasti. Mnoho samospráv si vypracovalo rozličné technické kritériá na stanovenie priorít a koordináciu investícií. Iné si vytvorili plánovacie mechanizmy zapájajúce partnerov, ktoré sú v rozsahu od konzultačných procesov až po priame zapojenie do tvorby rozhodnutí.

Samosprávne plány, ktoré by mali ovplyvňovať a byť ovplyvňované programom miestneho hospodárskeho rozvoja, by sa nemali obmedzovať iba na:

Mestský strategický plán	Stratégie plánovania, riadenia zdrojov, územného plánu, používania pozemkov	Dopravné stratégie	Stratégie voľného času a rekreácie	Stratégie bývania
Stratégie životného prostredia	Stratégie boja proti chudobe	Vzdelávacie stratégie, školenia	Stratégie na boj s kriminalitou a stratégie verejnej bezpečnosti	Stratégie zneškodňovania odpadov a kontroly znečistenia

Tabuľka 1.1: Iné plány samosprávy, ktoré ovplyvnia, alebo budú ovplyvnené MHR

Krok 2: Vytvorte politický systém v rámci mestského úradu

Efektívna realizácia akejkoľvek stratégie MHR bude vyžadovať sústredené politické úsilie a podporu. Tým, že sa zabezpečí, aby boli miestni politickí lídri (primátor, poslanci, poslanci mestských častí, občianski lídri, volení predstavitelia) zapojení, je možné zabezpečiť, aby stratégia MHR získala politickú podporu, ako aj záväzok v podobe potrebných zdrojov nevyhnutných na efektívnu realizáciu MHR. Vodcovstvo zo strany samosprávy, ako aj zodpovednosť za MHR by malo byť udelené miestnemu politickému lídrovi. V niektorých prípadoch to bude znamenať predsedníctvo vplyvného správneho výboru, napríklad komisie plánovania a rozpočtu. Takéto komisie často dozerajú na plánované smerovanie samosprávy, ako aj na prideľovanie finančných zdrojov. Proces podávania správ o stratégii MHR by mal byť súčasťou ročného schvaľovacieho cyklu zastupiteľstva. Postupom času mnohé samosprávy iniciujú vznik nezávislých, autonómnych a stálych komisií hospodárskeho rozvoja. Keďže je celý proces riadený na lokálnej úrovni, možnosti na vytváranie vhodných miestnych politických mechanizmov sa rôznia.

33769

Plánovacie nástroje využívajúce zapojenie partnerov

Kniha návrhov partnerstva vydaná Svetovou bankou

Participácia je koncept, ktorý má rôzne významy pre rozličných ľudí s rôznym zázemím. Pre niektorých je to vec princípu, pre iných prax a pre ostatných stále vo svojej podstate koniec. Všetky tieto interpretácie majú svoj význam. Kniha návrhov partnerstva Svetovej banky ale nadväzuje na definíciu zapojenia od Vzdelávacej skupiny banky o rozvoji zapájajúcom partnerov: „Participácia je proces, prostredníctvom ktorého partneri ovplyvňujú rozvojové iniciatívy a podieľajú sa na ich kontrole, rozhodovaní a na zdrojoch, ktoré ich ovplyvňujú“. *www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm*

HABITAT OSN: Nástroje na podporu partnerského urbanistického rozhodovania

Súbor nástrojov reaguje na požiadavky profesionálov na podporu pri aplikovaní partnerského prístupu pri urbanistickom plánovaní a manažmente. Súbor nástrojov obsahuje zosúladený prístup k partnerskému urbanistickému rozhodovaniu pomocou procesu mestských konzultácií, popisuje 18 špecifických nástrojov, ktoré boli použité a demonštrované v rámci rôznych technických programov spolupráce OSN HABITAT a popisuje spojenia medzi každým z týchto nástrojov a príslušnými princípmi dobrej mestskej správy.

http://www.unhabitat.org/campaigns/governance/docs_pubs.asp#Toolkit

Tabuľka 1.2: Príklady partnerských plánovacích nástrojov

Krok 3: Vytvorte skupinu zainteresovaných partnerov

Partneri sú jednotlivci, podnikatelia, organizácie alebo skupiny v rámci verejného, súkromného a neziskového sektora, ktoré majú záujem o stanovenie stratégie a realizáciu programov a projektov MHR. Veľa samospráv zapája týchto partnerov do procesu MHR, od formulácie stratégie až po realizáciu, monitorovanie a vyhodnotenie, keďže to môže zvýšiť:

- dôveryhodnosť, spravodlivosť a transparentnosť tým, že sa plánovací proces otvorí verejnosti;
- efektívnosť, pretože je jednoduchšie porozumieť reálnym (ekonomickým) potrebám, keď sú zapojení aj beneficienti. Tiež to prispieva k budovaniu podpory a prekonávaniu odporu a nedôvery; a
- účinnosť, pretože partneri môžu zmobilizovať svoje vlastné zdroje na podporu a presadzovanie miestneho hospodárskeho rozvoja.

Pre mnoho samospráv je zapojenie externých partnerov do tvorby rozhodnutí samosprávy novou a skľučujúcou vyhliadkou. Prvým krokom môže byť vyzvanie partnerov, aby prispeli údajmi, podieľali sa na prieskumoch a účelových skupinách a prispievali nápadmi.

Pokúste sa nájsť hlavných partnerov a porozumieť ich motivácii na participácii v strategickom plánovacom procese MHR, ako sa môžu zapojiť a ako môžu pridávať hodnotu (t.j. kvalifikáciu, vedomosti, dobrovoľnú prácu, materiálne a finančné zdroje) procesu MHR. Zapájanie mimovládnych subjektov ako sú podnikateľská komunita, organizované skupiny občianskej spoločnosti a občanov ako celku do plánovania miestneho rozvoja sa stáva čoraz bežnejším.

33769

Budovanie partnerstiev

Budovanie takéhoto partnerstva pre miestny hospodársky rozvoj umožní samosprávam dosiahnuť viac pri rovnakých vstupoch zo strany miestnej samosprávy, byť väčšmi nákladovo efektívnymi a zároveň potenciálne identifikovať nové spôsoby získavania dodatočných zdrojov. Cieľom partnerstiev je spájať rôznych lokálnych partnerov, ktorí majú vplyv na miestny hospodársky rozvoj do programu, ktorý môže podporiť a udržať úspešný a udržateľný miestny hospodársky rozvoj. Partnerstvá by mali byť vytvárané ako reakcia na spoločne rozpoznané príležitosti. Ak majú partnerstvá fungovať, dôležitá je otvorenosť a ochota pracovať inovatívnym spôsobom.

Hlavní partneri a ich potenciálny prínos

Miestna samospráva

Samosprávy sú hlavnými predstaviteľmi v oblasti miestneho hospodárskeho rozvoja. Samosprávy sú na mnohých miestach zodpovedné za poskytovanie rôznych služieb a realizáciu nariadení (napr. územné plánovanie), ktoré reagujú na veľkú škálu potrieb miestneho hospodárskeho rozvoja. Navyše, okrem poskytovania fyzickej a ostatnej infraštruktúry, môžu uľahčiť rozvoj podnikania, udržanie a prilákanie (investícií) tak, že propagujú miestne produkty, môžu ponúkať stimuly na podporu rozvoja podnikania[9] poskytovaním vzdelávania a školení, podporovaním rozvoja malého podnikania a zlepšovaním údržby infraštruktúry.

Samosprávy riadia veľký rozsah regulačných procedúr podnikania, ako je registrácia, udeľovanie licencií a živnostenských oprávnení. Môžu to byť nielen tieto:

- analyzovanie miestneho hospodárstva;
- poskytovanie vodcovstva miestnemu hospodárskemu rozvoju;
- koordinácia a financovanie realizácie projektov miestneho hospodárskeho rozvoja;
- zabezpečenie vysokého štandardu poskytovaných služieb;
- poskytovanie stimulov (fiškálne, rozvoj pozemkov, marketing) na prilákanie súkromných investícií;
- podpora rozvoja miestneho podnikania prostredníctvom plánov verejného obstarávania; a
- podpora priaznivého prostredia, ktoré stimuluje rast podnikania.

Navyše môžu samosprávy identifikovať a poskytovať vedenie potrebné na organizáciu a vybudovanie koalícií a partnerstiev zameraných na výmenu informácií medzi miestnymi a regionálnymi zástupcami, zainteresovanými na MHR. Podpora stretnutí, seminárov a sieťovej spolupráce so zainteresovanými jednotlivcami, skupinami a organizáciami je dôležitá pre tvorbu a šírenie vedomostí a môže slúžiť na identifikáciu nových príležitostí pre hospodársky rast.

Stratégie MHR na obecnej úrovni budú pravdepodobne získavať zo zvýšenej podpory (finančnej a politickej), zo spolupráce s vyššími úrovňami vlády ako aj horizontálnymi úrovňami správy. Keďže regionálny rozvoj sa stáva čoraz viac

[9] Toto je zložitá otázka a mala by byť zvažovaná veľmi opatrne. Skúsenosti z praxe ukazujú, že verejné peniaze sa zvyčajne lepšie využijú tak, že sa použijú na zlepšovanie prostredia pre podnikanie pre všetkých podnikateľov, ako keď sa podporujú konkrétne podniky.

33769

dôležitým, je potrebné, aby existovali jasné a pozitívne synergické efekty medzi lokálnymi a regionálnymi stratégiami s cieľom maximalizovať výsledky MHR.

Súkromný sektor a komunita

Keďže súkromný sektor a miestna komunita sú podstatnými prijímateľmi výhod programu MHR je dôležité, aby boli zapojení do strategického plánovacieho procesu MHR[10]. Tento postup môže:

- zvýšiť efektívnosť a účinnosť strategického plánovacieho procesu tak, že zabezpečí mnoho vonkajších zdrojov (materiálnych, finančných), vedomostí a skúseností, ktoré obyčajne nie sú dostupné v rámci samosprávy;
- legitimizovať proces a pomôcť odpolitizovať projekty MHR. To môže pomôcť zaistiť dlhodobú udržateľnosť;
- rozšíriť konsenzus a podporu pre stratégiu MHR a tak napomôcť posilniť dôveru potenciálnych investorov a podnikateľov;
- predísť problémom tým, že do procesu sú zapojení partneri a partnerské subjekty;
- zvýšiť porozumenie miestneho hospodárstva, pretože je pravdepodobné, že partneri z podnikateľského prostredia budú vedieť o skutočnom stave miestnej ekonomiky oveľa viac ako zástupcovia samosprávy. Je veľmi pravdepodobné, že miestni podnikateľskí lídri sú informovaní o miestnych problémoch a príležitostiach, ktoré by mohli byť zahrnuté do stratégie MHR;
- povzbudiť úsilie dobrovoľníkov z komunity na podporu realizačných programov MHR;
- zapojiť skupiny s nízkymi príjmami a zoskupení z tieňovej ekonomiky (t.j. obyvateľov chudobných štvrtí a združenia pouličných predavačov) do procesu, keďže lepšie chápu problémy, ktoré ovplyvňujú ich hospodárske aktivity.

Potenciálni partneri		
Verejný sektor	**Súkromný sektor**	**Komunitný sektor**
▪ Miestna samospráva vrátane technických odborov ▪ Okresná alebo regionálna správa ▪ Sektorové rady a orgány (zdravotnícke, pre vzdelávanie, dopravné) ▪ Územno-plánovacia komisia ▪ Výskumné inštitúcie a vyššie vzdelávanie ▪ Verejné služby	▪ Veľké podniky ▪ Odbory ▪ Malé a stredné podniky, drobní podnikatelia ▪ Realitné a inžinierske organizácie ▪ Banky a ostatné finančné skupiny ▪ Obchodné komory ▪ Spravodajské médiá ▪ Ostatné podporné podnikateľské skupiny ▪ Profesné združenia ▪ Komerčné služby ▪ Súkromné vzdelávacie inštitúcie ▪ Skupiny expertov	▪ Komunitní lídri ▪ Miestne spoločenstvá ▪ Komunitné organizácie služieb ▪ Miestne vzdelávacie inštitúcie ▪ Miestne náboženské inštitúcie ▪ Ostatné mimovládne organizácie a skupiny: *menšiny, postihnutí alebo inak znevýhodnení občania, problémy životného prostredia, kultúrne, umelecké a historické záujmy*

Tabuľka 1.3: Potenciálni partneri v procese MHR

[10] Pozri napr. „Práca s podnikateľmi v miestnom strategickom partnerstve“, poradenská správa vydaná pre organizácie Business in the Community, britskú obchodnú komoru, združenie miestnych samospráv a Neighbourhood Renewal Unit, *http://www.bitc.org.uk/docs/Guidance_note.pdf.*

33769

Konečné zloženie skupiny partnerov by malo byť naozaj určené strategickým hodnotením miestneho hospodárstva a samotnými hlavnými zástupcami z miestneho hospodárstva.

Vytvorenie riadiaceho výboru

Jedným zo spôsobov zapojenia partnerov je vytvoriť riadiaci výbor. Tento by mal pozostávať z hlavných partnerov zo všetkých odvetví vrátane štátnej správy, podnikov a MVO, a samospráva zvyčajne poskytuje tomuto výboru inštitucionálnu podporu. Moderátori skupiny zohrávajú dôležitú úlohu počas stretnutí s rôznymi partnermi, pretože z dôvodu protichodných záujmov môžu vznikať problémy. Moderátori skupiny môžu dať stretnutiam stupeň kontroly a môžu byť potrební v úvodných fázach tvorby stratégie MHR a tvorby partnerstiev. Riadiaci výbor môže byť na začiatku poradným orgánom. Postupom času sa často uvažuje o formálnejších štruktúrach.

Prípadová štúdia

ŠPANIELSKO: Strategický metropolitný plán Barcelony

Strategický metropolitný plán Barcelony vytvoril efektívny inštitucionálny rámec, založený na neziskovom združení (výbore), ktorý pozostáva z 300 členov z vládnych, súkromných a mimovládnych organizácií. Združenie je najreprezentatívnejšou formou riadiaceho výboru. Schvaľuje strategický plán, vytvára konsenzus a podporuje spoločné partnerstvo a spoluprácu.

http://www.bcn2000.es/index_eng.html

Tabuľka 1.4: Prípadová štúdia inštitucionálneho rámca MHR

Krok 4: Vytvorte systém na spoluprácu s ostatnými úrovňami správy a vlády

Národné, štátne, provinčné a regionálne úrovne správy zohrávajú podstatnú úlohu pri vytváraní prostredia, ktoré je nápomocné pre miestny hospodársky rozvoj a je preto vhodné v prípade potreby zapojiť tieto stupne správy do strategického plánovacieho procesu. Okrem vzťahov, ktoré MHR má s ostatnými lokálnymi plánmi, je potrebné brať do úvahy také programy, plány, smernice a nariadenia mimo regiónu, ktoré budú mať vplyv na program miestneho hospodárstva. Môžu to byť napríklad národné, štátne, provinčné alebo regionálne zákony a zásady:

- deregulácia telekomunikácií;
- finančné pravidlá;
- normy životného prostredia;
- zdaňovanie;
- pozemkové a majetkové zákony;
- národné plány infraštruktúrnych investícií; a
- rozpočtové transfery (často vo forme účelových grantov).

Regionálne iniciatívy umožňujú miestnym samosprávam spájať zdroje a získavať synergické efekty z práce v partnerstve s okolitými miestnymi samosprávami. Pracovná skupina MHR by sa preto mala snažiť o vytvorenie a/alebo pokračovanie

33769

v už vytvorených spoluprácach medzi jednotlivými úrovňami správy, aby sa tak mohli iniciovať a ovplyvňovať nové programy a iniciatívy.

Regionálne iniciatívy: Niekoľko nápadov

Mnoho lokalít, obcí a miest v rámci regiónov spoločne pracovalo na zvýšení regionálnej kapacity pre miestny hospodársky rozvoj. Stratégie MHR obsahujú napr.:

- vytváranie vzdelávacích a výskumných konzorcií medzi regiónmi;
- vytváranie špecializovaných inštitúcií vyššieho vzdelávania;
- vytváranie regionálnych podnikateľských zoskupení (budeme sa im venovať neskôr);
- regionálna propagácia na prilákanie a udržanie si investícií;
- vytvorenie regionálnych dodávateľských reťazcov na zvýšenie obchodu a investovania v rámci regiónu;
- zlepšovanie regionálnych dopravných prepojení v rámci a mimo regiónu;
- zlepšovanie regionálneho transferu technológií; a
- posilňovanie miestnych a regionálnych snáh o lobing smerom k vyšším stupňom vlády.

Tabuľka 1.5: Regionálne iniciatívy

Krok 5: Zvážte organizáciu na tvorbu stratégií a projektov MHR

Vytvorenie príslušného organizačného usporiadania na tvorbu a realizáciu miestneho hospodárskeho rozvoja je významným krokom. Jeho uskutočnenie nie je potrebné rozhodnúť na začiatku procesu tvorby stratégie, ale počas tvorby stratégie. Existuje množstvo umiestnení v rámci inštitúcie, kde by mohol byť v rámci samosprávy MHR začlenený, napríklad:

- **v rámci kancelárie primátora alebo prednostu úradu:** Táto má výhodu viditeľnosti, a „váhy“ podpory väčšiny najdôležitejších predstaviteľov. Ak je MHR umiestnený v tomto oddelení, veľmi pravdepodobne bude mať cennejší profil a bude zameraný viac na plánovanie a zabezpečenie, čo na druhej strane môže zabezpečiť koordináciu s ostatnými oddeleniami samosprávy. Môže ale tiež mať menej implementačných zdrojov a byť príliš závislý na volebnom období primátora.
- **v rámci konkrétneho odboru:** Na konkrétnom odbore (ako napr. registrácie pozemkov a majetku, územného plánovania) môže byť MHR potenciálne zanedbávaný v porovnaní s hlavnou disciplínou odboru. Napríklad, ak je začlenený na odbore územného plánovania, môže byť strategické plánovanie MHR ovplyvnené smerom k problematike pozemkov a infraštruktúry a môže vyústiť do situácie, že sa bude menej úsilia venovať ovplyvňovaniu ostatných dôležitých oblastí, ako je zlepšovanie priaznivého podnikateľského prostredia (t.j. zjednodušovanie registrácie a prevádzky) a spojených aspektov (t.j. podpora rozvoja družstiev a MSP). Správna riadiaca prax a rozvíjanie multidisciplinárnych prístupov pomôže zabezpečiť zdravé formulovanie plánov ako aj úspešnú realizáciu stratégie MHR.

- **„Agentúrny“ prístup:** Agentúry miestneho hospodárskeho rozvoja (AMHR[11]) majú potenciál zlepšiť koordináciu a synergiu s rozličnými subjektami z vládneho a mimovládneho sektora. AMHR môže poskytovať lepšie trvalo udržateľné podmienky tým, že bude predchádzať prerušeniam, zapríčinených politickými procesmi.
  Pri nezávislých alebo polo-nezávislých agentúrach MHR je potrebná obozretnosť, aby sa zabezpečilo rovnoprávne zastúpenie partnerov s nižším politickým alebo hospodárskym významom (napr. chudobní) a zabezpečenie dobrého prístupu k zdrojom a tvorbe rozhodnutí. Bežnými nástrojmi na zaistenie širšej participácie sú verejné fóra, komisie partnerov a mestské verejné zhromaždenia.

Prípadové štúdie

Brazília: Hospodárska rozvojová agentúra regiónu ABC

Hospodárska rozvojová agentúra regiónu ABC bola založená v roku 1998 a je príkladom regionálnej mimovládnej agentúry, ktorej poslaním je zjednocovať úsilie verejných a súkromných inštitúcií na podporu trvalo udržateľného hospodárskeho rozvoja. V agentúre ABC je zastúpených sedem miestnych samospráv a petrochemický priemysel, odbory a vzdelávacie inštitúcie metropolitného regiónu ABC. Má množstvo asociovaných organizácií, ako napr. rozličné obchodné komory a SEBRAE –služba na podporu mikro a malým podnikateľom. *www.agenciagabc.com.br*

Holandsko: Rozvojová korporácia Rotterdamu

V Holandsku sú rozvojové korporácie samosprávami bežne používané pri stimulácii hospodárskeho rozvoja, rozvoja priemyselných oblastí, umiestnenia administratívy a bývania. Rozvojová korporácia Rotterdamu (RKR) vystupujúca ako poradenská agentúra a partner podnikateľom, ponúka skúsených zamestnancov vyškolených na poradenstvo novým alebo expandujúcim podnikom pri ich aktivitách a prevádzke v Rotterdame. Služby a pomoc sú v rozmedzí od hľadania kancelárskych alebo skladových priestorov, bývania a úvodných informácií o Obchodnej komore (pre registráciu spoločnosti a obchodné informácie), až po dočasné zamestnanecké agentúry a špecialistov na poli logistiky, medzinárodného bankovníctva, daňového a obchodného práva. *www.obr.rotterdam.nl*

Tabuľka 1.6: Prípadové štúdie agentúr miestneho hospodárskeho rozvoja

[11] AMHR: Agentúra miestneho hospodárskeho rozvoja. Pozri napríklad správu ILO „ Agentúry miestneho hospodárskeho rozvoja: Medzinárodná spolupráca pre rozvoj ľudských zdrojov, demokratických ekonomík a boja proti chudobe“. *(http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/employment/led/download/adel.pdf)*

33769

Druhá fáza: Hodnotenie miestneho hospodárstva

Fáza 2:	**Hodnotenie miestneho hospodárstva**
Krok 1:	Vypracujte prehľad predpisov a procedúr mestského úradu, ktoré ovplyvňujú podnikateľov.
Krok 2:	Identifikujte typy údajov, ktoré je potrebné zozbierať.
Krok 3:	Uskutočnite audit dostupných údajov a analýzu chýbajúcich dát a zozbierajte údaje.
Krok 4:	Vypracujte plán na vyplnenie informačných medzier.
Krok 5:	Analyzujte údaje a vypracujte z dostupných údajov hodnotenie miestneho hospodárstva.

Poznanie a chápanie charakteristík miestnej ekonomiky je nevyhnutné, aby mohli partneri stanoviť stratégiu do budúcnosti a uskutočniť čo možno najlepší výber programov a projektov. Komunita by preto mala byť v čo najväčšej možnej miere informovaná o vlastnej obci, meste alebo regióne a jeho úlohe v regionálnej, národnej a medzinárodnej ekonomike. Analytické hranice hodnotenia miestneho hospodárstva by nemali byť limitované administratívnym vymedzením, ako je kataster obce, ale skôr hospodárskymi vzťahmi v geografickej oblasti, ako napr. v metropolitnom regióne, oblasti dochádzania do práce alebo mesta a jeho vidieckej spádovej oblasti.

Krok 1: Vypracujte prehľad procedúr mestského úradu, ktoré ovplyvňujú podnikateľov

Jednou z najefektívnejších aktivít miestneho hospodárskeho rozvoja, ktorú môže samospráva uskutočniť, je zlepšiť procesy a procedúry, ktorým sú podnikatelia vystavení zo strany samosprávy. Z tohto dôvodu je potrebné úvodné hodnotenie. Toto hodnotenie by malo zhrnúť všetky aspekty kontaktov a vzťahov samosprávy a podnikateľov. Oblasti, ktoré by mali byť preskúmané, nezahŕňajú iba registráciu firiem a problematiku zdaňovania, ale tiež to, ako klienti spomedzi podnikateľov komunikujú so zamestnancami samosprávy a prístupnosť pracovníkov samosprávy voči potrebám a požiadavkám podnikateľov.

Skúsenosti z praxe dokazujú, že podnikatelia môžu mať veľmi skoro prospech zo zjednodušenia procedúr v rámci samosprávy. Môže to byť napríklad prostredníctvom zjednodušenia plánovacích predpisov a predpisov v oblasti životného prostredia. V mnohých prípadoch (pozri tabuľku 2.1) sú tieto procedúry komplikované, časovo náročné, nákladné a zapájajú viacero rôznych správnych orgánov. Uvedené je obyčajne zdrojom demotivácie pre rozvoj podnikania, podporuje podnikateľov pracovať nelegálne a umožňuje korupciu. Všetky tieto faktory závažne brzdia tvorbu pozitívneho a pre podnikanie priaznivého podnikateľského prostredia.

33769

Prvým krokom pri hodnotení priaznivého podnikateľského prostredia je vykonanie kontroly všetkých odborov samosprávy, identifikácia pravidiel, postupov a predpisov, ktoré regulujú podnikanie a určujú, ako sú tieto pravidlá riadené v zmysle účinnosti, efektívnosti, transparentnosti a zodpovednosti. Zatiaľ čo sa vykonáva tento interný prieskum, do procesu MHR by mali byť zapojení podnikatelia formou podnikateľských prieskumov a účelových skupín, ktoré zadefinujú problémy podnikateľov[12]. Je potrebné povzbudiť neoficiálny sektor, aby sa zapojil do tohto procesu, aby bolo možné porozumieť prekážkam a možnostiam na jeho oficiálne zapojenie do procesu MHR. Tieňová ekonomika si vyžaduje prístupy odlišné od tých, ktoré sa používajú na zapájanie oficiálneho sektora, napríklad uskutočnenie pouličných stretnutí a rozhovory so skupinami nelegálnych obchodníkov[13].

Prieskum priaznivosti prostredia pre miestne podnikanie by mal mať v ideálnom prípade formu štruktúrovaných dotazníkov a mal by byť zameraný na dosiahnutie viacerých výsledkov[14]. Mal by sa snažiť:

- zistiť, ako dlho podnikajú jednotlivé podniky a podnikatelia, počet zamestnancov, kvalifikáciu, vyrábané produkty, údaje o exporte a informácie o dodávateľskom reťazci;
- zistiť, čo podnikateľská komunita považuje za hlavné silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia, ktorým je región vystavený;
- zistiť typy problémov, ktorým sú podnikatelia vystavení pri kontakte so samosprávou a ostatnými úrovňami správy;
- informovať sa o potrebách podnikateľov, o tom, akými nápadmi môžu prispieť do programu MHR; a
- vytvoriť kontakt s miestnymi podnikmi, ktorý zabezpečí sformovanie trvácneho vzťahu medzi podnikateľmi a tímom MHR.

Táto práca by mala byť uskutočnená s vedomím, že je to dvojstranný proces a že podnikatelia by mali mať z účasti na takomto prieskume úžitok. Keďže podnikatelia poskytujú a delia sa o informácie a nápady, ich myšlienkam a pripomienkam by mala byť venovaná pozornosť a ak je to možné, aj konať v súlade s nimi. Partneri z oficiálneho i neoficiálneho sektora sa musia pri poskytovaní informácií cítiť bezpečne v zmysle právnych krokov a následkov.

[12] Pozri napríklad dokument „LED Local Business Enabling Environment Survey“ Svetovej banky, umiestnený na webovej stránke Svetovej banky venovanej MHR: *http://www.worldbank.org/urban/led/*

[13] Pozri napríklad správu „Decent work and the Informal Economy“ Report VI, prednesenú na 90. schôdzi Medzinárodnej organizácie práce, Ženeva, jún 2002, kapitola V, dostupnú na: *http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/informal/publicat.htm.*

[14] Príklad jednoduchého prieskumu priaznivého prostredia pre miestne podnikanie je možné nájsť v časti vzorových dokumentov sekcie Pramene tejto publikácie. Hlavným zámerom nie je získať priveľa informácií o podnikateľoch, ale skôr o tom, ako podnikatelia zmýšľajú o prostredí v ktorom pôsobia, jeho silných a slabých stránkach, atď.

Keď sú tieto informácie zhromaždené, mal by byť vypracovaný akčný plán, ktorý bude reagovať na hlavné otázky. Pravdepodobne to bude ťažká úloha a zo skúseností je možné povedať, že vypracovanie by sa malo začať čo najskôr. Vzhľadom na to, že je to úloha vyžadujúca viacero odborov, je dôležité od začiatku podporovať medziodborovú spoluprácu. Keď začne samosprávny tím vylepšovať miestnemu podnikaniu priaznivé prostredie, jeho členovia budú mať silnejšiu pozíciu pri propagovaní podobných zlepšení podnikateľsky priaznivého prostredia na ostatných úrovniach správy. Cieľom tejto práce nie je nemať žiadne predpisy a nariadenia, ale mať dobré predpisy.

Príklad hodnotenia predpisov „Začni podnikať“			
Procedúra	Číslo	Čas (počet dní)	Náklad (US$)
Preverenie obchodného mena	1	5	5
Zaplatenie registračného poplatku	2	2	0
Registrácia na Obchodnej rade (živnostenskom úrade)	3	3	15
Registrácia pre federálnu daň	4	10	0
Registrácia pre štátnu daň	5	7	0
Autorizácia pre tlač daňových dokladov od štátu	6	5	5
Registrácia v registri platiteľov dane samosprávy	7	2	0
Zaplatenie poplatku v registri platiteľov dane samosprávy	8	1	120
Autorizácia pre tlač daňových dokladov od mestskej správy daní	9	10	0
Obdržanie faktúr spoločnosti	10	5	180
Podanie žiadosti na prevádzkovú licenciu	11	90	0
Prijatie inšpekcie z orgánu samosprávy	12	15	0
Otvorenie účtu na depozit príspevkov sociálneho zabezpečenia	13	10	0
Registrácia zamestnancov na sociálne zabezpečenie	14	5	0
Oznámenie na Ministerstvo práce	15	15	0
Spolu	15	185	320

Tabuľka 2.1: Príklad hodnotenia predpisov „Začni podnikať“

Príklady priaznivého podnikateľského prostredia

Doing Business in 2004 (Podnikanie v roku 2004): Porozumenie predpisom je prvou zo série výročných správ skupiny Svetovej banky, prezentujúcou nové kvantitatívne indikátory o uplatňovaní predpisov v oblasti podnikania, ktoré môžu byť porovnávané medzi viac ako 130 krajinami a zároveň v čase. Správa poskytuje užitočné informácie o metodológii na hodnotenie predpisov ovplyvňujúcich rozvoj podnikania a tiež servis otázok a odpovedí prostredníctvom internetu:

http://rru.worldbank.org/doingbusiness/

Tabuľka 2.2: Informačné zdroje týkajúce sa prostredia priaznivého pre podnikanie

33769

Krok 2: Identifikujte typy údajov, ktoré je potrebné zozbierať

Keď sa rozhodujete, aké súbory údajov zozbierať ako súčasť celkovej úlohy zberu informácií, je potrebné vziať do úvahy viacero faktorov:

- úroveň a detailnosť existujúcich informácií, ktoré môžu byť použité;
- jednoduchosť, s akou je možné zozbierať nové informácie;
- náklady na zber takýchto informácií – čas ako aj zdroje;
- schopnosť analyzovať a interpretovať informácie po zozbieraní do zmysluplnej stratégie MHR; a
- praktické použitie (užitočnosť a platnosť) informácií.

Údaje MHR môžu byť využité na informovanie predstaviteľov verejného sektora, ako aj budovanie verejného povedomia a na podporu pre ciele a aktivity MHR. Častokrát môže byť obtiažne stimulovať záujem o aktivity MHR bez toho, aby boli dostupné konkrétne údaje na tvorbu záujmu.

Informácie MHR

Druhy informácií a dôvody, prečo by mali byť takéto informácie zozbierané a analyzované pre hodnotenie miestneho hospodárskeho rozvoja:

Demografické informácie

- Informácie o populácii v obci dávajú základ pre pochopenie demografického profilu lokality, jej sociálnych potrieb a súčasných i budúcich trendov.
- Prehľad demografických informácií poskytuje detailnejšie porozumenie faktorov spojených s miestnou ekonomikou (napr. otázky pohlavia, profil zamestnanosti, vzdelanostná charakteristika, dostupnosť ľudských zdrojov a kvalifikácie).
- Poznanie demografických charakteristík komunity prispeje k základnému[15] pochopeniu vplyvu programov a projektov MHR, najmä pre potreby monitorovania a vyhodnocovania a na meranie „pridanej hodnoty“[16] konkrétneho programu a projektu MHR.

Ekonomické informácie

- Tieto informácie umožnia pochopenie štruktúry, charakteristiky a povahy miestneho hospodárstva.
- Prehľad informácií o miestnom hospodárstve podľa odvetví priemyslu umožní pohľad na to, v akom stave je miestne hospodárstvo, ako je prepojené, ktoré odvetvia prosperujú, ktoré sú v útlme, kde existujú príležitosti na rozvoj podnikania a agregovanú hodnotu miestnych výrobných reťazcov.
- Zozbieranie informácií o trhu práce môže poskytnúť profil pracovnej sily, ktorý upozorní na úroveň kvalifikácie, nedostatok kvalifikovaných pracovných síl, upadajúce kvalifikácie a trendy MHR. Môže byť použitý na identifikáciu nedostatkov trhu práce, bariér vstupu na trh práce a rastu zamestnanosti a potenciálnych programov pracovnej sily, ako aj na identifikáciu tých priemyselných odvetví, ktorým treba pomôcť a podporiť ich usídľovanie v rámci regiónu. Môže tiež identifikovať špecifické skupiny nezamestnanej populácie, čo môže napomôcť určiť smer potrebných aktivít MHR.

[15] Počiatočný bod.
[16] „Pridaná hodnota“ je spôsob preukázania skutočnosti, že projekt má vplyv nad rámec toho, čo by sa stalo aj bez neho.

- Porozumenie povahe a rozsahu tieňovej ekonomiky je nevyhnutným základom pre pochopenie toho, ako miestne hospodárstvo naozaj funguje. Je dôležité vedieť, ako tieňová ekonomika prispieva a funguje s oficiálnym hospodárstvom a ako podporovať a zvyšovať výrobnú kvalitu týchto aktivít.

Informácie o prostredí priaznivom pre podnikanie

- Informácie o prostredí priaznivom pre podnikanie umožňujú pochopiť, ako aktivity a kroky miestnej samosprávy pomáhajú podporiť alebo brzdia podnikateľov v oficiálnej a tieňovej ekonomike.
- Umožňujú pochopiť príčiny podnikateľských úspechov i neúspechov; typy podnikateľov, ktoré v lokalite existujú alebo sa tam usídlili a dôvody prečo tak urobili; či podnikatelia vidia samosprávu ako podporovateľa miestnej podnikateľskej komunity; rozsah a počet agentúr podporujúcich MSP a rozvoj podnikania; efektívnosť týchto organizácií pri podpore nových podnikateľov a rozvoji podnikania; stav pracovných vzťahov; aké programy existujú; rozsah miestnych predpisov, ktoré ovplyvňujú podnikateľov a náklady na podnikanie (veľa investičných rozhodnutí je založených na nákladoch na podnikanie na miestnej úrovni a v niektorých obciach/mestách môže byť čas a náklady na založenie novej firmy vyššie ako v iných).
- Iniciovanie prieskumu prostredia priaznivého pre podnikanie môže pomôcť určiť spokojnosť a názory miestnych podnikov a pomôcť tak smerovať samosprávu k zlepšeniu činností a aktivít, ktoré ovplyvňujú priaznivosť prostredia pre podnikanie.

Tvrdá infraštruktúra

- Poskytuje informácie o stave a dostupnosti dopravy, telekomunikácií, plynu, vody, elektrickej energie a kanalizácie. Takéto údaje môžu upozorniť na súčasné alebo hroziace nedostatky infraštruktúry a jej potreby a pomôcť tak pri stanovovaní priorít investícií do infraštruktúry pre miestny hospodársky rozvoj.

Regionálne, národné a medzinárodné informácie

- Preskúmanie informácií o regionálnom, národnom a medzinárodnom hospodárstve napomôže pri identifikácii nových trhov a príležitostí pre rozvoj podnikania (t.j. exportných aktivít, prevodov úhrad, sektorálnych prepojení, podpore cestovného ruchu).
- Pochopením týchto ekonomických prepojení je možné identifikovať tie činnosti, ktoré je potrebné posilniť, aby sa dosiahla hodnota realizovaná mimo miestneho hospodárstva. To zvýši cirkuláciu peňazí do miestneho hospodárstva, pomôže vytvárať pracovné miesta a rozvoju podnikania (napr. obyvatelia míňajú svoje peniaze v obchodoch v iných mestách, pretože nemôžu nájsť tovary v danej lokalite).
- Niektoré mestá, obzvlášť veľké mestá a exportné zóny, majú silné putá s regiónmi v iných krajinách. Iné môžu mať silné prepojenia na obce a mestá a sekundárne mestá. Preto je dôležité pochopiť, ako je možné naplno využívať výhody zo zvyšujúceho sa prepojenia medzi lokalitami, spoločnosťami a obyvateľmi, posilňovania regionálnych a medzinárodných trhov pre miestnu hospodársku spoluprácu.

Tabuľka 2.3 zobrazuje príklady druhov informácií, ktoré je možné zozbierať v každej z týchto kategórií.

Informácie miestneho hospodárskeho rozvoja	
Demografické	Veľkosť populácie, rozdelenie podľa veku, miery rastu, odhadovanej miery rastu, veľkosti domácností, atď. Zamestnanci podľa priemyselných odvetví (regionálne a celoštátne, a zmeny v čase). Veková štruktúra a prehľad povolaní zamestnaných a nezamestnaných. Priemerné týždenné (mesačné) hrubé zárobky podľa pohlaví a zamestnania na čiastočný/plný úväzok. Počty a iné informácie o obyvateľoch a aktivitách v tieňovej ekonomike. Počty a typy škôl, učiteľov (prepočítané na plné úväzky) a veľkosti tried. Inštitúcie ďalšieho a vyššieho vzdelávania podľa typov a počtov poslucháčov. Úrovne dosiahnutého vzdelania podľa počtu a typov – porovnanie s celoštátnymi údajmi. Počty školení, druhov, vekových skupín technicky kvalifikovaných jednotlivcov a tých, ktorí prechádzajú školením; hodnotenie kvalifikácie, nedostatok a prebytok povolaní.
Hospodárske	Počet a veľkosť firiem podľa odvetví; počty zamestnancov prepočítaných na plný úväzok. Počet a typy ukončení podnikania firiem podľa veľkosti, odvetvia a dátumu. Počet prichádzajúcich investícií, zahraničných a domácich podľa počtu zamestnaných, odvetvia, dátumu. Počet založených nových podnikov podľa veľkosti, odvetvia, aktivity, exportu, veľkosti spoločnosti. Náklady na prenájom a kúpu voľných priestorov pre priemysel a sektor služieb, podľa veľkosti. Úroveň obsadenosti priemyselných a obchodných priestorov podľa veľkosti, umiestnenia, miery absorpcie. Štatistiky prístavu, letiska, nákladnej a osobnej železničnej dopravy; počet firiem tieňovej ekonomiky.
Podnikateľské prostredie	Rozsah byrokracie a stupeň náročnosti splnenia všetkých byrokratických podmienok. Existencia sietí podporujúcich podnikanie, ako napr. Obchodnej komory. Podpora miestnych orgánov rozvoju podnikania – ponúkané alebo dotované služby. Schopnosť miestnej samosprávy realizovať hospodársky rozvoj; prístup k financovaniu.
Tvrdá infraštruktúra	Kvalita poskytovania vody, elektrickej energie a kanalizácie v oblastiach ekonomickej aktivity. Hodnotenie dostupnosti pozemkov, nehnuteľností, kancelárskych priestorov pre ekonomické aktivity. Dostupnosť a kvalita cestných komunikácií a ostatných dopravných foriem k najbližším hlavným trhom.
Regionálne a celoštátne	Čo robia ostatné mestá v zmysle miestneho hospodárskeho rozvoja. Ako si priľahlé obce a mestá konkurujú. Ako spolupracujú, alebo by mohli spolupracovať. Čo sa deje na národnej úrovni. Príležitosti dostupné prostredníctvom štátnej vlády. Hlavné medzinárodné/globálne trendy, ktoré môžu ovplyvniť miestnu oblasť. Príležitosti a ohrozenia prezentované regionálnou správou.

Tabuľka 2.3: Informácie miestneho hospodárskeho rozvoja

33769

Krok 3: Uskutočnite audit dostupných údajov a analýzu chýbajúcich dát a zozbierajte údaje

Uskutočnenie hodnotenia miestneho hospodárstva znamená zozbierať strategicky dôležité informácie a potom ich analyzovať. Predbežné hodnotenie by malo určiť dostupné kvantitatívne a kvalitatívne informácie o zdrojoch, štruktúre a trendoch vo výrobe a zamestnanosti, kvalifikácii a ostatných zdrojoch MHR a identifikovať medzery v informáciách. Dôkladné hodnotenie miestneho hospodárstva vyplní medzery v informáciách, na ktoré upozornilo predbežné hodnotenie a poskytne základ pre úspešné vypracovanie stratégie MHR. Tieto informácie by mali poukázať na projekty a programy, ktoré posilnia hospodársku základňu miestnej lokality. Zber údajov je prvým krokom realizácie hodnotenia miestneho hospodárstva a pre tento účel existuje niekoľko analytických nástrojov. Dobre známou metódou je SWOT analýza (silné a slabé stránky, príležitosti, ohrozenia), ktorá sa používa na hodnotenie konkurencieschopnosti[17] miestneho regiónu (pozri tabuľku 2.4).

Hodnotenie by malo identifikovať verejné, podnikateľské a mimovládne zdroje a inštitucionálne kapacity, ako aj zozbierať a analyzovať nové alebo existujúce kvantitatívne a kvalitatívne informácie. Je dôležité vybudovať efektívny systém riadenia vedomostí na organizáciu vytvorených dát a pre ich budúce použitie pri monitorovaní, hodnotení a propagácii.

Zber údajov by mal byť dobre naplánovaný, keďže môže byť veľmi nákladný a časovo náročný. Dôsledný prístup ku zberu kvantitatívnych dát by mohol spotrebovať celý rozpočet MHR a úspešné mestá postupujú často strategicky a inovatívne pri stanovení typu a kvality zbieraných informácií a metódach na ich získanie. Pri zbere informácií je potrebné si uvedomiť, ako budú informácie použité, ich význam a ich použiteľnosť v hodnotení miestneho hospodárstva.

Tabuľka 2.4: Zber údajov

Potrebné sú **kvantitatívne** ako aj **kvalitatívne** údaje. Spoliehanie sa iba na kvantitatívne informácie môže zastrieť dôležité fakty o miestnej ekonomike a tak zbrzdiť rozvoj MHR a podnikania. Kvalitatívne metódy, ako sú špecializované účelové skupiny a prieskumy s obchodnou komorou, členmi asociácie podnikateľov, podnikateľmi a lídrami verejného sektora, sú dôležitými technikami pri tvorbe hodnotenia miestneho hospodárstva s využitím názorov hlavných poberateľov výhod. Je to často krát z pohľadu nákladov efektívny spôsob získavania informácií, najmä tam, kde údaje o hospodárstve ešte nie sú dostupné na lokálnej úrovni.

Zapojenie predstaviteľov partnerov do poradnej skupiny, ktorá dohliada na, resp. vedie zber a analyzovanie údajov, môže byť počas programu zdrojom podpory partnerov. Tiež buduje dôveru partnerov. Informovanie o postupe a stimulovanie diskusií o zozbieraných informáciách je súčasťou procesu tvorby spoločnej vízie. Hoci je tento proces často obtiažny a časovo náročný, spoločná vízia a dohoda partnerov môžu byť dosiahnuté, iba ak sú všetci partneri od začiatku zapojení do tvorby vízie.

[17] Pozri napríklad SWOT analýzu prezentovanú v profile Programu miestneho hospodárskeho rozvoja na roky 2000-2006 Ballymena Borough Council: „Budovanie trvalo udržateľnej prosperity“. *http://www.ballymena.gov.uk/downloads/econ%20dev%20strategy.pdf*

Krok 4: Vypracujte plán na vyplnenie informačných medzier

Pri vyhľadávaní informácií, ktoré sú buď nedostupné alebo neexistujú a vypĺňaní informačných medzier je dôležité vytvoriť medziodborový tím, ktorý vykoná audit právneho, finančného a regulačného prostredia, ktoré ovplyvňuje podnikateľov. Hlavným bodom zisťovania a porovnávania relatívnych postupov a procedúr pre rozvoj podnikania v miestnej ekonomike je vykonať prieskum názorov podnikateľov. Takéto prieskumy majú v ideálnom prípade podobu štruktúrovaných dotazníkov a mali by mať za cieľ dosiahnuť viacero výsledkov. Mali by sa snažiť:

- zistiť, ako dlho podnikajú jednotlivé podniky a podnikatelia, počet zamestnancov, kvalifikáciu, vyrábané produkty, údaje o exporte a informácie o dodávateľskom reťazci;
- zistiť, čo podnikateľská komunita považuje za hlavné silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia, ktorým je región vystavený;
- zistiť typy problémov, ktorým sú podnikatelia vystavení pri kontakte so samosprávou a ostatnými úrovňami správy;
- informovať sa o potrebách podnikateľov, o tom, akými nápadmi môžu prispieť do programu MHR; a
- vytvoriť kontakt s miestnymi podnikmi, ktorý zabezpečí sformovanie trvácneho vzťahu medzi podnikateľmi a tímom MHR.

Táto práca by mala byť uskutočnená s vedomím, že je to dvojstranný proces a že podnikatelia by mali mať z účasti na takomto prieskume úžitok. Keďže podnikatelia poskytujú a delia sa o informácie a nápady, ich myšlienkam a pripomienkam by mala byť venovaná pozornosť a ak je to možné, aj konať v súlade s nimi. Partneri z oficiálneho i neoficiálneho sektora sa musia pri poskytovaní informácií cítiť bezpečne v zmysle právnych krokov a následkov.

Špecializované účelové skupiny môžu byť nápomocné pri krížovej kontrole informácií z prieskumov a prehĺbení analýzy. Takáto analýza môže napríklad zistiť, že vlastníci a manažéri podnikov sú vystavení nedostatku vhodne kvalifikovaných robotníkov v konkrétnej odbornej kvalifikácii. V takomto prípade by bolo vhodné vytvoriť špecializovanú účelovú skupinu zameranú na žiadané kvalifikácie, ktorá by pozostávala z hlavných podnikov, tímu MHR a miestnych inštitúcií odborného a vyššieho vzdelávania.

Inštitucionálne hodnotenie

Jedným z hlavných faktorov, ktorý ovplyvní proces miestneho hospodárskeho rozvoja, je **kvalita miestnych inštitúcií**. To platí nielen pre inštitúcie miestnej samosprávy, ako sú tie, ktoré sú zodpovedné za poskytovanie služieb a reguláciu miestnej ekonomiky, ale tiež pre súkromné a mimovládne inštitúcie. Čoraz viac je dôležité hodnotiť kapacitu, výkonnosť a riadenie kľúčových inštitúcií v procese miestneho hospodárskeho rozvoja, aby sa tak vytvorili vhodné nástroje na zlepšenie ich schopnosti vytvárať MHR. Tento proces je známy ako „inštitucionálne hodnotenie“ (pozri tabuľku 2.5).

33769

Existujú rôzne typy inštitucionálneho hodnotenia. Môže to byť napríklad komplexný prístup, ktorý skúma všetky vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré môžu posilniť inštitucionálne schopnosti, až po prístupy na riešenie problémov, ktoré sa sústreďujú na pochopenie spôsobov, ako zlepšiť reakcie inštitúcií na konkrétne prevádzkové problémy. Inštitucionálne hodnotenie môže byť realizované externými expertmi alebo ako vnútorný proces spolupráce. Kontrahovať skúsených externých konzultantov je možné v prípade, že neexistujú domáce skúsenosti, alebo nie sú dostupní kvalifikovaní pracovníci, alebo tiež v prípade, keď je potrebné mať nezávislý audit organizácie, aby sa predišlo predpojatým záverom a konfliktom záujmov. Títo externí konzultanti budú analyzovať interné a externé inštitucionálne prostredie a vytvoria si svoje vlastné závery.

Inštitucionálne hodnotenie
UNCHS: Manuál pre organizačné hodnotenie s princípom vzájomnej spolupráce v ľuďmi obývaných organizáciách: Manuál je navrhnutý špecificky na analyzovanie efektívnosti a účinnosti každodennej prevádzky v agentúrach a orgánoch, zodpovedných za poskytovanie verejných tovarov a služieb. Manuál navrhuje pre inštitucionálne hodnotenie princíp vzájomnej spolupráce.
http://www.unchs.org/unchs1/llm/word/books/collaborativeorg.do

Tabuľka 2.5: Inštitucionálne hodnotenie

V **„inštitucionálnom hodnotení s princípom spolupráce“** ide o neustále zapojenie hodnotených do návrhu, získavania informácií a preskúmavania zistení. Úlohou externých expertov je najmä viesť a pomáhať. Zamestnanci sami tvoria závery. Skúsenosti ukazujú, že tento prístup pomáha prijať za vlastnú dôležitosť, ktorá sa hodnoteniu prisudzuje a zvyšuje presnosť a efektívnosť hodnotenia, pretože zamestnanci organizácie majú väčšiu dôveru v proces ako celok. Z dôvodu charakteristiky tohto prístupu sú zamestnanci viac naklonení inštitucionálnym zmenám, ktoré sú navrhované ako výsledok takejto formy hodnotenia. Podstatne to môže znížiť náklady na hodnotenie, pretože zamestnanci vykonajú väčšinu práce bez toho, aby potrebovali veľkú skupinu drahých externých konzultantov. Vo všeobecnosti pozostáva inštitucionálne hodnotenie využívajúce princíp spolupráce z nasledujúcich fáz:

33769

Plánovanie inštitucionálneho hodnotenia		
Fáza		**Činnosti**
Fáza 1	Návrh a odsúhlasenie hodnotiaceho procesu	Vytvorí sa hodnotiaci tím, aby spoločne navrhol spôsob, akým bude organizácia hodnotená a dosiahol v tomto smere dohodu.
Fáza 2	Zber informácií	Hodnotenie kvality produktov a služieb sa uskutočňuje prostredníctvom rozhovorov a skupinových diskusií so zamestnancami, vedúcimi a manažérmi. Zamestnanci nehodnotia iba svoje vlastné organizačné zložky, ale tiež zložky, ktoré poskytujú ostatné druhy interných služieb. Druhé hodnotenie sa uskutoční s „klientmi“ organizácie, aby sa zistila spokojnosť s poskytovanými službami/ produktmi. Obyčajne sa vykonáva formou dotazníkov a rozhovorov so vzorkou zákazníkov.
Fáza 3	Analyzovanie informácií	Výsledky sú na začiatku ohodnotené ratingom „uspokojivý“ alebo „potrebné zlepšenie“. Potom sa o výsledkoch diskutuje v rámci hodnotiaceho tímu a v rámci každej z organizačných zložiek.
Fáza 4	Formulovanie opatrení na zlepšenie	Každá zo zložiek by mala prediskutovať, aké opatrenia je možné prijať na zlepšenie úrovne internej a externej spokojnosti. Hodnotiaci tím potom analyzuje návrhy.
Fáza 5	Vypracovanie správy	Hodnotiaci tím pripraví správu, ktorá zhrnie proces a výsledky inštitucionálneho hodnotenia s detailnými a dosiahnuteľnými akčnými plánmi, navrhujúcimi zlepšenia efektívnosti a účinnosti inštitúcie.

Tabuľka 2.6: Plánovanie inštitucionálneho hodnotenia

Krok 5: Analyzujte údaje a vypracujte hodnotenie miestneho hospodárstva

Analýza informácií

Získané informácie dávajú základ pre hodnotenie ekonomickej situácie obce. V ideálnom prípade sa uskutoční s pomocou skúseného experta v oblasti MHR alebo obdobného odborníka a malo by, čo je najdôležitejšie, zahŕňať vstup partnerov prostredníctvom vytvorenia hlavného poradného tímu, zloženého zo zástupcov (ideálne nie viac ako šiestich) rôznych partnerských skupín. Tento poradný tím by mal viesť a diskutovať o zisteniach s konzultantom a bude zohrávať hlavnú úlohu pri poskytovaní zistení širšiemu auditóriu partnerov. Mal by tiež začať poukazovať na programy a projekty, ktoré sú (1.) potrebné a (2.) možné.

Na analyzovanie informácií je možné použiť viacero nástrojov. Jedným z týchto nástrojov je SWOT analýza (analýza silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození). SWOT analýza je často používaným nástrojom v strategickom plánovaní, ktorý sa snaží organizovať interné a externé faktory, ktoré prispievajú rozvoju alebo ho brzdia.

SWOT analýza ekonomických podmienok v obci sa zameriava na silné a slabé stránky hospodárstva, príležitosti a ohrozenia ekonomiky. Pomôže naznačiť, na čo by sa mala stratégia sústrediť (pozri tabuľku 2.7). V ideálnom prípade by mala byť každému prvku SWOT analýzy stanovená priorita, i keď stačí iba neformálnym

33769

spôsobom. Nezabudnite zahrnúť analýzy údajov, ktoré boli spracované, výsledky prieskumu priaznivosti prostredia pre miestne podnikanie, inštitucionálne hodnotenie v rámci mestského úradu, ako aj akékoľvek pripomienky z konzultácií, ktoré sa podarilo zozbierať.

SWOT analýza je dobrým nástrojom na zostavenie rôznych hodnotení miestneho hospodárstva s cieľom formulovať stratégie, ktoré využívajú výhody silných stránok a príležitostí miestnej ekonomiky a minimalizujú jej ohrozenia a slabé stránky. Je preto dôležité stanoviť poradie problémov, na ktoré môžu miestni predstavitelia reagovať a tých oblastí, ktoré nemôžu ovplyvniť (t.j. napr. výmenné kurzy).

Silné stránky	Slabé stránky
1. Výhodná geografická poloha s dobrými spojeniami cestných komunikácií a železnice, umiestnenie na hlavnej regionálnej diaľnici. 2. Prístup k dvom hlavným hraničným priechodom, pričom 65% všetkých importovaných tovarov pre toto teritórium prechádza cez tieto priechody. 3. Oblasť je bohatá na nerastné suroviny, ktoré sa používajú v stavebnom priemysle. 4. Mladá a vzdelaná populácia (väčšina populácie má menej ako 30 rokov, veľký počet absolventov odborných stredných škôl). 5. Geografické a klimatické podmienky sú priaznivé pre horský cestovný ruch a poľnohospodárstvo (dve rieky poskytujú dostatočnú zásobu vody). 6. Dobré vzťahy medzi verejným a súkromným sektorom. 7. Oblasť má veľký počet malých a ziskových miestnych strojárskych a kovospracujúcich firiem.	1. Rastúci počet nelegálne postavených budov ako následok chýbajúceho územno-plánovacieho systému, ktorý zapríčiní veľké ťažkosti pri umiestnení priemyselnej zóny a dostupnosti pozemkov pre priemysel. 2. Nedostatočný mestský rozpočet a kapacita na podporu rozvíjajúceho sa súkromného sektora. 3. Nepriaznivé prostredie pre investície. 4. Slabá infraštruktúra a nespoľahlivá dodávka vody, kanalizácie a elektrickej energie. 5. Nedostatočný zavlažovací systém, nepokrývajúci ornú pôdu. 6. Nedostatok opatrení na podporu podnikania pre miestnych farmárov.
Príležitosti	**Ohrozenia**
1. Veľká diaspóra, poskytujúca príležitosti na prilákanie investičného kapitálu a zo zahraničia sa vracajúcich vysťahovalcov. 2. Rastúci záujem zahraničných spoločností o investovanie do miestneho súkromného sektora. 3. Modernizácia niekoľkých v minulosti zatvorených miestnych fabrík zahraničnými spoločnosťami. 4. Dostatočná dodávka vody umožňujúca vybudovanie lacného zavlažovacieho systému. 5. Cezhraničná spolupráca a potenciálna deklarácia samosprávy ako zóny voľného obchodu. 6. Rozvoj firiem z odvetví strojárstva a kovospracujúceho priemyslu.	1. Neochota spolupracovať v partnerstve s ostatnými miestnymi samosprávami. 2. Bariéry rozvoja miestnych podnikov v podobe vysokých ciel a daňového systému. 3. Neschopnosť dohodnúť sa na právnom a regulačnom rámci v odvetviach obchodu a priemyslu. 4. Pomalý proces privatizácie, ktorý má za následok pokračujúce zhoršovanie stavu v minulosti štátom vlastnených podnikov. 5. Nedostatok bánk a legálnych úverov pre poľnohospodárov a ostatných lokálnych výrobcov a podnikateľov.

Tabuľka 2.7: Príklad SWOT analýzy

33769

Tretia fáza: Tvorba stratégie

Fáza 3:	**Tvorba stratégie**
Krok 1:	Vytvorte víziu: Konsenzus odsúhlasený partnermi o preferovanej ekonomickej budúcnosti obce.
Krok 2:	Vypracujte ciele: Identifikujte hlavné prioritné oblasti pre činnosti, ktoré naplnia víziu; špecifikujte požadované výsledky plánovacieho procesu MHR.
Krok 3:	Stanovte úlohy: Definujte výkonnostné normy a ciele pre rozvoj; sú časovo ohraničené a merateľné.
Krok 4:	Vytvorte programy: Definujte a vytvorte skupiny navzájom podobných projektov, ktoré spoločne dosahujú konkrétne úlohy.
Krok 5:	Vyberte projekty: Implementujte konkrétne programové zložky; majú stanovené priority, určené náklady, sú časovo ohraničené a merateľné.

Krok 1: Tvorba vízie

Vízia by mala byť opisom partnermi preferovanej hospodárskej budúcnosti obce, t.j. kde si obec, mesto alebo komunita praje byť v budúcnosti (zvyčajne o tri, päť alebo osem rokov). Hoci vízia nemusí byť plne dosiahnuteľná, dáva obci jasný pocit smerovania. Proces stanovenia vízie musí byť vynaliezavý ako aj realistický. Vízia by mala vychádzať a zohľadňovať hlavné oblasti, na ktoré upozornilo hodnotenie miestneho hospodárstva. Na základe vízie budú stanovené ciele, úlohy, programy a projektové akčné plány. Vízia by mala byť vytvorená a odsúhlasená všetkými partnermi. Iba s takýmto pocitom „vlastníctva“ bude vízia pôsobiť ako vodítko pre stratégiu a usmerňovať tak činnosti jednotlivých partnerov jedným smerom. Mnoho miest využíva na prezentáciu výsledkov hodnotenia miestneho hospodárstva a tvorbu vízie mestské verejné schôdze (pozri tabuľku 3.1).

„Do roku 2010 bude mať toto mesto dynamickú, podnikateľsky orientovanú samosprávu a bude charakterizované príťažlivým, pre podnikanie priaznivým prostredím, ktoré poskytuje základ pre veľký rozsah podnikateľských a zamestnaneckých príležitostí.“

Tabuľka 3.1: Príklad „Vízie“ MHR

Krok 2: Vytvorenie cieľov

Ciele smerujú ku konkrétnym výsledkom, ktoré sa obec snaží dosiahnuť. Ciele sú oveľa opisnejšie a konkrétnejšie ako oficiálna vízia a mali by sa priamo vzťahovať k zisteniam z hodnotenia miestneho hospodárstva. Skúsenosti z praxe dokazujú, že pre výber cieľov je zvládnuteľný počet obyčajne nie väčší ako šesť[18].

Cieľ 1:	Transformovať miestnu samosprávu tak, aby pozitívne reagovala na potreby zo strany podnikateľských klientov.
Cieľ 2:	Umožniť adekvátne poskytovanie podnikateľských služieb a podmienok na podporu rozvoja a rastu nových a rozvíjajúcich sa podnikov.

Tabuľka 3.2: Príklady cieľov MHR

[18] Pozri napríklad ciele, ktoré obsahuje Stratégia MHR obce Kaçanik, Kosovo *http://www.komuna-kacanik.org/en/strategy/*.

33769

Krok 3: Stanovenie úloh

Úlohy sú ešte konkrétnejšie. Mali by byť časovo ohraničené a merateľné. Zámerom je využiť výhody silných stránok, prekonať slabé stránky, využiť príležitosti a venovať sa ohrozeniam identifikovaným počas hodnotenia miestneho hospodárstva. Všeobecne akceptovaným spôsobom ako formulovať úlohy je skontrolovať, či spĺňajú kritériá SMART (z anglického **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**ealistic, **T**ime bound, t.j. konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, realistické, časovo ohraničené).

SMART ÚLOHY	
Specific – konkrétne:	Reaguje úloha na konkrétny problém?
Measurable – merateľné:	Je možné merať vplyv, keď sa úloha splní?
Attainable – dosiahnuteľné:	Je to úloha, ktorú je možné splniť?
Realistic – realistické:	Bude dostatok zdrojov na splnenie úlohy?
Time bound – časovo ohraničené:	Je jasné, aký čas bude potrebný na splnenie úlohy? Je časové ohraničenie reálne?

Tabuľka 3.3: SMART úlohy

Úloha každý cieľ rozdeľuje na ďalšie samostatné zložky.

Cieľ 1:	Transformovať miestnu samosprávu tak, aby pozitívne reagovala na potreby zo strany podnikateľských klientov.
Úloha 1:	Do roku 2006 zlepšiť podnikateľské procesy, vzťahy a služby tak, aby podnikateľské prieskumy vykazovali hodnotenie 90%-nej spokojnosti vo všetkých vzťahoch so samosprávou.
Cieľ 2:	Umožniť adekvátne poskytovanie podnikateľských služieb a podmienok na podporu rozvoja a rastu nových a rozvíjajúcich sa podnikov.
Úloha 2:	Do roku 2006 prostredníctvom prieskumu názorov podnikateľov zabezpečiť, aby 80% podnikateľov hodnotilo priaznivosť miestneho prostredia pre podnikanie za podstatne zlepšenú.

Tabuľka 3.4: Príklad cieľov a úloh MHR

Krok 4: Tvorba programov

Po ukončení hodnotenia miestneho hospodárstva a stanovení vízie, cieľov a úloh bude musieť obec rozhodnúť o hlavných programoch, ktoré sa stanú základom jej stratégie. Samosprávy dnes využívajú mnoho možností a programové alternatívy uvedené ďalej sú typické základné možnosti. Programy v nich uvedené pokrývajú prakticky všetky možné intervencie MHR a keď sa obce stanú sofistikovanejšími, stanú sa takými i programy a projekty, ktoré vytvoria. Napriek tomu, že tu popisujeme veľa alternatív, je potrebné vykonať jasný výber programov a projektov, ohraničený potrebami a zdrojmi.

33769

Posúdenie úrovne dostupnosti tvrdej a mäkkej infraštruktúry je dôležité na zabezpečenie vytvorenia vhodnej stratégie, vrátane relevantných programov. Napríklad, obec s nedostatkom pozemkov určených a vhodných pre použitie v priemysle by urobila dobre, ak by sa zamerala na zabezpečenie vhodnej ponuky použiteľnej pôdy predtým, než vyberie program na prilákanie priamych zahraničných investícií. Tam, kde je limitovaná základná infraštruktúra, budú dobrým štartovacím bodom programy, ktoré pomôžu miestnej samospráve sprístupniť schémy samofinancovanej infraštruktúry a súkromného prevádzkovania infraštruktúry.

O programoch, ktoré sa snažia o prilákanie priamych zahraničných investícií by sa malo uvažovať až na záver a obozretne. Skúsenosti z praxe dokazujú, že mnoho úsilia venovaného priamym zahraničným investíciám je zbytočného, pokiaľ nie je dobre premyslené a zamerané. Existujú početné príklady projektov prichádzajúcich investícií, ktoré lokálne zlyhali v dôsledku zmien na národných a medzinárodných hospodárskych a finančných trhoch[19].

Pri výbere programov MHR existuje rad problémov ako aj príležitostí, ktorým sa obce musia venovať a prioritou, hoci ťažko dosiahnuteľnou, je výberovosť a účelnosť. Jedným z najefektívnejších spôsobov, ako je možné dosiahnuť vytvorenie pracovných miest je vytvorenie programov MHR, ktoré zlepšia priaznivosť miestneho prostredia pre podnikanie a podporia vznik mikro, malých a stredne veľkých podnikov[20]. Následne bude výber závisieť od výsledkov hodnotenia miestneho hospodárstva. Obce, ktoré sú postihnuté zánikom hlavných, tradičných priemyselných odvetví, budú musieť zvážiť vhodnosť vytvorenia programu na regeneráciu, založenom na postihnutých odvetviach alebo osobitne postihnutej časti obce alebo mesta.

Ďalšou skúsenosťou z praxe je, že programy by sa mali realizovať vtedy, keď sa skutoční odborníci odhodlali riadiť ich. Projektoví odborníci môžu pochádzať z miestnej samosprávy, súkromného sektora, komunity alebo ostatných sektorov (napr. výskumných alebo vzdelávacích inštitúcií).

V ideálnom prípade by počet programových oblastí mal byť obmedzený na šesť alebo menej, v závislosti od dostupných ľudských a finančných zdrojov. To zabezpečí, že sa úsilie tímu MHR nepresilí. Tiež to donúti tých, čo prijímajú rozhodnutia, aby sa sústredili na priority.

[19] Pozri napríklad správu „Prichádzajúce investície v severnom Anglicku: Mimo kontroly?“, autor Keith Burge, Economic Research Services Ltd. *http://www.ncl.ac.uk/~ncurds/ideas/burge.htm*
[20] Pozri napríklad: CARE's Local Economic Analysis to Promote Market Driven Enterprise (LEAP) program *http://www.careinternational.org.uk/cgi-bin/display_project_printable.cgi?project_id=69.*

Programová alternatíva 1: Zlepšenie miestnej podnikateľskej investičnej klímy

Na zlepšenie miestnej podnikateľskej investičnej klímy je možné vykonať hodnotenie priaznivosti miestneho podnikateľského prostredia, ktoré stanoví výkonnosť a efektívnosť samosprávy v tých aspektoch investičnej klímy, nad ktorými má kontrolu. Samospráva by sa mala snažiť byť vnímavá voči potrebám podnikateľov a zaviesť také postupy a predpisy, ktoré zjednodušia pôsobenie miestnych podnikateľov. Pritom by mala samospráva realizovať i projekty, ktoré zjednodušia komplikované a byrokratické postupy a pravidlá na založenie, vlastníctvo, prevádzkovanie a riadenie podniku. Takéto projekty by mali byť verejne čitateľné a transparentné a mali by byť iniciované spoločne a v spolupráci s miestnymi podnikmi a združeniami miestnych podnikateľov. Projekty môžu zahŕňať napr.:

Územné a majetkové plánovanie, plánovanie rozvoja:
Zabezpečenie efektívnej legislatívy vlastníctva a identifikácie pozemkov a systému registrácie majetku umožní podnikateľom realizovať kvalifikované hodnotenia a rozhodnutia ohľadom umiestnenia a rozšírenia, vlastníctve majetku a investícií, ako aj o budúcom plánovaní podnikania. Revízia a zlepšenie fungovania územno-plánovacieho systému a systému kontroly rozvoja môže zjednodušiť rozvoj a regeneráciu majetku a môže urýchliť realizačné dohody a programy výstavby.

Dostupnosť a údržba infraštruktúry:
Zabezpečovanie dostupnosti a údržby tvrdej infraštruktúry vrátane elektrickej energie a plynu, vody a kanalizácie, zneškodňovania odpadov a telekomunikácií je hlavnou úlohou miestnej samosprávy. Obce môžu uskutočniť audit existujúcej dostupnosti služieb a budúcich požiadaviek a realizovať programy a projekty, ktoré zabezpečia, aby takáto infraštruktúra bola dostupná v štandardoch a kvalite potrebnej na udržanie a zlepšenie miestnej podnikateľskej a investičnej klímy.

Registrácia podnikateľov a vydávanie licencií:
Zabezpečenie existencie efektívnej a transparentnej legislatívy registrácie podnikateľov a systému vydávania licencií umožní podnikateľom plánovanie a rast vediac, že tieto oblasti sú konštantné a nie sú závislé na osobnej láskavosti, klientelizme, korupcii a neformálnych podnikateľských stykoch. Existencia miestneho daňového a fiškálneho systému, ktorý je verejne čitateľný a preukázateľne účinný a ktorý má efektívnu a spravodlivú mieru daňového zaťaženia a výber daní, povzbudí podnikateľov rešpektovať a podriadiť sa procedurálnym pravidlám.

Podporovanie dodržiavania miestnych podnikateľských noriem:
Iniciácia a podporovanie dodržiavania miestnych podnikateľských noriem môže poslúžiť pri zvyšovaní úrovne podnikateľských praktík a postupov akceptovaných v rámci samosprávy. Rešpekt a akceptácia noriem na pracoviskách v oblasti zdravia a bezpečnosti, spoločne s uznávaním sociálnych a environmentálnych noriem a povinností môže zaistiť také podnikateľské prostredie, v ktorom všetci podnikatelia pôsobia na akceptovanej úrovni. Takéto programy môžu obsahovať napr. predpisy v oblasti pracovného času a programy pre HIV/AIDS pozitívnych a môžu viesť k dôslednejšej a efektívnejšej aktivite podnikateľov i trhu práce.

Vnútorná prevádzka a procedúry:
Samosprávy môžu iniciovať programy, ktoré zlepšia chod vnútornej prevádzky a pracovných postupov. Tieto môžu obsahovať zrušenie predpisov, ktoré sú nepriaznivé pre rozvoj podnikania a zároveň udržať dobré obecné normy. Môžu to byť napr. tvorba verejných ohlásení a systém konzultácií s podnikateľmi o všetkých nových procedúrach, o ktorých zavedení obec uvažuje, kontrolu pozitívneho správania sa samosprávy a to, ako sú samosprávou prijímané a vybavované žiadosti od podnikateľov. Môžu byť vypracované nové systémy, ktoré poskytnú menný zoznam pracovníkov v rámci samosprávy pre každý z jeho odborov, ktorí majú vplyv na rozvoj a plánovanie podnikania. Programy by mohli upozorniť na podnikateľské aktivity samosprávy prostredníctvom dostupných a transparentných informácií o rozhodovaní samosprávy a odstrániť tak možnosť protekcie.

Podpora investícií a marketing:
Samosprávy môžu do značnej miery zlepšiť miestnu podnikateľskú a investičnú klímu tak, že navrhnú a efektívne zrealizujú stratégiu marketingu a podpory na povzbudenie investovania v rámci obce.

Tabuľka 3.5: Programová alternatíva 1: Zlepšenie miestnej podnikateľskej investičnej klímy

33769

Programová alternatíva 2: Investovanie do tvrdej strategickej infraštruktúry

Investovanie do tvrdej infraštruktúry zahŕňa investície do zlepšenia fyzického prostredia pre podnikateľov a zatraktívniť ho tak pre udržanie podnikateľov, ich rast a získavanie. Možné projekty sú:

- budovanie alebo zlepšovanie hlavných prístupových ciest;
- zlepšovanie železníc pre služby osobnej a nákladnej dopravy;
- budovanie, zlepšovanie a/alebo rozšírenie miestneho letiska;
- budovanie, zlepšovanie a/alebo rozšírenie miestneho prístavu;
- budovanie, zlepšovanie a/alebo rozšírenie priemyselných lokalít a budov; to môže mať akúkoľvek formu od pestovania stromov, cez komplexnú úpravu lokality, až po budovanie celých nových vedeckých parkov;
- zvyšovanie dostupnosti priemyselnej a pitnej vody;
- zlepšovanie a/alebo rozširovanie kanalizačného systému;
- zlepšovanie a rozširovanie telekomunikačných systémov;
- zlepšovanie a rozširovanie energetických systémov;
- zlepšenia v oblasti životného prostredia;
- inštalácia zariadení na prevenciu kriminality.

Tieto projekty si všetky vyžadujú značné finančné odhodlanie a investície a mali by, ak je to možné, zapájať externé agentúry, úseky regionálnej a štátnej správy a súkromný sektor. Stanoviť priority pre protichodné požiadavky na investície do tvrdej infraštruktúry je vždy ťažké, osobitne vtedy, keď obce čelia veľkým problémom chudoby.

Stratégia MHR môže ale pomôcť obci stanoviť priority infraštruktúrnych investícií v závislosti od potrieb, potenciálu na návratnosť nákladov a príležitostí pre získanie dodatočných zdrojov. Môžu tiež poskytnúť príležitosť identifikovať možné verejno-súkromné partnerstvá pre prevádzku a s ňou spojenú údržbu infraštruktúry.

Tabuľka 3.6: Programová alternatíva 2: Investície do tvrdej strategickej infraštruktúry

33769

Programová alternatíva 3: Investície do lokalít a areálov pre podnikanie
Investície do lokalít a areálov pre podnikanie môžu pozostávať zo zlepšovania fyzického prostredia, ktoré sa stane atraktívnejším pre podnikateľov a zvýši tak pravdepodobnosť udržania, rastu a získania podnikateľov. Možné projekty sú:

Programy rekultivácie opustených lokalít:
Mnoho tradičných priemyselných odvetví bolo umiestnených vo veľkých areáloch. Zaberali veľké budovy a často sa objavovali značné kontaminácie lokalít. Ako prvý krok vo väčšine regeneračných programov bude potrebné reagovať na hlavné problémy, ako sú napr. kontaminácia. Bude potrebné prijať rozhodnutia, či je možné budovy efektívne znovu použiť pri rozumných nákladoch, akú veľkú kontamináciu je potrebné vyriešiť a aké ďalšie programy na pokračovanie bude potrebné vytvoriť. Žiadny z týchto krokov nie je jednoduchý ani lacný. Kontaminovaná lokalita, okrem toho, že je nebezpečná pre okolie, nebude pravdepodobne nikdy kúpená uznávaným zamestnávateľom. V takomto prípade je potrebné do stratégie MHR zahrnúť komplexný program rekultivácie hnedých plôch. Môže mať podobu úvodného prieskumu lokalít, identifikácie závažnosti znečistenia, identifikácie vlastníctva, stanovenie priorít rekultivácie, hľadanie zdrojov pre proces rekultivácie, vypracovanie porealizačných programov a zavedenie regulačných systémov, ktoré podporujú rekultiváciu.

Adaptácia nepoužívaných budov:
V niektorých prípadoch je možné prispôsobiť nepotrebné budovy pre ďalšie využitie, ako sú riadené pracoviská, ktoré môžu byť vlastnené tak verejným, ako aj súkromným sektorom. Niektoré budovy je možné rozdeliť a vytvoriť tak menšie pracoviská. Historické budovy je častokrát ťažké regenerovať, ale to by nemalo zastaviť úsilie zachrániť všetky budovy historického alebo architektonického významu.

Príprava priemyselných alebo obchodných lokalít:
Vo väčšine regeneračných programov existuje potreba vytvoriť určité pozemky pre prichádzajúcich alebo expandujúcich podnikateľov. Aby ich bolo možné prispôsobiť čo najefektívnejšie, je lepšie, ak je možné mať niektoré lokality vybavené základnou infraštruktúrou hneď od začiatku. Prinajmenšom by mal existovať odhad pravdepodobných nákladov a časovej náročnosti potrebnej na zavedenie základnej infraštruktúry. S tým sú spojené značné výdavky a ideálne sú preto partnerstvá so súkromným sektorom.

Modernizácia zastaraných alebo opustených priemyselných areálov:
Regeneračné stratégie sa zameriavajú na komunity, ktoré sú obyčajne postihnuté štrukturálnymi úpravami a zmenami, ako sú napr. zatvorenie hlavného priemyselného podniku, úpadok vidieckej oblasti alebo zanedbané centrum mesta postihnuté kriminalitou.

Budovanie priemyselnej zástavby, podnikateľských parkov alebo vedeckých parkov:
Tento druh aktivity je obyčajne realizovaný súkromným sektorom. Samosprávy ale môžu ukazovať cestu tým, že vytvoria dopyt pre takéto zariadenia a podporia v rámci samosprávy priaznivé prostredie. Investície do obslužných lokalít s vodou, elektrickou energiou a kanalizáciou je drahé, ako aj budovanie špekulatívnych sofistikovaných výrobných priestorov bez identifikácie nájomníkov. Samosprávam sa preto odporúča hľadať pre túto oblasť súkromných investorov.

Tabuľka 3.7: Programová alternatíva 3: Investície do lokalít a areálov pre podnikanie

33769

Programová alternatíva 4: Investície do mäkkej infraštruktúry
Investície do mäkkej infraštruktúry môžu byť investíciami do zlepšenia komerčného prostredia pre podnikateľov. Možné projekty sú:

Aktivizovanie alebo poskytovanie kvalifikačných kurzov:
V obciach, kde podnikanie nebolo hlavnou prioritou, môže byť podnikateľské vzdelávanie zamerané na rozličné skupiny a môže byť napojené na vzdelávacie programy na školách a vysokých školách. Ponuka kvalifikačných kurzov by mala byť riadená dopytom, to znamená, že by mali byť kurzy ponúkané v reakcii na identifikovanú potrebu kvalifikácií u zamestnávateľov.

Zvýšenie poskytovania podnikateľsky zameraného vzdelávania a prístupu ku vzdelávaniu:
Čím viac môžu školy urobiť pri príprave mladých ľudí do „sveta práce“, tým lepšie. Projekty by mali zahŕňať: pracovnú etiku, informačné technológie, základy podnikateľského vzdelávania a odvetvové štúdie, kde by mohli študenti preskúmať hlavné podnikateľské odvetvia, ktoré majú pre ich komunitu význam. Ak je gramotnosť dospelej populácie väčším problémom, je možné ju riešiť prostredníctvom vzdelávacích a komplexných stratégií.

Podpora výskumu a vývoja:
Takáto podpora môže byť poskytovaná prostredníctvom projektov spolupráce medzi podnikmi a inštitúciami vyššieho vzdelávania. Môže byť vytvorený miestny výskumný fond alebo iniciovaný program umiestňovania absolventov, v ktorom noví absolventi odovzdávajú svoje vedomosti miestnym podnikom.

Poskytovanie služieb podnikateľského poradenstva:
Táto služba môže začať spočiatku jednou osobou, ktorá poskytuje a odporúča zdroje informácií o dostupných podnikateľských službách, napr. o možnostiach pôžičiek, prevádzkovateľoch kvalifikačných kurzov, účtovníkoch a právnikoch. Jasné určenie smeru je kľúčom k dobrým službám podnikateľského poradenstva. Skúsenosti z praxe nás smerujú na vytváranie „miesta komplexného vybavenia klienta“ ako efektívneho spôsobu poskytovania technickej a finančnej podpory. Sú obyčajne umiestnené v jednej budove, kde miestni podnikatelia môžu nájsť všetku potrebnú technickú podporu, vrátane oblasti samosprávnych predpisov a nariadení, ako aj podnikateľských otázok. Tieto služby sú často umiestňované do budov, ktoré sa stali nepotrebnými z dôvodu štrukturálnych zmien a zariadenia „miest komplexného vybavenia klienta“ môžu byť využívané na umiestnenie podnikateľského inkubátora, riadeného pracoviska alebo kancelárskych priestorov.

Poskytnutie prístupu ku kapitálu a financiám:
Na základnej úrovni to môže byť služba nasmerovania, poskytujúca podnikateľom informácie o všetkých potenciálnych zdrojoch financovania. Samosprávy sa zriedka stávajú súčasťou poskytovania takéhoto poradenstva, pretože tieto služby sú poskytované špecializovanými inštitúciami. Samosprávy ale môžu poskytnúť informácie o národných programoch financovania alebo obdobných oblastiach.

Podpora tvorby podnikateľských a obchodných združení:
Napriek tomu, že je to základná operácia budovania inštitúcií, môže to priniesť podnikateľskej komunite a procesu MHR značné výhody. V ideálnom prípade by mali mať všetky mestečká a mestá niekoľko takýchto organizácií, vrátane obchodnej komory alebo obchodnej rady. Je možné podporovať aj špecifickejšie skupiny, ako sú skupiny na podporu centra mesta a skupiny podporujúce odvetvové činnosti, ako napr. skupina marketingu cestovného ruchu alebo klub exportérov. Väčšina z nich bude pravdepodobne potrebovať na odštartovanie činnosti nejaký počiatočný kapitál a určité kapacity na podporu pri budovaní.

Zlepšovanie poskytovania komunálnych služieb podnikateľom:
Podnikatelia nie sú iba tvorcami miestneho hospodárstva, ale tiež spotrebiteľmi komunálnych služieb a potenciálnymi veľvyslancami. Spokojný spotrebiteľ komunálnych služieb z radov podnikateľov môže byť schopný prilákať do regiónu viac podnikateľov prostredníctvom procesu sieťovej spolupráce. Všetky aspekty nariadení, zdaňovania a vydávania licencií sú kandidátmi na revíziu bez toho, aby sa tým znižovala úroveň adekvátnych a nevyhnutných noriem v oblasti životného prostredia.

Stratégie sociálneho začleňovania:
Základným cieľom by malo byť zistiť, kto sú a kde sú umiestnené najzraniteľnejšie komunity a potom vytvoriť stratégie na ich začlenenie od procesu MHR. Takéto stratégie môžu mať formu jazykových programov pre minoritné komunity, podnikateľských programov pre ženy, stratégií pre získanie znevýhodnených skupín a iniciovania sociálnych aktivít pre mladých obyvateľov a staršiu generáciu.

Opatrenia na prevenciu kriminality:
Zavádzanie hodín dobrého občianstva do školských osnov; iniciovanie mimoškolských aktivít na vyplnenie voľného času mladých ľudí a zavádzanie zákazu nočného vychádzania.

Tabuľka 3.8: Programová alternatíva 4: Investície do mäkkej infraštruktúry

33769

Programová alternatíva 5: Podpora rastu miestnych podnikov

Väčšina miestneho hospodárskeho rastu je vytváraná malými a strednými podnikmi, ktoré už sú umiestnené v rámci obce. Podpora rastu miestnych podnikov zahŕňa poskytovanie poradenstva, podpory a zdrojov umožňujúcich týmto existujúcim miestnym podnikom rásť. Tieto stratégie sa niekedy nazývajú stratégie na udržanie a rast podnikov. Rozsah aktivít na podporu miestnych podnikateľov je veľký. Niektoré môžu byť nákladné, ale iné nie sú. Uvádzame niekoľko projektov:

Návštevy a prieskumy na udržanie podnikov:

Návštevy a prieskumy existujúcich firiem je možné využiť na pomoc pri identifikovaní problémov a stanovení stavu, ako sa podniku darí, z akých zdrojov čerpá svoje dodávky a či rastie. Tieto návštevy môžu byť využité, aby povzbudili miestnych podnikateľov čerpať viac lokálnych vstupov, identifikovať potrebu kvalifikácií, finančného školenia a môžu mať prínos pre tvorbu stratégie MHR. Dôležitou úlohou, ktorú tieto návštevy môžu mať, je identifikovať faktory, ktoré by mohli zabrániť, aby podnik opustil región.

Technická pomoc pre podnikateľov:

Môže byť čokoľvek od široko koncipovaných manažérskych a marketingových programov, školení a poradenstva v oblasti kvality a noriem životného prostredia, až po špecializovanejšie školenia pre expertov alebo podporu výskumu a vývoja. Je potrebné sa zamerať na poskytovanie akreditovanej technickej pomoci, poskytovanej na základe dopytu a pokiaľ je to možné, platenej na základe princípu „platba za službu“. Tieto služby sú často poskytované v centrách komplexného vybavenia podnikateľa a častokrát poskytované súkromným sektorom.

Finančné poradenstvo a pomoc:

Jedným z najťažších problémov pre podnikateľov je získať prístup k hlavnému zdroju kapitálu. Vhodný program finančnej podpory umožní poskytnúť zdroj poradenstva a školenia v oblasti finančného plánovania a získavania prístupu ku kapitálu a úveru. V niektorých prípadoch je možné vytvoriť programy malých grantov alebo pôžičiek, napríklad na podporu investícií do moderných technológií. Malo by sa k nim pristupovať s obozretnosťou, aby sa zaistila poctivosť, spravodlivosť a transparentnosť. Takéto programy sú častejšie ponúkané na národnej a/alebo štátnej úrovni, ako na lokálnej úrovni.

Politika verejného obstarávania a kampane „nakupuj lokálne“:

Sú to lokálne, pre podnikanie priaznivé plány, ktorými miestna samospráva, organizácie verejného sektora a väčšie miestne podniky umožňujú, aby boli ich zmluvné vzťahy prístupnejšie pre miestne podniky. Môže sa to dosiahnuť využívaním zákonov na poctivé pôsobenie a aktivity môžu mať formu prispôsobenia veľkosti kontraktov tak, aby sa mohli ponuky zúčastniť aj menšie spoločnosti, podporovaním a akceptovaním ponúk od skupín miestnych podnikov, organizovaním obstarávacích konaní pre miestne podniky a zverejňovaním zoznamov ponuky miestnych podnikov. Sprostredkovanie intenzívnejších vzťahov medzi podnikmi (vytvorenie siete) a podpora programov rozvoja miestnych dodávateľov s miestnymi priemyselnými združeniami tiež môže podporiť rozvoj podnikania prostredníctvom zmeny pravidiel obstarávania.

Ponuka lokalít a areálov:

Samosprávy a orgány regionálnej správy sú často významnými majiteľmi priemyselných a komerčne využiteľných pozemkov a majetku a majú silnú pozíciu pri využívaní týchto zdrojov na podporu investícií a rastu podnikania. Správne pochopenie miestneho trhu s nehnuteľnosťami by malo umožniť miestnej samospráve plánovať rast. Umožnenie infraštruktúrnych investícií bude mať za následok tvorbu zdrojov a nájmy, resp. predaje by mohli samospráve poskytnúť návratnosť. Je potrebné preskúmať ponuku alebo partnerstvo súkromného sektora na zvýšenie možných výhod a zabezpečenie najlepšieho použitia zdrojov samosprávy.

Kluby exportérov:

Kluby exportérov umožňujú podnikateľom podeliť sa o skúsenosti, marketingové snahy, informácie a školenia. Často sú realizované súkromným sektorom a „umožnené“ verejným sektorom. Program na pomoc neregistrovaným podnikateľom na legalizáciu firmy a získanie prístupu ku z toho vyplývajúcim výhodám (napr. podporným službám, kapitálovým trhom, grantom na školenia) môže odkryť značné lokálne zdroje kapitálu a fiškálnych príjmov, ktoré by ináč zostali skryté.

Tabuľka 3.9: Programová alternatíva 5: Podpora rastu miestnych podnikov

33769

Programová alternatíva 6: Podpora nového podnikania

Podpora nového podnikania môže mať podobu poskytovania poradenstva, technickej podpory, informácií a zdrojov, ktoré jednotlivcom pomôžu založiť si vlastné firmy vo forme individuálneho obchodníka, partnerstiev, družstiev alebo komunitných podnikov. Možné projekty sú:

Poskytovanie financií pre nových podnikateľov:
Finančná podpora mikropodnikom je podstatným prvkom umožňujúcim podnikateľom začať podnikať, keďže zvyčajne nemajú možnosť prístupu k tradičným inštitúciám poskytujúcim pôžičky alebo investície. Financovanie mikropodnikov je oblasť pre špecialistov. Miestne samosprávy sú obyčajne zapojené do takýchto schém prostredníctvom stretnutí s inštitúciami mikropodnikateľov, na ktorých posúdia druhy potrebnej podpory a vhodné metódy spolupráce. Pre samosprávy nie je zvyčajné zapájať sa do schém mikrofinancovania, keďže vo všeobecnosti nemajú potrebné zručnosti a zdroje. Ich úloha je primárne identifikovať potreby a povzbudiť inštitúcie a zástupcov súkromného sektora, aby zasiahli.

Poskytovanie mikropracovísk a organizovaných pracovísk:
Poskytovanie mikropracovísk a organizovaných pracovísk na podporu nových podnikateľov je jedným z najefektívnejších spôsobov, ako pomôcť začínajúcim podnikateľom, najmä ak poskytujú služby technickej a administratívnej podpory a inštruktorské programy. Tieto zariadenia môžu byť v ponuke verejného alebo súkromného sektora.

Poskytovanie technického poradenstva v oblasti podnikateľského manažmentu:
Pri zakladaní nových firiem by mali byť ich vlastníci schopní porozumieť financiám, podnikateľskému plánovaniu, marketingu, aspektom práva vrátane zamestnávania, zdaneniu, bezpečnosti pri práci, legislatíve životného prostredia a všeobecným podnikateľským postupom. Poskytovanie prístupu k neformálnemu školeniu a podpore v týchto oblastiach spĺňa základné potreby a môže byť realizované prostredníctvom „miest komplexného vybavenia klienta“ alebo prostredníctvom nezávislých poradcov. Ako vo väčšine oblastí technickej pomoci, pre samosprávu je zvyčajne lepšie „umožniť“ poskytovanie týchto služieb, ako ich priamo poskytovať. Spoplatňovanie týchto služieb môže byť problematické a niektoré agentúry poskytujú určitý počet konzultácií bezplatne a potom účtujú prijateľné poplatky. Vybudovanie „miest komplexného vybavenia klientov“ s prístupom k trhovým informáciám je často veľmi prospešné.
Podpora vytvárania a implementácie formálnych a neformálnych podnikateľských sietí:
Ľudia sa zvyčajne učia navzájom jeden od druhého a siete môžu takéto učenie uľahčiť. Aktívne zapojenie do sieťovej spolupráce podnikateľov je dôležité pre rozvoj báz zákazníkov, získavanie informácií pre rozširovanie podnikania a rozvíjanie vzťahov spolupráce medzi podnikateľmi v tom istom odvetví.

Vedenie podnikateľských inštruktážnych programov:
Skúsenosti z praxe hovoria, že spojenie začínajúcich podnikateľov a vlastníkov malých podnikov s existujúcimi podnikmi môže priniesť značné výhody pre všetky strany. Nemusia to byť pritom oficiálne formy. Navyše, neformálne siete inštruktorov a začínajúcich podnikateľov môžu vytvárať ďalšie výhody tak, že vytvárajú spojenia dodávateľov a tvoria kritické množstvo pre školenia špecialistov.

Tabuľka 3.10: Programová alternatíva 6: Podpora nového podnikania

Programová alternatíva 7: Podpora prichádzajúcich investícií

Podpora prichádzajúcich investícií má za cieľ prilákať do regiónu podnikateľov z iných častí krajiny alebo zo zahraničia. Prilákanie veľkých výrobcov a zamestnávateľov v sektore služieb do obcí je jednou z najťažších, najfrustrujúcejších a najriskantnejších spomedzi všetkých stratégií MHR. Je to čiastočne preto, že investorov je oveľa menej ako samospráv snažiacich sa ich získať a veľa obcí je pripravených ponúknuť prichádzajúcim investorom nadpriemerné stimuly. Priami zahraniční investori často dávajú prednosť investíciám na zelenej lúke, plochám na okraji mesta a samosprávy, aby vyhoveli ich predstavám, často prehliadajú plánovanie a územnú politiku, len aby prilákali investora. To môže vyvolať závažné problémy pre budúce územné plánovanie a taktiež môže zapríčiniť územnú živelnosť a dopravné problémy. Z toho dôvodu by sa mali dôkladne zvážiť celkové náklady a životnosť výhod plynúcich z prilákania prichádzajúcich investícií. Pri výbere pozemku na umiestnenie podniku prichádzajúci investor hľadá:

- stabilné makroekonomické pomery;
- stabilné politické a legislatívne prostredie;
- trhový prístup a konkurenciu;
- prajné prostredie;
- dostupné lokality a areály budov;
- vhodné, dostupné a spoľahlivé služby a dopravu;
- dostupnú kvalifikovanú pracovnú silu;
- dostupných miestnych dodávateľov a zdroje;
- vhodné vzdelávacie, školiace a výskumné zariadenia;
- dobrú kvalitu života, zvlášť keď uvažujú o prisťahovaní krajanov;
- zvládnuteľný legislatívny a daňový systém;
- stimulačné programy.

Výhody v prípade dosiahnutia úspechu môžu byť veľké. Okrem priamej zamestnanosti, rozšírenia daňovej základne a nepriamej zamestnanosti, miestna komunita môže značne získať tým, že sa zvýši kvalita jej pracovnej sily, zvýšením miezd a príležitosťami pre miestne MSP dodávať a nakupovať od týchto investorov. Stratégie prichádzajúcich investícií majú nádej na úspech, ak:

- sú súčasťou širšej stratégie MHR;
- má samospráva vybudovanú vhodnú tvrdú a mäkkú infraštruktúru alebo dostupnú na podporu možných investícií;
- sú cielené investície v súlade s konkurenčnou výhodou prijímajúcej samosprávy (obyčajne má najvyššiu pravdepodobnosť úspechu sektorový prístup/prístup zameraný na zoskupenia podnikov);
- sú dôsledne pripravené marketingové stratégie, rozpočty sú primerané a sú pripravené naväzujúce postupy práce;
- stimulačné programy sú uvážené, rôznorodé a nie neprimerané;
- pracovníci zaoberajúci sa prilákaním strategických investorov chápu investičné potreby a vedia, čo môže ich samospráva ponúknuť;
- sú možnosti pre miestnych podnikateľov optimalizované prostredníctvom detailných programov „následnej starostlivosti“. To znamená, že ak nový investor príde do obce, využije sa každá príležitosť na pomoc získať investorovi svojich dodávateľov v rámci miestnej komunity umožniac tak, aby boli výhody dodávateľskej siete využité v rámci oblasti. Najlepšie sa to dosiahne prostredníctvom vypracovania programu následnej starostlivosti o investora. Cieľom takýchto programov je zaručiť, aby investori boli spokojní a aby mali všetky možnosti na získavanie ich vstupov z miestnej komunity.

Tabuľka 3.11: Programová alternatíva 7: Podpora prichádzajúcich investícií

Programová alternatíva 8: Rozvoj odvetvia (a zoskupení podnikateľov)
Rozvoj zoskupenia je prístup, ktorý sa koncentruje na povzbudenie a podporu medzifiremnej spolupráce, inštitucionálneho rozvoja a vybraných priemyselných sektorov. Sú to prepracované stratégie MHR a mali by byť uskutočnené len po dôkladnom prieskume. Jedná sa hlavne o sektory, ktoré ponúkajú najväčší potenciál pre miestny hospodársky rozvoj. Ak v miestnej ekonomike existujú zoskupenia, môžu zabezpečiť cielenejší prístup pre zlepšenie aktivít hospodárskeho rozvoja dômyselnejším využitím zdrojov s cieľom najväčšej možnej návratnosti. Takéto stratégie zoskupení sa spracovávajú v rámci širšej stratégie MHR, ktorá obyčajne zahŕňa štandardné postupy. Možné projekty zahŕňajú:

Rozvoj sprostredkovateľských agentúr a agentúr sieťovej spolupráce:
Zvláštna pozornosť je venovaná podpore miestnych obyvateľov pôsobiacich v tom istom zoskupení, aby sa navzájom stretávali, čím sa umožní rozvoj podnikateľských príležitostí. Môže ísť napríklad o podporu stretnutí miestnych rybárov a spracovateľov rýb, aby si vymenili nápady na zlepšenie vybavenia ich zariadení a ako zvýšiť hodnotu ich výrobkov tak, aby boli obe strany ziskové. Ďalším príkladom môže byť odštartovanie spolupráce remeselníkov s cieľom spoločného predaja ich produktov a začatia vzájomného vnútorného obchodovania, budovanie synergie.

Podporovanie spoločných prieskumov:
Inštitúcie vyššieho vzdelávania môžu vykonávať prieskum, z ktorého budú mať úžitok všetci v danom zoskupení. Jedným z takýchto príkladov by mohlo byť vykonanie prieskumu minimalizovania strát pri prácach po žatve v poľnohospodárstve.

Rozvoj verejného obstarávania zameraného na konkrétne zoskupenia podnikateľov a miestnych dodávateľských opatrení:
Verejný sektor je často najväčším nákupcom tovarov a služieb v meste, z toho dôvodu existujú príležitosti umožniť miestnej podnikateľskej komunite zúčastniť sa výberových konaní oveľa jednoduchšie. Často je pre malých podnikateľov veľmi ťažké uchádzať sa o veľké vládne kontrakty. Iniciatíva pre zoskupenie podnikateľov by mohla napríklad spočívať v rozvoji sieťovej spolupráce dodávateľov potravín na zabezpečenie dodávky potravín pre potreby vlády. Logická rozvojová iniciatíva pre zoskupenie podnikateľov by povzbudila dodávateľov základných potravinových produktov vstúpiť do nejakej formy spracovania potravín. Rozvojové aktivity pre zoskupenie podnikateľov by sa potom mohli zamerať na dopravu, skladovanie a balenie potravinových výrobkov. Až potom je pravdepodobné, že podnikatelia začnú s maloobchodným predajom a výrobou spracovaných potravín pre súkromný sektor.

Poskytovanie špecifických informácií o zoskupení podnikateľov:
Jedným z najefektívnejších spôsobov rozvoja zoskupení je získavanie informácií o podnikoch a inštitucionálnych systémoch podpory v danom zoskupení podnikania a následné spracovanie dokumentácie tak, aby ich bolo možné využívať. Potom už len s vynaložením malého úsilia môžu byť vytvorené kontakty dodávateľov. Takéto programy nemusia byť komplikované.

Rozvoj marketingových aktivít zameraných na zoskupenie podnikateľov:
Keď už je identifikované zoskupenie podnikateľov, a to sa začína rozvíjať ako samostatný subjekt, je potrebné pristúpiť k využitiu možných príležitostí na propagáciu daného zoskupenia a na prilákanie podporných investícií i za účelom rozšírenia a zväčšenia rozvoja podnikateľských príležitostí pre členov zoskupenia navonok.
Rozvoj kvalifikácie na základe dopytu a rozvoj vzdelávacích tréningových programov:
Významným prínosom pre rozvíjanie iniciatív zoskupení je to, že hlavným výsledkom podnikateľskej sieťovej spolupráce je zhodnotenie potrieb kvalifikácie v odvetví. Keď väčší počet firiem vyjadrí rovnakú požiadavku na určitú kvalifikáciu, pravdepodobnosť poskytnutia potrebného školenia alebo vzdelania bude vyššia. Požiadavka jediného podnikateľa pravdepodobne nebude mať taký veľký vplyv, ako kolektívna požiadavka podnikateľov pri snahách o vytvorenie nového tréningového programu pre konkrétnu požadovanú kvalifikáciu.

Tabuľka 3.12: Programová alternatíva 8: Rozvoj odvetvia (a zoskupení podnikateľov)

33769

Programová alternatíva 9: Stratégie zamerané na lokalitu/regeneráciu

Stratégie zamerané na lokalitu a regeneráciu sú orientované na konkrétnu lokalitu alebo malú oblasť problémov MHR. Zatiaľ čo väčšina iniciatív MHR môže pokrývať celú samosprávu, aktivity zamerané na oblasť skúmajú konkrétnu oblasť v rámci samosprávy a reagujú tak na špecifický problém týkajúci sa danej oblasti, ako napr. nadbytočná výrobná prevádzka, upadajúca obchodná zóna, chudobná štvrť alebo obvod mesta. Môžu sa tiež zameriavať na oblasť potencionálneho hospodárskeho rastu, ako je napr. centrálna podnikateľská oblasť. Hoci je väčšina iniciatív MHR orientovaná na zaistenie toho, aby sa celé mesto stalo konkurencieschopnejším, existujú obyčajne oblasti, ktoré si vyžadujú osobitnú pozornosť z toho alebo oného dôvodu. Príkladom môže byť schátrané centrum, zrušené továrenské komplexy, nadbytočný prístavný komplex a pod. V týchto situáciách sú potrebné špeciálne opatrenia. Možné projekty zahŕňajú:

Plány na vylepšenie mestského centra:
Tieto môžu zahŕňať širokú škálu iniciatív od rozvoja podnikateľských partnerstiev, marketingu mestského centra, vykonania prieskumov, zlepšenia fyzického životného prostredia, účelového investovania, až po zriadenie inovatívnej podnikateľskej oblasti. Živé a aktivitou sršiace mestské centrum je základom pre schopnosť oblasti stať sa stabilnou aj konkurencieschopnou.

Podpora investícií v rastových uzloch:
Jednou zo stratégií na povzbudenie rastu je identifikovanie konkrétnych oblastí v rámci mesta, v ktorých sa bude podporovať umiestnenie určitých odvetví podnikania. Rastový uzol môže potom fungovať ako centrum pre plánovaný rast a zamestnanosť. Nemal by však vzniknúť z ničoho, ale je vhodnejšie vybudovať ho okolo existujúcej aglomerácie firiem, ktoré preukazujú vysoký potenciál.

Podporovanie investovania do koridorov:
Tieto sú podobné uzlom, ale tu sa rast podporuje rozšírením z oblasti so sľubne sa vyvíjajúcou hospodárskou činnosťou smerom do oveľa náročnejších oblastí. Cieľom podpory ziskového investovania je rozvinúť aktívny koridor rastu prepojením bohatších a chudobnejších oblastí a tým znížiť sociálne a ekonomické vylúčenie chudobnejších oblastí. Realizácia efektívnych regeneračných programov a začlenenie spoločensky a ekonomicky znevýhodnených skupín obyvateľstva predstavujú dve z hlavných výziev, ktorým v súčasnosti čelia tvorcovia politických rozhodnutí. Regeneračné stratégie do istej miery smerujú k naplneniu týchto úloh. Využívajú všetky dostupné nástroje, ale keďže daná oblasť potrebuje oživenie, obyčajne sú nevyhnutné špecifické, komunitne orientované a často vysoko cielené politické postupy. Je pravdepodobné, že regeneračné stratégie zaberú najdlhší čas, keďže sú najnáročnejšie, najdrahšie a zároveň pravdepodobne najdôležitejšie zo všetkých, ktoré miestna samospráva plánuje zrealizovať.

Rekvalifikácia prepustených pracovníkov:
Nadbytočnosť je vážny problém vo väčšine samospráv prechádzajúcich štrukturálnymi zmenami. Pravdepodobnou cieľovou populáciou budú starší muži, ktorí majú jasne definovaný rozsah kvalifikácie. Úlohou bude zabezpečiť rekvalifikačné školenia na základe požiadaviek dopytu. Je to ťažké a neexistujú jednoduché riešenia najmä preto, že celkovo je v komunite pravdepodobnosť vysokej miery nezamestnanosti.

Hľadanie práce a sprostredkovanie zamestnania:
Pre nadbytočných pracovníkov je hľadanie práce ťažké. Často je to preto, že neovládajú základné spôsoby hľadania zamestnania, ako napr. to, kde hľadať príležitosti. Programy na hľadanie práce môžu byť veľmi efektívne a môžu zahŕňať techniky od budovania sebadôvery, písania životopisu, vzdelávanie v oblasti získania zručností pri prijímacích pohovoroch, až po kontaktovanie nezamestnaných s potenciálnymi zamestnávateľmi.

Kurzy podnikania a programy podpory MSP:
Hlavné programy mesta by mohli byť upravené tak, aby naplnili konkrétne potreby tejto cieľovej skupiny a oblasti. Miestne poskytovanie služieb by mohlo byť tiež užitočné.

Budovanie sebadôvery komunity:
Toto môže zahŕňať množstvo opatrení, ako napr. propagáciu miestnych úspechov, podporu vydávania vlastných novín spoločenstva a rozvoj umeleckých a remeselných iniciatív.

Tabuľka 3.13: Programová alternatíva 9: Stratégie zamerané na lokalitu/regeneráciu

Programová alternatíva 10: Integrácia pracovníkov s nízkymi príjmami resp. ťažko zamestnateľných pracovníkov

Orientácia na znevýhodnené skupiny znamená, že opatrenia smerujú na skupiny jednotlivcov, ako sú etnické menšinové skupiny, mestská chudoba, ženy, prepustení pracovníci, dlhodobo nezamestnaní a mládež. Možné projekty zahŕňajú:

Jazykové kurzy:
Sú kľúčové v oblastiach, kde existujú skupiny zahraničných pracovníkov a komunity menšín.

Rekvalifikačné a zamestnanecké programy:
Rekvalifikácia by mala byť realizovaná na základe dopytu, to znamená, že do úvahy musia byť brané potreby podnikateľského sektora. Nemá zmysel rekvalifikovať pracovníkov pre oblasti, pre ktoré neexistuje miestny dopyt. Zamestnanecké programy pomáhajú jednotlivcom nadobudnúť kvalifikáciu, ktorú potrebujú pre uplatnenie sa na trhu práce, ako aj pri nachádzaní pracovných príležitostí.

Zvyšovanie vzdelanostnej úrovne:
Obyčajne je to úloha pre celé mesto, ale je možné, že konkrétne komunity majú potrebu špecificky orientovanej podpory.

Kurzy podnikania:
Veľa znevýhodnených skupín trpí aj vysokou nezamestnanosťou a zároveň tým, že značná časť ľudí pracuje v tieňovej ekonomike. Základné školenie v zmysle manažmentu podnikania, financií a marketingu môže mať podstatný vplyv na tieto komunity.

Pomoc ženám pri uplatňovaní sa na trhu práce a samozamestnávateľské programy:
Tieto projekty môžu obsahovať zvyšovanie kvalifikácie, programy budovania sebavedomia a možnosť umiestnenia detí v jasliach a školských kluboch.

Mikropôžičkové podnikateľské programy:
Táto oblasť činností je tiež veľmi vhodná na poskytovanie pomoci znevýhodneným skupinám pri sprístupnení samozamestnávateľských programov.

Zaškoľovacie projekty na získavanie pracovných skúseností a programy na úrovni učiteľ – žiak:
V týchto projektoch sú zaangažovaní učitelia a študenti pracujúci krátkodobo v podnikateľskej oblasti, aby získali praktické pracovné skúsenosti a nadobudli pracovnú etiku. Ak sa učitelia zúčastňujú na takomto projekte, majú väčšiu šancu pochopiť požiadavky konkrétneho pracoviska.

Vytvorenie inštruktorských programov:
Skúsení podnikatelia radia novým a začínajúcim podnikateľom a poskytujú im podporu, povzbudenie a nápady. Inštruktorské programy môžu byť veľmi neformálne a sú jedným zo spôsobov pomoci jednotlivcom pri naštartovaní ich vlastného podnikania.

Programy zdravotnej osvety:
Častokrát majú najviac znevýhodnené skupiny najhoršie zdravie. Okrem priamych negatívnych vplyvov na jednotlivcov sa zlý zdravotný stav stáva vážnym limitujúcim faktorom pri uplatnení sa na trhu práce a udržaní si pracovného miesta. Programy zdravotnej osvety môžu byť úzko orientované napríklad na konkrétne školy a komunity. Tiež môžu byť sprostredkované cez vzdelávacie komunitné centrá. Programy na boj proti infekciám HIV/AIDS budú prioritou v rámci mnohých programov MHR v oblastiach zasiahnutých touto epidémiou. Prevencia a starostlivosť znižujú negatívne dopady na rodiny, zvlášť na tie chudobné.

Rozvoj vzdelávacích komunitných centier:
Zmyslom týchto centier je pracovať ako komplexné vzdelávacie centrum, ktoré poskytuje rôzne informačné služby pod jednou strechou tak, aby naplnilo potreby miestnej komunity. Tieto centrá nemusia byť zložité a služby, ktoré poskytujú môžu zahŕňať všetko od zdravotnej starostlivosti, po služby vzdelávania, podnikateľské poradenstvo, až po platenie daní, MHR a bývanie.

Tabuľka 3.14: Programová alternatíva 10: Integrácia pracovníkov s nízkymi príjmami resp. ťažko zamestnateľných pracovníkov

Krok 5: Výber projektov

V rámci každej programovej oblasti by mali byť projekty navrhované a vyberané na základe jasných kritérií. Každý potenciálny projekt MHR by mal byť vyhodnotený z hľadiska napĺňania širších cieľov MHR, jeho úloh a priorít, ktoré boli prediskutované a odsúhlasené zúčastnenými partnermi. Tiež je dôležité, zvlášť pre dlhodobejšie projekty, aby sa vykonala dôsledná štúdia realizovateľnosti, aby sa overilo, či môže byť projekt technicky a finančne zrealizovaný.

Analýza efektívnosti nákladov je dôležitým nástrojom na stanovenie priorít, zvlášť pri nákladných projektoch. Keďže môže existovať niekoľko konkurujúcich si projektových možností, porovnanie nákladov a očakávaného vplyvu každého projektu by malo poskytnúť kvantitatívne údaje, ktoré pomôžu zoradiť projekty podľa priorít. Samosprávy majú často záujem porovnať prínosy projektových návrhov v zmysle vytvorených nových pracovných miest, zvýšenia príjmu, vytvorenia nových podnikateľských subjektov, zvýšenia tržieb a hodnôt, ktoré sa za dané financie vytvoria. Harmonogram týchto efektov je nesmierne dôležitým kritériom pri zoraďovaní projektov podľa stanovených priorít.

Zahrnutie projektov tzv. „rýchlych víťazov“, ktoré majú rýchle, viditeľné a hmatateľné dopady v krátkom časovom období, bude základom pre zabezpečenie nepretržitej podpory zúčastnených partnerov v procese tvorenia stratégie celkového MHR.

Pre komplexné projekty s väčšími požiadavkami na zdroje a dlhším časovým harmonogramom bude nevyhnutné, aby prešli prísnejším výberovým procesom, ktorý by mal obsahovať úvodné zhodnotenie realizovateľnosti, štúdiu uskutočniteľnosti, projektový posudok, prípravu podnikateľského plánu a na mieru ušitý program monitorovania a hodnotenia.

Zdokumentovanie stratégie

V ideálnom prípade by mala byť stratégia zdokumentovaná, publikovaná a prekonzultovaná na niekoľkých stupňoch vývoja, vrátane úrovne koncipovania návrhu stratégie MHR a taktiež aj po kompletizácii hodnotenia miestneho hospodárstva. Propagácia a verejná diskusia v prostredí mestskej radnice poslúži na získanie myšlienok a podnetov od širšej verejnosti. Po odsúhlasení celkovej stratégie, ktoré zahrňovalo úplnú rozpravu o podstate a výbere projektov MHR, všetci členovia komunity by mali mať prístup k zrevidovanej verzii týchto dokumentov prostredníctvom miestnych médií, vrátane tlačenej verzie, rozhlasu, stretnutí na mestskej radnici a ďalších foriem nevyhnutných na informovanie miestnej komunity. Ak mestská samospráva disponuje vlastnou webovou stránkou, je možné zverejnenie týchto informácií aj prostredníctvom tohto média.

33769

Spätná väzba na stratégiu MHR by mala byť podporovaná a prakticky braná do úvahy. V komunitách, kde účasť partnerov je zvlášť obmedzená, strategický dokument by mal byť najprv spracovaný vo forme návrhu a použitý ako podklad pre ďalšiu diskusiu ešte pred konečnou finalizáciou stratégie MHR. Samospráva by mala zabezpečiť odsúhlasenie efektívneho plánu komunikácie a jeho funkčnosť pred samotným začatím realizačnej fázy.

33769

Štvrtá fáza: Realizácia stratégie

Fáza 4: Realizácia stratégie
Krok 1: Pripravte celkový plán realizácie stratégie MHR pre všetky programy a projekty.
Krok 2: Pripravte akčné plány pre jednotlivé projekty.
Krok 3: Vybudujte inštitucionálny rámec pre realizáciu a monitorovanie MHR.
Krok 4: Zabezpečte dostupnosť relevantných vstupov.
Krok 5: Uskutočnite úlohy projektových akčných plánov.

Krok 1: Pripravte realizačný plán pre všetky programy a projekty

Po výbere programov a projektov MHR sa začína plánovanie realizácie. Implementácia stratégie sa riadi komplexným realizačným plánom, ktorý je spätne usmerňovaný jednotlivými projektovými akčnými plánmi. Realizačný plán detailne rozvrhne rozpočet, ľudské zdroje, inštitucionálne a procesné dôsledky realizácie stratégie MHR. Je teda mierou integrácie pre všetky projekty a programy v rámci celej stratégie MHR.

Akčný plán ozrejmí hierarchiu úloh, zodpovednosť zúčastnených strán, reálny časový harmonogram, potreby ľudských zdrojov a financií, zdroje financovania, očakávané vplyvy a výsledky, výkonnostné ukazovatele a systémy vyhodnotenia postupu pre každý projekt (pozri Krok 2).

Realizačný plán v konečnom štádiu funguje ako sprostredkovateľ medzi rôznymi projektmi a ich akčnými plánmi, aby sa zabezpečilo, že si nebudú nevhodne navzájom konkurovať pri získavaní zdrojov. Tiež poskytuje informácie o monitorovaní a hodnotení všetkým zúčastneným stranám, najmä prednostovi mestského úradu a primátorovi, ktorí budú v konečnom štádiu podávať správu vyšším úrovniam vlády a verejnosti.

Hlavné otázky realizácie stratégie MHR

- Kto je zodpovedný za každý program alebo projekt?
- Aké sú ciele v zmysle výstupov, časových horizontov a financovania?
- Aké opatrenia je potrebné prijať, aby sa dosiahli ciele?
- Aká bude štruktúra podávaných správ a komunikačná stratégia a ako bude zabezpečená ich realizácia?
- Aké sú systémy a procesy výkonového monitorovania a vyhodnocovania?
- Čo sa musí stať, aby sa zabezpečilo, že budú uvedené do praxe a využívané?
- Aké sú požiadavky na rozpočtové a ľudské zdroje pre dlhodobú udržateľnosť projektu alebo programu?
- Aké sú inštitucionálne dôsledky programov a projektov MHR, vrátane interných dôsledkov na procedúry a procesy samosprávy?
- Bude potrebná nová koordinácia odborov a zamestnancov na uskutočnenie projektu?
- Aké sú nové kvalifikačné požiadavky pre realizáciu programov a projektov?

Tabuľka 4.1: Hlavné otázky realizácie stratégie MHR

33769

Krok 2: Pripravte jednotlivé projektové akčné plány

Po výbere programov a projektov a po ukončení stanovenia poradia projektov podľa priorít je nevyhnutné detailne rozpracovať činnosti, ktoré sú potrebné na vykonanie implementácie každého projektu. Uvedené by mal poskytnúť akčný plán na sprevádzkovanie každého projektu. Každý akčný plán by mal obsahovať nasledovné informácie:

Základné prvky akčného plánu	
Úlohy projektu	Každý projekt by mal mať jasné ciele, ktoré naplnia programové úlohy.
Vstupy projektu	Nevyhnutné zdroje potrebné na realizáciu projektu, napr. kapitálové a mzdové náklady, vstupy ľudských zdrojov a schopností, ďalšie vstupy, ako napr. pôda a budovy.
Zoznam činností	Prehľad hlavných činností, ktoré budú zrealizované v každom projekte.
Výstupy projektu	Priamy dôsledok projektu, t.j. výstavba podnikateľského inkubátora.
Výsledky projektu	Sú priame výsledky z výstupov, napr. výsledkom výstavby podnikateľského inkubátora by mohlo byť v rámci neho založenie štyroch nových podnikateľských subjektov.
Vplyvy projektu	Vplyvy sú spojené so strategickými cieľmi a širším efektom projektu z časového hľadiska, dokonca aj po ukončení projektu, napr. vytvorenie konkrétneho priemyselného zoskupenia založeného na inovačnom centre.
Manažment projektu	Kto bude zodpovedný za financovanie a riadenie projektu (vnútorne k samospráve alebo externe)? Je potrebné stanoviť legitímny, inštitucionálny mechanizmus alebo rátať s ním ako s časťou plánu. Je potrebné, aby odborníci prevzali zodpovednosť za riadenie projektu. Ak nie je k dispozícii odborník, ktorý bude projekt riadiť, je potrebné prehodnotiť, či je pre túto konkrétnu stratégiu MHR vhodný.

Tabuľka 4.2: Hlavné prvky akčného plánu

Prípravou štandardného formulára akčného plánu môžu výkonní pracovníci oveľa jednoduchšie porovnať význam jednotlivých projektov pri prijímaní ťažkých rozhodnutí týkajúcich sa výberu. Nasledujúce body sú dôležité pri zvažovaní prípravy akčného plánu pre každý projekt:

- názov projektu a typ programu;
- krátky opis projektu;
- hierarchia úloh;
- partneri a ich očakávané príspevky;
- reálny časový harmonogram;
- požiadavky na ľudské zdroje a financie;
- zdroje financovania s odhadom nákladov;
- očakávané vplyvy a dôsledky; a
- výkonové ukazovatele a systémy na hodnotenie postupu každého projektu.

33769

Krok 3: Vybudujte inštitucionálny rámec pre realizáciu a monitorovanie MHR

Vybudovanie a udržiavanie formálnych i neformálnych väzieb so všetkými hlavnými partnermi môže podporiť realizáciu a monitorovanie MHR. Budovanie pracovných vzťahov a dôvery medzi partnermi pomáha v procese riadenia perspektív a v prípade rozchádzajúcich sa programov.

Komplexné stratégie MHR s najširšou základňou sú prednesené prostredníctvom partnerstiev verejného a súkromného sektora, ktoré sú pevne riadené samosprávou a zahŕňajú súkromný sektor a občianske skupiny. Súkromný sektor veľmi ochotne preberá iniciatívy, ktorých cieľom je zlepšenie životaschopnosti a sprístupnenia mestských centier a rád sa zapája aj do iniciatív rozvoja podnikania. Občianske skupiny môžu vyvíjať iniciatívy na zlepšenie zdravia alebo podmienok bývania cieľovej skupiny znevýhodnených jednotlivcov.

Realizácia stratégie nikdy nie je tak jasne definovaná ako stratégia samotná. Často trvá dlhšie ako sa očakávalo, vyžaduje si neustálu podporu a údržbu inštitucionálnych rámcov a potrebuje stále monitorovanie. V prípade každého projektu a programu by malo dôjsť k hodnoteniu priebehu jeho realizácie, so zameraním sa na spôsob, ako čo najlepšie napredovať pri splňaní cieľov projektu v rýchlo sa meniacom prostredí.

Krok 4: Zabezpečte dostupnosť relevantných vstupov

Pri realizácii stratégie MHR je nevyhnutné zabezpečiť, aby pred samotným štartom realizácie stratégie boli dostupné potrebné vstupy. Realizácia MHR vyžaduje záväzný prísľub zdrojov, času a politickej podpory. Zabezpečenie a udržiavanie takýchto vstupov bude determinovať efektívnosť dosiahnutia programov a projektov a následne aj celkovej vízie.

Budovanie politickej podpory

Zaistenie miestnej politickej podpory je dôležité pre úspešné realizovanie stratégie. Vedúci predstavitelia samospráv môžu využiť svoj vplyv na iniciáciu a budovanie viacúrovňových partnerstiev a sieťovej spolupráce na podporu procesu MHR a zabezpečenie pridelenia zdrojov MHR. Zaangažovaním politických špičiek všetkých strán do diskusie o stratégii MHR môže samospráva do značnej miery zlepšiť šance na úspech stratégie a jej dlhodobosti tým, že sa identifikujú potreby pre jednotlivé programy alebo plány samosprávy a jej beneficientov a takisto ustanovením nevyhnutných požiadaviek na zdroje. Budovanie politickej podpory bude tiež nevyhnutné s medzinárodnými sponzormi, súkromným sektorom a mimovládnymi organizáciami na naštartovanie vnútornej a vonkajšej spolupráce a podpory. Budovanie a zachovanie širokého spektra partnerov už na počiatku procesu strategického plánovania môže poslúžiť rozšíreniu zdrojov informácií, prínosov a financovania počas realizačnej fázy.

33769

Financovanie stratégie

Získanie a zachovanie udržateľného, dlhodobého zdroja financovania stratégie MHR je náročnou úlohou, pretože MHR často nie je zákonnou kompetenciou miestnej samosprávy. Pri rozhodovaní a odsúhlasovaní rozpočtu samosprávy bojuje MHR o limitované zdroje s odbormi bývania, zdravotníctva a vzdelávania. Často je pre volených predstaviteľov zložité odôvodňovať pridelenie obmedzených zdrojov na proces MHR z toho dôvodu, že iné rozhodnutia sú často vnímané ako dôležitejšie pre rozvoj samosprávy v porovnaní s iniciatívami MHR. Preto je dôležité mať politickú podporu v samospráve a vo verejnosti, aby sa zabezpečilo pridelenie zdrojov. Tiež je dôležité, aby samospráva plne chápala, že MHR je potenciálnym zdrojom pre budúci rast príjmov a uvedomovala si súvislosti medzi úspechom MHR, zvýšením miestnej hospodárskej aktivity a rastu rozpočtu samosprávy.

Stratégia MHR musí mať stanovený rozpočet. Tento môže byť v počiatkoch malý a mal by obsahovať možnosti pre následné dofinancovanie. Ideálne je, keď sa pri výbere konkrétnych programov a projektov odsúhlasí financovanie na celú dĺžku projektu, keďže tieto obyčajne trvajú niekoľko rokov. Ďalej by sa mali vypracovať stratégie udržateľnosti projektov, ako aj únikové stratégie.

Zdroje financovania pre iniciatívy MHR

- Príjmy samospráv získané z dane z nehnuteľností, podnikateľských daní a miestnych poplatkov;
- Predaj alebo prenájom priemyselných alebo komerčných budov a pozemkov vo vlastníctve samosprávy;
- Štátne a regionálne transfery;
- Medzinárodné sponzorské granty a pôžičky;
- Financovanie súkromným sektorom, ako napr. vo forme korporácií spoločností a investícií;
- Nadácie, zvlášť na zlepšenie životného prostredia, iniciatívy týkajúce sa ľudských zdrojov a znižovania chudoby; a
- Multilaterálne agentúry.

Tabuľka 4.3: Zdroje financovania iniciatív MHR

Krok 5: Uskutočnite úlohy projektových akčných plánov

Pri prednesení projektových akčných plánov bude nevyhnutné uistiť sa, či všetci hlavní partneri, ktorí boli na počiatku identifikovaní ako budúci príjemcovia alebo potenciálni prispievatelia projektu, sú stále schopní podporiť projekt. Ideálny stav je, keď sú projektoví manažéri vybraní a poverení zodpovednosťou za jednotlivé projekty pred samotným naštartovaním projektu. Počas realizácie projektu by sa mal uskutočňovať stály monitoring, aby sa zabezpečilo napĺňanie stanovených cieľov a požadovaných výstupov. Prioritou by malo byť zbieranie údajov o projekte, aby sa zaručila dostupnosť detailných a náležitých informácií pre monitorovacie a vyhodnocovacie účely počas i po realizácii projektu. Použitie rozumných manažérskych techník, ako monitorovanie projektu a vyhodnocovanie, môže napomôcť tomu, aby sa predišlo zdržaniu a tak zabezpečiť hladkú realizáciu projektu.

Výber projektového manažéra

Projektový manažér je potrebný na riadenie projektu MHR až do jeho ukončenia a na dohľad nad jeho vývojom. Manažér bude poverený množstvom úloh týkajúcich sa rozvoja a kryštalizácie projektových cieľov, ako i poskytovania strategického a technického rozvoja projektu. V ideálnom prípade by projektový manažér mal byť schopný identifikovať, zhodnotiť a garantovať spoluprácu s ďalšími potenciálnymi zdrojmi na splnenie projektových cieľov a mal by byť zbehlý v oblasti plánovania a riadenia činností na projekte na dennodennej báze.

Pri hodnotení a revidovaní postupu projektu oproti realizačnému plánu sa bude od projektového manažéra očakávať, aby informoval o priebehu projektu na vnútornej i vonkajšej úrovni vrátane samosprávy, sponzorov, riadiacej skupiny MHR, podnikateľov a občianskych partnerov a mal by byť preto schopný vytvoriť efektívne, profesionálne partnerstvo so všetkými zainteresovanými stranami. Je ideálne, ak projektový manažér má predchádzajúce skúsenosti z riadenia projektov a dokáže preukázať znalosti a pochopenie oblasti projektovania MHR. Napríklad, nebolo by vhodné menovať do funkcie projektového manažéra, ktorý má za úlohu rozvíjať a riadiť centrum rozvoja podnikania, človeka bez predchádzajúcich skúseností alebo znalostí v oblasti rozvoja podnikania alebo manažmentu nehnuteľností. Jednoznačne bude výber projektového manažéra závisieť od dostupnosti a spoľahlivosti miestnych jednotlivcov kvalifikovaných v príslušnej oblasti.

33769

Piata fáza: Prehodnotenie stratégie

Fáza 5: Revízia stratégie
Krok 1: Čo? Prečo? Kedy?
Krok 2: Monitorovanie
Krok 3: Hodnotenie
Krok 4: Inštitucionálne opatrenia
Krok 5: Prehodnotenie stratégie a plánovací proces

Krok 1: Čo? Prečo? Kedy?

Napriek tomu, že MHR je relatívne nová disciplína, existuje veľa príkladov zlých postupov, ktoré môžu poslúžiť ako upozornenie poukazujúce na možné chyby, z ktorých mnoho sa môže pripísať relatívne malému počtu príčin:

- politika (vrátane vylúčenia hlavných záujmových skupín, nevhodné územné plánovanie);
- nedostatočná zainteresovanosť projektových manažérov, pretože nie sú pravidelne volaní na zodpovednosť;
- nedostatok strategických myšlienok (ktorého výsledkom sú nevhodné stratégie);
- nedostatočné financovanie, prieskum, monitorovanie a hodnotenie (ktorého výsledkom sú nevhodné stratégie a iniciatívy);
- získavanie grantov; a
- sledovanie posledných trendov.

Prehodnotenie stratégie umožní samospráve určiť, ako jej stratégia MHR napreduje, či robí nejaké chyby v realizácii stratégie a ako dospieť k ich náprave.

Stratégia MHR by mala byť pravidelne revidovaná, aby odrážala zmeny v miestnom hospodárstve a ponaučenia získané pri jej realizácii. Preskúmanie stratégie miestneho ekonomického rozvoja sa normálne vykonáva na ročnej báze a obyčajne v spojení so samosprávnym finančným plánovacím cyklom. Revízia je vedená podľa monitorovacieho a hodnotiaceho plánu, ktorý stanovuje procedúry a ukazovatele na hodnotenie procesu plánovania stratégie MHR a realizácie programov a projektov.[21] Samospráva, ako i riadiaci výbor, by mali byť zapojení do procesu prehodnotenia. Je dôležité vyzvať verejnosť, aby sa tiež zapojila do hodnotenia vykonávania stratégie MHR a realizačných procesov. Prieskumy a názory záujmových skupín sú cenným zdrojom informácií pre revíziu stratégie. Politická podpora dosiahnutých výsledkov a ich medializácia sú kľúčom na udržanie rozbehnutého procesu a generovanie nadšenia a dôvery v rámci spoločenstva.

[21] Užitočné informácie o vývoji výkonových ukazovateľov MHR sú dostupné na internetovej stránke Knižnice Spojeného kráľovstva o miestnych výkonových ukazovateľoch. Stránka obsahuje informácie o vývoji pilotných výkonových ukazovateľoch hospodárskeho oživenia a uvádza dokument technických definícií, ktorý poskytuje úplné vysvetlenie ukazovateľov spolu s podrobnými definíciami.
http://www.local-pl-library.gov.uk/economic_regeneration.shtml.

Otázky, ktorým je potrebné sa venovať pri prehodnotení stratégie MHR

- Je analýza SWOT stále platná, alebo sa okolnosti zmenili?
- Je dostupných viac informácií a zmenili sa v dôsledku toho kľúčové otázky?
- Mali by byť urobené zmeny vo vízii, cieľoch alebo úlohách, aby sa zohľadnili meniace sa okolnosti?
- Dosahujú projekty očakávané výsledky? Ak nie, aké opatrenie prijať?
- Aké zmeny je potrebné urobiť?
- Mali by byť zmenené ukazovatele?
- Malo by sa viac pracovať na projektoch?
- Mali by byť projekty zmenené?

Tabuľka 5.1: Otázky, ktorým je potrebné sa venovať pri prehodnotení stratégie MHR

Monitorovanie a hodnotenie (M&H), ako už bolo spomínané, sú hlavnými zložkami realizačného plánu MHR. Ukazovatele by mali byť jasne definované na úrovni projektu za účelom merania vstupov, výstupov, výsledkov a vplyvov každého projektu. Následne sa budú konsolidovať s cieľom určiť úspešnosť programu a poskytnúť celkové zhodnotenie stratégie MHR. Opakované polročné a ročné stretnutia na prediskutovanie výsledkov sú nevyhnutnou súčasťou prebiehajúceho plánovacieho a poznávacieho procesu.

Monitorovacie a hodnotiace strategické pracovné stretnutie by sa malo uskutočniť na začiatku programu. Na ňom by sa mal stanoviť časový harmonogram M&H obsahujúci plánované revízie obsahu a procesných ukazovateľov. Nezávislý audit kľúčových ukazovateľov prostredníctvom opakovaných obecných a podnikateľských prieskumov je rozhodujúci pre zhodnotenie postupu od počiatočného hodnotenia miestneho hospodárstva. Tieto prieskumy môžu byť kvantitatívne a kvalitatívne.

Krok 2: Monitorovanie

Monitorovanie je nepretržité hodnotenie stratégie a/alebo realizácie projektu vo vzťahu k odsúhlaseným rozvrhom, ako i hodnotenie využitia vstupov, infraštruktúry a služieb prijímateľmi projektu. Monitorovanie poskytuje manažérom a ďalším participujúcim stranám nepretržitý tok informácií, týkajúcich sa realizácie. V predstihu identifikuje skutočné a potenciálne úspechy a problémy, aby sa zabezpečili včasné úpravy týkajúce sa fungovania projektu. Monitorovanie prijíma návrh projektu ako daný, vyhodnocuje jeho postup, zameriava sa na výkon a prebieha neustále.

Krok 3: Hodnotenie

Hodnotenie je periodické vyhodnocovanie opodstatnenosti projektu, výkonu, efektívnosti a vplyvov (ako očakávaných tak aj neočakávaných) vo vzťahu k stanoveným úlohám. Projektoví manažéri vykonávajú predbežné hodnotenia počas jeho realizácie, ktoré slúžia ako prvá fáza revízie postupu projektu, prognóza možných efektov projektu a sú taktiež prostriedkom na identifikovanie nevyhnutných zmien a úprav v návrhu projektu. Hodnotenie testuje návrh projektu, robí závery a posudzuje, zameriava sa na účinnosť programu alebo projektu, stáva sa kľúčovým míľnikom v projektovom cykle.[22]

[22] *Pre ďalšie informácie o monitorovaní a vyhodnocovaní pozri: „Monitorovanie & hodnotenie: Nástroje, metódy a prístupy“, (2002), Odbor prevádzkového hodnotenia, Svetová banka http://www.worldbank.org/oed/*

33769

Hodnotenia môžu byť rozdelené do dvoch kategórií. „Hodnotenie procesu“ sa zameriava na realizáciu programov alebo projektov, zatiaľ čo „hodnotenie výsledkov“ sa zameriava na výsledky programu. Hodnotenie procesu sa zaoberá spôsobmi, ako môže byť program vylepšený, kým hodnotenie výsledkov sa zaoberá tým, či program skutočne funguje. Začlenenie oboch foriem hodnotenia do návrhu programu by bolo veľmi osožné pre manažérov programov MHR.[23]

Hodnotenie vývoja			Hodnotenie výsledkov		
monitorovanie denných úloh	hodnotenie programových činností	vymenovanie výsledkov	meranie účinnosti	náklady a prínosy	ohodnotenie vplyvu

Zdroj: Bartik, 2002

Tabuľka 5.2: Hodnotenie procesu a výsledkov

Hodnotenie procesu sa prekrýva s činnosťami monitorovania, pričom obe sa zaoberajú realizáciou projektu alebo programu. Hodnotenie procesu zahŕňa periodické systematické testovanie kvality realizácie a programy sa monitorujú interne prostredníctvom monitorovacích správ, ktoré sa spracúvajú na rôznych úrovniach buď týždenne, mesačne alebo štvrťročne. Programy MHR môžu zahŕňať vyhodnotenie procesu za polovičné obdobie, ktoré bude obsahovať prehľad riadenia, štúdie výdavkov na zdroje alebo finančné audity. Hodnotenie procesu môže navrhnúť zmeny v aktivitách programu, cieľových skupinách, štruktúre riadenia alebo stratégii financovania.

Hodnotenia výsledkov sa prevažne zaoberajú zisťovaním vplyvov na príjemcov programu a danú úlohu MHR v prípade, ak by nedošlo k zásahu. Pri hodnotení výsledkov ide predovšetkým o určenie „pridanej hodnoty“ pri uskutočňovaní konkrétnej intervencie v rámci projektu MHR.

Hodnotenia výsledkov v ideálnom prípade pokrývajú štyri kľúčové parametre. V prvom rade tieto hodnotenia musia vysvetliť a *vymenovať* dosiahnuté výsledky. To sa dá dosiahnuť vyhodnotením stavu cieľovej populácie a tým, ako sa daný stav líši od predchádzajúceho. Menovité uvedenie výsledkov tiež načrtne, či boli dosiahnuté programové ciele a či sa objavili aj neočakávané výsledky. Po druhé, hodnotenia výsledkov stanovujú *účinnosť* programu. Tá sa zisťuje zhodnotením miery, v akej sa zásah odrazil na pozorovaných zmenách u danej cieľovej populácie. Po tretie, hodnotenia výsledkov musia posúdiť, či prínosy programu prevažujú náklady na program a to sa zisťuje analýzou nákladov a výnosov. Na záver programu triezve zhodnotenie výsledkov *stanoví dopady* tým, že sa určí, či došlo k výraznému zlepšeniu situácie, na ktorú bol plán alebo program orientovaný.

Hodnotenie vplyvu stratégie MHR tiež naznačuje potrebu oddelenia výsledkov, ktoré sú priamym následkom stratégie MHR od tých, ktoré sú výsledkom vonkajších faktorov, ako napr. zlepšenie situácie v národnom hospodárstve. Napríklad môže

[23] *Bartik, T. (2002) „Hodnotenie vplyvov politiky miestneho hospodárskeho rozvoja na miestne hospodárske výsledky: Čo bolo urobené a čo je možné urobiť?“ Prednáška prezentovaná na konferencii OECD LEED, 20. – 21. novembra, Viedeň, Rakúsko http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-89.pdf.*

dôjsť k možnému zníženiu nezamestnanosti o 10 percent po realizácii stratégie MHR, avšak táto hodnota môže byť čiastočne výsledkom zvýšenia národného HDP. Vhodným postupom na hodnotenie v tomto prípade by mohlo byť porovnanie zistených údajov vyplývajúcich z hodnotenia stratégie MHR s tými istými ukazovateľmi vybranými náhodne z rôznych lokalít, ako aj z regionálnych a národných priemerov. Následne je možné identifikovať zmeny v týchto ukazovateľoch, ktoré sú spoločné pre všetky lokality a preto sa tieto nebudú vzťahovať na konkrétnu stratégiu MHR. Výsledkom je, že takéto hodnotenie výsledkov dokáže izolovať vonkajšie odchýlky od priameho vplyvu stratégie MHR. Tento postup je však vo väčšine krajín ťažko realizovateľný, pretože nie sú dostupné ani údaje, ani zdroje financovania. Napriek tomu by sa malo neustále vyvíjať úsilie zamerané na monitorovanie a hodnotenie na projektovej a strategickej úrovni.

Všeobecnou zásadou by malo byť vytvorenie čo najpresnejšej hodnotiacej metodológie, ktorá berie do úvahy význam investícií ako aj praktických faktorov, týkajúcich sa dostupnosti zdrojov a technických kapacít.

Prečo monitorovanie a hodnotenie?

- Dobre navrhnutý monitorovací a hodnotiaci systém pomôže zodpovedať otázku „ako sa dozviem, kedy som dosiahol svoje ciele?“.
- Poskytuje základ pre zodpovednosť pri využívaní zdrojov.
- Dôsledným využitím vo všetkých etapách projektového cyklu môže monitorovanie a hodnotenie napomôcť posilneniu stratégie i návrhu a realizácii projektov.
- Pomáha budovať dôveru s podnikateľmi, finančnými inštitúciami a investormi otvorenými informáciami o výsledkoch.
- Ak sú údaje o zaznamenaných prínosoch včas k dispozícii, napomáha to posilňovaniu vlastníctva a včasné varovanie všetkých strán týkajúce sa problémov, ktoré sa prípadne vyskytnú, dovoľuje prijať opatrenia prv, ako stúpnu náklady.
- Dobre navrhnuté M&H dovoľuje realizovať priebežné korekcie.
- Spoľahlivý tok informácií o M&H počas realizácie umožňuje manažérom sledovať priebeh postupu a prispôsobiť činnosti na základe skúseností.
- Umožňuje úpravu zásahov tak, aby reagovali na zmenené potreby cieľových podnikateľských subjektov, odvetví a spoločností.
- Poskytuje dôležité informácie o tom, ako použiť obmedzené zdroje efektívnejšie smerovaním investícií do programov a činností, ktoré majú najväčší vplyv na produktivitu, rast pracovných miest alebo investovania.
- Umožňuje porovnanie intervencií MHR v porovnaní s príkladmi z praxe.
- Poukazuje na vplyv zásahov MHR v oblasti znižovania chudoby, rastu HDP mesta alebo vytvárania pracovných miest pre klientov, občanov a potencionálnych investorov.
- Môže napomôcť pri zdôvodňovaní rozpočtových požiadaviek pre ďalšie zásahy MHR.

Zhrnutie rozdielov medzi monitorovaním a hodnotením		
	Monitorovanie	Hodnotenie
Čo:	Monitorovanie je proces pravidelného zhromažďovania informácií o všetkých aspektoch projektu alebo programu. Využíva sa na informovanie o procese prijímania rozhodnutí týkajúcich sa realizácie projektu.	Hodnotenie zahŕňa techniku „krok späť“ za účelom získania hlbšieho pohľadu na dôsledky a vplyvy, ktoré boli dosiahnuté. Informuje o každom prijatom rozhodnutí.
Účel:	➢ Analyzovať aktuálnu situáciu. ➢ Identifikovať problémy a hľadať riešenia. ➢ Objavovať zaužívané trendy a postupy. ➢ Dať do súladu programové činnosti s časovým harmonogramom. ➢ Stanoviť mieru postupu smerom k dosiahnutiu čiastkových cieľov a revidovať činnosti za účelom dosiahnutia týchto cieľov. ➢ Formulovať hlavné otázky. ➢ Prijímať rozhodnutia o ľudských, finančných a materiálnych zdrojoch.	➢ Stanovovať priebežne efektívnosť programu alebo projektu. ➢ Určovať rozsah dosiahnutia cieľov. ➢ Zistiť, ako efektívne sa uskutočňujú dané činnosti. ➢ Vypracovať zoznam „získaných ponaučení“ s cieľom zdokonalenia budúcich programov a projektov podobného charakteru.
Kedy:	Monitorovanie je nepretržité (denné, mesačné, ročné). Monitorovacie činnosti by mali byť rozvrhnuté ako časť projektového pracovného plánu a mali by byť bežnou súčasťou realizácie projektu.	Hodnotenie sa vykonáva periodicky: ➢ v polovici alebo blízko polovice realizácie ➢ na konci projektu ➢ so značným časovým odstupom po ukončení projektu (3 – 8 rokov).
Ako:	Monitorovanie môže byť vykonávané zamestnancami a účastníkmi formou návštevy v teréne, revíziou poskytovaných služieb a prostredníctvom Riadiaceho informačného systému.	Vnútorné hodnotenie projektu môže byť realizované projektovým manažérom a/alebo projektovými pracovníkmi a partnermi. Externé hodnotenie je obyčajne vedené externými konzultantmi, externými agentúrami alebo sponzormi.
Prečo:	Monitorovanie poskytuje manažérom informácie potrebné na analýzu aktuálneho stavu projektu, identifikáciu a hľadanie riešení, objavovanie trendov a zaužívaných postupov, dodržanie časového harmonogramu a meranie postupu smerom k očakávaným výsledkom. Dáva možnosť robiť rozhodnutia týkajúce sa ľudských, finančných a materiálnych zdrojov a minimalizovať zbytočné programové náklady.	Hodnotenie je formálny proces dokumentovania nasledujúcich aspektov plnenia projektu: ➢ postupu podľa pracovného plánu ➢ zriadenia systémov ➢ realizácie plánovaných aktivít ➢ dosiahnutia cieľov ➢ efektívnosti projektu ➢ vplyvu projektu ➢ účinnosti alebo efektívnosti nákladov.
Typ informácie:	Väčší dôraz sa kladie na kvantitatívne údaje, ale určité kvalitatívne údaje sa zhromažďujú, aby sa kvantitatívne analýzy zasadili do kontextu.	Väčší dôraz sa kladie na kvalitatívne údaje, ale kvantitatívne údaje sa zhromažďujú v ukazovateľoch. Kvalitatívna analýza môže byť často základom pre kvantitatívne hodnotenie.
Kategória informácie:	Opisné, analytické a dokumentárne údaje by mali byť všetky použité na stanovenie obsahu a porozumenie dôvodov pre jednotlivé projektové činnosti.	Opisné, analytické a dokumentárne údaje by mali byť všetky použité na pozorovanie a zaznamenanie obsahu a porozumenie dôvodov dosiahnutých úspechov.

Tabuľka 5.3: Zhrnutie rozdielov medzi monitorovaním a hodnotením

33769

Krok 4: Inštitucionálne opatrenia

Pri určovaní inštitucionálnych opatrení na meranie postupu je potrebné sa zamerať na ľudí, procesy a udalosti, ktoré budú nevyhnutné na stanovenie postupu na úrovni stratégie, ako aj jednotlivých projektov a programov. Pri určovaní oficiálneho inštitucionálneho opatrenia hlavné otázky zahŕňajú:

- Kto by mal stanovovať mieru postupu?
- Aký typ informácií budú potrebovať, aby zhodnotili postup?

Čo sa týka procesu, treba zvážiť typy potrebných hodnotiacich nástrojov a produktov, ktoré sa pri tom vytvoria, napr. správa o postupe (viď. tabuľka 5.4. s príkladmi).

Spätná väzba

Návrh spôsobov, akými zistenia M&H budú využité v procese prijímania rozhodnutí.

Príklad udalostí na určenie miery postupu pokroku				
Ročný cyklus udalostí				
Udalosti	Čas	Účel	Produkty	Partneri
Každoročné plánovanie	január	Určenie vstupov, výstupov, indikátorov, súvisiacich činností	Ročný pracovný plán Jednotlivé plány Ročný rozpočet Ganttov diagram (Aktualizované) pracovné dohody	Manažment Projektoví zamestnanci Inštitucionálni partneri
Štvrťročný M&H pracovný seminár	máj a október	Hodnotenie postupu Plánovaný vs. skutočný výkon Predpoklady monitorovania	Aktualizované realizačné plány Plány na vylepšovanie	Manažment Projektoví zamestnanci
Hodnotenie v polovici projektu	jún - júl	Reagovanie na nové príležitosti Zrevidovať hlavné ukazovatele Udržateľnosť predpokladov	Na základe správy o priebehu upravené návrhy a realizačné plány.	Manažment Projektoví zamestnanci Sponzori Partneri
Každoročné stretnutie partnerov	december	Zhodnotenie vplyvu Prehľad o postupe Prínos výstupov Overenie predpokladov	Zhodnotenie výsledkov Priebežná správa o získaných poznatkoch	Manažment Projektoví zamestnanci Príjemcovia Zákazníci Partneri

Tabuľka 5.4: Príklad udalostí na stanovenie postupu projektu

33769

Jasné úlohy

Dobré monitorovanie a hodnotenie môže prebiehať len za podmienky, že bol navrhnutý dobrý projekt, v ktorom sú jasne stanovené merateľné úlohy.

Hlavné výkonové ukazovatele

Jasný a štruktúrovaný súbor hlavných výkonových ukazovateľov (HVU) je prostriedkom na hodnotenie postupu. Výkonové ukazovatele sú podmienkami, ktoré signalizujú úspech. Informujú nás o tom, ako rozpoznať úspech projektu alebo programu. Výkonové ukazovatele môžu byť kvantitatívne aj kvalitatívne. Kvantitatívne ukazovatele zahŕňajú čísla, percentá, percentuálne zmeny atď. Kvalitatívne ukazovatele sú, čo sa týka merania, oveľa zložitejšie. Zameriavajú sa na aspekty, ako napr. kvalita výsledku alebo postoj jednotlivcov k novým službám. Pre získanie týchto informácií je potrebné vytvoriť vhodné postupy. Pri navrhovaní systému M&H existuje niekoľko potrebných druhov ukazovateľov. Tieto zahŕňajú ukazovatele cieľov, ktoré merajú postup stratégie alebo projektu v porovnaní s jeho cieľom; ukazovatele výstupov, ktoré merajú postup v porovnaní s výstupmi; ukazovatele vstupov merajú finančné ohodnotenie, ľudské zdroje a pracovný čas.

Ukazovatele by mali byť:

- ***SMART*** z anglického **S**pecific (konkrétne), **M**easurable (merateľné), **A**chievable (dosiahnuteľné), **R**elevant (relevantné) a **T**ime-bound (časovo ohraničené);
- ***opodstatnené*** – sú opodstatnené v očiach hlavných zúčastnených M&H partnerov (MHP) a mali by merať to, na čo sú určené;
- ***spoľahlivé*** – závery vychádzajúce z daných ukazovateľov by mali byť tie isté, aj keď sú vyvodené inými ľuďmi;
- ***zohľadňujúce pohlavie*** – ukazovatele by mali byť rozložené v závislosti od pohlavia;
- ***citlivé*** – mali by byť dostatočne citlivé na to, aby zaznamenali dôležité zmeny v situáciách, ktoré sa pozorujú;
- ***efektívne z hľadiska nákladov*** - dôležitosť informácií/zistení by mala byť adekvátna času a peniazom, ktoré sa venujú na ich zbieranie;
- ***aktuálne*** – údaje by sa mali dať zhromaždiť a analyzovať dostatočne rýchlo;
- ***zosúladené s miestnymi možnosťami/zdrojmi*** – nemali by byť prehnane komplexné a problematické pre projektových partnerov; a
- ***mali by stavať na tom, čo už existuje*** – ukazovatele by nemali „znovu objavovať koleso“ a mali by vychádzať z už existujúcich údajov, ktoré sú výsledkom aktivít miestneho získavania údajov alebo z ukazovateľov využitých v iných projektoch, ak je to možné.

Zbieranie údajov

Zhromažďovanie požadovaného údajového súboru závisí od výberu ukazovateľa. Úspech stratégie a projektových úloh závisí od toho, ako projektoví príjemcovia reagujú na tovary a služby, ktoré sú výsledkom projektu. Zdokumentovanie ich re-

33769

akcií a výhod, ktoré získajú, vyžaduje konzultácie a zbieranie údajov, čo môže byť mimo kompetencie manažmentu. Náznaky, že príjemcovia majú prístup k službám, ktoré sú výsledkom projektu, že ich využívajú a sú s nimi spokojní, sú signálom, že projekt ponúka relevantné služby a že hlavné ciele projektu budú pravdepodobne splnené. V rámci projektu je však nevyhnutné stanoviť mieru postupu projektu v zmysle vnútorných vstupov (finančných, osobo-týždňov), výstupov (postup prác na manuáli alebo výstavbe) a procesu (ktoré z projektov napredujú podľa časových plánov). Ukazovatele vstupov, procesu a výstupov vychádzajú väčšinou z radov projektového manažmentu.

Krok 5: Prehodnotenie stratégie a plánovací proces

Čo to znamená pre strategické plánovanie MHR?

Monitorovanie by nemalo byť len dodatočný nápad, ktorý sa vykoná na konci strategického plánovacieho procesu MHR. Malo by byť zakomponované do každej fázy a kroku plánovacieho procesu. Hodnotenie môže prebiehať v intervaloch, avšak len za podmienky, že sú dostupné informácie z kvalitného monitoringu. Hodnotenie by malo viesť k revízii stratégie a jej projektov.

M&H v prvej Fáze : Organizácia procesu

Prvá fáza poskytuje priestor na rozmýšľanie o tom, aký druh monitorovacieho a hodnotiaceho rámca bude potrebný počas celého priebehu projektu. To zahŕňa:

- zváženie, ktoré druhy dlhodobých inštitucionálnych mechanizmov sú potrebné na zabezpečenie M&H stratégie, napr. komisia pre strategický monitoring?
- vytvorenie monitorovacieho a hodnotiaceho plánu pre spätné informačné mechanizmy počas celého priebehu formulovania stratégie. To môže zahŕňať výročnú správu, štvrťročnú správu o priebehu, výročnú schôdzu, pravidelné zverejňovanie tlačových správ a dvojtýždňové stretnutia.

Proces konzultácií s partnermi umožňuje, aby sa na systéme M&H mohli zúčastniť všetky strany. To ponúka obrovské množstvo výhod, ktoré stavajú na výhodách už zaužívaných monitorovacích a hodnotiacich systémov. Tieto zahŕňajú:

- programy na urýchlenie rozvoja a zmiernenie chudoby;
- posilnenie vzdelávania v rámci regiónu, manažérskych kapacít a zručností;
- posilnenie spolupráce medzi kľúčovými partnermi projektu;
- väčšie miestne vlastníctvo projektov;
- systémy M&H, ktoré sú dlhodobo udržateľnejšie, keďže viac zodpovedajú miestnym možnostiam, schopnostiam a zdrojom;
- zvýšenie efektívnosti nákladov MHP systémov, keďže používajú nízko nákladové metódy zhromažďovania údajov a analýz.

33769

Tradičné monitorovanie a hodnotenie sa zameriava na postupy a systémy, ktoré sú stanovené externými znalcami. Monitorovanie a hodnotenie partnermi je založené na dohode o obsahu hodnotiacich postupov a systémov tak, aby vyhoveli potrebám miestneho obyvateľstva a ďalších hlavných užívateľov informácií M&H ako sú sponzori, samospráva a štátne orgány.

V monitorovaní a hodnotení partnermi zohráva hodnotiteľ úlohu administrátora/trénera/inštruktora, ktorý radí skupinám, ako dosiahnuť zhodu v hlavných otázkach M&H a napomáha budovaniu ich schopností využívať M&H na zdokonalenie výkonu daného programu. Tradične boli odlišnosti medzi M&H a MHP menej diferencované. Tieto dva prístupy sú porovnané nižšie:

	Tradičné hodnotenie	Hodnotenie partnermi
Prečo	Zodpovednosť. Obvykle zhrňujúci posudok o pokračovaní financovania projektu.	Splnomocniť miestnych ľudí, aby iniciovali činnosti, kontrolu a realizovali nápravné opatrenia.
Kto	Externí experti.	Členovia komunity, projektoví zamestnanci, administrátor.
Čo	Vopred definované ukazovatele úspechu. V prvom rade výdavky a výstup realizácie.	Ľudia identifikujú ich vlastné ukazovatele úspechu.
Ako	Zameranie sa na „vedeckú objektívnosť“. Odstup hodnotiteľov od ostatných partnerov; jednotné zložité postupy; oneskorený, limitovaný prístup k výsledkom.	Samohodnotenie; jednoduché metódy prispôsobené miestnej kultúre; otvorené a okamžité informovanie o výsledkoch prostredníctvom zapojenia miestneho obyvateľstva do hodnotiacich procesov.
Kedy	V polovici a po ukončení.	Akékoľvek hodnotenie za účelom zlepšenia programu; zlúčenie monitorovania a hodnotenia, z tohto dôvodu sú hodnotenia často krátke.

Tabuľka 5.5: Tradičné a partnerské hodnotenie

M&H v druhej fáze: Hodnotenie miestneho hospodárstva

Hodnotenie miestneho hospodárstva by sa malo vnímať ako príležitosť na zhromaždenie základných údajov v hospodárstve (opis hospodárstva pred implementáciou stratégie MHR) tak, aby dopad stratégií MHR mohol byť monitorovaný počas ich implementácie.

M&H v tretej fáze : Tvorba stratégie

Formulovanie stratégie by malo obsahovať stanovenie hlavných výkonových ukazovateľov, podľa ktorých sa bude merať postup napĺňania cieľov. Pracovná skupina by mala tiež formulovať plán ako súčasť metodológie zbierania údajov na meranie postupu z hľadiska objektívnych kľúčových výkonových ukazovateľov. V tejto fáze formulovania stratégie je tiež vhodné určiť, kto bude zodpovedný za monitoring realizácie stratégie. Vo fáze realizácie stratégie by mal monitorovací

33769

a hodnotiaci tím zvážiť a zostaviť monitorovací a hodnotiaci plán, ktorý bude obsahovať:

- ako sa budú získavať údaje na monitorovanie objektívnych hlavných výkonových ukazovateľov;
- ako sa budú zbierať údaje na monitorovanie postupu každého projektu; a
- druh udalostí a informačných mechanizmov týkajúcich sa podávania správ o priebehu projektu všetkým zúčastneným stranám tak, aby bola zabezpečená nepretržitá zodpovednosť.

M&H vo štvrtej fáze: Realizácia stratégie

V tejto fáze by už mali fungovať inštitucionálne opatrenia na monitorovanie implementácie stratégie.

M&H v piatej fáze: Prehodnotenie stratégie

Revízia stratégie je hodnotenie opodstatnenosti stratégie a jej realizácie.

33769

Pramene:

Odporúčaná literatúra

Pojmový rámec MHR

Bingham, Richard D. and Robert Mier, Eds. (1993). *Theories of Local Economic Development: Perspectives From Across the Disciplines*. Sage Publications, CA.

Blair, John P. (1996). *Local Economic Development: Analysis and Practice*. Sage Publications, Inc.

Canzanelli, Giancarlo. (2001). *Overview and Lessons Learnt on Local Economic Development*, Human Development, and Decent Work. ILO Universitas Working Paper. http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm.

Clarke, S.E. and Gaile, G.L. (1992). *The Next Wave; Postfederal Local Economic Development Strategies*. Economic Development Quarterly. Vol. 6 No. 2. str. 87-198, Sage Publications, CA.

Council for Urban Economic Development. February (2000). *Local Economic Development in the CEE/NIS Region*. Overview Paper, Draft prepared for USAID.

Council for Urban Economic Development. January (1996). *What Is Economic Development?: A Primer*.

European Commission. (1997). *Towards an Urban Agenda in the European Union*. 'Directions for the Future'. str. 13-17. Communication from the European Commission COM (97)197, June, Brussels http://europa.eu.int/comm/urban/documents/d004_en.pdf.

Harris, N. with L. Bulbul, K. Mainuddin, X. Meng, S. Haguib, S. Srinivas. March (2000). *Garment-Making and Urbanisation: An Introductory Study of Four Cases*. Urban and Local Government Working Paper Series No. 6. Urban Development Unit. World Bank.http://www.worldbank.org/urban/publicat/uwp6.pdf

Iannone, D. (1997). *Introduction to Economic Development: A Training Course for Economic Development Professionals*, Washington, D.C.: National Council for Urban Economic Development.

Kane, J. and Shinka M. (1994). *Rethinking State Development Policies and Programs.* Washington DC. National Governors Association. Tento článok opisuje vývoj miestneho hospodárskeho rozvoja.

Lyons, T. and Hamlin, R. (1990) *Creating an Economic Development Action Plan: A Guide for Development Professionals*. Praeger Publishing.

Mier R and Bingham R. (1993). *Metaphors of Local Economic Development in Theories of Local Economic Development: Perspectives from Across the Disciplines.* str. 284-304. Sage Publications, CA.

33769

OECD. (1998). *Arresting Decline in Urban Areas* The OECD Observer No. 210 February/March. OECD publikovala krátku informatívnu správu o nedostatkoch obecnej správy v krajinách OECD a ako sa v posledných dvoch desaťročiach približujú smerom k „integrovanejšiemu, viac sektorovému riadiacemu prístupu", ktorý má dve hlavné charakteristiky. Po prvé, jasne rozpoznali vzájomné vzťahy medzi socio-ekonomickými faktormi ovplyvňujúcimi sídelné oblasti; a zdôrazňujú vnútorný rozvoj a tvorbu príležitostí v rámci zanedbaných lokalít. http://www.oecd.org/publications/observer/210/005-016a.pdf

OECD. *Local Economies and Globalisation*. LEED Notebook, No. 20. Obsahuje dobré prípadové štúdie; táto publikácia ponúka cenné informácie o budovaní miestnych kapacít. http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm

World Bank (2000). *Cities in Transition: World Bank Urban and Local Government Strategy.* Svetová banka vydala vyčerpávajúci strategický dokument, v ktorom ponúkla svoju pomoc pri dosahovaní cieľov zmierňovania chudoby, podpory široko založeného rastu, ochrany životného prostredia a podpory efektívnych inštitúcií. Dosiahnutie týchto cieľov vyžaduje užšie pracovné vzťahy s miestnou samosprávou, ktorá získava väčšie kompetencie v oblasti zabezpečovania služieb s priamym vplyvom na denný život ľudí v spolupráci s národnou vládou a komunitami samotnými. Okrem hlavných sektorov územného rozvoja sa rozvíja globálna a urbanistická agenda, ktorá v sebe spája také odlišné oblasti, ako sú miestny hospodársky rozvoj, dostupnosť kapitálového trhu, reforma trhu s nehnuteľnosťami, mestské kultúrne dedičstvo, zmiernenie katastrof a verejnú bezpečnosť. http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/publicat/cities_in_transition_full.pdf

Úloha miestnych rozvojových agentúr

Humphreys, Eileen. (1996). *LEDA Pilot Actions: Synthesis Report*. Local and Regional Development Planning. London.

ILO. (1995). *Lessons from the LEDA Programme*. Local and Regional Development Planning. London.

Financovanie MHR

Bartik, T. (1995). *Economic Development Incentive Wars*. Employment Research, Spring 1995. W.E. Upjohn Institute for Employment Research. Tento krátky dokument a súvisiace odkazy poskytujú dobrý základ na uvažovanie o monitorovaní a hodnotení finančných stimulov. http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/tjb_595.pdf

Darche, Benjamin. (1997). *Financing Mechanisms at the Subnational Level in Emerging Markets: Borrowings and Privatisations/Concessions*. Infrastructure Note FM9. Urban Development Unit, World Bank. http://www.worldbank.org/urban/publicat/rd-fm9.htm

33769

Dillinger, William. (1995). *Urban Property Tax Reform: Guidelines and Recommendations*. Urban Management Program Discussion Paper No. 1. World Bank.

El Daher, Samir. (2001). *The Building Blocks of a Sound Local Government Finance System*. Infrastructure Note FM8-e. Urban Development Unit. World Bank. http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8e.pdf

El Daher, Samir. (2000). *Specialized Financial Intermediaries for Local Governments: A Market-based Tool for Local Infrastructure Finance*. Infrastructure Note FM8-d. Urban Development Unit. World Bank. http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8d.pdf

Worley International Ltd. (2000). *Strategic Municipal Asset Management*. Urban and Local Government Background Series No. 5. Urban Development Unit. World Bank. http://www.worldbank.org/urban/publicat/001-1069.pdf

Prehodnotenie stratégie (Monitorovanie a hodnotenie)

Bartik, T. (2002). Evaluating the Impact of Local Economic Development Polices on Local Economic Outcomes: What has been done and what is doable? Upjohn Institute Staff Working Paper No.03-89. http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-89.pdf

Beauregard, Robert A. (1999). *The Local Employment Fulcrum: Evaluating Local Economic Performance*. Economic Development Quarterly, Vol. 13, No. 1. February 1999. str. 23-28. Sage Publications, CA.

Economic Development Quarterly. February (1999). Tých, ktorí majú záujem o detailnejšie pochopenie aktuálnych otázok v oblasti monitorovania a hodnotenia miestneho urbanistického hospodárskeho rozvoja upozorňujeme, že v tomto dokumente je séria informatívnych článkov.

Erickcek, G. (1996). *Developing Community Economic Outcomes Measures*. Employment Research, March 1996. W.E. Upjohn Institute for Employment Research. Upjohn Institute sa intenzívne zaujíma o MHR a monitorovanie a hodnotenie. Tento dokument opisuje ukazovatele výstupov a ich použitie.
http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/gae_f96.pdf

Iannone, D. (1999). *'An Assessment of the Costs, Benefits, and Overall Impacts of the State of Ohio's Local Economic Development Programmes*'. Prepared by The Urban Centre, Maxine Goodman Levine College of Urban Affairs, Cleveland State University, for the State of Ohio Economic Advisory Committee. Štúdia poskytuje jedno z najvyčerpávajúcejších hodnotení programov miestneho hospodárskeho rozvoja, ktoré boli dosiaľ zverejnené. Ako taká bude veľmi nápomocná všetkým, ktorí sa zaoberajú vypracovávaním národných a miestnych programov a plánov hospodárskeho rozvoja, v tejto publikácii na ňu často odkazujeme. Všeobecné prehlásenie: obsah správy nezodpovedá vždy názorom štátu Ohio alebo názorom Poradného výboru pre miestny hospodársky rozvoj.
http://www.state.oh.us/obm/media/articles/economicstudy.asp

Jenkins, N. and M. Bennett. (1999). '*Toward an Empowerment Zone Evaluation*'. Economic Development Quarterly. Vol. 13 No. 1. Sage Publications, CA. Informatívny článok o vývoji hodnotiacich metód pre zóny posilnenia v Spojených štátoch, typ stratégie „tretej vlny".

Reese, Laura A and David Fasenfest. (1999). Key Perspectives on Local Development Policy Evaluation. Economic Development Quarterly, Vol. 13 No. 1 February. 3-7 Sage Publications. www.oecd.org/tds/bis/brownfields.htm

Zlepšenie miestneho podnikateľského investičného prostredia

Stanchev, K., and Yonkova, A., Eds. *Legal and Regulatory Reform: Impacts on Private Sector Growth*. Institute for Market Economics, Sofia. http://www.ime-bg.org/pdf_docs/papers/lrr.pdf

Podpora miestneho rastu podnikania

Arzeni, Sergio and Jean-Pierre Pelligrin. (1997). *Entrepreneurship and Local Development*. The OECD Observer, No 204 Feb./Mar 1997. Taktiež tento článok podáva vynikajúci opis o sieťovej spolupráci zoskupení podnikateľov pre MSP.

Bradshaw, Ted and Edward Blakely. (1999). *What are 'Third Wave' State Local Economic Development Efforts? From Incentives to Industrial Policy*. Economic Development Quarterly, Vol. 13, No. 3. August 1999. str. 229-244. Sage Publications, CA. Tento článok prezentuje analýzu presunutia dôrazu plánov a princípov miestneho hospodárskeho rozvoja.

Ernst & Young. (1999). *Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs*. European Commission (DGXVI). Táto správa detailne hodnotí opatrenia na podporu MSP. Obsahuje podrobný prieskum metodológie, ako aj prípadové štúdie; obsažné, podrobné, užitočné čítanie. V tejto správe sú tiež obsiahnuté skúsenosti z praxe. http://www.inforegio.org/wbdoc/docgener/evaluation/pdf/eval_sme.pdf

Podpora začínajúcim podnikateľom

Chappell, David S. and Hugh Sherman. (1998). *Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes*. Economic Development Quarterly. Vol. 12, No 4. November 1998. str. 313-321. Sage Publications, CA.

Rozvoj odvetvia a (zoskupení podnikateľov)

Buss, Terry F. (1999). *The Case Against Targeted Industry Strategies*. Economic Development Quarterly. Vol. 13, No 4. November 1999. str. 339-356. Sage Publications, CA. Publikácia podáva niekoľko zaujímavých faktov vrátane nasledujúceho „Zameranie je centrálne plánovanie a miestne priemyselné plánovanie, vystupujúce pod rôznymi názvami: strategické plánovanie, politika konkurencieschopnosti, udržanie/prilákanie a podobne." Tento dokument je vhodné si prečítať nie len z dôvodu zlepšenia techník MHR. www.weda.org/notes

Economic Development Administration. (1997). *Cluster Based Economic Development: A key to Regional Competitiveness*. Prepared by Information Design Associates with ICF Kaiser International. Predstavuje výborné 4-stranové zhrnutie. http://www.doc.gov/eda/pdf/1G3_5_cluster.pdf

OECD. (1997). *New Directions for Industrial Policy.* Policy Brief No-3. Tento dokument ponúka prehľad odpovedí priemyselnej politiky na meniacu sa hospodársku klímu. Taktiež podáva niekoľko výborných odporúčaní na ďalšiu literatúru, ako aj poukazuje na podrobnosti príslušných OECD prieskumov.

Roelandt, T. and den Hertog, P., Ed. (1998). *Cluster Analysis and Cluster Based Policy in OECD Countries: Various Approaches, Early Results and Policy Implications.* Draft synthesis report on Phase1, OECD Focus Group on Industrial Clusters. OECD.

Stratégie zamerané na lokalitu/regeneráciu

Department of the Environment, Transport and the Regions. (1998). *Urban Development Corporations: Performance and Good Practice*. Regeneration Research Summary 17. http://www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm_urbanpolicy/documents/pdf/odpm_urbpol_pdf_608119.pdf

OECD. (1999). *Urban Brownfields,* OECD Territorial Development Service.

European Commission. (1999). *Sustainable Urban Development in the European Union: A Framework for Action*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (98)605. Európska komisia obhajuje oblastne založený prístup k obnove zanedbaných sídelných oblastí s využitím Štrukturálnych fondov; integrovaním hospodárskych, sociálnych, kultúrnych, enviromentálnych, dopravných a bezpečnostných aspektov.

Integrovanie nízko príjmových a ťažko zamestnateľných

Alcock, P, G Craig, P Lawless, S Pearson and D Robinson. (1998) *Inclusive Regeneration: Local Authorities' Corporate Strategies for Tackling Disadvantage*. The Center for Regional Economic and Social Research, Sheffield Hallam University and The Policy Studies Research Center, University of Lincolnshire and Humberside. http://www.shu.ac.uk/cresr/index.html

Campbell, Mike with Ian Sanderson and Fiona Walton. November (1998). *Local Responses to Long Term Unemployment.* Joseph Rowntree Foundation. YPS York. http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialpolicy/sprn28.asp

Campbell, Mike. (1997). *The Third System, Employment and Local Development*: Volume 1, Synthesis Report, Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University for the EU http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/3syst/vol1_en.pdf. Tretí systém sa vzťahuje k odlišným skupinám organizácií mimo tradičných verejných a súkromných sektorov, zahŕňajúcich družstvá, spoločné podniky, združenia, nadácie, charity, dobrovoľnícke a neziskovo orientované organizácie.

33769

Campbell, M. and Hutchinson, J. (1998), *Working in Partnership: Lessons from the Literature*, Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University, Research Report 63, Department for Education and Employment (June), Sheffield, England.

Lorthiois, J. (1996), *Le Diagnostic Local de Ressources: Aide à la Décision*, ASDIC, Lusigny sur Ouche et Editions W, Macon.

LEDA (1991), *Orientations for Local Employment Development Strategies: Rural Areas*, Local and Regional Development Planning, London, U.K.

OECD. (1998). *Local Management for More Effective Employment Policy.* OECD Paris.

Siegel, B. and P. Kwass. November (1995). *Jobs and the Urban Poor. Publicly Initiated Sectoral Strategies*. Mt. Auburn Associates Inc., Somerville, MA.

33769

Prípadové štúdie

Medzinárodný prehľad

Canzanelli, Giancarlo and Giordano Dichter. (2001). *Local Economic Development, Human Development and Decent Work.* Seminárna práca ILO/Universitas, ktorá má v úmysle poskytnúť prehľad „osvedčených skúseností z praxe“ MHR z niekoľkých medzinárodných organizácií a krajín.
http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm

Afrika

DPLG. *Local Government and Economic Development: A Guide for Municipalities in South Africa.* Brožúru spracovalo Ministerstvo provincií a samosprávy Južnej Afriky a jej cieľom je detailne objasniť súvislosti a prístupy, ktoré sú k dispozícií pre miestny hospodársky rozvoj v Južnej Afrike. *http://www.dplg.gov.za/Documents/AnnualReport/led/ledindex.htm*

Europa

Bennett, R.J. and G. Krebs. (1991). Local Economic Development: Public-Private Partnership Initiative in Britain and Germany. Belhaven London.

OECD. (1999). Best Practices in Local Economic Development LEED, OECD. *http://www.oecd.org/tds/docsword/bestpracticesLEED.doc*

Pizzinato, Antonio. (1997). *Industrial Restructuring and Local Development - The Case of Sesto San Giovanni.* OECD. LEED Notebook, No. 24. Tento dokument tiež podáva užitočný prehľad o trendoch zabezpečenia miestneho hospodárskeho rozvoja v oblastiach úpadku priemyslu. *http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm*

Tavistock Institute and ECOTEC Research and Consulting Ltd. February (1999). *The Thematic Evaluation of the Partnership Principle*. Toto hodnotenie partnerského princípu je prvé vážnejšie tematické hodnotenie tohto riadiaceho princípu Štrukturálnych fondov EÚ. Cieľom štúdie je dokázať vplyvy partnerstva v rôznych fázach plánovacieho cyklu, ako aj upozorniť na oblasti, ktoré majú možnosť zlepšenia. Štúdia bola vykonaná prostredníctvom 54 prípadových štúdií v rámci EÚ pod vedením národných expertov v súlade s bežnou metodológiou.
http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/rathe_en.htm

Wong, Celia. (1998). *Determining Factors for Local Economic Development: The Perception of Practitioners in the North West and Eastern Regions of the UK.* Regional Studies. Vol.32.8. str. 707-720. V tomto dokumente nájdete veľa odkazov na tradičný, ako aj jednoduchší MHR.

Reformné Ekonomiky

OECD. (1996). *Transition at the Local Level: The Czech Republic, Hungary, Poland, and the Slovak Republic*, Paris.

33769

International City/Council Management Association (2002). *Community Based Economic Development Guidebook*. Project for Kazakhstan supported by the U.S. Agency for International Development. Cieľom pracovnej príručky je podporovať jednotlivé krajiny, aby formulovali strategické plány a vytvorili základy programu hospodárskeho rozvoja.

Južná Amerika

CEPAL. (2002). *Desarrolo Economico Local y Descentralización en America Latina: analisis comparativo*. S podporou GTZ podáva tento projekt analýzu potenciálu, ktorý vznikol narastajúcim počtom decentralizovaných inštitúcií v Južnej Amerike, aby podporili miestne vlády v presadzovaní miestneho hospodárskeho rozvoja. www.cepal.org

Severná Amerika

Bartik, T. January (2002). *Local Economic Development Policies.* Upjohn Institute Staff Working Paper No.3-91.
http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-91.pdf

33769

Odkazy na externé organizácie

Táto časť obsahuje odkazy na združenia, vládne a mimovládne organizácie zapojené do iniciatív a prieskumov MHR. Toto nie je a ani sa nesnaží byť vyčerpávajúcim zoznamom inštitúcií zapojených do miestneho hospodárskeho rozvoja. Aktívne a dodatočné kontakty na organizácie vymenované nižšie sú dostupné na: *http://www.worldbank.org/urban/led/8_links.html*

Združenie Miestnych Hospodárskych Rozvojových Agentúr Kambodže

http://gdrc.org/icm/country/acleda.html

Združenie miestnych hospodárskych rozvojových agentúr Kambodže (ACLEDA) je nezávislá kambodžská mimovládna organizácia, ktorá podporuje celý rad programov a iniciatív MHR prostredníctvom provinčných pobočiek a okresných úradov. ACLEDA podporuje kurzy v oblasti podnikania a manažmentu malých podnikov, zakladanie lokálnych a dedinských bánk, technické poradenstvo a finančné podpory pre stredne veľké podniky.

Bertelsmanova Nadácia

http://www.bertelsmann-stiftung.de/

Bertelsmannova nadácia je politicky nezávislá nadácia, ktorá sa riadi princípom, že súkromné podnikanie môže viesť k humanitárnejšej spoločnosti orientovanej na trvalo udržateľný rozvoj. Iniciuje projekty v rôznych oblastiach, ako napr. hospodárske a sociálne záležitosti, medzinárodné vzťahy, vzdelávanie, zdravotníctvo a kultúra. Od roku 1999 do roku 2004 Bertelsmannova nadácia a Svetová banka spoločne podporovali iniciatívu Cities of Change, iniciatívu, ktorá ponúka miestnym samosprávam vo východnej Európe platformu na rozvoj nových koncepcií riadenia pre miestnu administratívu. Zúčastnené samosprávy vypracovali stratégie v oblasti miestneho hospodárskeho rozvoja alebo ochrany životného prostredia a hospodárenia s tuhými odpadmi.

Centrum Pre Miestne Hospodárske Stratégie

http://www.cles.org.uk/

Centrum pre miestne hospodárske stratégie (CLES) je nezávislá skupina expertov a sieťová spolupráca prispievajúcich organizácií pôsobiacich v oblasti miestneho hospodárskeho rozvoja a aktivít obnovy v miestnej správe. CLES kombinuje plánovanie MHR s informačnými a inštruktážnymi službami.

Aliancia Miest

http://www.citiesalliance.org/

Aliancia miest bola vytvorená za účelom podporovať nové nástroje, praktické prístupy a zdieľanie vedomostí s cieľom povzbudiť miestny hospodársky rozvoj a priamo „bojovať“ proti mestskej chudobe. Jej aktivity podporujú zavádzanie programu Habitat. Je to celosvetová aliancia miest a rozvojových partnerov, ktorých združuje cieľ zlepšenia životných podmienok chudobným v mestách.

33769

Združenie Pre Rozvoj Podnikania

http://www.cfed.org/

Združenie pre rozvoj podnikania (CFED) presadzuje budovanie aktív a stratégie hospodárskych príležitostí, predovšetkým v časti verejnosti s nízkymi príjmami a chudobných spoločenstvách a hľadá možnosti, ako spojiť prax samospráv, verejnú politiku a súkromné trhy novými a inovatívnymi spôsobmi. Internetová stránka združenia CFED obsahuje množstvo informácií o hospodárskom rozvoji a rozvoji obcí, vrátane zdrojov týkajúcich sa rozvoja podnikania, individuálnych aktív a trvalo udržateľných ekonomík.

Ministerstvo Bývania A Územného Rozvoja

http://www.hud.gov/

Poslaním Ministerstva bývania a územného rozvoja USA (HUD) je zabezpečiť, aby jednotlivé spoločenstvá mali k dispozícii zdroje na prevádzkovanie rozvojových hospodárskych a komunitných iniciatív. V rámci ministerstva pôsobiaci Úrad hospodárskeho rozvoja pracuje s miestnymi samosprávami, neziskovými organizáciami a súkromným sektorom s cieľom rozvíjať spoluprácu. Internetová stránka HUD-u poskytuje informácie o rade programov vrátane iniciatív hospodárskeho rozvoja na hnedých plochách, a publikácií týkajúcich sa hospodárskeho rozvoja.

Ministerstvo Miestnej Samosprávy, Juhoafrická Republika

http://www.dplg.gov.za/

Juhoafrické ministerstvo miestnej samosprávy (DLG) je ministerstvom národnej vlády, ktoré presadzuje trvalo udržateľný rozvoj a podporuje provinčné a miestne samosprávy. Internetová stránka DLG obsahuje celý rad zdrojov vrátane webovej stránky MHR s manuálom MHR Ministerstva miestnej samosprávy a hodnotiacimi a regeneračnými stratégiami.

Ministerstvo Medzinárodného Rozvoja

http://www.dfid.gov.uk/

Ministerstvo medzinárodného rozvoja (DFID) je vládnym úradom Veľkej Británie zodpovedným za podporu rozvoja a zmiernenie chudoby. Internetová stránka DFID obsahuje ciele medzinárodného rozvoja a otázky medzinárodného obchodu, ako aj druhú Bielu knihu britskej vlády o medzinárodnom rozvoji pod názvom „Likvidácia chudoby vo svete: Spôsoby, akými môže globalizácia pomôcť chudobným“.

Správa Hospodárskeho Rozvoja

http://www.doc.gov/eda

Ako federálny odbor vlády Spojených štátov poskytuje Správa hospodárskeho rozvoja (EDA) granty pre rozvoj infraštruktúry, miestnu výstavbu a rozvoj podnikania s cieľom pomôcť postihnutým komunitám prekonať problémy spojené so značnou, pretrvávajúcou nezamestnanosťou a nedostatočnou zamestnanosťou. Internetová stránka EDA obsahuje celý rad zdrojov MHR vrátane výskumných prác, ktoré boli financované EDA a boli zamerané na prieskum hospodárskeho rozvoja, informácie o činnostiach smerujúcich k hospodárskemu rozvoju, nástroje obchodných sekcií a informácie o základných vlastnostiach plánovania hospodárskeho rozvoja a príklady plánovania.

33769

Asociácia Ekonomických Projektantov Kanady

http://www.edac.ca/

Asociácia ekonomických projektantov Kanady (EDAC) je národnou profesionálnou organizáciou, ktorej členmi sú miestni a štátni profesionáli v oblasti hospodárskeho rozvoja. EDAC ponúka vzdelávacie semináre, národnú sieťovú spoluprácu uvádzajúcu techniky, stratégie a prípadové štúdie a príležitosti pre federálnu, provinčnú a medzinárodnú sieťovú spoluprácu. Internetová stránka poskytuje celý rad zdrojov, vrátane informácií o osvedčených skúsenostiach z praxe MHR, profesionálneho rastu a aktuálnych publikáciách.

Agentúra Na Ochranu Životného prostredia

http://www.epa.gov/

Agentúra na ochranu životného prostredia (EPA), ktorá zohráva vedúcu úlohu vo vedeckej oblasti, výskume, vzdelávaní a hodnotení stavu životného prostredia v Spojených štátoch, rozvíja a presadzuje opatrenia, ktoré implementujú zákony týkajúce sa ochrany životného prostredia, schválené Kongresom. EPA je zodpovedná za výskum a stanovenie národných noriem pre rôzne ekologické programy a deleguje zodpovednosť za vydávanie povolení a za monitorovanie a presadzovanie opatrení na jednotlivé štáty a kmene. Internetová stránka EPA obsahuje stránku hospodárskych tém s odkazmi na informácie o hospodárskej revitalizácii a obnove opustených priemyselných zón.

Rada Pre Ekonomický A Sociálny Výskum: Mestá – Program Konkurenieschopnosti A Kohézie

http://cwis.livjm.ac.uk/cities/

Rada pre hospodársky a sociálny výskum Veľkej Británie s podporou Ministerstva životného prostredia Veľkej Británie a ďalšími organizáciami spustila v roku 1977 rozsiahly výskumný program zameraný na mestá. Program „Mestá: Konkurencieshopnosť a kohézia“ pozostával zo štyroch hlavných integrovaných prípadových štúdií Londýna, Bristolu, Liverpoolu a Manchesteru, Glasgowa a Edinburghu, ako i približne ďalších 20 projektov orientovaných na kľúčové témy výskumu mestských sídel. Podstatné zistenia z programu sú dostupné na internetovej stránke CITIES.

Európska Asociácia Rozvojových Agentúr

http://www.eurada.org/

Európska asociácia rozvojových agentúr (EURADA) je nezisková členská organizácia, ktorej poslaním je podporovať regionálny hospodársky rozvoj prostredníctvom dialógu s Európskou komisiou. Podporuje výmenu pozitívnych skúseností z praxe medzi členmi a medzinárodnú spoluprácu medzi regionálnymi rozvojovými agentúrami. Členmi EURADA je okolo 150 rozvojových agentúr z 25 krajín Európskej únie, ako aj strednej a východnej Európy. Webová stránka poskytuje informácie o benchmarkingu a projektoch a prístup k množstvu stanovísk.

Európska Únia

http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/s24000.htm

Ako oficiálna internetová stránka Európskej únie (EÚ), obsahuje portál EÚ rozsiahle množstvo informácií a rád o politike EÚ týkajúcich sa miestneho a regionálneho hospodárskeho rozvoja a obnovy. Stránka obsahuje odkazy na oficiálne stránky EÚ týkajúce sa regionálnej politiky vrátane programu Interreg III, Štrukturálnych fondov a reforme štrukturálnych fondov, pravidiel platných pre štátnu pomoc, a opatrenia EÚ na podporu regionálneho rozvoja.

Fordova Nadácia

http://www.fordfound.org/

Fordova nadácia je nezávislá dobročinná organizácia, ktorá vyvíja snahy smerujúce na posilnenie demokratických hodnôt, zmiernenie chudoby a boja proti nespravodlivosti, propagáciu medzinárodnej spolupráce a napredovanie ľudského pokroku. Náplňou jej práce je hlavne prostredníctvom grantov alebo pôžičiek budovať vedomosti a posilňovať organizácie a sieťovú spoluprácu. Snahou jednotky hospodárskeho rozvoja tejto nadácie sú pozitívne hospodárske zlepšenia trvalého charakteru v živote znevýhodnených skupín obyvateľstva prostredníctvom úsilia v rámci budovania finančnej a ekonomickej bezpečnosti a rozvoja pracovných síl.

Nemecká Technická Spolupráca

http://www.gtz.de/

Ako medzinárodná rozvojová agentúra nemeckej federálnej vlády je Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) jednou z najväčších svetových inštitúcií poskytujúcich služby v oblasti rozvoja spolupráce. Rozvojové projekty podporované GTZ pokrývajú široké spektrum tematických oblastí a úloh. Táto webová stránka poskytuje voľný prístup k nástrojom miestneho hospodárskeho rozvoja, ktoré poskytujú prehľad prípadových štúdií MHR a teoretických perspektív MHR.

Inštitúcia Hospodárskeho Rozvoja

http://www.ied.co.uk/

Inštitúcia hospodárskeho rozvoja (IED) je členskou organizáciou z Veľkej Británie pre profesionálov hospodárskeho rozvoja. IED skúma otázky miestneho a regionálneho hospodárskeho rozvoja, upozorňuje na osvedčené skúsenosti z praxe a organizuje profesionálne kurzy hospodárskeho rozvoja.

Medziamerická Rozvojová Banka

http://www.iadb.org/

Medziamerická rozvojová banka (IADB) bola založená v roku 1959 s cieľom urýchliť hospodársky a sociálny rozvoj v Južnej Amerike a oblasti Karibiku. Banka bola vytvorená ako reakcia na dlhodobú túžbu národov Latinskej Ameriky po vytvorení rozvojovej inštitúcie, ktorá by bola zameraná na naliehavé problémy regiónu. IADB má odbor udržateľného rozvoja, ktorý má informácie o takých témach ako štát a občianska spoločnosť, infraštruktúra, finančné trhy a súkromné podnikanie. Stránka tiež obsahuje rad informácií o prezentáciách MHR zo semináre-

33769

ra o miestnom hospodárskom rozvoji, ktorý sa konal v roku 2001 a prípadových štúdiách o miestnom hospodárskom rozvoji v Latinskej Amerike z oddelenia mikro, malého a stredného podnikania.

Medzinárodná Rada Pre Miestne Ekologické Iniciatívy

http://www.iclei.org/

Medzinárodná rada pre miestne iniciatívy týkajúce sa životného prostredia (ICLEI) je medzinárodnou agentúrou životného prostredia pre miestne samosprávy. Poslaním ICLEI je budovať celosvetové hnutie miestnych samospráv a pomáhať mu v snahe dosiahnuť výrazné zlepšenie v oblasti globálneho životného prostredia a podmienok trvalo udržateľného rozvoja prostredníctvom stále väčšieho počtu aktivít na miestnej úrovni.

Medzinárodná Asociácia Manažmentu Miest/Okresov

http://www.icma.org/

Medzinárodná asociácia manažmentu miest a okresov (ICMA) je profesionálna a vzdelávacia organizácia reprezentujúca menovaných manažérov a administrátorov miestnych samospráv na celom svete. Centrum na meranie výkonu ICMA sa venuje pomoci miestnym samosprávam v oblasti merania, porovnávania a zlepšovania služieb poskytovaných v rámci samosprávy. ICMA tiež ponúka podrobné informácie o vybraných otázkach manažmentu miestnej samosprávy a komunitného a hospodárskeho rozvoja.

Rada Medzinárodného Hospodárskeho Rozvoja

http://www.iedconline.org/

Rada medzinárodného hospodárskeho rozvoja (IEDC) bola vytvorená v roku 2001 po zlúčení Rady pre mestský hospodársky rozvoj a Americkej rady hospodárskeho rozvoja. Ako členská asociácia pre subjekty aktívne v oblasti hospodárskeho rozvoja, poskytuje IEDC informácie svojim členom budujúcim miestne hospodárstvo pomocou nástrojov, ktoré vytvárajú, prilákajú a udržiavajú pracovné miesta.

Medzinárodná Organizácia Práce

http://www.ilo.org/

Účelom Medzinárodnej organizácie práce (ILO) je „propagovať a realizovať normy, základné princípy a práva na pracovisku“. Na dosiahnutie tohto cieľa ILO pomáha členským štátom, ako aj zamestnávateľským organizáciám a organizáciám zamestnancov pri ratifikovaní dohovorov iniciovaných organizáciou ILO a uplatňovaní pracovných noriem. ILO sa zasadzuje za podporu miestneho hospodárskeho rozvoja rôznymi aktivitami a webová stránka obsahuje celý rad zdrojov MHR, vrátane technickej spolupráce MHR a rad publikácií MHR, ktoré si je možné elektronicky skopírovať.

33769

Medzinárodná Únia Miestnych Úradov; Asociácie Miestnych Samospráv & Asociácia Pre Budovanie Ľudských Kapacít

http://www.iula-acb.org/

Medzinárodná únia miestnych úradov a Program asociácie budovania ľudských kapacít (IULA-ACB) existuje na národnej a medzinárodnej úrovni už od začiatku 20. storočia. Významne prispieva k rozvoju decentralizácie a demokratizácie. Ich prvoradým cieľom je podpora a posilnenie kapacít členských miestnych samospráv tak, aby vyhoveli potrebám a naplnili očakávania miestnych spoločenstiev.

Databáza Skúseností Z Praxe Miestneho Hospodárskeho Rozvoja Juhoafrickej Republiky

http://www.iula-acb.org/

Táto webová stránka, vytvorená v rámci Cato Manor Development Project, Durban and Rhodes University, Grahamstown, bola vyvinutá ako reakcia na rastúcu dôležitosť lokálnych iniciatív MHR v juhoafrických mestách, mestečkách a obciach. Stránka poskytuje prístup k dokumentom MHR a k bulletinu hospodárskeho rozvoja a komunitného hospodárskeho rozvoja.

Národná Liga Miest

http://www.nlc.org/

Národná liga miest (NLC) poskytuje široké spektrum programov a služieb zameraných na posilnenie schopností predstaviteľov miest slúžiť miestnej komunite. Množstvo programov NLC je podporovaných z členských príspevkov NLC a sú dostupné pre predstaviteľov miest bez úhrady. Stránka obsahuje informácie o projekte NLC zameraného na rozvoj pracovnej sily a zmiernenie chudoby a upozorňuje na dôležité zistenia projektu uskutočneného NLC zameraného na mestskú chudobu, hospodársky rozvoj a mestá.

Národný Kongres Pre Komunitný Hospodársky Rozvoj

http://www.ncced.org/

Národný kongres pre komunitný hospodársky rozvoj (NCCED) je obchodnou asociáciou a obhajcom rozvoja priemyslu na komunitnej úrovni. NCCED reprezentuje viac ako 3 600 komunitných rozvojových združení (CDCs) na území celých Spojených štátov. Úlohou CDC je poskytnúť cenovo dostupné bývanie a vytvoriť pracovné miesta pomocou rozvoja podnikateľských a obchodných rozvojových aktivít. NCCED napomáha priemyselnému rozvoju komunity pomocou verejného prieskumu a vzdelávania, špeciálnych projektov, bulletinov, publikácií, školení, konferencií a špecializovanej technickej asistencie.

Inštitút Otvorenej Spoločnosti Pri Sorosovej Sieti Nadácií

http://www.soros.org/

Inštitút otvorenej spoločnosti (OSI) presadzuje rozvoj otvorených spoločností po celom svete prostredníctvom podpory celého radu činností súvisiacich s reformnými otázkami hospodárstva, vzdelávania, sociálnej, právnej a zdravotníckej oblasti. OSI je súkromne prevádzkovaná nadácia podporujúca granty, ktorá poskytuje administratívnu, finančnú a technickú podporu. Program DELTA, spoločný program

Svetovej banky a Inštitútu otvorenej spoločnosti podporuje samosprávy v Kosove za účelom navrhovania a implementácie stratégií miestneho hospodárskeho rozvoja, ktoré vytvoria vhodné prostredie pre malé a stredne veľké súkromné podniky. Internetová stránka OSI podrobne opisuje rad iniciatív OSI v oblasti hospodárskeho rozvoja.

Organizácia Pre Hospodársku Spoluprácu A Rozvoj, Program Rozvoja Miestneho Hospodárstva A Zamestnanosti

http://www.oecd.org/department/

Program rozvoja miestneho hospodárstva a zamestnanosti (LEED) v rámci OECD analyzuje dynamiku tvorby pracovných miest a hospodárskeho rozvoja prostredníctvom miestne založených iniciatív. LEED vykonáva prieskum a analýzy v oblastiach teritoriálneho hospodárstva, trhov práce, súkromného podnikania a miestneho partnerstva. LEED tiež uverejňuje množstvo publikácií MHR, ktoré je možné si stiahnuť.

Organizácia Pre Hospodársku Spoluprácu A ROZVOJ, KLUB DU SAHEL

http://www.oecd.org/department/

Klub du Sahel sa sformoval v roku 1976 ako aktívne fórum pre štáty regiónu Sahel (oblasť severnej a centrálnej Afriky, južne od Sahary, ktorá od 60-tych rokov trpí dlhodobými obdobiami sucha, pozn. prekl.), ktoré patria do Stálej medzištátnej komisie pre prevenciu sucha v oblasti regiónu Sahel. Program ECOLOC, spoločná iniciatíva Programu rozvoja samospráv a Klubu du Sahel, sa snaží oživiť miestne ekonomiky v západnej Afrike. Príručka ECOLOC poskytuje informácie a prípadové štúdie o MHR v západnej Afrike.

Partnerstvo Miestneho Hospodárskeho Rozvoja

http://www.parul-led.or.id/

Partnerstvo miestneho hospodárskeho rozvoja (PARUL) je spoločným projektom indonézskej vlády, UNDP a UNCHS. Cieľom projektu PARUL je podporovať harmonickejší model mestského a vidieckeho rozvoja; presadzovať miestny hospodársky rozvoj vybraných regiónov, zvýšiť príjmy a vytvoriť príležitosti produktívnej zamestnanosti pre chudobné domácnosti v menej rozvinutých regiónoch.

Regen.Net

http://www.regen.net

Stránka Regen.net bola vytvorená pre Úrad vicepremiéra vlády Veľkej Británie, Ministerstva sociálneho rozvoja Severného Írska a škótsku štátnu správu a je vstupnou bránou k zdrojom informácií o regenerácii a prostriedkom na spoločné zdieľanie skúseností a osvedčených postupov. Stránka poskytuje informácie o stratégiách rozvoja mesta, aktivitách v sociálnej oblasti, príkladoch oživenia a inklúzie v miestnych oblastiach a partnerskej spolupráci.

33769

Inštitút Konkurencieschopnosti

http://www.competitiveness.org/

Inštitút konkurencieschopnosti (TCI) je neziskovou medzinárodnou alianciou odborníkov v oblasti zoskupení podnikov. Úlohou TCI je zlepšenie životnej úrovne a miestnej konkurencieschopnosti regiónov na celom svete prostredníctvom rozvíjania rozvojových iniciatív založených na zoskupeniach podnikov. Webová stránka poskytuje množstvo informácií o odvetvových iniciatívach zoskupení podnikov.

Organizácia Priemyselného Rozvoja Spojených Národov

http://www.unido.org/

Organizácia priemyselného rozvoja Spojených národov (UNIDO) má za cieľ presadzovanie industrializácie po celom rozvojovom svete. Je zdrojom a širiteľom poznatkov týkajúcich sa záležitostí priemyslu a poskytuje platformu pre rozmanité činnosti vo verejnom a súkromnom sektore, ako aj sektore občianskej spoločnosti s cieľom rozvoja spolupráce. UNIDO navrhuje a uvádza do praxe programy na podporu úsilia priemyselného rozvoja svojich členov a ponúka na „mieru šitú" špecializovanú podporu na rozvoj programov. Stránka poskytuje informácie o rozvoji zoskupení podnikov/sietí MSP v rámci UNIDO; o programe podnikateľského partnerstva a podnikateľských inkubátoroch.

Agentúra Pre Medzinárodný Rozvoj Spojených Štátov: Program Vytvárame Fungujúce Mestá

http://www.usaid.gov/

Agentúra Spojených štátov pre medzinárodný rozvoj (USAID) je agentúrou federálnej vlády s rozsiahlymi kompetenciami na podporu dlhodobého a spravodlivého rozvoja v rozvojových krajinách. Úrad mestských programov USAID pracuje na boji proti chudobe, presadzovaní miestneho hospodárskeho rozvoja a prosperity miest v chudobných krajinách poskytovaním pomoci mestám a obciam. Program Vytvárame fungujúce mestá sponzoruje pilotné aktivity s cieľom iniciovať udržateľnú, inovatívnu, viac-sektorovú, na mestá orientovanú prácu v rozvojovom svete. Internetová stránka obsahuje rozsiahle množstvo materiálov o miestnom hospodárskom rozvoji, regionálnom hospodárskom rozvoji a mestskej chudobe.

Konferencia Primátorov Spojených Štátov

http://www.usmayors.org/

Konferencia primátorov Spojených štátov (USCM) je oficiálna nestranícka organizácia, ktorá reprezentuje 1183 miest s počtom obyvateľov nad 30 000. Každé mesto je zastúpené v konferencii svojím hlavným voleným zástupcom, primátorom. Úlohou USCM je presadzovať rozvoj efektívnej národnej mestskej/prímestskej politiky, posilňovať vzťahy medzi mestami na federálnej úrovni, poskytovať primátorom riadiace a manažérske nástroje a vytvárať pre primátorov fórum, kde by sa mohli podeliť o svoje myšlienky a informácie. Táto webová stránka obsahuje vyhľadávač v databáze skúseností z praxe USCM, kde sa nachádzajú nástroje rozvoja miestneho hospodárstva. Stránka obsahuje tiež informácie o iniciatíve CitiesFirst®, partnerstve orientovanom na oživenie národných komunít.

33769

Odkazy Na Internetové Stránky Svetovej Banky

Skupina Svetovej banky vykonáva veľké množstvo práce, ktorá napriek tomu, že je platná na národnej úrovni, nachádza uplatnenie aj na lokálnej úrovni. Nižšie je uvedených niekoľko dôležitých odkazov spolu so súhrnnými informáciami o ich využiteľnosti. Vstupom na uvedenú stránku dostanete prístup k priamym webovým odkazom: www.worldbank.org/urban/led a potom kliknite na odkaz na stránky Svetovej banky.

Organizácia Procesu

Internetová stránka participujúcej skupiny Svetovej banky obsahuje rozmanité informácie o metódach participácie, vrátane odporúčanej literatúry, nástrojov a zdrojov. Stránka tiež poskytuje informácie o mechanizmoch monitorovania a hodnotenia metód participácie. Zvlášť zaujímavou je sekcia týkajúca sa dobrých skúseností z praxe a získaných poznatkov. Kniha návrhov partnerstva, ako aj kniha informácií o stratégiách na zmiernenie chudoby, zvlášť jej kapitola o participácii sú tiež hlavnými dokumentmi banky, ktoré usmerňujú v danej oblasti.

Hodnotenie Miestneho Hospodárstva

Banka navrhla množstvo nástrojov na určenie hospodárskeho potenciálu oblasti. Aj keď väčšina týchto nástrojov je určená na stanovenie konkurencieschopnosti na národnej úrovni, mnohé z týchto metodík môžu byť využité na určenie miestnej konkurencieschopnosti. Webová stránka podnikateľského prostredia Svetovej banky ponúka nástroje na zhodnotenie podnikateľského prostredia miestnej oblasti. Tieto zahŕňajú prieskumy, vrátane expertných a elitných prieskumov, prieskumy orientované na zisťovanie výkonnosti firiem, a prieskumy prekážok; ukazovatele národnej i regionálnej a miestnej konkurencieschopnosti, ako aj informácie o transakčných nákladoch. Okrem toho, databáza výkonových ukazovateľov banky je súborom 49 ukazovateľov na rýchle zhodnotenie hospodárskej výkonnosti a rozvoja konkurenčného podnikateľského prostredia vo veľkom počte krajín. Zvláštnu pozornosť si zasluhujú ukazovatele infraštruktúry a investičného prostredia.

Tvorba stratégie a realizácia programu: Uvedené webové stránky Svetovej banky sú užitočnými prameňmi informácií pre konkrétne programy, ktoré môžu byť uskutočnené v rámci stratégie MHR:

Podpora zahraničných a vnútorných investícií

- Poradenské služby týkajúce sa zahraničných investícií na http://www.fias.net/
- Sieť podpory investícií na http://www.ipanet.net/
- Priame zahraničné investície. Užitočné informácie je možné získať na webovej stránke Poradenských služieb o zahraničných investíciách.
- Záručná agentúra multilaterálnych investícií na http://www.miga.org
- Pozri tiež súbor nástrojov na podporu investícií MIGA.

Rozvoj malých a stredných podnikov a mikropodnikov. Webová stránka odboru malých a stredných podnikov IFC obsahuje množstvo informácií vrátane publikácií a súboru nástrojov MSP.

33769

Protikorupčné opatrenia/Transparentnosť. Korupcia alebo nedostatočná transparentnosť v miestnej samospráve negatívne ovplyvňuje miestne podnikateľské prostredie. Vládna a protikorupčná webová stránka obsahuje informácie, nástroje a prípadové štúdie o boji proti korupcii vo vládnych štruktúrach.

http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/index.cfm

33769

PRÍLOHY
VZOROVÉ DOKUMENTY

Obsah

Príklad realizačného plánu **91**

Príklad akčného plánu projektu **92**

Príklad matice od vízie k projektom **94**

Príklad realizačného plánu MHR: Zoznam rozvojových projektov

Projekty mäkkej infraštruktúry									
P.č.	Názov projektu	Celková hodnota (€)	Zdroje financovania (%) Samospráva	Komunita	Darcovia	Realizační partneri	Trvanie	Dátum začatia	Cieľová skupina / príjemcovia
1	„Miesto komplexného vybavenia klientov“	101,200	20%	10%	70%	samospráva	3 mesiace	marec 2005	súkromný a verejný sektor
2	Verejné vzťahy, lobing a obhajovanie medzi samosprávou a miestnymi podnikateľmi	8,850	-	35%	65%	súkromný sektor a samospráva	5 mesiacov	august 2005	súkromný a verejný sektor
3	Podnikateľský inkubátor	-	-	-	-	samospráva	-	-	novovznikajúce podniky
4	Školenie zručnosti a praxe rozvoja sídelného plánovania pre zamestnancov MsÚ	14,700	20%	-	80%	samospráva	1 rok	január 2005	súkromný a verejný sektor a komunita
5	Rozvoj geografického informačného systému (GIS)	-	40%	-	60%	samospráva	2 roky	apríl 2005	Komunita
6	Školenie 3 technikov GIS	48,700	15%	-	85%	samospráva	6 mesiacov	máj 2006	samospráva a komunita
7	Budovanie katastrálneho systému	70,000	20%	-	80%	samospráva	6 – 12 mesiacov	-	Verejný sektor, občiansky sektor a súkromný sektor
8	Školenie pracovníkov úradu v informačných technológiách	1,780	40%	-	60%	samospráva	3 mesiace	september 2005	súkromný a verejný sektor
9	Miestne akčné plánovanie	11,550	15%	-	85%	samospráva	1 rok	apríl 2005	komunita
10	Vzdelávací štipendijný projekt pre zaostávajúcich žiakov	202,500	20%	10%	70%	samospráva	5 rokov	júl 2005	súkromný sektor a komunita
11	Rozvoj opatrení na ochranu, využitie a manažment dodávok pitnej vody	-	-	-	-	samospráva	2 mesiace	apríl 2005	komunita
12	Zhromažďovanie miestnych informácií o potenciáli pre ťažbu prírodných zdrojov	19,400	20%	-	80%	samospráva	6 mesiacov	júl 2006	súkromný a verejný sektor

3.3769

Akčný plán projektu miestneho hospodárskeho rozvoja

Projekt MHR: 1 *„Vybudovanie 'miesta komplexného vybavenia klientov' pre rozvoj podnikania, za účelom zlepšenia a nadviazania vzťahov medzi samosprávou a podnikateľskou sférou*	**Typ projektu:** Povzbudenie rastu miestneho podnikania Podpora nových podnikov
Opis projektu: Vytvorenie „miesta komplexného vybavenia klientov“ pre podnikateľov, ktoré bude slúžiť ako ústredie pre informácie o spolupráci medzi podnikateľskou sférou a samosprávou, bude zabezpečené profesionálmi, ktorí majú skúsenosti v oblasti MHR a rozvoja podnikania; „Miesto komplexného vybavenia klientov“ umožní podnikateľskej komunite získať informácie, rady a usmernenia o aktivitách a službách samosprávnej administratívy. V súčasnosti neexistuje žiaden koordinovaný mechanizmus, ktorý by poskytoval takéto informácie miestnej podnikateľskej komunite o procesných, regulačných a podnikateľských aktivitách samosprávy. V danej lokalite stále existuje vysoká úroveň nedôvery medzi podnikateľskou komunitou a samosprávou, pre rozporuplnosť a protichodnosť pri navrhovaní a realizácií procedúr samosprávy. Predpokladá sa, že „miesto komplexného vybavenia klientov“ poskytne náležité a transparentné informácie o registrácii podnikateľov, vydávaní podnikateľských oprávnení, procedúrach samosprávy, požiadavkách a celkovom podnikateľskom rozvoji. Očakáva sa, že „miesto komplexného vybavenia klientov“ bude vystupovať ako sprostredkovateľ medzi podnikateľskou komunitou a samosprávou počas vypracovávania a obnovy registračných procedúr a procedúr spojených s vydávaním oprávnení. „Miesto komplexného vybavenia klientov“ bude poskytovať informácie o zmenách v legislatívnych a administratívnych procesoch, vrátane zdaňovania a výberu daní, pracovných povolení, opatrení v oblasti finančných výkazov, hygienických a technických podmienok, protipožiarnej ochrany a ochrany životného prostredia atď. Je nádej, že „miesto komplexného vybavenia klientov“ napomôže rozvoju pracovných partnerstiev medzi samosprávnou administratívou a podnikateľskou komunitou poskytovaním podnikateľských informácií existujúcim a novým podnikateľským subjektom. Podporí zdieľanie informácií a diskusiu medzi podnikateľmi, vládou a investormi. V prvom roku sa predpokladá, že „miesto komplexného vybavenia klientov“ bude ponúkať služby bezplatne a v nasledujúcom roku bude požadovať štartovacie poplatky.	
Očakávané výsledky: ▪ Podpora väčšieho zapojenia miestnej podnikateľskej komunity do procesu MHR. ▪ Poskytovať podporu a poradenstvo investorom, začínajúcim firmám a podnikateľom. ▪ Zvýšenie dôvery a vzájomného pôsobenia medzi podnikateľskou komunitou a samosprávou. ▪ Zníženie úrovne podnikateľských neúspechov. ▪ Zvýšenie úrovne vybraných príjmov z poplatkov pre podnikateľský rozvoj. ▪ Zlepšenie podnikateľskej, investičnej atmosféry a prostredia umožňujúceho interné a externé investovanie.	**Cieľové skupiny:** ▪ Existujúce firmy a podnikatelia, ktorí požadujú informácie o prístupoch a postupoch registrácie spoločností alebo zmeny postavenia. ▪ Potenciálne fyzické osoby - podnikatelia, ktorí nemajú vedomosti alebo čas na registráciu, alebo nemajú finančné prostriedky, aby si najali právnika. ▪ Externí podnikatelia a investori hľadajúci informácie o samospráve a miestnom hospodárstve. ▪ Samospráva; „miesto komplexného vybavenia klientov“ bude poskytovať zamestnancom samosprávy možnosť prísť do kontaktu s názormi na samosprávu a reagovať na ne.

33769

Potenciálni partneri: Podnikateľské skupiny, asociácie a obchodná komora Samospráva Úrad na registráciu podnikateľov Darcovia, mimovládne organizácie a charitatívne organizácie	**Možné príspevky do projektu:** Technická pomoc Priama miestna podpora, politická podpora, udržiavanie stabilného prostredia samosprávy Ponuka konkrétnych podnikateľských informácií Finančná podpora Poskytnutie kancelárskych priestorov a vybavenia
Predpoklady: ▪ Existencia vhodného a erudovaného manažéra s príslušnými skúsenosťami alebo znalosťami. ▪ Ochotná samospráva, ktorá si praje zmeniť svoje pracovné postupy. ▪ Vhodne umiestnený úrad. ▪ Sľub účasti od inštitúcií venujúcich sa právnickým a administratívnym stránkam podnikania.	**Rizikové faktory:** ▪ „Miesto komplexného vybavenia klientov“ môže byť chápané len ako ďalšia časť samosprávy. ▪ Miestne hospodárstvo nie je priaznivé pre podnikanie. ▪ Súkromné podnikanie nie je miestnou silnou stránkou. ▪ Podnikatelia nedôverujú predstaviteľom samosprávy, pretože im chýba transparentnosť a čestnosť. ▪ Samospráva nerozumie podnikateľskej komunite.
Odhadované náklady: 20 000 € na začatie v prvom roku a 10 000 € pre druhý a tretí rok Vybavenie: 8 000 € Platba: 5 560 € pre dvoch pracovníkov Variabilné náklady: 2 100 € **Stav:** V súčasnosti sa hľadajú zdroje financovania. V prípade, že nebudú zabezpečené žiadne vonkajšie zdroje, bude snaha prefinancovať projekt zo zdrojov rozpočtu samosprávy.	
Doba realizácie: Dátum začatia: júl 2004 Ukončenie: február 2005	**Hodnotenie:** Revízia po 6 mesiacoch prevádzky. Výsledky budú monitorované každý rok a porovnávané s počiatočnými údajmi o počte podnikateľov, počte zamestnancov, dôvere podnikateľov k miestnej administratíve.
Kontaktná osoba: Riaditeľ podnikateľského odboru Tel: 0 234 5678 klapka 7892	
Výstupy: ▪ Ponuka podpory exportných služieb 45 podnikateľom. ▪ Vytvorenie podnikateľsko-samosprávnej kontaktnej skupiny, ktorá sa stretne šesťkrát. ▪ Poskytnutie poradenstva a inštrukcií 100 podnikateľom. ▪ Výroba letákov/brožúr o 4 aspektoch administratívy v oblasti podnikania v danej samospráve.	

Príklad matice „Od vízie k projektom“

Vízia	Ciele	Úlohy	Programy	Projekty
Táto samospráva sa stane progresívnou samosprávou, ktorá prepojí svoju infraštruktúru a priemysel s celým regiónom. Bude mať priaznivé podnikateľské prostredie umožňujúce rýchly rozvoj súkromného sektora. Stane sa moderným sídelným mestom s nízkou mierou nezamestnanosti a bude atraktívnym miestom pre investorov a podnikateľov.	**C1**: Vyvinúť inštitucionálne systémy podpory MHR, ktoré umožnia rýchlejší a dynamickejší hospodársky rozvoj oblasti.	**C1:Ú1**: Inštitucionalizovať aktívnu poradnú partnerskú skupinu na spracovanie a realizáciu stratégie MHR.	**C1:Ú1:PG1**: Rozvojový program verejno-súkromného partnerstva.	**C1:Ú1:PG1:p1**: Iniciovať a zaviesť vzdelávací program poskytujúci profesionálnu pomoc v oblasti projektových princípov MHR a partnerskej spolupráce pre pracovníkov samosprávy a rady partnerstva.
				C1:Ú1:PG1:p2: Iniciovať a zaviesť vzdelávací program pre pracovníkov samosprávy v oblasti spracovávania a riadenia projektov a manažérskych zručností (informačné technológie, financovanie a správa).
		C1:Ú2: Umožniť rozvoj dynamickej a transparentnej asociácie podnikateľov.	**C1:Ú2:PG1**: Program vytvorenia asociácie podnikateľov.	**C1:Ú2:PG1:p1**: Identifikovať odvetvové a regionálne väzby pre prípadné sektorovo-špecifické asociácie podnikateľov.
	C2: Rozvíjať a podporovať príležitosti a aktivity na rozvoj vidieka.	**C2:O2**: Preskúmať možnosti rozvoja poľnohospodárstva, prírodných zdrojov a nerastov.	**C2:O1:PG1**: Program rozvoja vidieckych oblastí.	**C2:O1:PG1:p1**: Samospráva vykoná prieskum nevyužitého nerastného bohatstva, prírodných zdrojov v regióne.
				C2:O1:PG1:p2: Začať proces likvidácie odpadov vo vidieckych oblastiach.
				C2:O1:PG1:p3: Začať a realizovať program poľnohospodárskej technickej pomoci pri produkcii pšenice.
	C3: Zabezpečiť, aby aktivity samosprávy podporovali podnikateľskú komunitu a aby podporili rozvoj podnikania.	**C3:O1**: Začať v spolupráci s partnerskými agentúrami integrovanú, trvalo udržateľnú podporu podnikateľov a mechanizmus poskytovania služieb, ktorý napomôže rozvoju MSP.	**C3:O1:PG1**: Vzdelávací program pre MSP riadený podľa dopytu.	**C3:O1:PG1:p1**: Identifikovať, iniciovať a zaviesť vzdelávací program o rozvoji podnikania (vhodnosť podnikateľského zámeru, príprava podnikateľského plánu, administratíva, financovanie podnikania, informačné technológie).
			C3:O1:PG2: Program investičného fondu pre MSP.	**C3:O1:PG2:p1**: Pripraviť inštruktáž o projekte, identifikovať zdroje financovania a založiť skromný investičný fond na pomoc novým podnikateľom.

Projekty tvrdej infraštruktúry									
P.č.	**Názov projektu**	**Celková hodnota (€)**	**Zdroje financovania (%)**			**Realizační partneri**	**Trvanie**	**Dátum začatia**	**Cieľová skupina / príjemcovia**
			Samospráva	**Komunita**	**Darcovia**				
13.	Priemyselný park	387,000	70%	30%	-	Samospráva a súkromný sektor	8 mesiacov	máj 2005	Súkromný sektor a komunita
14.	Asfaltovanie hlavnej cesty	68,216	40%	-	60%	Samospráva	5 mesiacov	máj 2007	Verejný sektor, komunita a súkromný sektor
15.	Výstavba novej cesty medzi dvoma obcami	1,185,162	30%	10%	60%	Samospráva	9 mesiacov	apríl 2005	Verejný sektor, komunita a súkromný sektor
16.	Výstavba diaľnice, ktorá prepojí dve najväčšie mestá v regióne	1,309,5000	25%	20%	55%	Samospráva	1 rok	apríl 2005	Verejný sektor, komunita a súkromný sektor
17.	Vyregulovanie koryta rieky	-	-	-	-	Samospráva	3 roky	júl 2006	Verejný sektor, komunita a súkromný sektor
18.	Rozvoj a rozšírenie vysokonapäťovej a nízkonapäťovej elektrickej distribučnej siete	-	-	-	-	Spoločnosť dodávajúca energiu	-	-	-
19.	Výstavba elektrickej reléovej stanice	-	-	-	-	Spoločnosť dodávajúca energiu	-	-	-
20.	Výstavba kanalizačného systému pre zrážkovú a splaškovú vodu	100,429	15%	-	85%	Samospráva	1 rok	máj 2005	Verejný sektor, komunita a súkromný sektor
21.	Systém dodávky vody v troch miestnych obciach	99,376	20%	10%	70%	Samospráva	8 mesiacov	jún 2005	Verejný sektor, komunita a súkromný sektor
22.	Výstavba filtračných bazénov v oceliarskej spoločnosti	Steel Fac-tory	-	70%	30%	Oceliarska spoločnosť	7 mesiacov	máj 2007	Komunita
23.	Zalesnenie 31,5 ha	46,637	10%	20%	70%	Samospráva	2 mesiace	marec 2005	Komunita
24.	Rekonštrukcia a znovu sprevádzkovanie verejnej veterinárnej stanice	35,176	25%	-	75%	Samospráva	2 mesiace	-	Poľnohospodári a komunita
	Celkom:								

33769

Prieskum priaznivosti miestneho prostredia pre podnikanie [24]

Zámerom tohto Prieskumu priaznivosti miestneho prostredia pre podnikanie je získať informácie o tom, ako vnímate podmienky a nariadenia, ktoré ovplyvňujú miestne podnikanie. Cieľom je poukázať na procesy a prax, ktoré brzdia rozvoj podnikania a identifikovať hlavné príležitosti a problémy, s ktorými zápasia miestni podnikatelia. Vaše odpovede by mali odrážať len vaše skúsenosti z oblasti priaznivosti mestského/obecného podnikateľského prostredia. Získané informácie budú spracovávané dôverne a nevyžaduje sa ani vaše meno, ani názov vášho podniku. Informácie budú použité v rámci Partnerstva pre miestny hospodársky rozvoj vo vašom meste/obci, aby napomohli vypracovaniu stratégie zameranej na rozvoj miestneho hospodárstva. Vaše vyjadrenia k danej stratégii uvítame na uvedenom kontakte_____

I. Informácie o vašom podniku

O.1 Aké je vaše pracovné zaradenie/pracovná funkcia v podniku?

Vlastník	
Výkonný riaditeľ/prevádzkový riaditeľ/riaditeľ	
Manažér (finančný, marketingový, personálny)	
Iné (prosím uveďte) _____	

O.2 Druh podnikateľskej činnosti?

Poľnohospodárska produkcia	
Výroba	
Maloobchodný predaj	
Sektor služieb	
Stavebníctvo	
Iné (prosím uveďte) _____	

O.3 Organizačná forma (prosím vyberte jednu).

Druh	Súkromný podnik	Verejný podnik
a) Združenie		
b) Individuálne vlastníctvo		
c) Družstvo		
Iné (prosím uveďte) _____		

[24] Tento prieskumný nástroj navrhol tím konzultantov pod vedením Gwen Swinburn, vedúcej špecialistky urbanizmu Svetovej banky. Ďalšími členmi tímu boli konzultanti Svetovej banky Fergus Murphy a Carmen Zarzu z Rumunska. Svojím vstupom tiež prispel Artan Rroji z Nadácie pre miestnu autonómiu a správu z Albánska. Vývoj a pilotné odskúšanie tohto prieskumu podporil Inštitút miestnej samosprávy v Budapešti a Svetová banka. Prieskum slúži ako rýchly a jednoduchý nástroj na získanie názorov podnikateľov a miestnych inštitúcií, ktoré sú použité ako vklad pre strategický plánovací proces miestneho hospodárskeho rozvoja. Keďže tento nástroj je v procese prvotného nasadenia a používania, Svetová banka požaduje, aby boli výsledky a návrhy na vylepšenie prieskumu zasielané p. Gwen Swinburn na adresu gswinburn@worldbank.org. Používatelia z oblasti MHR môžu krátiť alebo reprodukovať tento prieskum tak, aby vyhovoval ich potrebám za obvyklých podmienok uvedenia autorstva. Onedlho bude pripravený tabuľkový kalkulátor, ktorý pomôže analyzovať výsledky prieskumu. Ďalšie informácie o programe miestneho hospodárskeho rozvoja Svetovej banky nájdete na www.worldbank.org/urban/led a www.deltakosova.org/

33769

O.4 Aké sú vaše hlavné podnikateľské produkty/služby?

_____

_____

_____

_____

O.5 Ako dlho je váš podnik v prevádzke (roky/mesiace)? _____

O.6 Prosím odhadnite percento predanej produkcie/služieb:

vo vašom meste/mestskej časti	%
v regióne	%
v rámci krajiny	%
do zahraničia	%

O.7 Koľko pracovníkov je v súčasnosti zamestnaných vo vašom podniku (prepočítané na plný pracovný úväzok)?

0	1-5	6-10	11-50	51-200	>201	Nedostupné

II. Názor podnikateľov na prevádzkové prostredie

O.8 Predpokladáte rozšírenie vašej firmy? ❒ Áno ❒ Choďte na O.8.1

❒ Nie ❒ Choďte na O.9

O.8.1 Kde predpokladáte rozšíriť vašu firmu (prosím, zaškrtnite vhodné políčko)?

V rámci mesta	Mimo mesta	V zahraničí

O.9 Ste optimista alebo pesimista, čo sa týka budúcnosti vašej firmy vo vašej komunite?

❒ Optimista

❒ Pesimista

O.10 Má vaša firma/podnik problémy pri hľadaní kvalifikovaných ľudí? ❒ Áno

❒ Nie

O.11 V ktorej oblasti potrebné podľa vášho názoru preškoliť vašich zamest nancov? Ohodnoťte každú oblasť kvalifikácie od 1 do 9 podľa dôležitosti, pričom 1 je najvyššia a 9 najnižšia.

a.) Technické zručnosti	
b.) Účtovníctvo	
c.) Počítačové zručnosti	
d.) Manažment	
e.) Marketing a predaj	
f.) Financie	
g.) Kontrola kvality	
h) Rozpočtovníctvo	
Iné (prosím uveďte) _____	

O.12 Kde pociťujete najväčšiu konkurenciu pre vaše výrobky/služby? Použijúc hodnotenie od 1 – 3, prosím ohodnoťte podľa dôležitosti, 1 znamená najväčšiu konkurenciu, 3 najmenšiu.

a.) Ďalšie miestne firmy	
b.) Národné firmy	
c.) Zahraničné tovary /dodávatelia	

O.13 Myslíte si, že asociácia podnikateľov môže pomôcť rozvoju vašej firmy?
❒ Áno
❒ Nie

O.14 Uveďte akékoľvek asociácie podnikateľov, ktoré sú aktívne vo vašej komunite.

_____
_____
_____
_____

O.15 Do ktorého podnikateľského odvetvia by ste orientovali svoje nové podnikanie?

_____
_____
_____
_____

O. 16 Prosím uveďte podľa poradia päť najdôležitejších faktorov, ktoré brzdia rozšírenie vašej firmy (neunáhlite sa).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

III. Názory na samosprávu

O.17 Približne koľko dní v roku strávi vlastník/manažér riešením požiadaviek vyplývajúcich z miestnych nariadení s predstaviteľmi samosprávy? _____dní.

O.17.1 Považujete to za: ❒ príliš málo ❒ rozumné ❒ príliš veľa

O.18 Približne koľko času v roku vám trvá vybavenie a získanie všetkých potrebných licencií a povolení, na základe ktorých môžete podnikať (prosím, zahrňte územné, stavebné povolenia, potvrdenie o odpadových vodách, všetky ďalšie povolenia a potvrdenia) _____ dní.

O.18.1 Považujete to za: ❒ príliš málo ❒ rozumné ❒ príliš veľa

O.19 Na základe vašich súčasných skúseností s praktikami miestnej samosprávy, prosím ohodnoťte každú z nasledujúcich činností podľa toho, ako ovplyvňujú v súčasnosti vaše podnikanie. (Použite hodnotenie od 1-5, pričom 1 je *žiaden vplyv* a 5 je *najväčší vplyv*, prosím zakrúžkujte najvhodnejšie číslo).

Činnosti samosprávy	Žiaden vplyv	Malý vplyv	Mierny vplyv	Väčší vplyv	Podstatný vplyv
Predpisy a nariadenia sa menia príliš často.	1	2	3	4	5
Pri jednaní s orgánmi sa spotrebuje príliš veľa času.	1	2	3	4	5
Prekrývajúce sa, zdvojené a protichodné predpisy.	1	2	3	4	5
Predpisy sú príliš komplikované a je nemožné im vyhovieť.	1	2	3	4	5
Požiadavky sú nepredvídateľné a závisia od úradníkov.	1	2	3	4	5
Nedostatok jasných nariadení v niektorých oblastiach.	1	2	3	4	5
Náklady sú príliš vysoké a nepredvídateľné.	1	2	3	4	5
Využitie vplyvu samosprávy v nečestnej konkurencii.	1	2	3	4	5
Neregulovaná konkurencia z oblasti tieňovej ekonomiky.	1	2	3	4	5
Korupcia a nepoctivé praktiky.	1	2	3	4	5

O.20 Prosím vymenujte v poradí podľa dôležitosti tri najdôležitejšie opatrenia, ktoré samospráva môže zaviesť/uplatniť, aby uľahčila rast vášho podnikania (neunáhlite sa).

1._____

2._____

3._____

O.21 Z nižšie uvedeného zoznamu a s využitím hodnotiacej stupnice od 1-6, pričom 1 je najdôležitejšie, prosím identifikujte podľa dôležitosti opatrenia, ktoré by ste chceli, aby samospráva zaviedla a ktoré by podľa vášho názoru podporili rozvoj a rast vášho podnikania.

Opatrenie samosprávy	Hodnotenie podľa dôležitosti (1-6)
Poskytnutie školenia a odborných znalostí pre podnikateľov	
Zlepšenie procedúr pre podnikateľov	
Poskytovanie informácií o rozvoji podnikania	
Zlepšenie infraštruktúry podporujúcej podnikanie	
Reformovanie miestnej daňovej politiky	
Iné (prosím uveďte) _____	

O.22 Podľa vašich súčasných skúseností s faktormi, ktoré ovplyvňujú rast a efektívnosť prevádzky vášho podniku, prosím ohodnoťte každý z nas ledujúcich činiteľov podľa toho, ako ovplyvňujú vaše podnikanie. (Použite hod notiacu stupnicu od 1-5, pričom 1 je *žiaden vplyv* a 5 je *najväčší vplyv,* prosím zakrúžkujte najvhodnejšie číslo).

INFRAŠTRUKTÚRA	Žiaden vplyv	Malý vplyv	Mierny vplyv	Väčší vplyv	Podstatný vplyv
Cesty	1	2	3	4	5
Železnica	1	2	3	4	5
Dostupnosť letiska	1	2	3	4	5
Dostupnosť prístavu/služieb	1	2	3	4	5
Podnikateľské komplexy budov/ pôda	1	2	3	4	5

VEREJNÉ SLUŽBY	Žiaden vplyv	Malý vplyv	Mierny vplyv	Väčší vplyv	Podstatný vplyv
Správa daní	1	2	3	4	5
Podnikateľské licencie a povolenia k činnosti	1	2	3	4	5
Dodávka elektrickej energie	1	2	3	4	5
Dostupnosť vody	1	2	3	4	5
Zneškodňovanie tuhých odpadov	1	2	3	4	5
Dostupnosť telekomunikácií	1	2	3	4	5
Policajná ochrana	1	2	3	4	5
Požiarna ochrana	1	2	3	4	5
Plánovacie a územno-plánovacie opatrenia	1	2	3	4	5

KVALITA ŽIVOTA	Žiaden vplyv	Malý vplyv	Mierny vplyv	Väčší vplyv	Podstatný vplyv
Miera zdanenia	1	2	3	4	5
Zdravotnícka a nemocničná starostlivosť	1	2	3	4	5
Vzdelávací systém	1	2	3	4	5
Hotelová vybavenosť	1	2	3	4	5
Konferenčné zariadenia	1	2	3	4	5
Telekomunikačné náklady	1	2	3	4	5
Kriminalita, krádeže a výtržnosti	1	2	3	4	5
Náklady na bývanie a dostupnosť bývania	1	2	3	4	5
Rekreačné možnosti	1	2	3	4	5

ĎALŠIE	Žiaden vplyv	Malý vplyv	Mierny vplyv	Väčší vplyv	Podstatný vplyv
Nedostatok kvalifikovaného personálu	1	2	3	4	5
Colné a obchodné smernice	1	2	3	4	5
Korupcia	1	2	3	4	5
Prístup k financovaniu a náklady naň	1	2	3	4	5
Dostupnosť efektívnych služieb podporujúcich podnikanie	1	2	3	4	5

33769

O.23 Na základe vašich súčasných skúseností, aká dobrá je, podľa vášho ná zoru, podpora malých a stredných podnikateľov (MSP) vo vašej obci? (Použite hodnotiacu stupnicu od 1-5 pričom 1 je *slabá* a 5 je *výborná*, prosím zakrúžkujte najvhodnejšie číslo).

Podpora MSP	Slabá	Primeraná	Dostatočná	Dobrá	Výborná
Asociácie podnikateľov	1	2	3	4	5
Profesné združenia	1	2	3	4	5
Mestská samospráva	1	2	3	4	5
Národná vláda	1	2	3	4	5
Profesionálne súkromné služby	1	2	3	4	5
Úrad miestneho hospodárskeho rozvoja	1	2	3	4	5
Medzinárodné organizácie	1	2	3	4	5
Mimovládne organizácie	1	2	3	4	5

O.24 Ako by ste ohodnotili vaše vzťahy s nasledujúcimi inštitúciami/orgánmi? (Použite hodnotiacu stupnicu od 1-5 pričom 1 je *slabá* a 5 je *výborná*, prosím zakrúžkujte navhodnejšie číslo).

Pracovné vzťahy	Slabá	Primeraná	Dostatočná	Dobrá	Výborná
Primátor	1	2	3	4	5
Mestské zastupiteľstvo	1	2	3	4	5
Tím MHR na mestskom úrade	1	2	3	4	5
Odbor financií a daní mestského úradu	1	2	3	4	5
Úrad hospodárskeho rozvoja regionálnej správy	1	2	3	4	5
Národné/štátne daňové riaditeľstvo	1	2	3	4	5

O.25 Ktorý odbor mestského úradu najpozitívnejšie ovplyvňuje rozvoj vášho podnikania a prečo?

_____
_____
_____
_____

O.26 Ktorý odbor mestského úradu najnegatívnejšie ovplyvňuje rozvoj vášho podnikania a prečo?

_____
_____
_____
_____

O.27 Môžete uviesť jeden odbor mestského úradu, ktorý sa venuje miestnemu ekonomickému rozvoju?

❒ Áno ❒ Prosím uveďte názov odboru _____
❒ Nie

O.28 Ktorá z nasledujúcich skupín, ak vôbec nejaká, je najaktívnejšia pri presadzovaní miestneho hospodárskeho rozvoja vo vašej obci

(prosím zaškrtnite/označte len jednu možnosť)?

Samospráva	
Formálne ustanovená organizácia verejno-súkromného partnerstva	
Súkromní podnikatelia (Obchodná komora, Obchodná rada)	
Iné (prosím uveďte) _____	
Neviem	

O. 28.1 Poskytuje mestská správa nejaké finančné prostriedky MHR pre externé organizácie? Ak áno, prosím uveďte, ktorým organizáciám.
❒ Áno _____
❒ Nie
❒ Neviem

O.29 Ktorá z nasledujúcich možností najlepšie charakterizuje situáciu v oblasti organizácie a realizácie miestneho hospodárskeho rozvoja vo vašej obci (prosím zaškrtnite/označte len jednu možnosť)?

Za činnosti miestneho hospodárskeho rozvoja je zodpovedná kancelária primátora/prednostu úradu/manažéra	
Aktivity miestneho hospodárskeho rozvoja sú centralizované do samostatného odboru/oddelenia	
Miestny hospodársky rozvoj je decentralizovaný a funkcie sú zabezpečované niekoľkými samostatnými odbormi.	
Niektoré funkcie miestneho hospodárskeho rozvoja sú centralizované, zatiaľ čo iné sú zabezpečované samostatnými, oddelenými odbormi.	
Miestny hospodársky rozvoj je náplňou väčšej agentúry, ako napr. odbor miestneho rozvoja, ktorý je zodpovedný za bývanie, územný plán a inšpekciu.	
Neviem	

IV. Podnikateľský pohľad na hospodársky rozvoj obce

O.30 Podľa dôležitosti, ktoré sú tri najrýchlejšie sa rozvíjajúce odvetvia/výroby vo vašej obci?

_____
_____
_____
_____

O.31 Podľa vášho názoru, ktoré tri odvetvia/výroby zaznamenávajú najväčší úpadok vo vašej obci?

_____
_____
_____
_____

O.32 Ktoré sú tri najatraktívnejšie charakteristiky prostredia priaznivého pre po

dnikanie vo vašej obci pre investorov (tri silné stránky)?

_____
_____
_____
_____

O.33 Podľa dôležitosti, ktoré sú tri najnepriaznivejšie črty prostredia vašej obce pre podnikanie pre investorov (tri slabé stránky)?

1._____
2._____
3._____

O. 34 Podľa vášho názoru, ako sa celkovo zmenila priaznivosť prostredia pre podnikanie za posledné tri roky (prosím zakrúžkujte príslušné číslo)?

Zlepšili	Zostali nezmenené	Zhoršili
1	2	3

O.35 Akými tromi aktivitami môžete vy prispieť k rozvoju miestneho hospodárst va vo vašom meste?

1. _____
2. _____
3. _____

O.36 Z dole uvedených možností vyberte tú, ktorá najvhodnejším spôsobom vystihuje rozvoj hospodárstva vašej obce za posledných päť rokov (prosím zaškrtnite len jednu možnosť).

Prudký rast	
Mierny rast	
Pomalý rast	
Hospodárska základňa je stabilná; žiaden skutočný rast alebo pokles	
Nepatrný pokles	
Výrazný pokles	

O.37 Má vaša samospráva oficiálny plán hospodárskeho rozvoja?

❒ Áno ❒ Choďte na O.37.1
❒ Nie ❒ Choďte na koniec

33769

O.37.1 Viete vy, alebo niekto, kto sa zúčastnil procesu hospodárskeho rozvoja, ktorá z nasledujúcich metód bola použitá pri spracovaní plánu (označte/ zaškrtnite všetky vhodné možnosti)?

Prieskum potrieb podnikateľov	
Občiansky prieskum	
Menované poradné komisie, ktoré zastupovali celú obec	
Špeciálne záujmové poradenské skupiny (napr. obchodníci z centra mesta/ námestia, zástupcovia hlavných odvetví)	
Volené susedské komisie	
Verejné zhromaždenia/verejné schôdze	
Inšpekcie/hodnotenia stavu existujúcich zariadení	
Štúdie špecialistov (prosím uveďte stručnú charakteristiku na čo boli zamerané) _____	
Analýza miestnych údajov o povoleniach, zamestnanosti atď.	
Informácie zo štátnych agentúr zodpovedných za hospodársky rozvoj	
Iné (prosím uveďte) _____	

Ďakujem