



**Metodika tvorby a implementácie programov hospodárskeho rozvoja  
a sociálneho rozvoja regiónov, programov rozvoja obcí a skupín obcí  
s uplatnením princípov udržateľného smart (inteligentného, rozumného) rozvoja**

## Obsah

<b>Úvod – Nové prístupy a legislatívne pozadie tvorby PHRSR</b>	<b>4</b>
<b>Cieľ spracovania metodiky</b>	<b>6</b>
<b>Proces spracovania programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja</b>	<b>8</b>
<b>A. Základné východiská efektívnosti procesu spracovania programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja</b>	<b>8</b>
<b>B. Fázy a kroky procesu tvorby programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja</b>	<b>10</b>
Fáza 1. - Identifikácia potreby a impulzov vypracovania PHRSR a rozhodnutie o začatí prípravných prác	10
Krok 1.1. Identifikácia výziev, problémov a impulzov pre spracovanie PHRSR resp. jeho aktualizácie	11
Krok 1.2. Rozhodnutie o začatí prípravných prác, poverenie koordinátora prípravných prác	11
Fáza 2. - Prípravné práce, spracovanie a schválenie vstupnej správy	12
Krok 2.1. Personálne zabezpečenie - zostavenie prípravného tímu	12
Krok 2.2. Organizácia prípravných prác	12
Krok 2.3. Detailnejšia analýza potreby a impulzov na spracovanie, resp. aktualizáciu PHRSR	13
Krok 2.4. Analýza možností reakcie na potrebu a impulzy pre spracovanie PHRSR, resp. jeho aktualizáciu, návrh rozhodnutia o postupe, charaktere a obsahovom zameraní	13
Krok 2.5. Návrh cieľového zamerania/predbežnej vízie PHRSR (resp. jeho aktualizácie).	14
Krok 2.6. Predbežná identifikácia kľúčových partnerov a ich postavenia pre proces participácie pri spracovaní a implementácii PHRSR a ich polohy v participatívnom procese tvorby a implementácie PHRSR	15
Krok 2.7. Návrh koordinačnej štruktúry procesu tvorby PHRSR	16
Krok 2.8. Návrh postupu a harmonogramu participatívnej tvorby a schvaľovania PHRSR	18
Krok 2.9. Odhad potreby zdrojov (ľudských, finančných, dátových, iných) pre tvorbu PHRSR, resp. jeho aktualizáciu a návrh rozpočtu	19
Krok 2.10. Vytvorenie Plánu riadenia rizík tvorby stratégie	19
Krok 2.11. Kompletizácia textu návrhu Vstupnej správy	19
Krok 2.12. Schválenie vstupnej správy – rozhodnutie o aktualizácii, resp. spracovaní nového PHRSR	20
Fáza 3. - Inventarizačná, analytická a prognostická fáza tvorby PHRSR	20
Krok 3.1. Doplnenie predbežnej identifikácie a analýzy kľúčových partnerov a rozšírenie pracovných tímov	21
Krok 3.2. Identifikácia potreby údajov vo vzťahu k výzvam, problémom, cieľom a zisteniam z inventarizačnej, analytickej a prognostickej fázy	21
Krok 3.3. Identifikácia zdrojov údajov, ich dostupnosti vo vlastnom informačnom systéme a v ďalších dostupných informačných zdrojoch	22
Krok 3.4. Doplnenie potrebných údajov z dostupných zdrojov vo vlastnom systéme, resp. jeho vytvorenie	23
Krok 3.5. Doplnenie potrebných údajov vlastným zberom v spolupráci s partnermi	23
Krok 3.6. Spracovanie primárnych analýz doterajšieho vývoja a stavu obce/skupiny obcí/VÚC – identifikácia vnútorných potenciálov, výziev, limitov a problémov, vrátane analýz spracovaných pre jednotlivé skupiny obcí tvoriace strategicko-plánovacie regióny pri tvorbe PHRSR VÚC	23
Krok 3.7. Spracovanie primárnych analýz – identifikácia výziev, limitov a problémov z vonkajšieho prostredia vrátane analýzy konkurenčného prostredia pre obce/skupiny obcí/VÚC	24
Krok 3.8. Analýza dobrej praxe - inovatívnych aj osvedčených riešení, prístupov, opatrení, možností a limitov ich transferu, vrátane medzinárodnej praxe vo vzťahu k identifikovaným potenciálom, výzvam, limitom a problémom	25
Krok 3.9. Odhad trajektórií vývoja obce/skupiny obcí/VÚC v prípade, že by sa neimplementovala stratégia rozvoja nového/aktualizovaného PHRSR	25
Krok 3.10. Spracovanie inventarizačnej, analytickej a prognostickej časti strategického dokumentu	25
Fáza 4. - Stanovenie strategického smerovania, priorít a strategických cieľov PHRSR	26
Krok 4.1. Participatívny proces pre overenie vízie, priorít a strategických cieľov	26
Krok 4.2. Vyhodnotenie návrhu vízie, priorít a strategických cieľov v kontexte výstupov inventarizačnej, analytickej a prognostickej fázy a v kontexte výstupov participatívneho procesu	27
Krok 4.3. Rozpracovanie základného smerovania stratégie obsiahnutej v PHRSR	27
Krok 4.4. Definovanie ďalších úrovni cieľov PHRSR	27
Krok 4.5. Nastavenie sústavy ukazovateľov a ich cieľových hodnôt	28
Fáza 5. Návrh vlastnej stratégie – strategického prístupu, postupu a nástrojov na naplnenie vízie, hlavného cieľa, priorít a systému cieľov	29

Krok 5.1. Návrh strategického prístupu pre naplnenie vízie, priorit a systému cieľov _____	29
Krok 5.2. Identifikácia nástrojov na naplnenie vízie, priorit a systému cieľov _____	29
Krok 5.3. Spracovanie prehľadného opisu cieľov a nástrojov PHRSR _____	30
Fáza 6. - Nastavenie implementácie, financovania, monitorovania a vyhodnocovania PHRSR _____	30
Krok 6.1. Stanovenie zoznamu úloh pre implementáciu nástrojov na dosiahnutie definovaných cieľov _____	31
Krok 6.2. Spracovanie časového harmonogramu implementácie stratégie _____	31
Krok 6.3. Nastavenie riadiacej štruktúry implementácie PHRSR _____	32
Krok 6.4. Spracovanie návrhu zodpovedností a úloh jednotlivých partnerov zapojených do implementácie stratégie _____	32
Krok 6.5. Stanovenie pravidiel a procesov riadenia implementácie PHRSR _____	32
Krok 6.6. Nastavenie systému monitorovania _____	33
Krok 6.7. Nastavenie systému transparentného hodnotenia. _____	34
Krok 6.8. Zostavenie plánu využitia zdrojov vrátane finančného plánu implementácie stratégie _____	34
Krok 6.9. Návrh odporúčaní a požiadaviek vyplývajúcich zo spracovania PHRSR _____	36
Fáza 7. - Prerokovanie a schvaľovanie návrhu PHRSR _____	36
Krok 7.1. Prerokovanie návrhu PHRSR s kľúčovými partnermi _____	36
Krok 7.2. Spracovanie správy o hodnotení strategického dokumentu _____	37
Krok 7.3. Zverejnenie návrhu PHRSR a Správy o hodnotení _____	37
Krok 7.4. Dopracovanie návrhu PHRSR / aktualizácie PHRSR a predloženie na schválenie _____	37
Krok 7.5. Proces prerokovania a schválenia návrhu PHRSR v samosprávnom orgáne _____	37
Krok 7.6. Záverečná správa _____	38
<b>Schéma obsahu Vstupnej správy PHRSR (výstup I. a II. fázy) _____</b>	<b>39</b>
<b>Schéma obsahu PHRSR _____</b>	<b>42</b>
<b>Grafické prílohy – Procesné diagramy jednotlivých fáz _____</b>	<b>44</b>

## Úvod – Nové prístupy a legislatívne pozadie tvorby PHRSR

Táto Metodika tvorby a implementácie programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja regiónov, programov rozvoja (ďalej ako „PHRSR“) obcí a skupín obcí s uplatnením princípov udržateľného smart (inteligentného, rozumného) rozvoja (ďalej ako „metodika“) obsahuje **odporúčany postup a obsah programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja samosprávnych krajov, obcí a skupín obcí**. Spracovatelia PHRSR môžu modifikovať postupy podľa ich špecifických podmienok a požiadaviek, ale rešpektovanie tejto metodiky zabezpečuje súlad procesu tvorby a obsahu PHRSR so zákonom č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov a Metodikou a inštitucionálneho rámca tvorby verejných stratégií<sup>1</sup> schválenou uznesením vlády SR č. 197/2017 z 26. apríla 2017<sup>2</sup> a nadradenými programovými dokumentmi.

Aj keď v zmysle zákona č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov je existencia PHRSR podmienkou pre získanie zdrojov zo štátneho rozpočtu a doplnkových zdrojov pre rozvojové projekty obce resp. VÚC, tak jeho spracovanie by malo byť motivované predovšetkým potrebou koncepčného cieľavedomého a transparentného riadenia a rozhodovania ich samosprávnych orgánov v snahe čo najefektívnejšie riešiť problémy a výzvy rozvoja obce, skupiny obcí, či VÚC.

Odporúčame Metodiku rešpektovať aj v záujme vypracovania porovnateľných správ o plnení PHRSR medzi jednotlivými územnými samosprávami, keďže **obce alebo skupiny obcí majú povinne zaslať Správy o plnení PHRSR každoročne do 31. mája príslušnému VÚC** v zmysle § 12 zákona č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov. Následne **VÚC vypracúvajú Správu o napĺňaní priorit a cieľov NSRR každoročne do 30. júna** v zmysle § 11 zákona č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov.

**Metodika je schvaľovaná vedúcim úradu ÚPVII a jej prílohy sú schvaľované generálnym riaditeľom Sekcie regionálneho rozvoja ÚPVII. Metodika a jej prílohy sú zverejňované na webovom sídle ÚPVII ako gestora prípravy politik regionálneho rozvoja stredných orgánov štátnej správy<sup>3</sup>.**

**Zavedenie takéhoto komplexného systému strategickej práce sa musí opierať o solídny metodický a systémový rámec pre prípravu, tvorbu a implementáciu strategických dokumentov, ako aj inštitucionálne, organizačné a legislatívne prostredie vrátane kvalifikovaného personálneho zabezpečenia strategických a analytických kapacít nevyhnutných na realizáciu systému strategického riadenia a plánovania.**

**Zlepšenie kvality verejnej správy** patrí k prioritám rozvoja krajiny a je aj verejnou vnímanou záležitosťou<sup>4</sup>. Základnou výzvou v tejto oblasti je potreba lepšej koordinácie a zosúladovania a synergického pôsobenia prierezových politik pod vedením kľúčových inštitúcií verejnej správy, čo pomôže zlepšiť prepojenie politik a strategických rozhodnutí s plánovanými výdavkami, identifikovať nedostatky, odstrániť rozpočtovú fragmentáciu (roztrieštenosť) a zbytočné duplicity na národnej aj regionálnej úrovni. Napriek mnohým pozitívnym krokom sa Slovenská republika stále borí s nízkou efektívnosťou strategického riadenia regionálneho rozvoja a najmä nízkou súčinnosťou s aktérmi regionálneho rozvoja pri tvorbe a implementácii stratégií regionálneho rozvoja. Na tieto nedostatky dlhodobo upozorňuje aj OECD vo svojich dokumentoch týkajúcich sa rozvoja a verejnej správy na Slovensku kvôli **nedostatočnému strategickému riadeniu**.

<sup>1</sup> Metodika a inštitucionálny rámec tvorby verejných stratégií 2017, <https://www.vicpremier.gov.sk/sekcie/investicie/narodny-investicny-plan/vladne-materialy/metodika-a-institucionalny-ramec-tvorby-verejnych-strategii/index.html>

<sup>2</sup> Uznesenie vlády SR č. 197/2017 z 26. apríla 2017

<sup>3</sup> Ods. 2 § 34a zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy

<sup>4</sup> Návrh národných priorit implementácie Agendy 2030 schválený uznesením vlády SR č. 273/2018 z 13.6.2018

**O doterajšej nedostatočnej efektívnosti a adresnosti verejných politík** vrátane politiky regionálneho rozvoja reprezentovanej Národnou stratégiou regionálneho rozvoja Slovenskej republiky<sup>5</sup> (ďalej len „NSRR“) a programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja (ďalej len „PHRSR“) vyšších územných celkov (ďalej len „VÚC“) a obcí svedčí tiež skutočnosť, že napriek investíciám z fondov EÚ medziregionálne disparity v uplynulom období rástli a **dnes je Slovensko krajinou s tretími najväčšími regionálnymi disparitami na úrovni NUTS 3 spomedzi členských štátov OECD** (OECD Regions at a Glance, 2016).

**Smart prístupy** by sa mali stať kľúčovými východiskami integrovaných rozvojových stratégií v podobe PHRSR umožňujúcimi využívanie informácií, vedomostí a technológií pre efektívne zabezpečenie prístupu obyvateľov ku vyššej kvalite života. Smart stratégia rozvoja sleduje **štyri základné princípy smart špecializácie**, ako je výber a koncentrácia na hlavné priority, využitie svojich konkurenčných výhod, vodcovstvo v spolupráci s kľúčovými zainteresovanými skupinami a podpora spolupráce aj prostredníctvom rozličných klastrov.

Aj na základe kritického **zhodnotenia skúsenosti z podpory najmenej rozvinutých okresov** sa ukazuje, že rozhodujúcimi faktormi pre zvyšovanie kvality života sú inovácie v manažmente regionálneho rozvoja, integrovaný strategický prístup, synergie jednotlivých opatrení v území a **aktivita kooperačných štruktúr aspoň na okresnej alebo subregionálnej úrovni**<sup>6</sup> za aktívneho zapojenia súkromného sektora a občianskej spoločnosti do tvorby a napĺňania strategických rozvojových dokumentov. Je nutné rešpektovať nielen súlad medzi Národnou stratégiou regionálneho rozvoja Slovenskej republiky v zmysle zákona 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov, ale aj PHRSR príslušného samosprávneho kraja v prípade PHRSR obce, aby sa zabezpečila vzájomná synergia pri plnení stanovených cieľov. K týmto dôležitým strategickým dokumentom prispievajúcim plneniu cieľov PHRSR priradujeme aj medzinárodné dohody ako je Agenda 2030, Urbaact III, akčné plány iniciované zo strany subjektov územnej spolupráce<sup>7</sup> v špecifických prípadoch schvaľované uznesením vlády SR alebo príslušnými orgánmi územných samospráv, najmä v podobe akčných plánov najmenej rozvinutých okresov, Akčný plán transformácie uhoľného regiónu horná Nitra (Iniciatíva EK pre uhoľné regióny v prechode), Integrovaná stratégia územného a miestneho rozvoja na roky 2021-2027, Akčné plány pre rast a zamestnanosť Bansko-Bystrického samosprávneho kraja a Prešovského samosprávneho kraja (Iniciatíva EK „Catching-Up Regions“).

Viacere dokumenty Európskej komisie a OECD odporúčajú spracovanie rozvojových stratégií na úrovni tzv. **strategicko-plánovacích regiónov** (ako čiastkových územných jednotiek pre plánovanie na subregionálnej úrovni), ktoré môžu byť chápané ako skupiny obcí pre potreby podpory regionálneho rozvoja<sup>8</sup>. Na Slovensku strategicko-plánovací región (ďalej ako „SPR“) je možné zároveň chápať aj ako územie v rozsahu okresu alebo skupiny okresov<sup>9</sup> ktoré sú územne blízke a majú spoločné špecifické danosti a potenciál (napr. zdroje, kultúru a históriu), záujmy, výzvy, problémy, či podmienky rozvoja. Takto chápané strategicko-plánovacie regióny sú vhodné aj pre definovanie integrovaných územných stratégií v kontexte prípravy investičných stratégií a projektov s podporou štrukturálnych fondov.

Pre takto vymedzené územie presahujúce administratívne hranice obce je vhodné spracovať PHRSR skupiny obcí. V prípade, že administratívne územie VÚC obsahuje viacero takto definovaných územných jednotiek

<sup>5</sup> Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov

<sup>6</sup> Administratívne neohraničené územie a v polohe medzi úrovňami okresu a VÚC

<sup>7</sup> §13 ods.1 zákona č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov

<sup>8</sup> Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov

<sup>9</sup> Vyhláška Štatistického úradu Slovenskej republiky č. 438/2004 Z. z., ktorou sa vydáva klasifikácia štatistických územných jednotiek

zahŕňajúcich niekoľko obcí, tak je vhodné vypracovať stratégie rozvoja pre takéto parciálne územné jednotky SPR v rámci PHRSR VÚC.

## Cieľ spracovania metodiky

Obsah a základné prístupy k tvorbe programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja upravuje zákon č. 539/2008 Z. z o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov.

Cieľom tejto metodiky je poskytnúť vecné, zrozumiteľné a koncentrované usmernenie postupu tvorby a implementácie programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obcí a vyšších územných celkov ako základných dokumentov strednodobého strategického integrovaného plánovania rozvoja obce, skupiny obcí a VÚC tak aby:

- **spĺňali požiadavky na tvorbu základných dokumentov podpory regionálneho rozvoja** podľa § 5, § 7, § 8 a § 8a zákona č. 539/2008 Z. z o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov,
- **plnili úlohu programovacích dokumentov pre implementáciu EŠIF** na regionálnej a subregionálnej úrovni v období 2021-2027,
- **boli kľúčovými nástrojmi implementácie a územnej koordinácie napĺňania cieľov Národnej stratégie regionálneho rozvoja** a implementácie Národného investičného plánu SR,
- **boli nástrojmi formulovania a implementácie smart teda inteligentných/rozumných integrovaných rozvojových stratégií** regiónov, miest, obcí a ich skupín s využitím inovatívnych prístupov pre efektívnejšie zabezpečenie kvality života občanov,
- **boli relevantnými východiskami pre programové rozpočtovanie obcí** a následný monitoring a hodnotenie v zmysle zákona č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov,
- **boli nástrojmi integrácie verejných politík** na úrovni regiónov a obcí a zabezpečenia skutočného zvýšenia kvality života obyvateľov, zlepšenia podnikateľského prostredia a prístupu občanov k rozhodovaniu,
- **boli nástrojom efektívneho, aktívneho a vecného zapojenia aktérov** regionálneho rozvoja nielen z hľadiska definovania potrieb, priorít, cieľov, stratégií rozvoja obce, skupiny obcí a VÚC, ale aj implementácie, riadenia a monitorovania stratégií,
- **podporovali vytváranie systému integrovaného územného manažmentu** (integrujúceho sektorové politiky a investičné intervencie verejného sektora), efektívnych štruktúr verejnej správy a služieb verejnosti čo najbližšie k občanovi v polycentrickej sústave obcí a miest,
- **boli postavené na vecnom prístupe k riešeniu výziev a problémov** rozvoja obcí a regiónov založenom na ich poznaní, objektívnom zhodnotení a hľadaní najefektívnejších a najúčinnějších riešení s využitím najnovších poznatkov, techník a technológií.
- **boli užitočným, efektívnym a vecným nástrojom** pre potreby orgánov samosprávy.

V zmysle zákona je **PHRSR VÚC** strednodobým rozvojovým dokumentom (pre obdobie 5-10 rokov), ktorý je vypracovaný v súlade s cieľmi a prioritami ustanovenými v NSRR a je vypracovaný podľa záväznej časti územnoplánovacej dokumentácie regiónu. Skladá sa z:

- **analytickej časti** založenej na databáze informácií a ukazovateľov, ktorá obsahuje komplexné hodnotenie a analýzu východiskovej situácie VÚC, odhad jeho budúceho vývoja, možné riziká a ohrozenia vo väzbe na existujúce stratégie a koncepcie (napríklad v oblasti odpadového hospodárstva, vodného hospodárstva, adaptácie na klimatické zmeny a pod.) a využívanie vnútorného potenciálu územia, jeho limitov a rozvoja územia VÚC,
- **strategickej časti**, ktorá obsahuje stratégiu rozvoja VÚC pri zohľadnení jeho vnútorných špecifik. Určí hlavné ciele a priority rozvoja VÚC pri rešpektovaní princípov regionálnej politiky v záujme dosiahnutia vyváženého udržateľného rozvoja územia,
- **programovej časti**, ktorá obsahuje najmä zoznam opatrení a aktivít na zabezpečenie realizácie programu rozvoja VÚC,
- **realizačnej časti**, ktorá je zameraná na popis postupov inštitucionálneho a organizačného zabezpečenia realizácie programu rozvoja VÚC, systém monitorovania a hodnotenia plnenia programu rozvoja VÚC s ustanovením merateľných ukazovateľov, vecný a časový harmonogram realizácie programu rozvoja VÚC formou akčných plánov,
- **finančnej časti**, ktorá obsahuje finančné zabezpečenie jednotlivých opatrení a aktivít, inštitucionálnej a organizačnej stránky realizácie programu rozvoja VÚC.

PHRSR obce je strednodobým rozvojovým dokumentom v zmysle zákona č. 539/2008 Z. z o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov a je vypracovaný v súlade s cieľmi a prioritami ustanovenými v NSRR, pričom zohľadňuje ciele a priority ustanovené v programe rozvoja príslušnej VÚC a je vypracovaný podľa záväznej časti územnoplánovacej dokumentácie regiónu a obce. Tento strategický dokument sa skladá z:

- **analytickej časti**, ktorá obsahuje komplexné hodnotenie a analýzu východiskovej situácie obce, odhad jej budúceho vývoja, možné riziká a ohrozenia vo väzbe na existujúce stratégie a koncepcie a využívanie vnútorného potenciálu územia, jeho limitov a rozvoja, definovanie podmienok udržateľného rozvoja obce,
- **strategickej časti**, ktorá obsahuje stratégiu rozvoja obce pri zohľadnení jej vnútorných špecifik a určí hlavné smery, priority a ciele rozvoja obce rešpektovaním princípov regionálnej politiky s cieľom dosiahnutia vyváženého udržateľného rozvoja územia,
- **programovej časti**, ktorá obsahuje najmä zoznam opatrení a aktivít na zabezpečenie realizácie programu rozvoja obce,
- **realizačnej časti**, ktorá je zameraná na popis postupov inštitucionálneho zabezpečenia formou partnerstva a organizačné zabezpečenie realizácie programu rozvoja obce, systém monitorovania a hodnotenia plnenia programu rozvoja obce s ustanovením merateľných ukazovateľov, vecný a časový harmonogram realizácie programu rozvoja obce formou akčných plánov,
- **finančnej časti**, ktorá obsahuje finančné zabezpečenie jednotlivých opatrení a aktivít, inštitucionálnej a organizačnej stránky realizácie programu rozvoja obce.

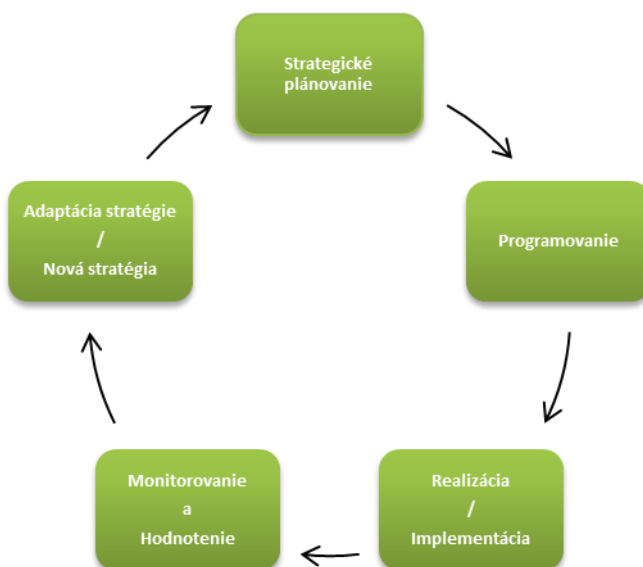
Zákon č. 539/2008 Z. z o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov umožňuje **spoločné spracovanie PHRSR pre viacero obcí**, pričom tento spoločný program rozvoja obcí je strednodobým rozvojovým dokumentom vypracovaným v súlade s cieľmi a prioritami ustanovenými v NSRR a zohľadňuje ciele a priority ustanovené v programe rozvoja VÚC na území ktorého sa obce nachádzajú. Je vypracovaný podľa záväzných častí územnoplánovacích dokumentácií združených obcí a jeho obsah je identický s obsahom programu rozvoja obce.

## Proces spracovania programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja

### A. Základné východiská efektívnosti procesu spracovania programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja

Proces spracovania PHRSR obce a VÚC nemôže byť jednorazovou izolovanou činnosťou, ktorú zabezpečí externá firma „na kľúč“, ale musí byť súčasťou **cyklu Strategického riadenia obcí, skupiny obcí a VÚC: strategické plánovanie – programovanie – realizácia a jej riadenie** (vrátane riadenia zdrojov a finančného manažmentu) – **monitoring a hodnotenie – adaptácia stratégie alebo tvorba novej stratégie**. Tento postup zabezpečuje dosiahnutie želaných výsledkov v neustále sa meniacom sa prostredí.

**Strategické riadenie** (z angl. strategic management) zahŕňa identifikáciu výziev a problémov. Až následne sa zdefinujú ciele, tvoria sa plány na dosiahnutie týchto cieľov, a len na tomto základe sa uskutočňuje realizácia, monitorovanie, hodnotenie alebo predefinovanie plánu v prípade potreby.



Obrázok 1 - Tvorba PHRSR ako súčasť cyklu strategického riadenia

**Proces tvorby PHRSR v systéme strategického riadenia** integruje rozvojové programové dokumenty tak, aby prestavovala ústrednú časť strategického plánovania zastrešujúcu všetky ostatné plánovacie dokumenty obce, skupiny obcí, resp. VÚC. **Integrované rozvojové plánovacie dokumenty** sú pritom chápané ako dokumenty, ktoré prevádzujú, harmonizujú a zastrešujú viaceré oblasti rozvoja VÚC/skupiny obcí/obce, ktoré môžu byť predmetom aj samostatných odvetvových strategických dokumentov.

**Stratégie rozvoja** ako jadro PHRSR musia zabezpečiť smerovanie obce, skupiny obcí alebo VÚC k udržateľnému rozvoju a mali by byť **smart** (inteligentné/rozumné), a to **bez potreby spracovania ďalších prierezových strategických dokumentov smart rozvoja či udržateľného rozvoja** a vytvoriť skôr priestor pre prehľbujúce dokumenty a akčné plány.

Proces tvorby a obsah PHRSR musia byť jasne **koncentrované na zhodnotenie potenciálu rozvoja obce, skupiny obcí, či VÚC, na kľúčové výzvy, problémy a limity**, osobitne na tie, ktoré sú ako kritické



vnímané občanmi a ostatnými sociálno-ekonomickými partnermi. Pritom je treba venovať pozornosť aj očakávaným výzvam a problémom vyplývajúcim z vývoja okolitého socioekonomického a prírodného prostredia, prevencii, zmierňovaniu a kompenzácií ich negatívnych vplyvov.

Proces tvorby PHRSR musí mať na zreteli vyváženosť a synergiu medzi podporou hybných síl rozvoja obce a regiónu a uplatnením princípu solidarnosti voči znevýhodneným skupinám obyvateľstva, častiam obcí, obciam a územiám.

Proces tvorby PHRSR ako integrovaných strednodobých strategických rozvojových dokumentov musí mať na zreteli princípy doplnkovosti v troch dimenziách vo výstupe:

- a) zabezpečenie **doplňania sa výstupov plánovania na rôznych hierarchických úrovniach, časových horizontoch, v rámci susedných obcí a regiónov** a tiež s inými strategickými dokumentmi v ich obsahu, miere detailnosti resp. generalizácie,
- b) **zabezpečenie doplnkovosti priorít, cieľov, využívania prístupov, metód, nástrojov a zdrojov, a súčasne s umožnením ďalšej synergie,**
- c) zabezpečenie efektívnosti **integrácie procesov participácie v procese samotnej tvorby strategického dokumentu s procesmi participácie v rámci strategického environmentálneho hodnotenia** tak, aby bola zabezpečená ich doplnkovosť a zamedzilo sa formálnosti využitia nástrojov participácie.

Dokumenty PHRSR musia vychádzať z detailného poznania problematiky rozvoja konkrétnej obce, skupiny obcí, a VÚC, pričom pri ich tvorbe by sa mali **získavať znalostí a skúseností občanov a ďalších aktérov rozvoja** (výstupy participácie sociálno-ekonomických partnerov na sformovanie predstavy o želanom rozvoji), ďalej tiež doplniť **o údaje z databáz, o zber údajov v teréne, o hodnotenie implementácie predchádzajúcich plánovacích dokumentov**, a ako aj o domáce aj zahraničné príklady dobrej praxe. Je potrebné upozorniť, že **plánovacie dokumenty musia vychádzať z rámcov nadradených plánovacích dokumentov, a tiež plánov a zámerov rozvoja aktérov regionálneho rozvoja v zmysle princípu subsidiarity.**

Stratégia rozvoja v rámci **PHRSR nemôže byť realizovaná iba orgánmi územnej samosprávy, ale musí byť realizovaná v partnerstve aktérov lokálneho alebo regionálneho rozvoja s ohľadom na princíp partnerstva** podľa §2 písm. g) zákona č. 539/2008 Z. z o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov. **Partnerstvo** je formou spolupráce medzi sociálno-ekonomickými partnermi, ktorí zabezpečujú hospodársky, sociálny, alebo územný rozvoj dotknutej obce či regiónu s ohľadom na jeho udržateľnosť.

**Participácia sociálno-ekonomických partnerov** na procese tvorby PHRSR je predpokladom širokej akceptácie stratégie a nástrojom dosiahnutia konsenzu a je podmienkou účasti sociálno-ekonomických partnerov na jej implementácii.

**Cieľom** procesu tvorby PHRSR **nie je definovanie súboru investícií z verejných zdrojov** a podmienok pre ich riadenie, **ale definovanie stratégie obsahujúcej prepojený súbor formálnych a neformálnych nástrojov** (riadiacich, organizačných, inštitucionálnych, finančných, investičných...), **ktorých nositeľmi sú rôzni aktéri rozvoja** využívajúci ich v smere dosiahnutia spoločne vytýčených cieľov. Zoznam investícií, projektov a aktivít následne bude možné vypracovať iba v súlade so schválenou PHRSR.

## **B. Fázy a kroky procesu tvorby programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja**

Proces prípravy PHRSR je rozdelený do jednotlivých základných fáz obsahujúcich kroky ich tvorby vrátane opisu úloh aktérov s využitím špecifických nástrojov a techník:

**Fáza 1.– Identifikácia potreby a impulzov vypracovania PHRSR a rozhodnutie o začatí prípravných prác**

**Fáza 2. – Prípravné práce, spracovanie a schválenie vstupnej správy vrátane predbežnej vízie**

**Fáza 3. – Inventarizačná, analytická a prognostická fáza spracovania PHRSR**

**Fáza 4. – Stanovenie vízie, strategického smerovania, priorít a strategických cieľov PHRSR**

**Fáza 5. – Návrh vlastnej stratégie – strategického prístupu, postupu a nástrojov na dosiahnutie vízie a cieľov**

**Fáza 6. – Nastavenie implementácie, financovania, monitorovania a vyhodnocovania PHRSR**

**Fáza 7. – Prerokovanie a schvaľovanie návrhu PHRSR**

### **Fáza 1. - Identifikácia potreby a impulzov vypracovania PHRSR a rozhodnutie o začatí prípravných prác**

#### **Cieľ a očakávané výstupy fázy:**

Cieľom tejto fázy je predovšetkým zistiť, či je potrebné spracovať PHRSR a na akej hierarchickej úrovni, alebo postačí pripraviť iba jeho aktualizáciu. Obsahom fázy je vykonanie predbežných analýz, ktoré jednoznačnejšie vymedzujú výzvy, problémy, či impulzy, zmapujú ich obsah a rozsah a overia, nakoľko je možné danú výzvu alebo problém riešiť v rámci už jestvujúceho PHRSR, prípadne je potrebné PHRSR aktualizovať alebo spracovať nový PHRSR, eventuálne vytvoriť spoločný PHRSR pre viacero obcí alebo vo forme pre územie SPR.

Vo väčšine obcí a vo všetkých VÚC sa nadväzuje na predchádzajúcu fázu implementácie, monitoringu a hodnotenia implementácie už existujúcich strategických dokumentov, najmä predchádzajúcich PHRSR. Jej obsahom je aj zhrnutie výsledkov monitoringu a hodnotenia implementácie existujúcich stratégií, čím sa uzatvára **cyklus strategického riadenia**.

Výstupom prvej fázy je **vytvorenie zadania, aktivácia či vytvorenie kapacít, a plán postupu tvorby PHRSR resp. jeho aktualizácie**, ktoré sú zhrnuté následne vo Vstupnej správe vo fáze 2.

### *Krok 1.1. Identifikácia výziev, problémov a impulzov pre spracovanie PHRSR resp. jeho aktualizácie*

Subjekt resp. zástupca, zodpovedný za zadanie (starosta, primátor, predseda samosprávneho kraja) identifikuje výzvy, problémy a impulzy pre začatie prípravných prác na spracovanie aktualizácie resp. nového PHRSR.

Impulzom pre spracovanie PHRSR alebo jeho aktualizáciu môže byť napríklad:

- **legislatívny dôvod** - povinnosť vyplývajúca z aktualizácie zákonov, alebo iných právnych noriem;
- **politický dôvod** (záujem zlepšiť kvalitu života občanov a podmienky pre ekonomické aktivity v obci/skupine obcí/VÚC, zaviesť alebo skvalitniť a zefektívniť systém strategického riadenia rozvoja obce/skupiny obcí/VÚC, záujem o zavedenie riadenia bližšieho občanom a pod.);
- zistenie, že **k riešeniu výziev a problémov je možné pristúpiť novým efektívnejším spôsobom a využiť nové inováčné prístupy** (napr. smart prístupy, techniky a technológie);
- **zmeny vonkajších podmienok** rozvoja (napr. nové právne, ekonomické a koncepčné rámce pre tvorbu a implementáciu stratégie ako napr. nová Národná stratégia regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, Partnerská dohoda s Európskou úniou pre nové programové obdobie, ako aj medzinárodné dohody ako napríklad Agenda 2030, akčné plány iniciované subjektmi územnej spolupráce<sup>10</sup> a zároveň schvaľované uznesením vlády SR alebo príslušnými orgánmi územných samospráv);
- objavenie sa **nových výziev, problémov, či impulzov rozvoja vrátane očakávaného vývoja a zmien jeho podmienok** (napr. príchod veľkého investora do regiónu, ktorý významným spôsobom ovplyvní život v obci alebo regióne);
- výsledky z monitorovania implementácie PHRSR a iných strategicko-plánovacích dokumentov (napr. preskúmania územného plánu) a **zistenie, že existujúce PHRSR, alebo iné strategicko-plánovacie dokumenty neriešia adekvátne aktuálne výzvy a problémy;**
- **potreba spoločnej reakcie na výzvy resp. problémy v rámci skupiny obcí;**
- **naplnenie podmienok pre prístup k finančným a iným zdrojom.**

### *Krok 1.2. Rozhodnutie o začatí prípravných prác, poverenie koordinátora prípravných prác*

**Zadávatel'** ako zástupca subjektu zodpovedného za zadanie (starosta, primátor, predseda samosprávneho kraja) rozhodne na základe identifikovaných výziev, problémov a impulzov o začatí prípravných prác. Dôležitým predpokladom pre toto rozhodnutie je predchádzajúci súhlas zastupiteľstva obce alebo obcí alebo VÚC o vyčlenení finančných prostriedkov v rozpočte pre prípravné práce a realizačné práce PHRSR alebo jej aktualizácie.

**V prípade splnenia rozpočtového krytia** a identifikácie potreby začatia prípravných prác na PHRSR alebo jej aktualizácii môže zadávatel' menovať **gestora** (najčastejšie v podobe riaditeľa odboru zodpovedného za regionálny rozvoj alebo vedúceho zástupcu obce so znalosťou v problematike regionálneho rozvoja alebo štatutárneho orgánu územnej samosprávy). Následne gestor menuje **koordinátora prípravných prác** ako výkonnej osoby, ktorá odborne a manažérsky zodpovedá za riadenie jednotlivých aktivít a krokov prípravných prác pre tvorbu/aktualizáciu PHRSR. Koordinátorovi prípravných prác poskytne gestor potrebné personálne kapacity a finančné prostriedky na vykonávanie potrebných na vykonanie prípravných prác. Koordinátor prípravných prác by mal byť profesionálne zdatný pre odborné zvládnutie koordinácie prác na PHRSR, a aj preto je niekedy potrebné takéhoto odborníka získať z externého prostredia. Poverenie koordinátora prípravných prác by malo byť jasné a jednoznačne formálne komunikované, aby bola zaistená transparentnosť a nevznikali pochybnosti o osobe koordinátora prípravných prác a jeho právomociach. Poverenie koordinátora prípravných prác od gestora má písomnú formu a je dostupné ďalším stranám, ktoré budú zapojené do prípravy tvorby stratégie vrátane verejnosti (napríklad zverejnením materiálov a oznámení na webovom sídle gestora alebo na webových sídlach dotknutých obcí a VÚC v prípade stratégie riešiace územie SPR). V prípade spracovania spoločného PHRSR pre skupinu obcí je pozícia koordinátora prípravných prác resp. mandát osobitne dôležitý a musí nadväzovať na konsenzus dotknutých obcí resp. ich samosprávnych orgánov.

<sup>10</sup> Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov

**Odporúča sa, aby osoba koordinátora prípravných prác bola totožná s poverenou osobou koordinátora tvorby stratégie, resp. jeho aktualizácii** v následných fázach tvorby stratégie po schválení materiálu Vstupnej správy.

## **Fáza 2. - Prípravné práce, spracovanie a schválenie vstupnej správy**

### **Cieľ a očakávané výstupy fázy:**

Cieľom Fázy 2 je vypracovanie podkladov a následné ich spracovanie do materiálu Vstupnej správy, ktorá slúži na zabezpečenie kompetentného schvaľovania potreby vypracovania nového PHRSR, resp. jeho aktualizácie tak, aby prebehol efektívne a bol zárukou kvalitného spracovania strategického dokumentu a vytvoril predpoklady pre úspešnú implementáciu. **Po schválení vstupnej správy zo strany Zadávateľa a za zabezpečeného finančného krytia v rozpočte sa bude môcť postupovať ku tvorbe novej PHRSR alebo jej aktualizácii.**

**Vstupná správa by mala tvoriť jadro Oznámenia o strategickom dokumente** podľa zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie.

### *Krok 2.1. Personálne zabezpečenie - zostavenie prípravného tímu*

**Koordinátor prípravných prác** zostaví **prípravný tím** (najmä zo zamestnancov dotknutej územnej samosprávy/ dotknutých územných samospráv).

Členov prípravného tímu **menuje gestor na návrh koordinátora prípravných prác** tak, aby v ňom boli zastúpené kľúčové oblasti života obce/skupiny obcí/VÚC alebo územné jednotky SPR. Osobitne, v prípade PHRSR VÚC, ktorý obsahuje adresné stratégie pre definované územie SPR – skupiny obcí je vhodné, aby už v prípravnom tíme pracovali ich zástupcovia (najmä poslanci z dotknutých obcí zoskupených do územia SPR v rámci VÚC). Rovnako v **prípade spracovania spoločného PHRSR pre viacero obcí jednotlivé obce nominujú** obce svojich zástupcov už do prípravného tímu.

**Úlohou prípravného tímu je pripraviť podklady** na rozhodnutie samosprávnych orgánov o aktualizácii, resp. o spracovaní nového PHRSR, ako aj o jeho forme, obsahu, rozsahu a hlavnom smerovaní, ktoré budú zosumarizované v rámci Vstupnej správy.

### *Krok 2.2. Organizácia prípravných prác*

- **Zadefinovanie postupu a harmonogramu;**
- **Zadelenie práce** (podľa jednotlivcov alebo partnerstiev v rámci prípravného tímu), jasné definovanie zodpovedností;
- **Nastavenie koordinácie a transparentného rozhodovania** ako základu budovania dôvery medzi členmi tímu navzájom i smerom k verejnosti;
- **Nastavenie využitia moderných nástrojov** pre zber, uchovávanie, spracovanie a zdieľanie dát a komunikácie v rámci prípravného tímu tak, aby boli dostupné pre nasledujúce fázy procesu tvorby PHRSR;
- **Príprava komunikačnej stratégie navonok a nastavenie participatívneho spracovania PHRSR** za rešpektovania základných princípov ako sú **Koncentrácia** (stanovenie priorít a koncentráciou kapacít na ich dosiahnutie); **Partnerstvo** (dané priestorom pre rovnocenné zapojenie všetkých aktérov rozvoja); **Plánovanie** (dané systémom cieľovo orientovaných rozhodnutí a krokov realizovaných v časových a priestorových súvislostiach); **Doplnkovosť** (daná logikou synergie vzájomne sa dopĺňajúcich a neprekrývajúcich sa stratégií, rozhodovacích kompetencií a rozhodnutí); **Subsidiarita** (daná systémom rozhodnutí realizovaných na tej hierarchickej úrovni, na ktorej sú vo vzťahu k riešeniu

problému/výzvy najefektívnejšie vychádzajúc pritom z hierarchicky nižších a rešpektujúc nadradené úrovne); **Solidarita** (daná systémom rozhodovania rešpektujúcim etické hodnoty a význam vzájomnej pomoci); **Sledovanie** (dané systémom monitoringu a hodnotenia efektov a efektívnosti implementácie PHRSR).

### *Krok 2.3. Detailnejšia analýza potreby a impulzov na spracovanie, resp. aktualizáciu PHRSR*

**Prípravný tím** vypracuje analýzu potreby a impulzov na spracovanie, resp. aktualizáciu PHRSR, pričom sa opiera najmä o:

- výstupy monitoringu a hodnotenie implementácie existujúceho PHRSR, identifikované výzvy a problémy, osvedčené prístupy a nástroje, dosiahnuté zlepšenia;
- dostupné údaje o súčasnom stave a vývojových trendoch obce, resp. VÚC;
- informácie o relevantných výpovediach súvisiacich integrovaných a odvetvových strategických dokumentov a legislatívnych noriem<sup>11</sup>;
- dostupné informácie o zmenách inštitucionálneho a strategického rámca rozvoja obce a VÚC (napr. nové inštitucionálne, právne a ekonomické podmienky, nadradené strategické a koncepčné dokumenty);
- dostupné informácie o objektívne zistených a očakávateľných výzvach, problémoch, trendoch a požiadavkách obyvateľov a ostatných aktérov rozvoja obce, resp. VÚC;
- dostupné informácie o výzvach a problémoch vnímaných obyvateľmi a ostatnými aktérmi rozvoja a o ich požiadavkách a želaniach;
- dostupné informácie o nových možnostiach (prístupoch, metódach, nástrojoch, technikách a technológiách) na zvýšenie kvality života obyvateľov;
- dostupné informácie o najlepších skúsenostiach z domácej a zahraničnej praxe rozvoja obcí a regiónov;
- dostupné informácie o využiteľných zdrojoch a limitoch pre rozvoj obce resp. VÚC; informácie o možnostiach, kapacitách a potenciálnej motivácii aktérov rozvoja verejného a súkromného sektora pre spoluprácu na rozvoji obce resp. VÚC, medziobecnej a medziregionálnej spolupráce.

Výstupom tohto kroku je podklad na základe ktorého je možné v kroku 2.4. rozhodnúť, či je potrebná aktualizácia, resp. spracovanie PHRSR a tiež predbežná definícia hlavných oblastí výziev, problémov a impulzov na ktoré je potrebné zamerať PHRSR ako vstup pre krok 2.5.

### *Krok 2.4. Analýza možností reakcie na potrebu a impulzy pre spracovanie PHRSR, resp. jeho aktualizáciu, návrh rozhodnutia o postupe, charaktere a obsahovom zameraní*

Výstupom tohto kroku je návrh rozhodnutia o ďalšom postupe ohľadom spracovania PHRSR.

**Prípravný tím** zhodnotí možnosti reflexie identifikovaných výziev, problémov a impulzov na základe kroku 2.3 a odporučí gestorovi a zadávateľovi:

- a) iniciovanie spracovania aktualizácie alebo nového strategického dokumentu na vyššej, prípadne nižšej hierarchickej úrovni, ak riešenie identifikovaných kľúčových výziev, problémov a impulzov v zmysle princípu subsidiarity prislúcha týmto úrovniám. V tomto prípade je súčasťou návrhu na rozhodnutie aj návrh a zdôvodnenie námetu na aktualizáciu, resp. spracovanie nového strategického dokumentu príslušným orgánom územnej samosprávy (PHRSR), resp. orgánom štátnej správy (v gescii NSRR);
- b) spracovanie aktualizácie PHRSR;

<sup>11</sup> rozličné akčné plány, strategické dokumenty a iné koncepčné materiály schvaľované ústrednými orgánmi štátnej správy alebo príslušnými orgánmi územnej samosprávy

c) spracovaním nového PHRSR:

- v rámci vlastných kompetencií (obce, VÚC);
- ako spoločného PHRSR obcí v spolupráci s inými obcami podľa § 8a zákona č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja. Odporúča sa uprednostniť spracovanie spoločného PHRSR skupiny obcí tvoriacich SPR podľa prirodzených špecifik, ktorých územie sa zadefinuje v spolupráci s dotknutými VÚC a dotknutými územnými samosprávami na miestnej úrovni pre potrebu efektívneho strategického riadenia regionálneho rozvoja. Využitie formy spoločných PHRSR je odporúčaná najmä u obcí, pre ktoré je tvorba samostatnej PHRSR neefektívna. U spoločných PHRSR ostane zachovaná funkcia nástroja koordinovaného postupu pri riešení spoločných výziev, problémov a impulzov viacerých obcí a možnosti žiadať o podporu z verejných zdrojov, a zároveň je predpokladom dosiahnutia významných synergií a vyššej úrovne spolupráce.

Návrh na potrebu spracovania nového PHRSR alebo len aktualizácie je súčasťou Vstupnej správy, ktorá sa schvaľuje príslušným orgánom samosprávnej samosprávy. Ak je výstupom Kroku 2.4. návrh na spracovanie aktualizácie resp. nového PHRSR, prípravný tím v nasledujúcich krokoch 2.5. až 2.12. spracuje:

- **Vstupnú správu ako zadávací dokument pre spracovanie aktualizácie, resp. nového PHRSR a zároveň,**
- **Oznámenie o strategickom dokumente podľa zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorej jadro je tvorené obsahom Vstupnej správy.**

**Pre rozhodnutie o aktualizácii alebo spracovaní nového PHRSR je kľúčové posúdenie rozsahu potrebných zmien** (aktualizácia PHRSR je možná, ak sa zmeny týkajú operatívnych cieľov a nástrojov). **Pri zmene vízie a hlavného cieľa, priorit a strategických cieľov je potrebné vypracovať nový PHRSR.**

Spoločné PHRSR skupiny obcí alebo pre územie SPR sa odporúča vypracovať najmä ak ide o územie s veľkým počtom malých obcí a s nedostatočnými kapacitami pre tvorbu a implementáciu integrovaných stratégií rozvoja. Tým sa zabezpečí efektívne strategické riadenie rozvoja obcí v podmienkach SR a hlavne samostatné riešenie problémov a reflexiu výziev súčasného vývoja.

**Pre tvorbu a implementáciu spoločného PHRSR skupiny obcí zoskupených v rámci SPR so spoločnými výzvami, problémami a impulzmi rozvoja je efektívne vytvoriť podporné logistické kapacity z úrovne VÚC** tak, aby prirodzene fungujúce a inštitucionalizované kooperačné štruktúry skupín obcí mali vhodné podmienky pre efektívnu tvorbu a využitie PHRSR v podobe nástroja ich strategického riadenia. Na tejto úrovni je možné nielen oveľa lepšie využiť špecifické potenciály jednotlivých obcí, ale aj účinnejšie a s menšími nákladmi využiť smart prístupy, riešenia, techniky a technológie. Identifikované kľúčové výzvy v rámci **skupín obcí na územnej úrovni SPR** by sa mali riešiť **samostatnými špecifickými časťami PHRSR VÚC podľa jednotlivých identifikovaných území SPR.**

**V tomto kroku je tiež potrebné zvážiť, či charakter identifikovaných výziev a problémov nevyžaduje spracovanie variantných návrhov stratégie, ktorá je jadrom PHRSR.**

*Krok 2.5. Návrh cieľového zamerania/predbežnej vízie PHRSR (resp. jeho aktualizácie).*

Prípravný tím definuje:

- hlavné výzvy, problémy a impulzy ako cieľové zameranie PHRSR,
- predbežnú víziu a hlavný cieľ ako náčrt cieľového stavu po implementácii PHRSR,



- náčrt hlavných prístupov, smerov a kľúčových projektov pre riešenie problémov a odpovedí na výzvy, problémy a impulzy.

Návrh cieľového zamerania a predbežnej vízie pre PHRSR VÚC vo vyššie uvedenom rozsahu je po schválení v zastupiteľstve samosprávneho kraja východiskovým podkladom pre formulovanie Partnerskej zmluvy v zmysle požiadaviek centrálného koordinačného orgánu.

#### *Krok 2.6. Predbežná identifikácia kľúčových partnerov a ich postavenia pre proces participácie pri spracovaní a implementácii PHRSR a ich polohy v participatívnom procese tvorby a implementácie PHRSR*

Úspešnosť a efektívnosť tvorby a implementácie PHRSR priamo závisí od pochopenia zmyslu partnerstva v tomto procese, adekvátnej reflexie úloh jednotlivých aktérov v rozvoji obce/regiónu, ich problémov, požiadaviek, potrieb a rovnako aj kapacít na aktívnu participáciu.

Reflexia neznamená automatické zapracovanie ich pripomienok do PHRSR, ale snahu o ich maximálne zohľadnenie pri zosúladovaní rôznych záujmov, hľadani konsenzu a objektívnou argumentáciou podloženou komunikáciou s partnermi.

V zmysle vyššie uvedeného tento krok obsahuje:

#### **a) Identifikáciu a klasifikáciu PARTNEROV**

Pri identifikácii kľúčových partnerov pre spracovanie a implementáciu PHRSR vychádzame z troch druhov zapájania sa:

- **Aktéri rozvoja obce/skupiny obcí/VÚC, SPR** - subjekty (fyzické a právnické osoby), ktoré zohrávajú akúkoľvek úlohu v rozvoji obci, či VÚC bez ohľadu na ich dotknutosť a záujem o účasť na procese rozhodovania, tvorby PHRSR a jeho implementácii.
- **Verejnosť a dotknutá verejnosť** - subjekty (fyzické a právnické osoby) dotknuté procesom tvorby a implementácie PHRSR. V zmysle Aarhuského dohovoru<sup>12</sup> a zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie vstupuje do procesu tvorby a schvaľovania PHRSR aj širšie definovaná „verejnosť“ a „dotknutá verejnosť“, t.j. verejnosť, ktorá má záujem, alebo môže mať záujem o prípravu PHRSR pred jeho schválením. Medzi dotknutú verejnosť patria fyzické osoby staršie ako 18 rokov, právnické osoby a občianske iniciatívy tvorené fyzickými osobami staršími ako 18 rokov, ktoré podpíšu spoločné stanovisko k návrhu strategického dokumentu. Táto dotknutá verejnosť má právo zúčastniť sa prípravy a posudzovania vplyvov PHRSR, a to až do jeho schválenia, vrátane práva podať písomne stanovisko, zúčastniť sa na konzultáciách a verejnom prerokovaní PHRSR.
- **Sociálno-ekonomickí partneri** - subjekty (fyzické a právnické osoby), ktoré sú aktívne pri cieľavedomom rozvoji obci, VÚC alebo v nich existujúcich strategicko-plánovacích regiónov (skupín obcí) a majú záujem o účasť na procese rozhodovania, tvorby PHRSR a jeho implementácii, teda sú pri nich partnermi verejného sektora.

Podľa zákona č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov, PHRSR resp. spoločné PHRSR skupiny obcí sa vypracúva pri uplatnení partnerstva. Ďalej podľa § 2 písm. g) zákona č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov partnerstvo je forma spolupráce medzi sociálno-ekonomickými partnermi, ktorí zabezpečujú hospodársky rozvoj, sociálny rozvoj alebo územný rozvoj dotknutého regiónu s ohľadom na udržateľný rozvoj.

Metodika a inštitucionálny rámec tvorby strategických dokumentov<sup>13</sup> používa pojem zainteresovaná strana tvorby stratégie (zúčastnené strany), čo je akákoľvek osoba, skupina osôb alebo inštitúcia, ktorá má záujem na tvorbe alebo implementácii vytváranej stratégie, ktorá by mohla byť tvorbou alebo implementáciou stratégie potenciálne ovplyvnená (dotknutá, zasiahnutá), alebo môže tvorbu, schválenie alebo implementáciu stratégie

<sup>12</sup> <https://www.minzp.sk/eu/medzinarodne-dohovory/aarhusky-dohovor/>

<sup>13</sup> Uznesenie vlády SR č. 197/2017 z 26. apríla 2017

ovplyvniť. Je zrejmé, že sociálno-ekonomickí partneri sú aj zainteresované či zúčastnené strany. Pre účely metodiky použijeme pojem „partneri“.

#### **b) Predbežnú identifikáciu hlavných motivácií partnerov pre spoluprácu**

Pri identifikácii kľúčových partnerov priradí prípravný tím hlavnú motiváciu pre zapojenie sa do participatívneho procesu tvorby a implementácie PHRSR u jednotlivých partnerov (okrem ich klasifikácie v zmysle vyššie uvedeného).

#### **c) Identifikáciu kapacít partnerov pre spoluprácu na tvorbe a implementácii PHRSR a predbežný návrh ich zapojenia v jednotlivých fázach procesu spracovania a implementácie PHRSR**

Jednotliví partneri majú rôznu časovú, personálnu a kvalitatívnu kapacitu na zapojenie sa do procesov tvorby a implementácie PHRSR od poskytnutia informácií, cez priamy tvorivý vstup, koordináciu čiastkových úloh, poskytnutie priestorov a iných zdrojov až po konštruktívnu kritiku. Z toho dôvodu **je potrebné sa dohodnúť na návrhu ich vstupu do procesu tvorby a implementácie PHRSR** (definujú sa rámce ich prínosných príspevkov a fázy, v ktorých sa navrhne ich aktívny vstup). Cieľom je pritom najefektívnejšie zapojenie partnerov do procesov, ich osvojenie si filozofie stratégie obsiahnutej v rámci PHRSR, aby sa získala ich podpora na implementáciu PHRSR v bežnej praxi.

#### **d) Návrh inštitucionalizácie partnerstva a kooperačných štruktúr resp. využitie existujúcich partnerstiev**

Súčasťou prípravnej fázy by malo byť aj vytvorenie štruktúr vytvárajúcich inštitucionalizovaný priestor na zapojenie partnerov. Tieto štruktúry môžu byť úplne nové (nové partnerstvá a štruktúry spolupráce by mali byť inštitucionalizované paralelne so schválením Vstupnej správy vo forme uzavretia dohody, zmluvy, podpísaním memoranda, registráciou na MV SR a podobne). ako napríklad **kooperačné rady regionálneho rozvoja** (viď. ďalší krok 2.7) v rámci územia SPR pri participatívnej tvorbe a implementácii PHRSR VÚC, alebo aj existujúce (napr. regionálne združenia ZMOS, miestne akčné skupiny a pod.). Účasť partnerov na tvorbe a implementácii PHRSR by mala byť inštitucionalizovaná zmluvou o spolupráci, memorandom a podobne pre zabezpečenie zodpovednosti realizácie jednotlivých úloh.

#### *Krok 2.7. Návrh koordinačnej štruktúry procesu tvorby PHRSR*

Návrh štruktúr pre **koordináciu tvorby PHRSR** vychádza spravidla zo štruktúry prípravného tímu. Na rozdiel od iných strategických dokumentov verejnej správy, PHRSR nie je tvorený výlučne odborníkmi, ale v interakcii so sociálno-ekonomickými partnermi a dotknutou verejnosťou. Preto je potrebné už v úvode projektu tvorby PHRSR navrhnuť, pričom návrh štruktúry musia schváliť dotknuté štatutárne orgány územnej samosprávy:

- **Zadávateľ tvorby stratégie** (ďalej sa uvádza iba ako „zadávateľ“) je zastupovaný prostredníctvom zodpovedného štatutárneho orgánu (starosta, primátor, predseda samosprávneho kraja). Dôležitým predpokladom pre rozhodnutie o tvorbe PHRSR je predchádzajúci súhlas zastupiteľstva obce alebo obcí (v prípade skupiny obcí alebo SPR) alebo VÚC o vyčlenení finančných prostriedkov v rozpočte pre prípravné práce a realizačné práce PHRSR alebo jej aktualizácie.
- **V prípade splnenia rozpočtového krytia** a identifikácie potreby tvorby PHRSR alebo jej aktualizácii **môže zadávateľ menovať gestora tvorby stratégie** (ďalej sa uvádza iba ako „gestor“), pričom ide najčastejšie o riaditeľa odboru zodpovedného za regionálny rozvoj alebo vedúceho zástupcu obce so znalosťou v problematike regionálneho rozvoja alebo štatutárneho orgánu územnej samosprávy.
- Následne **gestor menuje koordinátora tvorby stratégie** ako výkonnej osoby, ktorá odborne a manažersky zodpovedá za riadenie jednotlivých aktivít a krokov tvorby /aktualizácie PHRSR. Koordinátorovi tvorby stratégie poskytne gestor potrebné personálne kapacity a finančné prostriedky na vykonávanie potrebných na tvorbu PHRSR. Koordinátor tvorby stratégie by mal byť profesionálne zdatný pre odborné zvládnutie koordinácie tvorby PHRSR, a aj preto je niekedy potrebné takéhoto odborníka získať z externého prostredia. **Odporúča sa, aby osoba koordinátora prípravných prác bola totožná s koordinátorom tvorby stratégie.**



Poverenie koordinátora tvorby stratégie by malo byť jasné a jednoznačne formálne komunikované, aby bola zaistená transparentnosť a nevznikali pochybnosti o osobe koordinátora tvorby stratégie a jeho právomociach. Poverenie koordinátora tvorby stratégie od gestora má písomnú formu a je dostupné ďalším stranám, ktoré budú zapojené do tvorby stratégie vrátane verejnosti (napríklad zverejnením materiálov a oznámení na webovom sídle gestora alebo na webových sídlach dotknutých obcí a VÚC v prípade stratégie riešiace územie SPR). V prípade spracovania spoločného PHRSR pre skupinu obcí je pozícia koordinátora tvorby stratégie a ich mandát osobitne dôležité a musia nadväzovať na konsenzus dotknutých obcí resp. ich samosprávnych orgánov.

- **Kooperačné rady regionálneho rozvoja v rámci skupín obcí tvoriacich SPR (ďalej ako „Kooperačné rady - SPR“).** Pre participatívnu tvorbu a implementáciu PHRSR VÚC ako adresného efektívneho dokumentu strategického riadenia je potrebné iniciovať vznik kooperačných štruktúr v rámci jednotlivých SPR. VÚC so svojimi strategicko-plánovacími kapacitami (ďalej len „SPK“) iniciuje a logisticky podporuje vznik kooperačných rád - SPR zameraných na jednotlivé územia SPR. Odporúča sa, aby v týchto koordinačných štruktúrach boli paritne zastúpení:

- poslanci VÚC podľa mandátu z obcí nachádzajúci sa v jednotlivých SPR,
- starostovia a primátori obcí a miest,
- ostatní partneri najmä podnikatelia, vzdelávacie a výskumné inštitúcie, kultúrne organizácie, mimovládne organizácie a občianske iniciatívy.

Odporúča sa, aby členom Kooperačnej rady – SPR bol aj zástupca ústredného orgánu štátnej správy zodpovedného za prípravu politík regionálneho rozvoja, čím sa zabezpečí integrácia cieľov medzi jednotlivými úrovňami strategického riadenia (miestnej úrovne, regionálnej úrovne a ústrednej úrovne verejnej správy) a zároveň medzi jednotlivými sektorovými politikami.

Kooperačné štruktúry by mali byť vytvárané tak, aby nebolo potrebné vytvárať paralelné štruktúry pre koordináciu a manažment tvorby a implementácie integrovaných územných stratégií. Pomenovanie týchto kooperačných štruktúr je vhodné upraviť po definovaní požiadaviek Centrálnym koordinačným orgánom (resp. v skr. CKO) koordinujúcim a usmerňujúcim subjekty v oblasti Systému riadenia Európskych štrukturálnych a investičných fondov v programovacom období 2021-2027.

- **Riadiaci výbor participatívnej tvorby PHRSR (ďalej ako „Riadiaci výbor“)** zložený zo zástupcov kľúčových partnerov rozvoja spravidla vedený gestorom tvorby PHRSR. Skladba riadiaceho výboru by mala byť určená najmä snahou o zahrnutie prirodzených autorít v území obce, mesta resp. VÚC reprezentujúcich tripple helix<sup>14</sup>. Pri PHRSR VÚC je tiež dôležité, aby v riadiacom výbore boli zastúpené kooperačné rady všetkých území SPR.
- **Tím pre koordináciu participatívnej tvorby PHRSR (ďalej ako „Tím pre koordináciu tvorby“).** Na základe schválenej Vstupnej správy sa po rozhodnutí o spracovaní PHRSR zvyčajne gestor a koordinátor tvorby stratégie ujmú aj úloh koordinácie spracovania PHRSR. Zvyčajne prípravný tím sa stáva jadrom **tímu pre koordináciu participatívnej tvorby PHRSR. Koordinátor tvorby stratégie v spolupráci s gestorom navrhne doplnenie tímu pre koordináciu tvorby PHRSR v súčinnosti s kľúčovými partnermi**, vrátane odbornej verejnosti.
- **Tím/tímy logistickej podpory.** Riadiaci výbor a kooperačné rady (často tvorené aktívnymi reprezentantmi partnerov) môžu mať na podporu svojej činnosti k dispozícii kapacity odborníkov z radov zamestnancov verejnej správy alebo sociálno-ekonomických partnerov alebo expertov zazmluvnených priamo na profesionálnu podporu tvorby a implementácie PHRSR. Je optimálne, ak takéto tímy logistickej podpory nie sú vytvárané dočasne, ale reprezentujú kontinuálne pôsobiace strategicko-analytické a organizačné jednotky na podporu strategického plánovania, rozhodovania a implementácie stratégií.

---

<sup>14</sup> Tripple helix je model rozvojovej spolupráce tvorený trojuholníkom: (1) občianska spoločnosť a verejná správa (samospráva, občianske iniciatívy, hnutia, organizácie), (2) akademické pracoviská (veda, výskum, vzdelávanie) a (3) ekonomické subjekty (priemyselné podniky, poskytovatelia služieb a pod.).

- **Subjekty/osoby/pracovné skupiny zodpovedné za jednotlivé úlohy pri koordinácii a spracovaní PHRSR**  
Keďže spracovanie PHRSR predstavuje participatívny proces a zároveň by mal byť jeho výstup vysoko kvalitným odborným podkladom pre riadenie rozvoja obce resp. VÚC, je vhodné už v projekte spracovania navrhnúť rozdelenie úloh pri koordinácii a spracovaní PHRSR so zapojením širšieho spektra partnerov vrátane odbornej verejnosti identifikovaných v kroku 2.6. Najvhodnejšou formou je vytváranie pracovných skupín pre jednotlivé problémové oblasti, resp. pre SPR, ktoré budú v rámci PHRSR spracovávané špecifické stratégie. Jednotlivé pracovné skupiny by mali mať svojho vedúceho, ktorý má zodpovednosť za konečný výstup danej skupiny a zároveň dohliada na obsah výstupu a navrhované aktivity a riešenia s ostatnými vedúcimi pracovných skupín. Jednotlivé problémové oblasti sú takto medzi sebou zosúladované a vnímajú prácu ostatných pracovných skupín a rozumejú spoločnému cieľu a využívajú vzájomnú synergiu medzi ich návrhmi.

Poznámka:

Odborníci zohrávajú v spracovaní PHRSR dôležitú úlohu spracovateľov odborných podkladov, analýz a návrhov, koordinácie, odborného usmerňovania a mediácie konsenzu v partnerskom dialógu. Ich úloha je podčiarknutá potrebou spracovať programové materiály PHRSR ako naozaj rozumné (smart) a efektívne stratégie zodpovedajúce možnostiam využitia vedomostí, techník a technológií XXI. storočia. Odborná verejnosť môže vystupovať aj v procese konzultantov, posudzovateľov či mediátorov.

Proces participatívnej tvorby PHRSR VÚC je dvojvrstvový, pričom procesy v oboch vrstvách prebiehajú paralelne napĺňajúc princíp subsidiarity:

- VÚC so svojimi strategicko-plánovacími kapacitami (ďalej len „SPK“) iniciuje a logisticky podporuje vznik kooperačných rád - SPR zameraných na jednotlivé územia SPR;
- VÚC v interakcii s kľúčovými partnermi podľa jednotlivých SPR definuje špecifické stratégie VÚC na podporu rozvoja jednotlivých území SPR a v nich ležiacich obcí a miest.

#### *Krok 2.8. Návrh postupu a harmonogramu participatívnej tvorby a schvaľovania PHRSR*

Participatívnu tvorbu PHRSR je možno chápať ako projekt s využitím princípov a nástrojov projektového riadenia, avšak je potrebné zohľadniť jej špecifiká. Namiesto spracovávania osobitného plánu spolupráce a komunikácie musí byť vnútorne integrujúcim princípom prakticky každého kroku v participatívnom procese spracovania ako aj implementácie PHRSR, pričom sa musí venovať osobitná pozornosť rizikám tohto procesu a dostupnosti ľudských, finančných a informačných zdrojov pre tieto procesy.

V návrhu postupu a harmonogramu participatívnej tvorby a schvaľovania PHRSR je treba integrovať procesy strategického environmentálneho hodnotenia. Na základe predloženia Oznámenia o strategickom dokumente príslušný orgán stanoví rozsah hodnotenia podľa zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Participatívny charakter tvorby PHRSR umožňuje aj efektívnu integráciu procesov participácie verejnosti na posudzovaní vplyvov na životné prostredie do postupu a harmonogramu samotnej tvorby a schvaľovania PHRSR.

Pre koordináciu procesu participatívnej tvorby PHRSR je možné využiť aj vhodné softwarové prostredie navigujúce koordinačný tím týmto procesom a poskytujúcim návody pre formálne spracovanie jednotlivých častí, avšak nestrácajúc zo zreteľa zmysel a cieľ tvorby. Je potrebné brať na zreteľ, že ide o skutočne zmysluplný nástroj strategického riadenia obce, mesta či VÚC, a nielen o naplnenie formálnej povinnosti obstarania PHRSR.

### *Krok 2.9. Odhad potreby zdrojov (ľudských, finančných, dátových, iných) pre tvorbu PHRSR, resp. jeho aktualizáciu a návrh rozpočtu*

V tomto kroku sa pripraví kalkulácia potrebných zdrojov na tvorbu PHRSR, resp. jeho aktualizáciu. Ide najmä o kalkuláciu kapacít pracovníkov v tzv. osobomesiacoch, kalkuláciu finančných nákladov a rozsah potrebných dát s návrhom zdrojov ich pokrytia (v rámci verejného sektora a jeho sociálno-ekonomických partnerov). Je potrebné zdôrazniť, že ide o zdroje potrebné na spracovanie PHRSR a s ním súvisiace práce, nie o zdroje na implementáciu PHRSR.

### *Krok 2.10. Vytvorenie Plánu riadenia rizík tvorby stratégie*

V priebehu tvorby PHRSR sa môžu vyskytnúť riziká, ktoré môžu ovplyvniť efektívnosť a úspešnosť procesu jeho tvorby a implementácie. V spolupráci so všetkými zainteresovanými stranami je potrebné identifikovať potenciálne problémy skôr než sa vyskytnú, nastaviť plán ich riadenia a nastaviť postupy na zníženie pravdepodobnosti ich výskytu, prípadne na minimalizáciu ich dopadov na tvorbu PHRSR. Koordinátor prípravných prác v spolupráci s prípravným tímom navrhne postupy súvisiace s identifikáciou, hodnotením, zabezpečovaním, monitorovaním a kontrolou rizík tvorby stratégie.

Základnými bodmi tohto postupu sú:

- identifikovanie možných rizík tvorby PHRSR resp. jeho aktualizácie,
- zhodnotenie ich významnosti,
- návrh opatrení na zníženie rizík a zodpovednosti za ich realizáciu,
- návrh postupov monitorovania a priebežného hodnotenia rizík.

### *Krok 2.11. Kompletizácia textu návrhu Vstupnej správy*

S cieľom v maximálnej miere odbúrať neefektívnu administratívu je vhodné Vstupnú správu tvoriť nielen ako zadávací dokument a projekt spracovania PHRSR, ale všetky informácie spracovať priamo v štruktúre Oznámenia o strategickom dokumente podľa zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Okrem formálnych identifikačných informácií sú kľúčovými aj nasledujúce údaje (podrobnejšie pozri prílohu II. zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov):

#### **Základné údaje o PHRSR**

- Hlavné ciele/riešené problémy, výzvy, na ktoré PHRSR bude reagovať a kľúčové projekty pre ich riešenie
- Predpokladaný obsah /osnova PHRSR
- Uvažované alternatívne riešenia zohľadňujúce ciele a geografický rozmer PHRSR
- Vecný a časový harmonogram prípravy a schvaľovania PHRSR a zodpovednosti za jej kroky
- Vzťah k iným strategickým dokumentom
- Orgán kompetentný na prijatie PHRSR

#### **Základné údaje o predpokladaných vplyvoch PHRSR**

- Predpokladané požiadavky na vstupy/zdroje
- Údaje o predpokladaných výstupoch/efektoch
- Možné riziká súvisiace s tvorbou a uplatňovaním PHRSR

#### **Dotknuté subjekty**

- Vymedzenie dotknutej verejnosti vrátane jej združení a osobitne sociálno-ekonomických partnerov
- Zoznam dotknutých subjektov podľa zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- Dotknuté vnútroštátne regióny, zahraničné regióny a štáty.

### *Krok 2.12. Schválenie vstupnej správy – rozhodnutie o aktualizácii, resp. spracovaní nového PHRSR*

Vstupná správa je základným podkladovým materiálom pre rozhodnutie orgánu územnej samosprávy o aktualizácii, spracovaní nového PHRSR a zároveň zadávacím dokumentom a plánom pre participatívnu tvorbu PHRSR. Vzhľadom na platnosť princípu územnej zvrchovanosti, aj v prípade rozhodnutia o spracovaní spoločného PHRSR viacerých obcí, musí byť toto rozhodnutie schválené zastupiteľstvom každej z obcí.

Po prijatí rozhodnutia o aktualizácii, resp. spracovaní PHRSR sa informácie zo Vstupnej správy využijú pre spracovanie Oznámenia o strategickom dokumente, ktoré sa podľa zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov predloží príslušnému orgánu. Ten na jeho základe rozhodne o ďalších krokoch posudzovania a obsahu PHRSR.

**Schválením Vstupnej správy** zo strany Zadávateľa sa potvrdzuje nielen rozhodnutie o spracovaní aktualizácie, resp. nového PHRSR, alebo spoločného PHRSR viacerých obcí, ale aj rámcovú definíciu kľúčových výziev, problémov a impulzov, na ktoré má PHRSR reagovať, a tiež sa identifikujú kľúčový sociálno-ekonomický partneri a postup. Zároveň sa jej schválením nastavuje východiskové zloženie koordinačnej štruktúry procesu tvorby PHRSR vrátane tímu pre koordináciu tvorby.

### **Fáza 3. - Inventarizačná, analytická a prognostická fáza tvorby PHRSR**

Inventarizačná, analytická a prognostická fáza je prvou časťou tvorby samotného PHRSR nadväzujúcu na výstupy prípravných prác v 4 polohách:

- definície kľúčového zamerania/vízie a hlavného cieľa,
- definície kľúčových výziev, problémov, impulzov a možných riešení,
- súboru identifikovaných zdrojov zozbieraných, zhodnotených a sprístupnených informácií,
- definície postupu spracovania a identifikácie partnerov pre tvorbu a implementáciu stratégie.

Prvé tri polohy sú určujúce pre obsahové zameranie inventarizačnej, analytickej a prognostickej fázy. Štvrtá z polôh je určujúca pre organizáciu prác na samotnom dokumente PHRSR a jeho implementáciu ako participačného procesu.

Cieľom tejto fázy je:

- **Doplniť predbežnú identifikáciu a analýzu kľúčových partnerov pre proces participácie pri tvorbe a implementácii PHRSR a premietnuť ju do rozšírenia pracovných tímov (v rámci tímu pre koordináciu tvorby, tímu logistickej podpory, pracovných skupín, a kooperačných rád - SPR) a participatívneho procesu tvorby a implementácie PHRSR,**
- doplniť znalostnú bázu tak, aby boli identifikované nielen výzvy, problémy a impulzy doterajšieho, ale aj očakávateľného vývoja relevantné pre obec/skupinu obcí/VÚC, ale **predovšetkým identifikované všetky vnútorné (prírodné, sociálne, ekonomické, technické, procesné) potenciály a zdroje budúceho vývoja.** Osobitná pozornosť by sa mala venovať informáciám o vstupoch a efektoch doteraz implementovaných strategických dokumentov ako sú územný plán, sektorové koncepčné dokumenty (napríklad z oblasti dopravy, bezpečnosti, zdravotníctva, energetiky, vodného hospodárstva, odpadového hospodárstva a pod.), ich prístupov a nástrojov umožňujúcich pochopenie ich úspešnosti, efektívnosti, či neúspešnosti, neefektívnosti,
- **poznať nielen javovú stránku, ale detailne porozumieť príčinám problémov a obsahu výziev** pre rozvoj obce/skupiny obcí/VÚC vo vzťahu ku kľúčovému zameraniu/vízii a hlavnému cieľu definovaným vo Vstupnej správe,

- vo väzbe na analyzované výzvy, problémy a impulzy detailne identifikovať **možné reakcie a odpovede ako vstupy pre strategickú a programovú časť** a osobitne možné využitie kooperačných štruktúr spolupráce medzi obcami, deľby práce a smart prístupov, techník a technológií,
- **identifikovať kľúčové disparity a faktory rozvoja,**
- zhromaždiť **špecifické vedomosti a informácie od partnerov**, ich skúsenosti a kolektívnu pamäť, rôznorodý pohľad na možnosti, výzvy a problémy rozvoja.

Úlohou tímu pre koordináciu tvorby PHRSR v spolupráci s jednotlivými pracovnými skupinami (vrátane partnerov) nie je jednorazový zber všetkých dát, informácií a poznatkov o obci/skupine obcí, resp. VÚC. Úlohou je predovšetkým vytvorenie resp. doplnenie, či aktualizácia systému zberu, uchovávaní, hodnotenia a sprístupňovania údajov pre rozhodovanie relevantných dát v reálnom čase a ďalšie systematické budovanie kapacít tohto systému. Preto **je kľúčové, aby toto spracovanie inventarizačnej a analytickej časti nebolo realizované v externom prostredí, ale aby bolo súčasťou permanentných inventarizačných a analytických prác v gescii územných samospráv.** Inventarizačná, analytická a prognostická práca sa na základe uplatnenia tohto prístupu rozšíri nielen do ďalších fáz participatívnej tvorby PHRSR, ale stane sa vynikajúcim podkladom pre monitoring implementácie PHRSR a samotné strategické rozhodovanie územných samospráv.

Táto fáza sa skladá zo štyroch častí:

1. **Inventarizácia** (kroky 3.1. až 3.5.) je zameraná na zistenie dostupnosti a potrebnosti informácií pre spracovanie PHRSR a ich doplnenie.
2. **Analytické práce**, ktoré sú druhou časťou tejto fázy (kroky 3.6. až 3.8.), slúžia ako východisko pre vlastnú tvorbu stratégie. Medzi najčastejšie používané metódy a nástroje realizácie analytickej práce patria štatistické vyhodnocovania, PESTLE analýza<sup>15</sup> a následné zostavovanie stromu výziev a problémov, metóda SWOT analýzy, t.j. analýza silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození, pričom vážená SWOT môže byť východiskom pre voľbu zodpovedajúcemu typu stratégie (ofenzívna, defenzívna, spojenectvo, alebo stratégia úniku), V prípade PHRSR VÚC sú analýzy na úrovni VÚC doplnené analýzami pre územia SPR.
3. **Prognóza** (krok 3.9.) definuje možné trajektórie vývoja za predpokladu, že nebudú realizované žiadne opatrenia navrhovanej stratégie PHRSR.
4. Štvrtá časť je **o spracovaní analytickej časti PHRSR** (krok 3.10.) prinášajúcej objektívny cieľový výber údajov relevantných pre tvorbu, posúdenie a rozhodovanie o stratégii rozvoja v PHRSR. Táto časť nemá obsahovať všetky údaje o územnej samospráve a jej území, ale výber údajov zdôvodňujúcich a relevantných pre rozhodnutie o správnosti zvolenej stratégie a opatrení. Je vhodné aby táto časť obsahovala odkazy na dostupné informačné zdroje alebo analytické časti v prílohách samotného PHRSR. Rozsah analytickej časti by nemal prevyšovať rozsah ostatných častí dokumentu.

### *Krok 3.1. Doplnenie predbežnej identifikácie a analýzy kľúčových partnerov a rozšírenie pracovných tímov*

Na základe schválenej Vstupnej správy a jej prerokovania tím pre koordináciu tvorby doplní zoznam kľúčových partnerov a pracovné tímy. Tento krok je otvoreným v celom nasledujúcom procese prípravy aj implementácie PHRSR v zmysle zásady otvorenosti procesov pre vstup partnerov.

### *Krok 3.2. Identifikácia potreby údajov vo vzťahu k výzvam, problémom, cieľom a zisteniam z inventarizačnej, analytickej a prognostickej fázy*

Potreba údajov je daná predovšetkým potrebou charakterizovať súčasný stav, očakávateľný a želaný vývoj v jednotlivých oblastiach a problematikách. Táto potreba je daná:

<sup>15</sup> PESTLE analýza je analytická technika slúžiaca k strategickej analýze okolitého prostredia. Ide o analýzu rôznych politických, ekonomických, sociálnych, technologických, legislatívnych, a ekologických faktorov

- všeobecnými požiadavkami na monitorovanie stavu a vývoja regionálneho rozvoja definovanými platnou legislatívou a Národnou stratégiou regionálneho rozvoja Slovenskej republiky a nadväzujúcimi dokumentmi na národnej úrovni, a akčnými plánmi prijatými subjektmi územnej samosprávy<sup>16</sup>,
- špecifickými požiadavkami na základe definovaných výziev, problémov a impulzov, ktoré sú obsiahnuté vo Vstupnej správe.

Tím pre koordináciu tvorby, resp. príslušné pracovné skupiny v kontexte ich zamerania, zdefinujú súbor potrebných dát a kľúčových ukazovateľov. Následne posúdia dostupnosť údajov potrebných na ich hodnotenie, pričom je potrebné zamedziť neefektívnym procesom zberu a vyhodnocovaniu veľkého rozsahu dát bez zjavného účelu.

Definované ukazovatele musia umožniť zmapovať predovšetkým vnútorné potenciály a limity (prírodné, sociálne, ekonomické, technické, procesné) a zdroje budúceho vývoja územnej samosprávy. Rovnako je dôležité, aby navrhnuté ukazovatele umožňovali detailne porozumieť obsahu výziev a príčinám problémov pre rozvoj územných samospráv vo vzťahu ku kľúčovému zameraniu definovanému vo Vstupnej správe.

### *Krok 3.3. Identifikácia zdrojov údajov, ich dostupnosti vo vlastnom informačnom systéme a v ďalších dostupných informačných zdrojoch*

Na základe súboru kľúčových indikátorov a príslušných údajov je možné identifikovať možné zdroje. **Primárnym zdrojom by mali byť najmä vlastné informačné zdroje územných samospráv, ktoré sú obsiahnuté vo vlastnom informačnom systéme.** Tieto sú následne doplňované o údaje z ďalších zdrojov, s dôrazom na potrebu využitia oficiálnych informačných systémov a databáz štátnych a iných verejných inštitúcií. Až následne sa identifikujú informačné zdroje ostatných strán, resp. komerčne poskytované zdroje dát. Ako informačné zdroje môžu byť použité už spracované strategické dokumenty, predovšetkým analytická časť územnoplánovacej dokumentácie, územnoplánovacie podklady ale aj odvetvové strategické dokumenty z oblasti vodného či lesného hospodárstva, odpadového hospodárstva, adaptácie na klimatickú zmenu a pod. Tieto môžu slúžiť nielen ako zdroj informácií o súčasnom stave ale aj o trendoch vývoja a želaných zmenách.

Po identifikácii zdroja je potrebné zistiť aj dostupnosť údajov, avšak nie len z pohľadu verejného prístupu, ale i pravidelnej aktualizácie. Preferované sú zdroje s bezplatným prístupom a pravidelnou aktualizáciou. Tieto kritéria je potrebné aplikovať aj do vnútra vlastného informačného systému územnej samosprávy a nimi zriaďovaných subjektov. Mnohé dôležité údaje nie sú spracovávané na pravidelnej báze, resp. nie sú vkladané do vlastného informačného systému (napr. sa nachádzajú v papierovej forme, príp. v zložkách jednotlivých oddelení), čo zamedzuje ich efektívnemu využívaniu nielen v kontexte tvorby a aktualizácie PHRSR, ale i ako bázy dát pre rozhodovanie a monitoring.

**V prípade identifikácie obmedzenej dostupnosti a aktualizácie údajov** v rámci vlastného informačného systému je potrebné zaradiť aj vybudovanie/dobudovanie vlastného informačného systému na zber, uchovávanie, hodnotenie a sprístupňovanie relevantných dát, aby bolo umožnené/uľahčené rozhodovanie medzi potrebnými opatreniami nového/aktualizovaného PHRSR. **Pri budovaní vlastného informačného systému je vždy v maximálnej možnej miere potrebné zabezpečiť, aby vlastníctvo a formát použitého softwarového súboru<sup>17</sup>, resp. možnosť disponovať s údajmi bola na strane samotnej územnej samosprávy (a aby bol uľahčený neskorší proces zdieľania a komplexného využitia údajov aj v rámci rozhodnutí na národnej úrovni).**

<sup>16</sup> Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov

<sup>17</sup> Odporúča sa použitie otvoreného formátu súborov alebo s dostatočnou otvorenosťou špecifikácií (.odt, .ods, .svg, .dbf, .shp, .xcf, .xml) namiesto uzavretých formátov súborov od komerčných produktov (.doc, .docx, xls, .dwg, .psd, .mdb, .accdb a podobne)



#### *Krok 3.4. Doplnenie potrebných údajov z dostupných zdrojov vo vlastnom systéme, resp. jeho vytvorenie*

V prípade, že územná samospráva nedisponuje vhodným vlastným informačným systémom, je potrebné zabezpečiť prenos dostupných údajov (automatizovaný alebo manuálny), či už ide o vlastné dáta uchovávané v inej ako digitálnej forme (napr. papierová evidencia), dostupné údaje partnerov, alebo údaje z verejne dostupných aktualizovaných informačných databáz do vlastného informačného systému resp. doplniť referenciu na dostupný zdroj údajov.

#### *Krok 3.5. Doplnenie potrebných údajov vlastným zberom v spolupráci s partnermi*

V prípade, ak sa nepodarí identifikovať žiadny dostupný zdroj údajov, tak tím pre koordináciu tvorby, resp. príslušné pracovné skupiny naplánujú s relevantnými partnermi zber relevantne potrebných údajov. Pri plánovaní zberu dát je potrebné klásť dôraz na to, aby nešlo o jednorazovú aktivitu, ale nastaviť proces zberu dát do budúcnosti tak, aby prebiehal v maximálnej miere automaticky resp. pravidelne s väzbou na vlastný informačný systém územnej samosprávy. Ak ani to nie je možné, je potrebné zistiť, či sa dajú definované nedostupné dáta nahradiť inými vhodnými a dostupnými údajmi, a to napríklad indikujúcimi danú charakteristiku stavu nepriamo.

#### *Krok 3.6. Spracovanie primárnych analýz doterajšieho vývoja a stavu obce/skupiny obcí/VÚC – identifikácia vnútorných potenciálov, výziev, limitov a problémov, vrátane analýz spracovaných pre jednotlivé skupiny obcí tvoriace strategicko-plánovacie regióny pri tvorbe PHRSR VÚC*

Koordinátor tvorby stratégie (na základe mandátu od gestora) poverí tím pre koordináciu, resp. príslušnú pracovnú skupinu, spracovaním primárnych analýz doterajšieho vývoja a stavu obce/skupiny obcí/VÚC po finalizácii bázy údajov. Primárne analýzy by mali byť tematicky zacielené tak, aby pokrývali predovšetkým definované výzvy, problémy a impulzy, ktoré sú obsiahnuté vo Vstupnej správe.

Primárna analýza, by mala identifikovať vnútorné rozvojové potenciály a limity aj a zároveň prehliť poznanie príčin problémov a obsahu výziev vyplývajúce z vývoja a súčasného stavu územia aj na základe sledovania vývoja štatistických údajov za posledných 5 a viac rokov.

Tieto analýzy zahŕňajú problematiku:

- **socio-ekonomickej analýzy:** najmä ľudské zdroje (napríklad počet obyvateľov, natalita, mortalita, prognóza, veková a vzdelanostná štruktúra, zamestnanosť,..), ekonomické aspekty (napríklad. štruktúra odvetví, kľúčové ekonomické subjekty a ich územná viazanosť, štruktúra pracovných miest a trh práce, kooperatívne štruktúry – územné a doménovo orientované klastre, prvky tripple helixu, inovačné centrá a transfer inovácií, potenciály, limity/bariéry a ohrozenia pre budúci rozvoj ekonomiky a jej odolnosť voči vonkajším vplyvom, obehové hospodárstvo a uzavreté regionálne cykly produkcie a spotreby, odhad relatívnej miery pridanej hodnoty lokálneho/regionálneho produktu, spotreba, dostupnosť a štruktúra zdrojov energie, miera recyklácie, vlastníctvo nehnuteľností a infraštruktúry, štruktúra služieb, výroba), bývanie, občianska vybavenosť - sociálna infraštruktúra, partnerstvá a aktivity občianskej spoločnosti, kapacity pre územné partnerstvá a participatívny proces implementácie PHRSR a iné.  
Pozornosť je v rámci socioekonomickej analýzy potrebné venovať aj analýze kultúry- napr. kultúrny potenciál, aktivity aktívnej kultúry, pamätihodnosti, kultúrne dedičstvo, kreatívne aktivity a potenciály pre kreatívny priemysel, lokálna a regionálna identita a iné.
- **územno-technickej analýzy:** najmä štruktúra osídlenia, doprava (cestná, železničná, pešia dostupnosť, letecká), dopravná a technická infraštruktúra, odpadové hospodárstvo, urbánna bezpečnosť, energetická spotreba/efektívnosť objektov a iné.

- **prírodno-environmentálnej analýzy zameranej na analýzu prírodného prostredia:** najmä geomorfologické aspekty, stav, limity a potenciály vo vzťahu k zložkám životného prostredia (ovzdušie, voda, pôda, geologické podložie, živá príroda), zaťaženie prostredia (hluk, žiarenie, emisie, odpady), klimatické podmienky, ekosystémové služby, odolnosť/zraniteľnosť a adaptabilita územných socio-ekosystémov na vonkajšie vplyvy a osobitne na klimatickú zmenu a iné.
- **inštitucionálno-organizačnej analýzy:** najmä štruktúry viacúrovňového polycentrického spravovania (governance) územia a jeho rozvoja (štruktúry štátnej správy, samosprávy, interkomunálne a iné kooperačné štruktúry), participačné štruktúry partnerov rozvoja, cezhraničné kooperačné štruktúry (naprieč administratívnymi hranicami obcí, VÚC a štátu), legislatívne prostredie, strategicko-plánovacie a implementačno-riadiace dokumenty a ich efekty a efektívnosť.

Na základe parciálnych analýz vo vyššie uvedenej štruktúre je možné identifikovať hlavné faktory a disparity rozvoja. Disparity rozvoja ako kontrasty medzi rozvojovými potenciálmi a stavom resp. limitmi v území sú osobitne dôležité pre identifikáciu resp. spresnenie výziev pre stratégiu.

Predmetom primárnej analýzy je aj **zhodnotenie už (v minulosti) plánovaných a realizovaných opatrení, aktivít, projektov**, ktoré boli realizované na území, či už samotnou obcou/skupiny obcí/VÚC, alebo relevantným partnerom, vrátane kritického zhodnotenia dopadov, efektov a efektívnosti, resp. príčin ich nerealizácie. Osobitná pozornosť by sa mala venovať otázkam súladu jednotlivých parciálnych stratégií a strategických dokumentov, prípadným rozporným cieľom, ale aj vzájomným synergiám v pozitívnom a negatívnom význame. Tiež by súčasťou tejto kritickej analýzy malo byť vyhodnotenie súladu existujúcej územnoplánovacej dokumentácie s aktuálne identifikovanými prioritami a cieľmi rozvoja. Rozpor môže byť dôvodom pre zaradenie aktualizácie resp. spracovanie novej územnoplánovacej dokumentácie ako jedného z opatrení na realizáciu PHRSR.

**Analýza môže byť zadaná aj externému dodávateľovi, ak ide o špecifickú odbornú problematiku alebo absentujú vlastné odborné kapacity**, ktoré nie je možné doplniť kontrahovaním jednotlivých expertov. Vhodným inventarizačno-analytickým nástrojom sledujúcim nielen identifikáciu potenciálov, výziev, limitov a problémov, ale aj cieľ širšieho zapojenia verejnosti a osobitne sociálno-ekonomických partnerov je **prieskum verejnej mienky** realizovaný dotazníkovým zisťovaním, či už prostredníctvom médií, internetových nástrojov (napr. [www.urbiswatch.sk](http://www.urbiswatch.sk), [www.pocitovemapy.sk](http://www.pocitovemapy.sk)) ako i osobným zisťovaním.

Výzvy, potenciály, limity a problémy tvoria spravidla vzájomne previazaný logický hierarchický systém. **Súčasťou tohto kroku je teda nie len identifikácia jednotlivých izolovaných javov, ale predovšetkým ich príčinných súvislostí a vzájomných väzieb.** Výstupy tohto kroku je vhodné spracovať vo forme stromu výziev a problémov, ktorý tento systém a jeho väzby vizualizuje. Tento strom je následne možné využiť pri definovaní logického systému (stromu) cieľov a opatrení, ktoré by sa mali vzťahovať na identifikované výzvy, potenciály, limity a problémy.

### *Krok 3.7. Spracovanie primárnych analýz – identifikácia výziev, limitov a problémov z vonkajšieho prostredia vrátane analýzy konkurenčného prostredia pre obce/skupiny obcí/VÚC*

Primárna analýza by mala v tejto časti okrem iného identifikovať potenciály a limity a prehĺbiť poznanie príčin problémov a obsahu výziev vyplývajúcich z vonkajšieho prostredia (vrátane globálnych trendov), ktoré na územnú samosprávu vplyvajú naprieč všetkými úrovňami - regionálnou, národnou a nadnárodnou. Osobitná pozornosť by mala byť venovaná potenciálnym partnerom pre územnú spoluprácu resp. konkurentom, ich kapacitám pre spoluprácu, konkurenčným výhodám a pod. Vhodnou metódou používanou v rámci spracovania týchto analýz je porovnanie situácie a potenciálov rozvoja obce/skupiny obcí/VÚC so situáciou a potenciálmi



rozvoja iných porovnateľných subjektov (obcí, regiónov) v rámci tzv. benchmarkingu, a to najmä takých, ktoré sú buď konkurentmi, alebo príkladmi progresu, či dobrej praxe v reakcii na podobné výzvy a problémy. Štruktúra analýz vonkajšieho prostredia kopíruje v zásade štruktúru analýz vnútorného prostredia s výberom relevantných údajov pre tvorbu stratégie PHRSR, ale využíva sa aj analytickú techniku **PESTLE**, ktorá slúži k strategickej analýze okolitého prostredia. Ide o analytickú techniku sledujúcu rôzne politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a ekologické faktory, a **aj za pomoci tejto metódy je jednoduchšie zostaviť strom výziev a problémov.**

**Predmetom primárnej analýzy je aj zhodnotenie relevantnosti existujúcich nadradených a súvisiacich strategických dokumentov, zhodnotenie doteraz zrealizovaných stratégií, politik a koncepcií implementovaných na všetkých úrovniach a vrátane definovania príležitosti a konkurenčných potenciálov a limitov danej územnej samosprávy v kontexte ich okolia.**

*Krok 3.8. Analýza dobrej praxe - inovatívnych aj osvedčených riešení, prístupov, opatrení, možností a limitov ich transferu, vrátane medzinárodnej praxe vo vzťahu k identifikovaným potenciálom, výzvam, limitom a problémom*

Súčasťou analytických prác je aj identifikácia možných prístupov a nástrojov pre riešenie výziev a problémov a kapitalizáciu potenciálov, ktoré sa osvedčili v domácej alebo medzinárodnej praxi. Pri analýze príkladov dobrej praxe je dôležité nielen identifikovať ich pozitívne prvky, ale aj možné obmedzenia prenosu skúseností vyplývajúce z rôznych východiskových situácií, rozdielnych legislatívnych, sociálnych, ekonomických, či geografických prostredí a pod.

*Krok 3.9. Odhad trajektórií vývoja obce/skupiny obcí/VÚC v prípade, že by sa neimplementovala stratégia rozvoja nového/aktualizovaného PHRSR*

V rámci tejto fázy je žiaduce na základe zozbieraných informácií vypracovať možné trajektórie vývoja za predpokladu, že nebudú realizované žiadne opatrenia navrhovanej stratégie PHRSR (nulový variant), čo umožní uviesť si nielen vzťah navrhovanej stratégie k súčasnému stavu, ale aj očakávateľnému vývoju bez jej implementácie. To môže otvoriť nové pohľady na návrh prístupov v stratégii, resp. hodnotenie ich významu. (príkladom môže byť rozvoj VÚC na západe Slovenska v kontexte očakávaného vývoja automobilového priemyslu a narastajúcej robotizácie v rámci priemyselnej revolúcie Industry 4.0 alebo alebo starnutia obyvateľstva a zvyšujúcich sa nárokov na zariadenia sociálnej a zdravotnej starostlivosti, i v kontexte nárastu potreby zabezpečovania verejnej hromadnej dopravy (z ekologických a demografických dôvodov).

*Krok 3.10. Spracovanie inventarizačnej, analytickej a prognostickej časti strategického dokumentu*

Samotná analytická časť PHRSR má následne obsahovať **len objektívny cielený výber údajov** relevantných pre tvorbu, posúdenie a rozhodovanie o stratégii rozvoja v PHRSR s odvolaním sa na tento systém a v ňom uchovávané dáta. V rámci SWOT analýzy na základe krokov 3.6. a 3.7. sa hlavné identifikované silné a slabé stránky príležitosti a ohrozenia prehľadne spracujú do tabuľky. **SWOT analýza slúži ako východisko pre definovanie strategického prístupu v kroku 5.1.** Súčasťou spracovania inventarizačnej, analytickej a prognostickej časti dokumentu je **vizualizácia systému potenciálov, limitov, výziev a problémov v podobe stromu výziev a problémov**, v ktorom sú identifikované potenciály a limity chápané aj ako výzvy.

#### Fáza 4. - Stanovenie strategického smerovania, priorít a strategických cieľov PHRSR

Obsahom tejto kľúčovej fázy tvorby stratégie je spresnenie vízie a hlavného cieľa definovaných vo Vstupnej správe a určenie priorít a strategických cieľov PHRSR opierajúc sa o výstupy prípravnej, inventarizačnej, analytickej a prognostickej fázy. Vzhľadom na predpoklad širokého využitia zdrojov zo štátneho rozpočtu a štrukturálnych fondov EÚ je vhodné, aby boli **priority a strategické ciele PHRSR naviazané na priority a ciele Národnej stratégie regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, priority a ciele definované v Partnerskej dohode medzi EÚ a SR a ďalších programových dokumentoch pre čerpanie EŠIF na obdobie 2021-2027.**

Kroky tejto fázy sa dajú rozdeliť na dve časti.

V prvej časti (kroky 4.1. a 4.2.) ide o **overenie, modifikáciu resp. doplnenie vízie, hlavného cieľa, definovanie priorít a strategických cieľov.**

V tejto časti tím pre koordináciu tvorby stratégie v spolupráci s pracovnými skupinami **v otvorenom participatívnom procese** overí víziu a hlavný cieľ formulované vo Vstupnej správe. V prípade potreby ju upraví alebo spresní na základe námetov a pripomienok z participatívneho procesu a údajov získaných v predchádzajúcich fázach. V spolupráci s pracovnými skupinami sa definujú priority a strategické ciele vrátane vyhodnotenia očakávateľnej potreby vstupov na jednotlivé riešenia a ich prínosy. **Vízia a hlavný cieľ** načrtávajú predstavu o budúcom smerovaní územnej samosprávy. Reprezentujú pohľad na očakávaný stav v strednodobom až dlhodobom horizonte. **Priority definujú kľúčové želané zmeny v kvalite života obyvateľov**, ktoré sa realizáciou stratégie PHRSR sledujú resp. majú byť dosiahnuté. **Strategické ciele predstavujú kľúčové výsledky a výstupy nasmerované na dosiahnutie vízie a definovaných priorít.** Sú orientované na strednodobý horizont. Vízia a hlavný cieľ spoločne s prioritami a strategickými cieľmi predstavujú strategickú časť PHRSR. V prípade PHRSR VÚC sa tieto kroky týkajú úrovne VÚC ako celku, ako aj územia jednotlivých SPR.

**V prípade, že Vstupná správa nešpecifikovala víziu a hlavný cieľ, priority a strategické ciele podpory rozvoja pre jednotlivé územia SPR zo strany VÚC, tak je ich potrebné definovať v týchto krokoch.**

V druhej časti (kroky 4.3. až 4.5.) sa **definuje stratégia pre dosiahnutie vízie a hlavného cieľa, priority a strategické ciele PHRSR**, ktoré tvoria jadro PHRSR. V prípade PHRSR VÚC je cieľom tiež definovanie špecifických stratégií podpory rozvoja pre jednotlivé skupiny obcí tvoriace strategicko-plánovacie regióny na základe interakcie s koordinačnými štruktúrami pre rozvoj a tvorbu a implementáciu spoločných PHRSR v nich.

Výstupom tejto fázy je definovanie spresnenej vízie a hlavného cieľa, priorít PHRSR a rozpracovaný logický systém vzájomne prepojených strategických cieľov.

##### *Krok 4.1. Participatívny proces pre overenie vízie, priorít a strategických cieľov*

Kľúčovým pre úspešnú implementáciu stratégie obsiahnutej v PHRSR je osvojenie si vízie a hlavného cieľa, priorít a strategických cieľov čo najširším spektrom aktérov rozvoja. Je dôležité, aby boli prezentované verejnosti už v pracovnej fáze ich formulovania s cieľom získať efektívnou formou spätnú väzbu. Spravidla je potrebné kombinovať rôzne formy participácie tak, aby bola verejnosť motivovaná k aktívnej účasti, keďže by mala byť spolu-formulujúca a konštruktívne vstupujúca strana v procese tvorby PHRSR, nielen pozývaná ako pripomienkujúca strana. K tomu verejnosť potrebuje aj údaje rámujúce definovanie vízie a hlavného cieľa, priorít a strategických cieľov. Motivačným fenoménom je napríklad možnosť voľby z viacerých variantných riešení, či problémovo orientované adresovanie jednotlivých skupín zainteresovanej verejnosti. Pri voľbe

rôznych foriem je treba mať na mysli ich prístupnosť pre jednotlivé sociálne skupiny, napríklad kombinujúc internetové mediálne prostredie pre diskusiu s formami dialógu formou živých diskusií, workshopov a podobne.

#### *Krok 4.2. Vyhodnotenie návrhu vízie, priorít a strategických cieľov v kontexte výstupov inventarizačnej, analytickej a prognostickej fázy a v kontexte výstupov participatívneho procesu*

V rámci tohto kroku tím pre koordináciu tvorby stratégie spolu s pracovnými skupinami, v ktorých sú zastúpení kľúčoví partneri:

- zosumarizuje **výstupy z procesu participatívneho pripomienkovania** návrhov vízie a hlavného cieľa, priorít a strategických cieľov,
- zosumarizuje **námety pre zmeny** a doplnenie vízie a hlavného cieľa, priorít a strategických cieľov vyplývajúce z výstupov inventarizačnej, analytickej a prognostickej fázy,
- vyhodnotí **konzistentnosť, rozpory a komplementaritu** navrhovaných zmien a doplnení. Zároveň zhodnotí vhodnosť formulovania priorít a strategických cieľov z hľadiska ich zreteľnosti a možnosti štruktúrovaného smerovania k ich naplneniu, stanovenia a nastavenia vhodných indikátorov, ktorých monitorovaním bude vyhodnocovaná úspešnosť implementácie stratégie. V týchto aktivitách sa tím pre koordináciu stratégie a pracovné skupiny musia oprieť o vhodnú komunikáciu s odborným aparátom územnej samosprávy a odbornou verejnosťou,
- navrhne **upravené či spresnené znenie vízie a hlavného cieľa, priorít a strategických cieľov** a predloží ho na rozhodnutie Riadiaceho výboru. V niektorých prípadoch je účelné spracovať variantné návrhy, tieto však musia byť riadiacemu výboru predložené na rozhodnutie spolu so zhodnotením ich výhod a nevýhod.

**Riadiaci výbor schváli spresnenú víziu a hlavný cieľ, ako i nadefinované priority a strategické ciele dokumentu** (ktoré konkretizujú víziu), resp. rozhodne o výbere najvhodnejšieho variantu. V prípade, že úprava vízie alebo hlavného cieľa má charakter zásadnej zmeny alebo je výber z variantov náročný, je možné vykonať dodatočné analýzy na spresnenie riešeného problému (vrátiť sa k jednej z predchádzajúcich fáz). Napriek tomu je definícia vízie a hlavného cieľa, priorít a strategických cieľov resp. **voľba z predložených variant vždy prienikom medzi objektívne potrebnou/želanou zmenou a politickými preferenciami**.

#### *Krok 4.3. Rozpracovanie základného smerovania stratégie obsiahnutej v PHRSR*

Na základe predchádzajúcich krokov participatívnej tvorby PHRSR sa spresní vízia a hlavný cieľ stanovené v prípravnej fáze a definujú sa priority a strategické ciele.

#### *Krok 4.4. Definovanie ďalších úrovní cieľov PHRSR*

**Vo väzbe na definované priority a strategické ciele sa definuje nasledujúca úroveň špecifických cieľov** (najmä s operatívnym charakterom), ktorá cieľi na krátkodobý časový horizont.

**Hierarchický systém cieľov** je vhodné zobrazit' v tzv. strome cieľov, ktorý zobrazí všetky špecifické ciele, ich jednotlivé úrovne z ohľadom na ich prioritizáciu, ako i časový charakter (časovú náročnosť) a vzájomné väzby. Niektoré zo špecifických cieľov môžu mať väzby na viacero strategických cieľov, pričom tieto by mali byť zreteľné práve v zobrazení stromu cieľov. **Strom cieľov** je vhodným nástrojom pre podporu participatívneho procesu tvorby a implementácie PHRSR, pretože sprostredkuje aktérom rozvoja zrozumiteľnú informáciu o systéme cieľov a najmä **identifikáciu kritických cieľov**, ktoré ovplyvnia plnenie ostatných cieľov. Ak v analytickej fáze tvorby PHRSR vznikol tzv. strom výziev a problémov, môže ho tím pre koordináciu tvorby porovnať so stromom cieľov. Tým overí, či sú v systéme cieľov adekvátne reflektované identifikované výzvy (k výzvam by malo patriť aj efektívne využitie potenciálov rozvoja) a problémy rozvoja územných samospráv. Pri definovaní jednotlivých úrovní cieľov je možné zohľadniť aj ich prioritu. **Určenie priorít cieľov** môže byť prospešné napríklad vtedy, ak nie sú zabezpečené všetky potrebné zdroje pre ich realizáciu a podľa vzájomnej

nadväznosti jednotlivých špecifických cieľov. Tak je možné definovať ciele, ktorých realizácia a naplnenie je nevyhnutné pre naplnenie vízie a hlavného cieľa a od nich odvodených priorit a strategických cieľov, a ciele, ktorých splnenie nie je za určitých okolností rozhodujúce, resp. viaže sa na vývoj podmienok rámcujúcich implementáciu stratégie obsiahnutej v PHRSR.

Súčasťou tohto kroku je **kontrola súladu a doplnkovosti navrhovaných cieľov** (na miestnej a regionálnej úrovni) **s cieľmi nadradených a iných relevantných stratégií.**

**Návrh štruktúry cieľov** sa tvorí v pracovných skupinách a koordinuje v tíme pre koordináciu tvorby. Sú komunikované v participatívnom procese s partnermi a následne **schvaľované v Riadiacom výbore.**

#### *Krok 4.5. Nastavenie sústavy ukazovateľov a ich cieľových hodnôt*

Vo vzťahu k definovaným prioritám a (strategickým i špecifickým) cieľom sa definujú kľúčové integrované a parciálne ukazovatele, ktoré umožňujú sledovanie plnenia jednotlivých cieľov a napĺňania vízie a hlavného cieľa a priorit.

**Integrovaným ukazovateľom** je napríklad miera migrácie obyvateľstva z/do obce (primárne sledovaný údaj), a **parciálnym ukazovateľom** je napríklad zmena počtu nájomných bytov na jedného obyvateľa (porovnávaný primárne sledovaný údaj k nejakému javu/stavu).

Návrh ukazovateľov a ich cieľových hodnôt sa tvorí v pracovných skupinách a koordinuje v koordinačnom tíme. V participatívnom procese sú komunikované s partnermi a následne schvaľované v Riadiacom výbore tvorby PHRSR.

**Hodnoty ukazovateľov** môžu byť kvantifikované alebo definované kvalitatívne. Cieľové hodnoty by mali byť dostatočne ambiciózne, ale zároveň realistické vo vzťahu k časovému horizontu ich dosiahnutia a disponibilným zdrojom.

**K jednotlivým ukazovateľom sa definujú ich východiskové a cieľové hodnoty** (vo väzbe na inventarizačnú, analytickú a prognostickú fázu) vrátane očakávaného času na dosiahnutie týchto hodnôt a tiež presné zdroje údajov na sledovanie hodnôt ukazovateľov pre zabezpečenie kontroly ich dostupnosti. Môže ísť o interné zdroje územnej samosprávy (ich informačné a monitorovacie systémy a reportované priame výstupy z projektov a aktivít) a o národné zdroje (ŠÚ SR, NBS, Datacentrum MF SR, NCIZ, rozličné datasety jednotlivých rezortov a pod.), a ďalšie údaje monitorovania medzinárodnými inštitúciami (Eurostat, OECD, Svetová banka, a pod.). V návrhu je potrebné odzrkadliť aj ukazovatele definované v nadradených strategických dokumentoch a v dokumentoch národnej implementácie medzinárodných dohôd ([Návrh národných priorit implementácie Agendy 2030](#) schválený uznesením vlády SR č. 273 z 13. júna 2018 a ďalších dokumentov ako napr. sú akčné plány rozvoja najmenej rozvinutých okresov ako aj Akčný plán transformácie uhoľného regiónu horná Nitra (Iniciatíva EK pre uhoľné regióny v prechode), Integrovaná stratégia územného a miestneho rozvoja na roky 2021-2027, Akčné plány pre rast a zamestnanosť Banskobystrického samosprávneho kraja a Prešovského samosprávneho kraja (Iniciatíva EK „Catching-Up Regions“). Toto umožňuje systematizáciu a harmonizáciu monitorovania plnenia priorit a cieľov na miestnej, regionálnej a národnej úrovni.

**Ukazovatele** podobne ako ciele alebo výzvy a problémy **by mali tvoriť sústavu vzájomne previazanú zhora nadol aj zdola nahor, ktorá predstavuje tzv. strom ukazovateľov.** To znamená, že ukazovatele vyššej úrovne by mali mať vyššiu mieru integrovanosti a odrážať synergie spolupôsobenia efektov dosiahnutia cieľov nižšej úrovne. Napĺňanie niektorých cieľov môže byť sledované jedným ukazovateľom, iných niekoľkými vzájomne sa dopĺňujúcimi ukazovateľmi.

## Fáza 5. Návrh vlastnej stratégie – strategického prístupu, postupu a nástrojov na naplnenie vízie, hlavného cieľa, priorít a systému cieľov

V tejto fáze sa identifikuje strategický prístup, postup a nástroje (opatrenia, aktivity, programy a projekty) akými sa v časovej následnosti a priestorovej súvislosti realizujú jednotlivé kroky stratégie. Cieľom tejto fázy je navrhnuť vlastnú stratégiu, ktorá dosiahne naplnenie celého systému počínajúc víziou až po systém cieľov PHRSR, pričom v prípade PHRSR VÚC sa pripraví aj stratégia podpory VÚC rozvoja jednotlivých území SPR.

### *Krok 5.1. Návrh strategického prístupu pre naplnenie vízie, priorít a systému cieľov*

Tvorba vlastnej stratégie, teda spôsobu naplnenia vízie a hlavného cieľa, priorít a systému cieľov, sa musí odvíjať od voľby prístupu a následne sa definuje postup a nástroje pre ich dosiahnutie. Voľba prístupu závisí nielen od charakteru vízie a hlavného cieľa, priorít a jednotlivých cieľov, ale aj od východiskovej situácie a očakávaných zmien prostredia, v ktorom sa stratégia bude realizovať. Spravidla je strategický prístup kombináciou viacerých dimenzií stratégie. **Výstupom SWOT analýzy je nielen identifikácia silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození, ale aj návrh jedného zo štyroch prístupov:** ofenzívnej stratégie, defenzívnej stratégie, stratégie spojenectva a stratégie úniku.

Stratégia môže byť v tomto zmysle založená na maximalizácii využitia vnútorných zdrojov (ako sú fyzické, nefyzické, alebo organizačné schopnosti, dopyt, jedinečnosť/nahradiťnosť, vhodnosť, trvácnosť), na využití spolupráce a delby práce medzi partnerov, na zabezpečení udržateľnosti budovaním robustnosti, resp. rozvojom adaptačných schopností a flexibility v dynamicky sa meniacich a ťažko predvídateľných podmienkach, na prioritne uspokojovania dopytu, či na využití najnovších poznatkov, prístupov a technológií.

V súčasnosti sa v rámci rôznych prístupov presadzujú integrované prístupy. Jedným z osobitne podporovaných prístupov zo strany Európskej komisie je **inovačne orientovaná smart stratégia rozvoja** integrujúca tvrdé infraštruktúrne riešenia s mäkkými organizačnými, inštitucionálnymi a sociálnymi inováciami, ktoré využívajú najnovšie poznatky zo sociálnych, prírodných a technických vied a najmodernejšie technológie pre efektívny a udržateľný rozvoj a zabezpečenie kvality života obyvateľov a kvality podnikateľského prostredia. **Smart znamená správať sa rozumne, a pritom najefektívnejšie a udržateľne využívať svoje zdroje.** Implementácia smart stratégie rozvoja nie je o zvyšovaní výdavkov, ale o efektívnejšom využití finančných zdrojov, ktorá znamená napokon úsporu v strednodobom a dlhodobom horizonte.

Smart prístupy sa premietajú do procesu tvorby aj implementácie PHRSR a prakticky **každá územná samospráva by mala integrovať smart prístupy** zodpovedajúce XXI. storočiu **vo svojom PHRSR**. Súčasťou smart prístupu je aj spracovanie adresných špecifických cieľov na podporu rozvoja jednotlivých území SPR prostredníctvom kapitalizácie ich špecifického územného potenciálu (t.j. súčtom sociálneho, kultúrneho, prírodného, ekonomického, technického a procesného potenciálu). Smart stratégie uprednostňujú sústredenie pozornosti na využitie rozvojových potenciálov namiesto koncentrácie na riešenie (resp. hasenia) problémov.

### *Krok 5.2. Identifikácia nástrojov na naplnenie vízie, priorít a systému cieľov*

V tomto kroku sa na základe zvoleného postupu pri naplňaní vízie a hlavného cieľa, priorít a systému cieľov definujú nástroje, ktorými sa majú dosiahnuť. V tejto časti sa definuje **programová časť PHRSR**.

Nástroje môžu mať podobu :

- **inštitucionálnych a organizačných opatrení** (napr. v podobe úpravy existujúcich alebo tvorby nových všeobecne záväzných nariadení),
- **informačných a vzdelávacích opatrení** (napr. zriadenie internetových komunikačných kanálov kampane pre zvýšenie povedomia verejnosti, vzdelávacie kampane a pod.)
- **investícií** (napr. do infraštruktúry),
- **finančných nástrojov** (napr. dotácie, pôžičky, koncesie, dane a pod.),



- **programov, projektov, služieb alebo iných aktivít** verejného i súkromného sektora, ktoré povedú k naplneniu definovaných cieľov.

Návrh postupov a nástrojov sa spravidla vypracováva vo variantoch, ktoré sú následne hodnotené z hľadiska:

- **efektívnosti a účinnosti** (ekonomické ako aj mimoekonomické efekty a miera relevantnosti voči cieľovým skupinám – počet a významnosť),
- **udržateľnosti** efektov po období implementácie,
- **realizovateľnosti a dostupnosti potrebných zdrojov** (ľudských, finančných, materiálnych a pod.),
- **možných rizík** spojených s ich implementáciou
- **synergických efektov** medzi nástrojmi naprieč stratégiou.

Po vyhodnotení sú vybrané najvhodnejšie varianty a je spracovaný prehľadný opis systému cieľov a k nim prislúchajúcich nástrojov PHRSR, ktorý je súčasťou dopracovaného návrhu stratégie (už obsahujúci víziu a hlavný cieľ, definíciu priorít, kompletnú sústavu cieľov, sústavu indikátorov a ich cieľových hodnôt, postup a nástroje vedúce k naplneniu cieľov). V prípade PHRSR VÚC je potrebné osobitnú pozornosť venovať špecifickým nástrojom adresujúcim ciele rozvoja a potreby jednotlivých území SPR, pričom sa sleduje aj doplnkovosť týchto nástrojov k nástrojom obsiahnutým v ostatných častiach PHRSR VÚC.

### *Krok 5.3. Spracovanie prehľadného opisu cieľov a nástrojov PHRSR*

V tomto kroku sa celý systém cieľov a k nim viažucich sa nástrojov detailnejšie popíše **v prehľadnej tabuľkovej forme**. Opierajúc sa predchádzajúce kroky popis cieľa obsahuje najmä:

- stručné zdôvodnenie jeho zaradenia a vzťah k identifikovaným výzvam, problémom a impulzom,
- identifikáciu väzby na ostatné ciele PHRSR, prípadne ostatných relevantných stratégií,
- identifikáciu ukazovateľa/-ov viažucich sa k nemu,
- identifikáciu aké nástroje/opatrenia/aktivity resp. naplnenie akých cieľov nižšej úrovne povedie k jeho naplneniu,
- dopady jeho dosiahnutia na cieľové skupiny,
- predpoklady a riziká naplnenia daného cieľa,
- prioritu plnenia daného cieľa.

## **Fáza 6. - Nastavenie implementácie, financovania, monitorovania a vyhodnocovania PHRSR**

Cieľom tejto fázy je vypracovať **podrobný plán implementácie stratégie** obsiahnutej v PHRSR. Podrobný plán implementácie stratégie je integrálnou súčasťou PHRSR a definuje predovšetkým:

- **časový harmonogram implementácie stratégie** a v jeho rámci **konkrétne úlohy pre implementáciu navrhovaných nástrojov** vrátane subjektov zodpovedných za ich splnenie a určenie výstupov realizácie týchto úloh, ktorý je reprezentovaný **akčným plánom implementácie** (kroky 6.1. a 6.2);
- **implementačnú štruktúru vrátane systému riadenia implementácie PHRSR**, v ktorej musí byť predovšetkým presne definovaná úloha jednotlivých subjektov zapojených do realizácie PHRSR, pravidlá a procesy riadenia implementácie stratégie a plán riadenia rizík (kroky 6.3 až 6.5.);
- **systém monitorovania a transparentného hodnotenia** a naplňania cieľov stratégie, ktoré zapracovávajú (kroky 6.6 a 6.7),
- **plán využitia zdrojov vrátane zostavenia finančného plánu implementácie stratégie** (krok 6.8.).

**Jednotlivé časti tejto fázy sa spracúvajú prakticky súčasne, pretože sú vzájomne prepojené.** V prípade PHRSR VÚC sa osobitná pozornosť venuje harmonizácii časového harmonogramu a plánu aktivizácie zdrojov na realizáciu stratégií obsiahnutých v PHRSR VÚC pre podporu rozvoja území jednotlivých strategicko-plánovacích regiónov. Posledná časť fázy (krok 6.9.) je zameraná na **návrh odporúčaní a požiadaviek vyplývajúcich zo spracovania PHRSR.**

Poznámka:

**Pri definovaní systému monitorovania a hodnotenia ako i plánu využitia zdrojov (kroky 6.6. až 6.8), najmä pri finančných zdrojoch je nevyhnutné zapracovať náklady na implementáciu strategického dokumentu v rámci procesu programového rozpočtovania dotknutých územných samospráv,** ktoré sú finančne dotknuté implementáciou PHRSR. Týmto postupom územná samospráva naplňa požiadavku zákona č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a k nemu príslušných metodických pokynov a manuálov tak, aby **programový rozpočet územnej samosprávy bol viazaný na podrobný plán implementácie stratégie.**

#### *Krok 6.1. Stanovenie zoznamu úloh pre implementáciu nástrojov na dosiahnutie definovaných cieľov*

Obsahom tohto kroku je

- identifikácia konkrétnych činností a úloh, ktoré musia byť realizované v rámci opatrení/nástrojov zabezpečujúcich dosiahnutie jednotlivých cieľov,
- ku každej úlohe/činnosti sa určí jej časová náročnosť, potreba zdrojov (finančných, ľudských, materiálnych a pod.),
- ku každej činnosti a úlohe sú priradení partneri zodpovední za jej vykonanie,
- ku každej činnosti a úlohe sa identifikuje jej väzba na iné činnosti a úlohy.

**Výstup** tohto kroku **sa spracuje v prehľade úloh a činností** vo väzbe na prehľad hierarchického systému cieľov PHRSR.

#### *Krok 6.2. Spracovanie časového harmonogramu implementácie stratégie*

Jednotlivé definované úlohy z predchádzajúceho kroku sa spracujú do časového sledu tak, aby boli rešpektované ich obsahové, priestorové a časové nadväznosti a limity dostupnosti zdrojov v časovej súslednosti. Ide najmä o určenie:

- **Hlavných fáz** realizácie PHRSR predstavujúcich súbory nástrojov - opatrení/aktivít vedúcich k naplneniu jeho cieľov. Ku každej fáze je potrebné definovať jej **časové ohraničenie, očakávaný výstup, kľúčové nástroje/opatrenia/aktivity pre dosiahnutie cieľov**
- Termíny **začatia a konca** jednotlivých aktivít s prihliadnutím na **potrebu ich časovej následnosti, súslednosti a iných súvislostí a previazanosti**
- **Kľúčové míľniky.** Jedná sa o najdôležitejšie momenty realizácie PHRSR (dokončenie fázy realizácie PHRSR, **kritické aktivity/ciele umožňujúce pokračovať v realizácii iných aktivít/cieľov** a pod.).
- **Čas nasadenia potrebných zdrojov** pre implementáciu PHRSR s dôrazom na potrebné finančné zdroje. **Každý strategický a špecifický cieľ** (s operatívnym charakterom) **musí byť reflektovaný na úrovni programu/podprogramu príslušného programového rozpočtu územnej samosprávy,** ktorého nástroje (opatrenia/aktivity) budú implementované v najbližšom rozpočtovom roku a vo dvoch nasledujúcich/výhľadových rokoch (v zmysle časového systému rozpočtového programovania na roky podľa modelu 1+2). Tým sa zabezpečí väzba na programový rozpočet územných samospráv.

- **Časovanie aktivít riadenia implementácie stratégie.** Ide o aktivity spojené s riadením rizík, monitorovaním a hodnotením implementácie stratégie, ďalej sú to aktivity definované v komunikačnom pláne implementácie stratégie (krok 2.2).

Časový harmonogram je vhodné vypracovať v podobe **Ganttovho diagramu**<sup>18</sup>.

#### *Krok 6.3. Nastavenie riadiacej štruktúry implementácie PHRSR*

Tím pre koordináciu tvorby stratégie v spolupráci s pracovnými skupinami a partnermi navrhne **základnú riadiacu štruktúru implementácie stratégie**. V riadiacej štruktúre by mali byť diferencované **orgány s riadiacou, výkonnou a kontrolnou funkciou**. Jednotlivým orgánom riadiacej štruktúry implementácie stratégie musí byť stanovená ich úloha, právomoci a zodpovednosti.

Spravidla sa v rámci riadiacich štruktúr implementácie PHRSR **vyžívajú štruktúry spolupráce, ktoré sa osvedčili vo fáze tvorby PHRSR a to najmä tímy logistickej podpory** (viď. koordinačná štruktúra kroku 2.7.), aby sa zabezpečila kontinuita strategického plánovania. V prípade PHRSR VÚC je vhodné **využiť koordinačné rady - SPR** vytvorené pre jednotlivé územia SPR v rámci konkrétnej VÚC.

#### *Krok 6.4. Spracovanie návrhu zodpovedností a úloh jednotlivých partnerov zapojených do implementácie stratégie*

V tomto kroku spracuje tím pre koordináciu tvorby stratégie **návrh zodpovedností a úloh jednotlivých partnerov**, pričom vychádza z prehľadu úloh a činností potrebných na dosiahnutie definovaných cieľov a časového harmonogramu. V prípade PHRSR VÚC je vhodné využiť aj kooperačné rady - SPR a to nielen pre implementáciu špecifických stratégií pre územia SPR, ale aj pre deľbu práce na participatívnej implementácii PHRSR ako celku. Návrh musí byť prerokovaný so všetkými dotknutými partnermi a prijatý na základe súhlasných stanovísk ku zapracovaniu ich pripomienok.

#### *Krok 6.5. Stanovenie pravidiel a procesov riadenia implementácie PHRSR*

V tomto kroku sa nastaví mechanizmy rozhodovacích a schvaľovacích procesov a to najmä **kompetencie a pravidlá**:

- **monitoringu a hodnotenia** plnenia úloh a výstupov implementácie PHRSR,
- **operatívneho riadenia** implementácie (koordinácie prác, komunikácia, riadenie využitia zdrojov a operatívne rozhodnutia),
- **adaptácie a zmien stratégie** na základe výstupov procesu monitorovania,
- **manažmentu rizík**.

V prípade spoločných PHRSR pre skupiny obcí alebo SPR je osobitne dôležité založiť predpoklady partnerského procesu implementácie inštitucionalizáciou rozhodovacích pravidiel a dohody o riadení implementácie PHRSR a jednotlivých opatrení a aktivít. Zmeny v stratégii (tzn. napríklad zmeny vízie, hlavného cieľa, priorít, systému cieľov alebo nástrojov/opatrení/aktivít) alebo v spôsobe jej implementácie môžu byť vynútené vonkajším okolím stratégie, výsledkami implementácie PHRSR zistenými v procese monitoringu, alebo môžu byť realizované na základe podnetu niektorého z partnerov implementácie stratégie.

Zodpovednosť za monitoring a hodnotenie sa definuje ako súčasť stanovenia pravidiel a procesov riadenia implementácie PHRSR.

V priebehu implementácie PHRSR sa môžu vyskytnúť problémy, ktoré môžu ovplyvniť dosiahnutie vízie a definovaných cieľov a efektívnosť implementácie. Potenciál výskytu týchto problémov predstavuje riziko pre

<sup>18</sup> Ganttov diagram (Gantt Chart) je grafické znázornenie plánovania postupnosti činnosti v čase, ktoré sa využíva pri riadení projektov alebo programov.



naplnenie stratégie, preto je potrebné identifikovať potenciálne problémy skôr než sa vyskytnú, a nastaviť postupy na zníženie pravdepodobnosti ich výskytu, prípadne na minimalizáciu ich dopadov. Riziká je potrebné identifikovať v spolupráci s partnermi a nastaviť plán ich riadenia. Tím pre koordináciu tvorby navrhne postup na zníženie rizík už pri formulovaní PHRSR a to voľbou stratégie, vhodných nástrojov a následne pri jej implementácii. Základom pre zníženie rizík je už ich zohľadnenie pri ich identifikácii.

Základnými bodmi tohto postupu sú:

- identifikovanie možných rizík tvorby PHRSR resp. jeho aktualizácie,
- zhodnotenie ich významnosti,
- návrh opatrení na zníženie rizík a zodpovednosti za ich realizáciu,
- návrh postupov monitorovania a priebežného hodnotenia rizík.

Pre nastavenie riadenia rizík je vhodné v prípade závažnosti a početnosti rizík vytvoriť **plán riadenia rizík**. **Do plánu riadenia rizík je potrebné zahrnúť aj riziká identifikované v procese strategického environmentálneho hodnotenia** vrátane opatrení na ich elimináciu, zníženie resp. mitigáciu ich dopadov.

#### *Krok 6.6. Nastavenie systému monitorovania*

**Nastavenie systému monitorovania** má slúžiť hodnoteniu implementácie PHRSR na základe vyhodnotenia zvolených ukazovateľov (krok 4.5) plnenia priorít a cieľov stratégie. Využíva sa pri tom systém zadefinovaných ukazovateľov ku jednotlivým cieľom, ktoré majú určené cieľové hodnoty a kritérium času na dosiahnutie očakávaných cieľových hodnôt.

V procese monitoringu sa uplatňuje **princíp participácie partnerov a verejnosti**. Odporúča sa mať **vytvorený monitorovací výbor, ktorý by bol** zostavený aj za účasti partnerov, a tímu logistickej podpory a pracovných skupín. V prípade PHRSR VÚC a PHRSR skupiny obcí alebo SPR je kladený osobitný **dôraz na účasť zástupcov jednotlivých miest a obcí alebo kooperačnej rady – SPR v procese monitorovania**.

Proces monitorovania a hodnotenia plnenia priorít a cieľov PHRSR je nevyhnutné previazať z procesom monitorovania a hodnotenia napĺňania programového rozpočtu územného rozpočtu v zmysle zákona č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Záverečné účty územných samospráv predstavujú vhodný nástroj, ktorý zachytáva nielen napĺňanie programového rozpočtu územnej samosprávy, ale i napĺňanie implementácie PHRSR vrátane sledovania definovaných indikátorov. Vzhľadom na previazanosť procesu implementácie PHRSR s programovým rozpočtom dotknutej územnej samosprávy, **systém monitoringu by mal využívať nástroje monitoringu programového rozpočtovania** a to najmä „**Záverečný účet**“, ktorý je každoročne pripravovaný a schvaľovaný územnou samosprávou.

**Predmetom monitorovania sú najmä ukazovatele progresu implementácie stratégie**. Ukazovatele sú priradované jednotlivým cieľom, a majú definované cieľové hodnoty a časové body očakávaný dosiahnutia cieľov hodnôt.

Proces monitoringu sa opiera o systém zberu a spracovania dát, ktorý bol základom aj pre analytickú fázu participatívnej tvorby PHRSR a výber ukazovateľov. Pri nastavení systému monitoringu sa doplní frekvencia zberu údajov, zodpovednosť za ich zber a zodpovednosť za priebežný monitoring hodnôt jednotlivých ukazovateľov progresu a efektívnosti, ako aj míľnikov.

Dobre nastavený a fungujúci systém monitoringu môže spoločne s hodnotením viesť k pružnej reakcii na zmenené podmienky a úspešné či neúspešné kroky implementácie formu úpravy (aktualizácie) stratégie

#### *Krok 6.7. Nastavenie systému transparentného hodnotenia.*

**V rámci procesu hodnotenia sa každoročne vyhodnocujú získané údaje o prograse implementácie priorit a cieľov stratégie a hodnotia sa ukazovatele efektívnosti a ukazovatele realizácie aktivít (míľniky).** Ukazovatele efektívnosti sú definované ako pomer použitých zdrojov a dosiahnutých efektov monitorovaných prostredníctvom ukazovateľov progresu.

Z hľadiska efektívnosti sa odporúča, aby hodnotenie plnenia priorit a cieľov PHRSR bolo previazané s monitorovaním a hodnotením plnenia nadradených dokumentov ako je Národná stratégia regionálneho rozvoja schválená uznesením vlády SR č. 273 z 13. júna 2018 a Partnerskej dohody a ďalších programových dokumentov pre čerpanie EŠIF na programové obdobie 2021 - 2027. Tento prístup tiež nadväzuje na odporúčanie o potrebe previazania priorit a strategických cieľov s prioritami a cieľmi definovanými v týchto nadradených dokumentoch.

**Gestor s riadiacim výborom určí zodpovednosť za spracovanie hodnotiacich správ o realizácii priorit a cieľov PHRSR** na základe údajov získaných participovaným monitoringom, pričom sa môžu využiť najmä kapacity logistickej podpory, monitorovacieho výboru za účasti partnerov, zástupcov jednotlivých územných samospráv alebo zástupcov koordinačnej rady - SPR (v prípade PHRSR VÚC) a pod.).

V prípade PHRSR VÚC a PHRSR, skupiny obcí alebo SPR je kladený osobitný dôraz na účasť zástupcov jednotlivých miest a obcí alebo kooperačnej rady – SPR v procese hodnotenia.

**Nastavenie systému hodnotenia určí pre** Hodnotiacim správam o realizácii priorit a cieľov PHRSR:

- Formu materiálu správy (napr. textová, tabuľková, mapová pre identifikáciu priestorovej korelácie a pod.);
- Adresár informovaných subjektov (napr. pracovná skupina, riadiaci výbor, gestor implementácie stratégie, štatutárny orgán územnej samosprávy, orgán štátnej správy alebo územnej samosprávy, v ktorého gescii sú nadradené dokumenty za oblasť regionálneho rozvoja a pod.);
- Oponenta/oponentov materiálu správ, ktorý bude môcť poukazovať na nedostatky a zadávať zásadné pripomienky na zapracovanie pred prijatím záväzných rozhodnutí na základe výsledkov Hodnotiacich správ (napr. pracovná skupina, riadiaci výbor, kooperačné rady – SPR, tím logistickej podpory a iní príslušní odborníci v danej oblasti resp. subjekty, ktoré neboli spracovateľom Hodnotiacej správy o realizácii priorit a cieľov PHRSR).

**Hodnotiaca správa o realizácii priorit a cieľov PHRSR kladie dôraz najmä na zistenie:**

- úspešnosti plnenia priorit a cieľov pri implementácii PHRSR,
- správnosti voľby nástrojov pri implementácii PHRSR,
- či sú ciele, proces implementácie, alebo výsledky implementácie stratégie ovplyvnené meniacimi sa okolnosťami, efektívnosti alokovaných zdrojov

Zároveň systém hodnotenia je nápomocný pri vyhodnotení výsledkov a vplyvov stratégie po skončení realizácie PHRSR.

#### *Krok 6.8. Zostavenie plánu využitia zdrojov vrátane finančného plánu implementácie stratégie*

**Jednou z kľúčových častí podrobného plánu implementácie stratégie je plán využitia zdrojov a finančný plán implementácie stratégie.** Úlohou tímu pre koordináciu tvorby stratégie bude v rámci tejto aktivity najmä stanoviť (finančné, ľudské, priestorové, materiálne, a iné) zdroje nevyhnutné pre implementáciu stratégie a zostaviť plán ich nasadenia v procese implementácie PHRSR vrátane plánu využitia finančných zdrojov. Tieto plány identifikujú objemy finančných a iných zdrojov a alokujú ich podľa účelu, času a miesta ich využitia.

Tvorba stratégie ako jadra PHRSR musí zohľadňovať realistický pohľad na dostupnosť zdrojov vrátane finančných zdrojov, avšak stratégia nemôže byť postavená na tom, že aké dotačné prostriedky budú k dispozícii zo štrukturálnych fondov EÚ alebo z iných neistých externých zdrojov. Je rad opatrení, vrátane investícií, ktoré je možné realizovať z iných ako dotačných, či rozpočtových zdrojov. Investície, ktoré zefektívňujú prevádzku infraštruktúry a poskytované služby, je možné financovať v móde návratného financovania s využitím výhodných pôžičiek (napr. s garanciami štátu). Investície, ktoré prinášajú finančný prospech aj súkromnému sektoru je možné zabezpečiť v partnerstve privátneho a verejného sektora a podobne.

Očakáva sa, že už v nasledujúcom programovacom období sa otvorí priestor pre flexibilnejšiu a adresnejšiu podporu realizácie PHRSR zo štrukturálnych fondov EÚ, vyššiu mieru decentralizácie rozhodovania a tiež vytvorenie účinnejšej podpory regionálneho rozvoja zo strany štátu. V mnohých prípadoch je dostupnosť zdrojov financovania (ale aj ich efektívnosť) podmienená dosiahnutím istého minimálneho objemu požadovaných zdrojov, čím sa posilňuje motivácia združovania investícií cez vecnú a územnú integráciu (integrované investičné balíčky, spoločné integrované stratégie SPR).

**Finančný plán implementácie stratégie musí identifikovať finančné objemy, charakter (grantové, revolvingové, investičné, neinvestičné aspekty), zdroje a spôsoby financovania projektov (vlastné zdroje, pôžičky, verejné financie, súkromné zdroje, grantové schémy, a pod.).**

### **Spolufinancovanie**

Malo by platiť pravidlo, že komu plynie (ekonomický, neekonomický, zmiešaný) benefit z realizácie, tak ten by sa aj mal podieľať na zabezpečení zdrojov vrátane finančných položiek. To v praxi znamená, že ak naplnenie špecifického cieľa (s operatívnym charakterom) prináša prínosy viacerým subjektom (napríklad súkromnému aj verejnému sektoru), tieto subjekty by sa mali spolupodieľať na spolufinancovaní implementácie opatrení pre naplnenie daného cieľa.

### **Výber zdrojov a vhodného spôsobu financovania**

Pri projektoch treba zhodnotiť nielen ekonomické prínosy, ale aj neekonomického prínosy. Charakter (ekonomický, neekonomický, zmiešaný) benefitu predurčuje tiež spôsob financovania. Grantové (nenávratné) formy financovania by mali byť primárne určené na financovanie opatrení pre naplnenie špecifických cieľov (s operatívnym charakterom) prinášajúcich neekonomické benefity. Na druhej strane, revolvingové zdroje (napr. komerčné zdroje získané na finančnom trhu) by sa mali využívať na financovanie takých opatrení, ktorých realizácia prináša priame ekonomické benefity. Špeciálne úverové programy sú potenciálne vhodné pre ciele kombinujúce ekonomické a neekonomické prínosy. Avšak, vo všetkých prípadoch sa vyžaduje zachovanie princípu efektivity pri alokovaní a využívaní finančných prostriedkov.

Aj v rámci jednotlivých spôsobov financovania je treba pri tvorbe finančného plánu myslieť na **viacdrojové financovanie**, keďže schopnosť nahradiť jeden plánovaný zdroj iným zdrojom v prípade jeho výpadku, resp. nedostupnosti a zvyšuje flexibilitu implementácie. Je potrebné prekonať jednostrannú orientáciu na jeden resp. úzku škálu predpokladaných zdrojov (napr. zdroje EŠIF, alebo štátny, resp. samosprávny rozpočet).

**V budúcnosti sa predpokladá, že verejné zdroje EŠIF budú mať skutočne charakter doplnkových zdrojov**, a preto od najbližšieho programového obdobia je potrebné pripravovať už finančné plány PHRSR na princípe viacdrojového financovania s aktívnym zapojením partnerov v území.

### **Plán využitia zdrojov**

Detailný finančný plán sa spracúva spravidla na obdobie kryjúce sa s programovým rozpočtovacím obdobím t.j. podľa modelu na 1+2 rokov. V prípade spoločného PHRSR alebo SPR je tento finančný plán koordinovaný s rozpočtami zúčastnených obcí.

Pri nástrojoch (opatreniach/aktivitách), ktorých **implementácia sa predpokladá v najbližšom rozpočtovom roku resp. v dvoch nasledujúcich/výhľadových rokoch** (v zmysle časového systému rozpočtového programovania podľa modelu na 1+2 roky) **je potrebné zabezpečiť ich väzbu na programový rozpočet územnej samosprávy**. Každý strategický i špecifický cieľ (s operatívnym charakterom), ktorého príslušné nástroje/opatrenia/aktivity sa budú realizovať v období pokrývajúcim najbližší rozpočtový rok resp. dva výhľadové roky musí byť reflektovaný na úrovni programu/podprogramu príslušného programového rozpočtu územnej samosprávy.

**Plán využitia zdrojov musí byť spracovaný v nadväznosti na harmonogram implementácie PHRSR a príslušného programového rozpočtu územnej samosprávy.**

#### *Krok 6.9. Návrh odporúčaní a požiadaviek vyplývajúcich zo spracovania PHRSR*

Tím pre koordináciu tvorby spracuje odporúčania a požiadavky vyplývajúce zo spracovania PHRSR pre nadradené a nižšie úrovne strategického riadenia, ako aj odporúčania pre partnerské a spolupracujúce subjekty. Pri spracovaní týchto odporúčaní a požiadaviek tím vychádza z analyzovaných potrieb a predpokladov pre rozvoj obce/mesta resp. VÚC, ktoré prekračujú kompetenciu danej územnej samosprávy, resp. ktoré sa viažu na kompetencie štátnej správy v oblasti regionálneho rozvoja alebo spolupracujúcich subjektov, ktoré nie sú priamo partnermi pri tvorbe a implementácii PHRSR (napríklad susediacich samosprávnych jednotiek alebo súkromných ekonomických subjektov). Návrh odporúčaní sa využije pri tvorbe/aktualizácii PHRSR na nadradenej alebo nižšej úrovni strategického riadenia. Odporúčania z miestnej a regionálnej úrovne, ktoré sú ohľadom adresovaných požiadaviek na orgány štátnej správy sú sumarizované a predkladané samosprávnymi krajinami iba prostredníctvom Hodnotiacich správ o realizácii priorit a cieľov PHRSR VÚC.

#### **Fáza 7. - Prerokovanie a schvaľovanie návrhu PHRSR**

Cieľom tejto fázy je pomôcť ku úspešnému prijatiu a schváleniu nového návrhu PHRSR a jeho podrobného plánu implementácie stratégie zo strany verejnosti a partnerov. **Integrálnou súčasťou fázy schvaľovania je široko koncipovaný proces prerokovania** tohto dokumentu s partnermi, dotknutou verejnosťou a dotknutými orgánmi **a následného zapracovania ich námetov a pripomienok z participatívneho procesu** v prvej časti tejto fázy (krok 7.1. až 7.4.). Výstupom tohto participatívneho procesu môže byť úprava návrhu materiálu PHRSR tak, aby bola bližšie k očakávaniam jednotlivých partnerov a verejnosti.

V závere je popísaný proces **schvaľovania návrhu PHRSR / aktualizácie PHRSR** (krok 7.5.).

**Z hľadiska efektívnosti je proces prerokovania vhodné integrovať s procesom strategického environmentálneho hodnotenia za účasti širokej verejnosti a dotknutých orgánov.**

#### *Krok 7.1. Prerokovanie návrhu PHRSR s kľúčovými partnermi*

Pred zverejnením návrhu PHRSR na webovom sídle gestora je potrebné tento návrh prerokovať so všetkými kľúčovými partnermi, t.j. partnermi, ktorí sa priamo majú podieľať na jeho implementácii, či už svojimi aktivitami, alebo zdrojmi. Konsenzus týchto partnerov je podmienkou ich účasti na implementácii a úspešnosti navrhovaného PHRSR, a bez neho nie je možné dané znenie dokumentu predstaviť verejnosti.

V prípade PHRSR VÚC je osobitná pozornosť venovaná prerokovaniu s kooperačnými radami jednotlivých SPR. Spoločné PHRSR skupín obcí alebo SPR je potrebné prerokovať vo všetkých zúčastnených obciach a ich orgánoch územnej samosprávy.

### *Krok 7.2. Spracovanie správy o hodnotení strategického dokumentu*

Vstupom do procesu prerokovania PHRSR je samotný návrh PHRSR a Správa o hodnotení strategického dokumentu spracovaná odborne spôsobilou osobou v zmysle zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a v zmysle príslušným orgánom definovaného rozsahu hodnotenia.

### *Krok 7.3. Zverejnenie návrhu PHRSR a Správy o hodnotení*

Návrh PHRSR sa zverejní spolu so Správou o hodnotení v zmysle zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ak príslušný orgán rozhodol o povinnosti spracovania Správy o hodnotení), pričom sa zabezpečí jeho predstavenie verejnosti spojené s jeho objasnením na verejnom zhromaždení.

**Verejnosť má možnosť PHRSR a správu o jeho hodnotení pripomienkovať priamo na zhromaždení alebo písomnou formou.** Každá pripomienka by sa mala zodpovedne posúdiť a vhodnou formou zodpovedať. V prípade rozhodnutia príslušného orgánu podľa zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, PHRSR resp. jeho aktualizácie, pripomienky a námety verejnosti a dotknutých orgánov sú spolu s odborným posudkom spracovaným odborne spôsobilou osobou podkladom pre vydanie záverečného stanoviska príslušným orgánom v zmysle zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Súbežne s verejným prerokovaním návrhu PHRSR verejnosti sa návrh predkladá pracovným grémiami schvaľujúceho samosprávneho orgánu. V prípade PHRSR VÚC je potrebné tento materiál osobitne prerokovať s kooperačnými radami za jednotlivé SPR.

V prípade spoločného PHRSR skupín obcí alebo SPR je potrebné návrh PHRSR prerokovať vo všetkých zúčastnených obciach a ich orgánoch územnej samosprávy.

### *Krok 7.4. Dopracovanie návrhu PHRSR / aktualizácie PHRSR a predloženie na schválenie*

**Koordinátor v spolupráci s tímom pre koordináciu tvorby** zabezpečí dopracovanie návrhu a následne **gestor predloží jeho výsledné znenie na schválenie** na základe Správy o hodnotení, záverečného stanoviska príslušného orgánu a vyhodnotených námietok a pripomienok z procesu prerokovania vrátane prerokovania v pracovných grémiami schvaľujúceho orgánu/orgánov územnej samosprávy.

### *Krok 7.5. Proces prerokovania a schválenia návrhu PHRSR v samosprávnom orgáne*

**Návrh PHRSR** upravený na základe výstupov procesu prerokovania je predložený gestorom na schválenie v príslušnom orgáne územnej samosprávy (obce, VÚC).

**Spoločné PHRSR skupiny obcí** sa schvaľuje orgánmi územnej samosprávy všetkých zúčastnených obcí. Je vhodné, aby sa pri schvaľovaní PHRSR skupiny obcí brala do úvahy nielen stratégia, ale aj **dohoda o postupe implementácie a o postupe pri schvaľovaní zmien (napríklad zjednodušenie schvaľovania zmien, ktoré sa týkajú len jednej obce zo skupiny obcí)**. Takýto postup by mal obsahovať aj **právomoci dotknutej obce schvaľovať zmeny a doplnenia vecne príslušnej obce, v kombinácii s oznamovacou a registračnou povinnosťou vo vzťahu k ostatným obciam** so spoločným PHRSR v rámci skupiny obcí.

**PHRSR za územie SPR** sa schvaľuje orgánmi územnej samosprávy všetkých zúčastnených obcí, príslušnou kooperačnou radou a orgánom VÚC, a stáva sa súčasťou PHRSR VÚC. Je vhodné, aby sa pri schvaľovaní PHRSR za územie SPR brala do úvahy nielen stratégia, ale aj **dohoda o postupe implementácie a o postupe pri schvaľovaní zmien (napríklad zjednodušenie schvaľovania zmien, ktoré sa týkajú len jednej obce zo skupiny obcí)**. Takýto postup by mal obsahovať aj **právomoci dotknutej obce schvaľovať zmeny a doplnenia vecne príslušnej obce, v kombinácii s oznamovacou a registračnou povinnosťou vo vzťahu k ostatným obciam** príslušných ku PHRSR za územie SPR.

Schválením PHRSR sa tento dokument stáva základným nástrojom strategického riadenia rozvoja obce/mesta/skupiny obcí/ VÚC a začína jeho implementačná fáza.

#### *Krok 7.6. Záverečná správa*

Záverečná správa o projekte tvorby stratégie (záverečná správa) je dokument, ktorý obsahuje všetky informácie o priebehu, výsledkoch a výstupoch projektu tvorby stratégie. Cieľom vytvorenia záverečnej správy je zdokumentovanie dôležitých okolností a informácií o priebehu tvorby stratégie, vzniknutých problémoch a odchýlkach od plánov, o využití zdrojov a o ponaučeníach, ktoré môžu byť využité pri aktualizácii stratégie alebo pri vytváraní ďalších stratégií v predmetnej oblasti. Ide o dôležitý nástroj pre zvyšovanie skúseností a kvalifikácie ľudského kapitálu a pre vhodnejšie nastavenie najmä vnútorných procesov v rámci inštitúcie.

*V prípade, že finálna verzia stratégie nebola schválená, tak budú v správe popísané tiež okolnosti, ktoré k tomu viedli.*

#### **Záverečná správa obsahuje predovšetkým:**

1. základné informácie o projekte tvorby stratégie,
2. opis organizačnej štruktúry projektu tvorby stratégie a obsadenie jednotlivých úloh,
3. prehľad výstupov tvorby stratégie,
4. opis priebehu realizácie projektu tvorby stratégie,
5. vyhodnotenie realizácie projektu tvorby stratégie.

Záverečná správa môže byť stručná, ale mala by obsahovať všetky kľúčové informácie. Rozsah záverečnej správy by mal korešpondovať s rozsahom (komplexnosťou) samotnej tvorby stratégie.

Za tvorbu záverečnej správy je zodpovedný koordinátor tvorby stratégie, ktorý pri jej spracovaní spolupracuje predovšetkým s tímom pre tvorbu stratégie.



## Schéma obsahu Vstupnej správy PHRSR (výstup I. a II. fázy)

### Základná schéma odporúčaného obsahu Vstupnej správy PHRSR

Identifikácia časti	Obsah	Odporúčaný rozsah A4 mimo príloh	Vzt'ah ku krokom procesu tvorby
<b>Základné informácie o stratégii</b>	Názov predmetnej stratégie, Zadávatel' tvorby stratégie, Gestor tvorby stratégie, Koordinátor tvorby stratégie, Obdobie tvorby stratégie, schvaľovateľ(-lia) stratégie, Kontext vzniku stratégie, Predbežná vízia z procesu príprav tvorby Vstupnej správy, Cieľ tvorby stratégie	<b>1</b>	<b>Súhrn z procesu tvorby Vstupnej správy</b>
<b>1. Úvod</b>	Základné inštitucionálne (legislatíva, nadradené strategické dokumenty, kompetencie, partneri a inštitucionalizované štruktúry partnerstiev) a obsahové východiská procesu tvorby (zdôvodnenie potreby - výzvy, problémy a impulzy pre tvorbu PHRSR, definícia územia pre spracovanie PHRSR, definícia a zdôvodnenie územnej štruktúry stratégie PHRSR).  Informácia o prípravnom procese, procese participatívnej tvorby PHRSR (kľúčové kroky, zodpovednosti, účasť partnerov, čas)	<b>3</b>	<b>Súhrn z procesu tvorby Vstupnej správy</b>
<b>2. Personálne zabezpečenie – zostavenie prípravného tímu</b>	2.1 Poverenie gestora (zo strany Zadávatel'a) a menovanie Koordinátora prípravných prác (zo strany gestora) 2.2 Zostavenie tímu prípravných prác (a jej schválenie zo strany gestora), ktoré bude pripravovať podklady na rozhodnutie územných samospráv o aktualizácii resp. o spracovaní nového PHRSR	<b>2</b>	
<b>3. Organizácia prípravných prác a Plán prípravných prác</b>	3.1 Stručné zdôvodnenie a kontext prípravy tvorby stratégie 3.2 Zadefinovanie postupu a harmonogramu, rozpočet fázy identifikácie potreby tvorby stratégie, vrátane požiadaviek na personálne kapacity všetkých zapojených aktérov 3.3 Identifikácia partnerov 3.4 Zadelenie práce s jasným zadefinovaním zodpovednosti 3.4 Nastavenie využitia moderných nástrojov a komunikačnej stratégie 3.5 Nastavenie participatívneho spracovania PHRSR (Plán prípravných prác je schvaľovaný gestorom)	<b>3</b>	
<b>4. Detailnejšia analýza potreby a impulzov na spracovanie PHRSR resp. aktualizáciu</b>	4.1 Analýza súčasného stavu (vrátane existujúcich strategických dokumentov, zmapovanie regulačného rámca) a prognóza možného vývoja  Zhodnotenie stratégií a dokumentov, legislatívnych opatrení (regulačného rámca), ako aj aktivít a projektov realizovaných v minulosti samotnou územnou samosprávou na miestnej a regionálnej úrovni alebo relevantným partnerom, a to aj vrátane kritického zhodnotenia dopadov, efektov a efektívnosti (napr. ÚPD, POH a pod.).	<b>10</b>	

	<p>4.2 Predstavenie kľúčových trendov vývoja, ak by sa stratégia PHRSR neimplementovala (nulová varianta).</p> <p>4.3 Identifikácia vnútorných potenciálov, výziev, limitov a problémov v štruktúre: socio-ekonomické, územno-technické, prírodno-environmentálne, kultúrne, inštitucionálno-organizačné</p> <p>4.4 Identifikácia výziev, limitov a problémov z vonkajšieho prostredia vrátane analýzy konkurenčného prostredia pre obce/skupiny obcí/VÚC v štruktúre: socio-ekonomické, územno-technické, prírodno-environmentálne, kultúrne, inštitucionálno-organizačné</p> <p>4.5 Strom výziev a problémov</p> <p>4.6 Výstupy SWOT analýzy pre voľbu typu stratégie</p> <p>4.7 Výstup benchmarkingu v kontexte širšieho územia</p> <p>4.8 Identifikácia disparít a faktorov rozvoja</p> <p>4.9 Východiská pre špecifické stratégie VÚC pre podporu rozvoja jednotlivých území SPR v rámci PHRSR VÚC</p>		
<b>5. Návrh rozhodnutia o postupe, charaktere a obsahovom zameraní</b>	Prípravný tím zhodnotí možnosti reflexie identifikovaných výziev, problémov a impulzov na základe predchádzajúcich krokov s odporúčaniami pre gestora a zadávateľa	<b>1</b>	
<b>6. Návrh cieľového zamerania PHRSR</b>	<p>6.1 Predbežná vízia rozvoja a hlavný cieľ</p> <p>6.2 Štruktúra priorít a ich väzby</p> <p>6.3 Špecifické rozvojové stratégie VÚC pre podporu rozvoja jednotlivých území SPR</p>	<b>10 (v prípade VÚC pre každé územie SPR zvlášť +10)</b>	
<b>7. Predbežná identifikácia kľúčových partnerov a ich postavenia pre proces participácie pri spracovaní a implementácii PHRSR</b>	Identifikácia kľúčových partnerov v zmysle klasifikácie partnerov	<b>5</b>	
<b>8. Návrh koordinačnej štruktúry procesu tvorby PHRSR</b>	Menovanie Koordinátora tvorby stratégie (zo strany gestora) a členov Tímu pre koordináciu tvorby, Kooperačných rád – SPR, Riadiaceho výboru. Okrem toho Riadiaci výbor a kooperačné rady môžu mať na podporu svojej činnosti k dispozícii kapacity odborníkov z radov zamestnancov verejnej správy, partnerov alebo expertov. Za jednotlivé úlohy pri koordinácii spracované PHRSR môžu byť	<b>2</b>	



	zodpovedné aj subjekty/osoby/ pracovné skupiny v rámci participatívneho procesu.		
<b>9. Návrh postupu a harmonogramu participatívnej tvorby a schvaľovania PHRSR</b>	Túto aktivitu je potrebné integrovať s procesmi strategického environmentálneho hodnotenia	<b>2</b>	
<b>10. Odhad potreby zdrojov pre tvorbu PHRSR</b>	Ide o zdroje potrebné na spracovanie PHRSR a s ním súvisiace práce, teda nie o zdroje na implementáciu PHRSR.	<b>2</b>	
<b>11. Vytvorenie Plánu riadenia rizík tvorby stratégie</b>	V priebehu tvorby PHRSR sa môžu vyskytnúť riziká, na ktoré je potrebné byť pripravený a mať dopredu jasne stanovené pravidlá reakcie.	<b>2</b>	
<b>9. Využitie literárne zdroje</b>	Zoznam využitých dokumentov a literárnych zdrojov (odborné články týkajúce sa daného územia pre využitie potenciálu, znalosti o limitoch a podobne)	<b>Podľa potreby</b>	
<b>10. Prílohy</b>		<b>Podľa potreby</b>	

*Schválením Vstupnej správy zo strany Zadávateľa sa potvrdzuje nielen rozhodnutie o spracovaní aktualizácie, resp. nového PHRSR, alebo spoločného PHRSR viacerých obcí, ale aj rámcovú definíciu kľúčových výziev, problémov a impulzov, na ktoré má PHRSR reagovať, a tiež sa identifikujú kľúčoví partneri a postup. Zároveň sa jej schválením nastavuje východiskové zloženie koordinačnej štruktúry procesu tvorby PHRSR vrátane tímu pre koordináciu tvorby.*

*Vzhľadom na platnosť princípu územnej zvrchovanosti, aj v prípade rozhodnutia o spracovaní spoločného PHRSR viacerých obcí alebo za územie SPR, musí byť toto rozhodnutie schválené zastupiteľstvom každej z obcí. Po prijatí rozhodnutia o aktualizácii, resp. spracovaní PHRSR zo strany príslušnej územnej samosprávy sa informácie zo Vstupnej správy využijú pre spracovanie Oznámenia o strategickom dokumente, ktoré sa podľa zákona č. 24/2006 Z. z. o posudzovaní vplyvov na životné prostredie a o zmene a doplnení niektorých zákonov predloží príslušnému orgánu. Ten na jeho základe rozhodne o ďalších krokoch posudzovania a obsahu PHRSR.*

## Schéma obsahu PHRSR

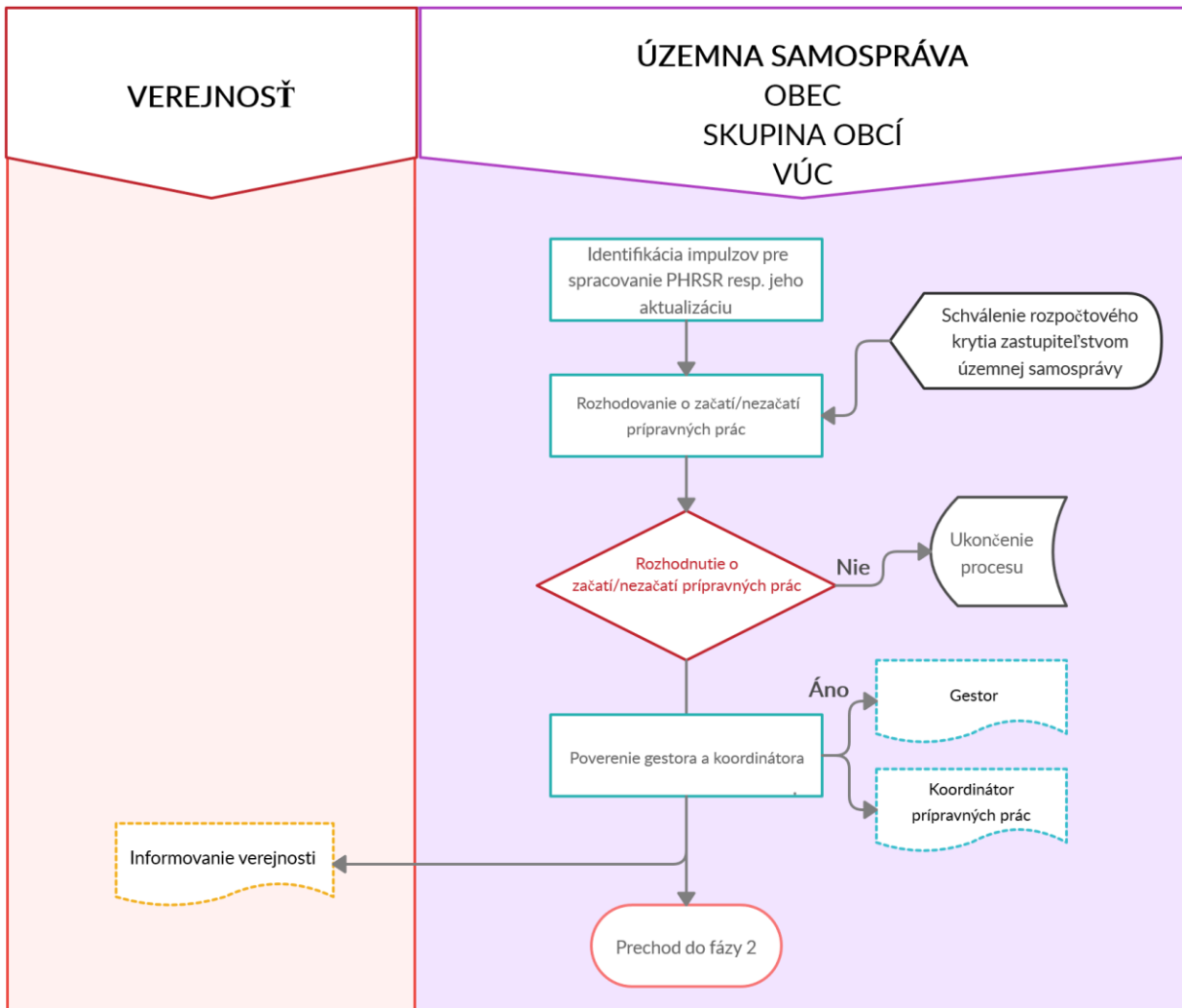
### Základná schéma odporúčaného obsahu PHRSR

Identifikácia časti	Obsah	Odporúčaný rozsah A4 mimo príloh	Vzt'ah ku krokom procesu tvorby
1. Úvod	<p>Základné východiská procesu tvorby a obsahu:</p> <p>1.1. Inštitucionálne východiská (legislatíva, kompetencie, partneri a inštitucionalizované štruktúry partnerstiev),</p> <p>1.2. Obsahové východiská (zdôvodnenie potreby - výzvy, problémy a impulzy pre tvorbu PHRSR, definícia územia pre spracovanie PHRSR, definícia a zdôvodnenie územnej štruktúry stratégie PHRSR)</p> <p>1.3. Relevantné vstupy z nadradených programových a strategických dokumentov (partnerská dohoda, Národná stratégia regionálneho a územného rozvoja, Koncepcia územného rozvoja Slovenska a pod., pre obce a skupiny obcí najmä PHRSR VÚC, ÚPN regiónu a pod.)</p> <p>1.4. Informácia o prípravnom procese, procese participatívnej tvorby PHRSR (kľúčové kroky, zodpovednosti, účasť partnerov, čas)</p>	3	2.3., 2.5., 2.6., 2.8., 2.7., 2.9., 3.1., 3.6. 3.7.
2. Analytické východiská	<p>Objektívizovaný cielený výber údajov relevantných pre tvorbu, posúdenie a rozhodovanie o stratégii rozvoja v PHRSR (v prípade potreby s odvolaním sa na detaily v prílohách vrátane výstupu z dotazníkových prieskumov ak boli realizované) v štruktúre:</p> <p>2.1. Zhodnotenie stratégií, dokumentov, opatrení, aktivít a projektov realizovaných v minulosti samotnou obcou/skupinou obcí/VÚC, alebo relevantným partnerom, vrátane kritického zhodnotenia dopadov, efektov a efektívnosti (napr. ÚPD, POH a pod.)</p> <p>2.2. Kľúčové trendy vývoja, ak by sa stratégia PHRSR neimplementovala (nulová varianta)</p> <p>2.3. Identifikácia vnútorných potenciálov, výziev, limitov a problémov v štruktúre: socio-ekonomické, územno-technické, prírodno-environmentálne, kultúrne, inštitucionálno-organizačné</p> <p>2.4. Identifikácia výziev, limitov a problémov z vonkajšieho prostredia vrátane analýzy konkurenčného prostredia pre obce/skupiny obcí/VÚC v štruktúre: socio-ekonomické, územno-technické, prírodno-environmentálne, kultúrne, inštitucionálno-organizačné</p> <p>2.5. Strom výziev a problémov</p> <p>2.6. Výstupy SWOT analýzy pre voľbu typu stratégie</p> <p>2.7. Výstup benchmarkingu v kontexte širšieho územia</p> <p>2.8. Identifikácia disparít a faktorov rozvoja</p>	10	3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5., 3.6., 3.7., 3.8., 3.9.

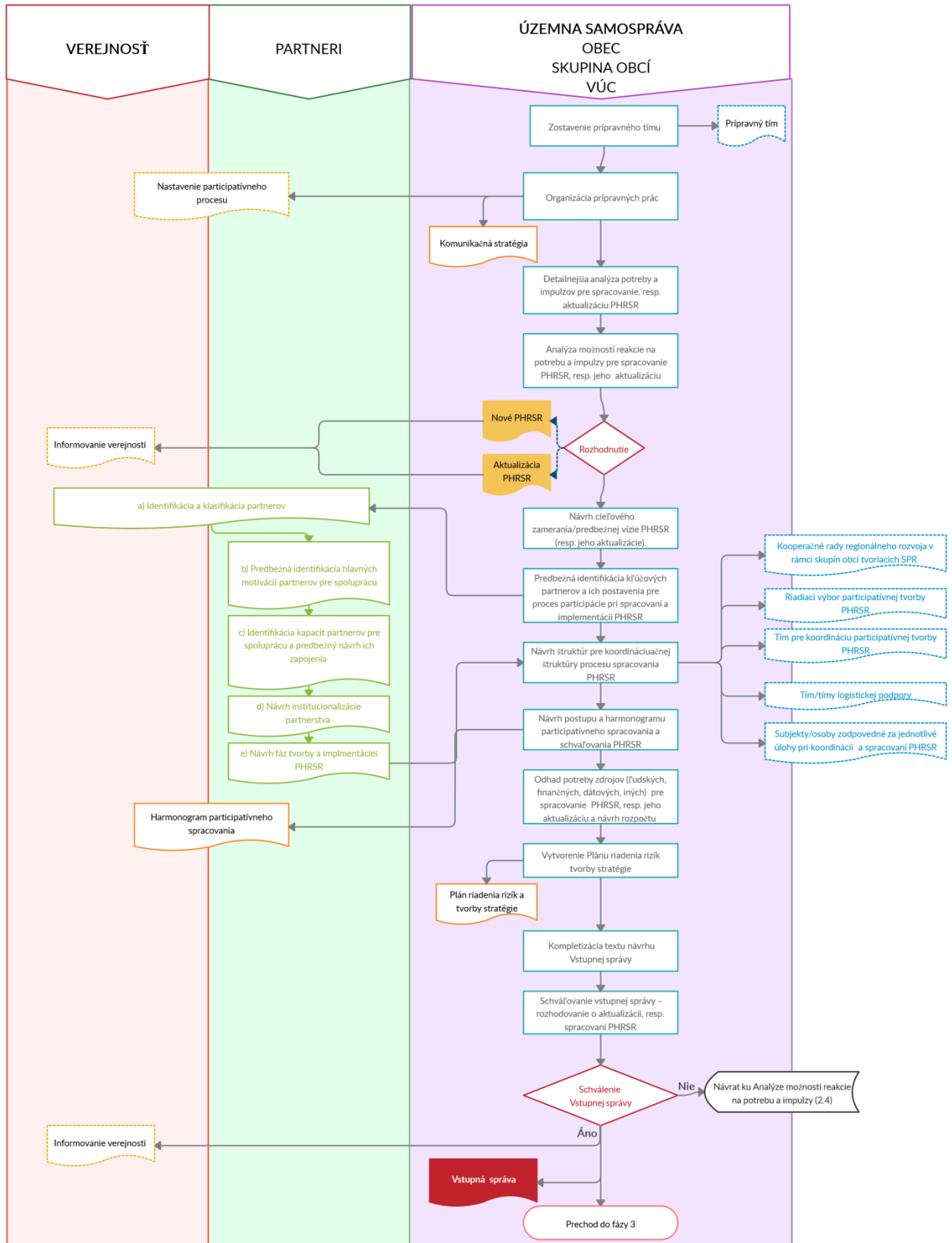
	2.9. Východiská pre špecifické stratégie VÚC pre podporu rozvoja jednotlivých území SPR v rámci PHRSR VÚC v štruktúre bodov 2.3. až 2.8.		
<b>3. Rozvojová stratégia</b>	3.1. Vízia rozvoja a hlavný cieľ 3.2. Štruktúra priorít a ich väzby 3.3. Systém cieľov, ich súvislosti, indikátorov a strom indikátorov, popis strategických a špecifických cieľov (s operatívnym charakterom), ich súvislostí a strom cieľov 3.4. Strategický prístup pre dosiahnutie vízie a hlavného cieľa, priorít a systému cieľov PHRSR 3.5. Partneri pre implementáciu PHRSR a stratégia ich zapojenia 3.6. Špecifické rozvojové stratégie VÚC pre podporu rozvoja jednotlivých území SPR v štruktúre bodov 3.1. až 3.5.	<b>15</b>  <b>(v prípade VÚC pre každé územie SPR zvlášť +10)</b>	<b>2.3. až 2.5., 3.10.</b>
<b>4. Implementačný plán a plán monitorovania</b>	4.1. Nástroje/opatrenia/aktivity na implementáciu stratégie 4.2. Podrobný plán implementácie stratégie PHRSR (rozdelenie úloh, činností a zodpovedností, časový harmonogram, implementačná štruktúra vrátane princípov a procesov) 4.3. Systém monitorovania plnenia priorít a cieľov stratégie	<b>20</b>	<b>2.6., 2.8., 3.1. až 3.5., 4.5., 5.2., 5.3. 6.1. až 6.6.</b>
<b>5. Plán využitia zdrojov vrátane finančného plánu</b>	5.1. Plán využitia zdrojov vrátane finančného plánu implementácie stratégie pre obdobie podľa modelu 1+2 roky a výhľad (rozdelenie zdrojov vrátane finančných na programovacie obdobie, na priority, opatrenia, programy, projekty a aktivity, identifikácia predpokladaných finančných zdrojov pre implementáciu)	<b>10</b>	<b>6.8.</b>
<b>6. Riziká implementácie a ich prevencia</b>	6.1 Identifikácia a zhodnotenie rizík implementácie stratégie PHRSR a opatrenia na zníženie rizík (opatrenia, zodpovednosti za ich realizáciu, monitorovanie a hodnotenie)	<b>1 až 2</b>	<b>2.10., 5.3., 6.5.</b>
<b>7. Riadenie implementácie</b>	7.1 Zabezpečenie súladu programového rozpočtu územnej samosprávy s podrobným plánom implementácie stratégie 7.2 Systém transparentného hodnotenia plnenia priorít a cieľov stratégie 7.3 Systém identifikácie potreby aktualizácie alebo tvorby novej PHRSR	<b>1 až 2</b>	<b>2.6., 2.8., 3.1., 5.2., 5.3., 6.7, 6.8., 1.1,</b>
<b>8. Odporúčania a požiadavky vyplývajúce zo spracovania PHRSR</b>	8.1. Odporúčania a požiadavky vyplývajúce zo spracovania PHRSR pre nadradené a nižšie úrovne strategického riadenia 8.2. Odporúčania a požiadavky pre partnerské a spolupracujúce subjekty	<b>1 až 2</b>	<b>6.9.</b>
<b>9. Využitie literárne zdroje</b>	Zoznam využitých dokumentov a literárnych zdrojov	<b>Podľa potreby</b>	
<b>10. Prílohy</b>		<b>Podľa potreby</b>	

## Grafické prílohy – Procesné diagramy jednotlivých fáz

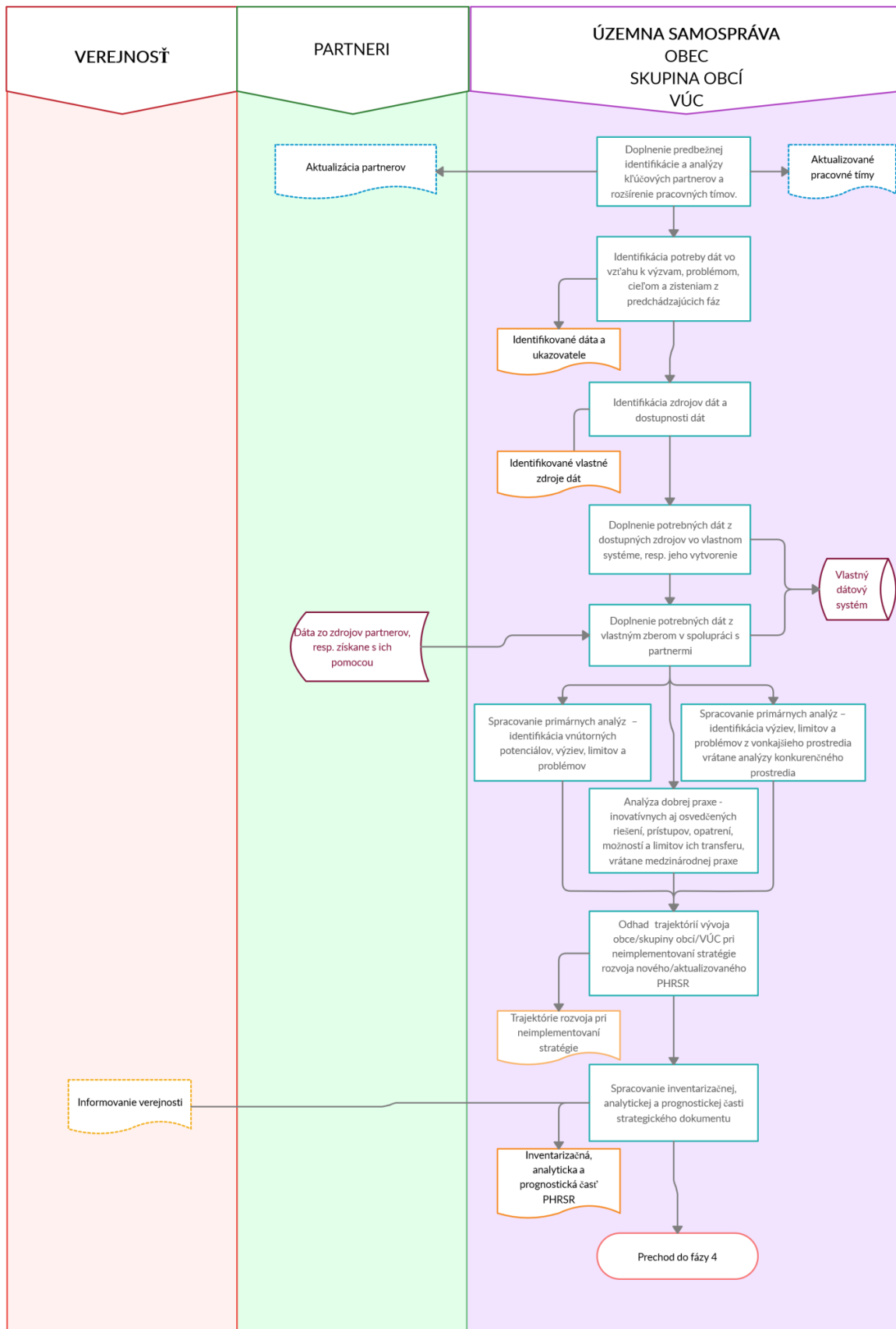
**Schéma 1:** Procesný diagram Fázy 1- Identifikácia potreby a impulzov vypracovania PHRSR a rozhodnutie o začatí prípravných prác



**Schéma 2** Procesný diagram Fázy 2 – Prípravné práce, spracovanie a schválenie vstupnej správy vrátane predbežnej vízie

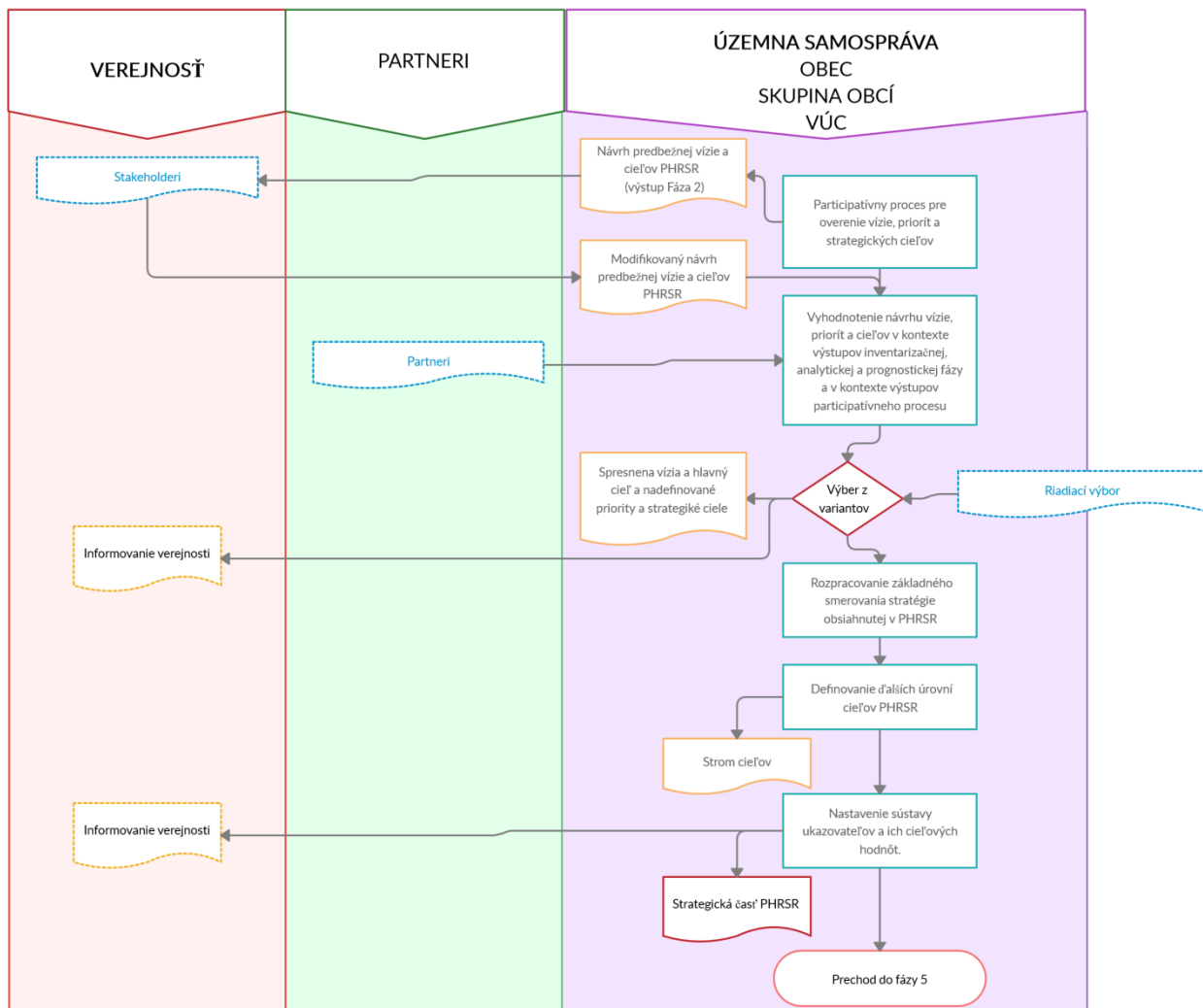


**Schéma 3** Procesný diagram Fázy 3 - Inventarizačná, analytická a prognostická fáza spracovania PHRSR

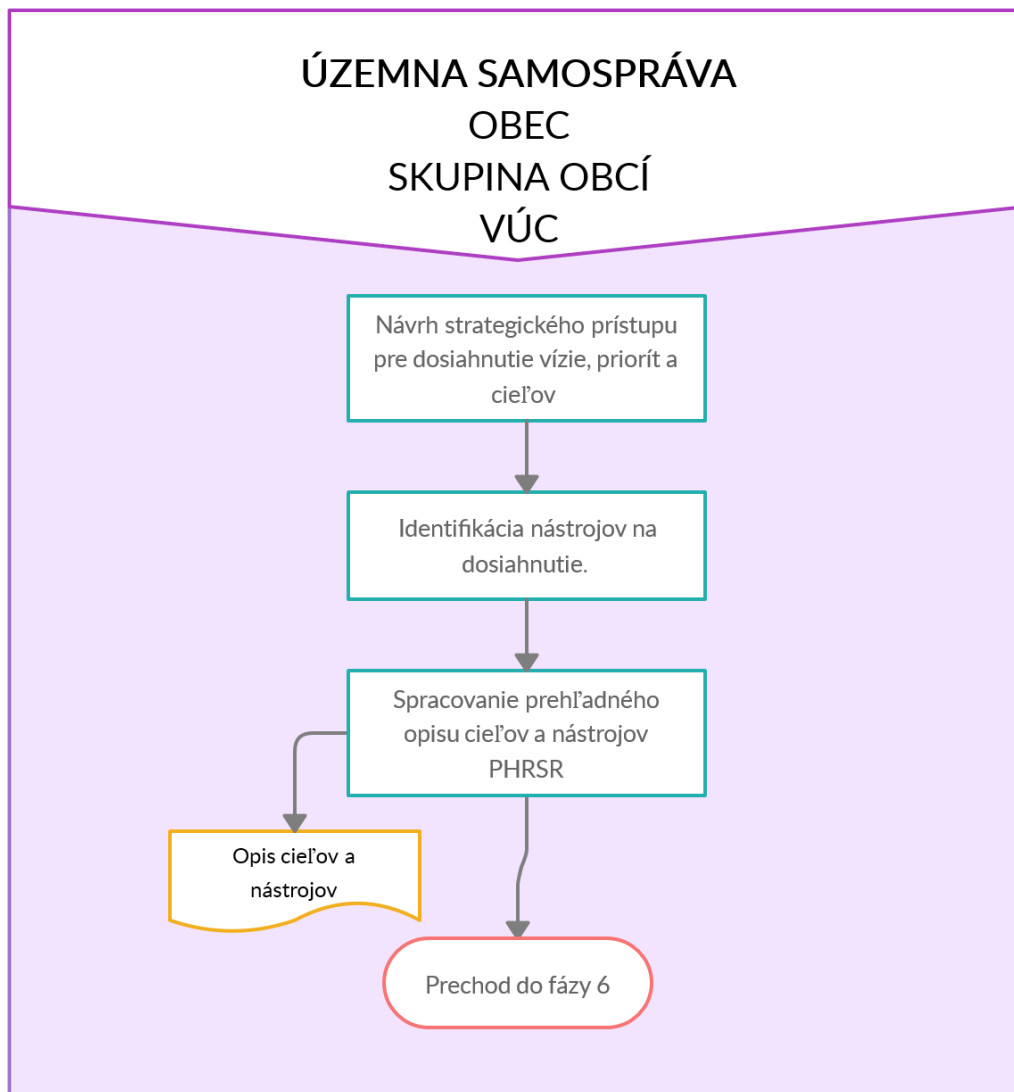




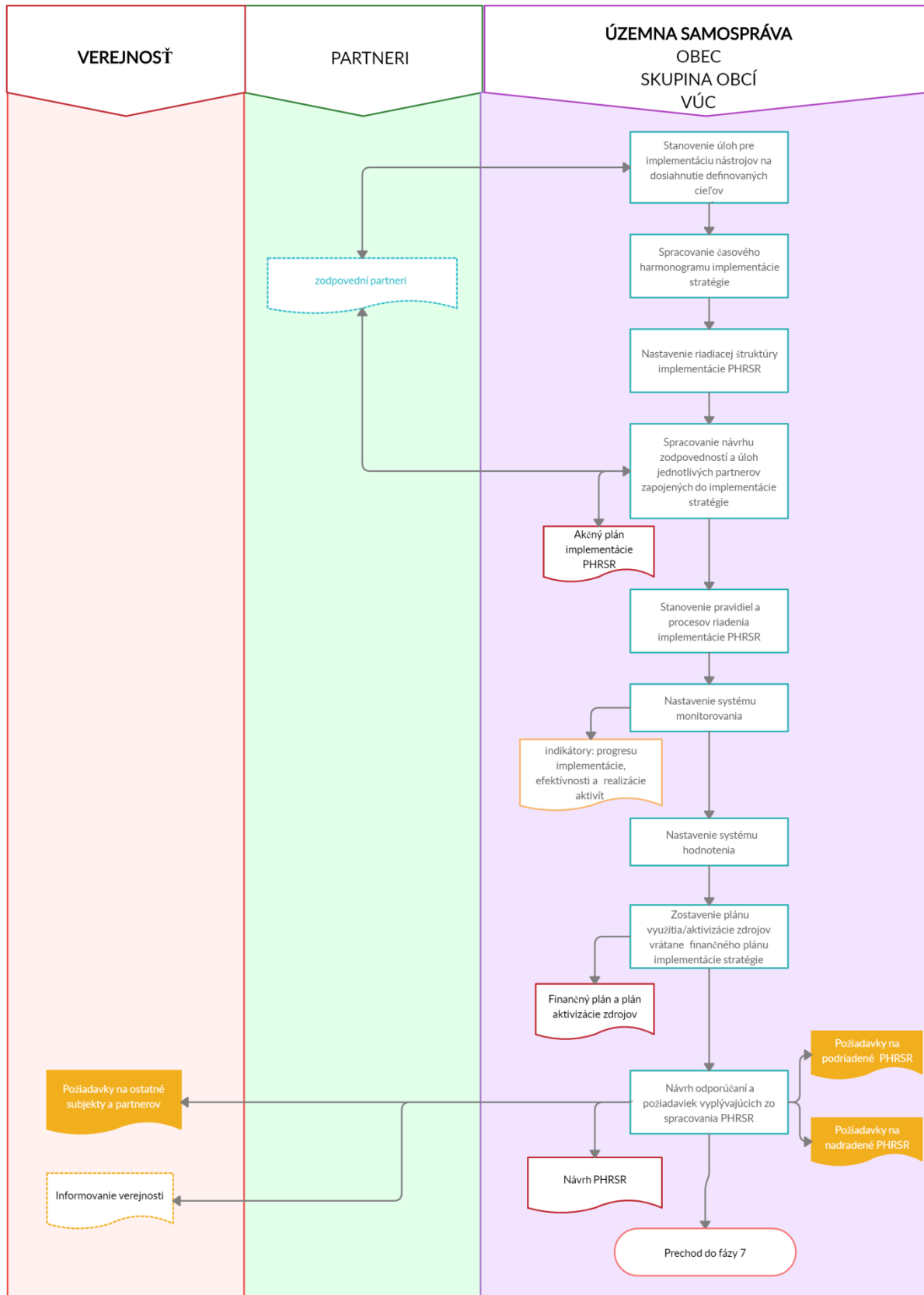
**Schéma 4** Procesný diagram Fázy 4 - Stanovenie strategického smerovania, priorit a strategických cieľov PHRSR



**Schéma 5** Procesný diagram Fázy 5 - Návrh vlastnej stratégie – strategického prístupu, postupu a nástrojov na dosiahnutie vízie a cieľov



**Schéma 6** Procesný diagram Fázy 6 - Nastavenie implementácie, financovania, monitorovania a vyhodnocovania PHRSR



**Schéma 7** Procesný diagram Fázy 7 - Prerokovanie a schvaľovanie návrhu PHRSR

