



**CARPATHIAN
DEVELOPMENT
INSTITUTE**

Karpatský rozvojový inštitút, Letná 27, 040 01 Košice
tel.: 055/ 7994920 fax: 055/ 7994922
e-mail: kri@kri.sk www.kri.sk

PRIPRAVENOSŤ MESTA KOŠICE NA ROZVOJ (Rozvojový audit)

Vypracovali:

RNDr. Andrej Šteiner, CSc.

Ing. Zuzana Záborská

RNDr. Rudolf Bauer

Ing. Alena Štefková

júl 2007

Obsah

Úvod.....4

I. etapa - Posúdenie Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Košice a odporúčania na jeho aktualizáciu

1. Charakteristika prostredia a vývojových trendov ovplyvňujúcich realizáciu PHSR mesta Košice 7

2. Súlad PHSR mesta Košice s vyššími koncepcnými dokumentmi 12

2.1 Súlad PHSR mesta Košice s Národným strategickým referenčným rámcom 12

2.2 Súlad PHSR mesta Košice s Rozvojový plánom Slovensko – Východ.. 20

2.3 Súlad PHSR mesta Košice s PHSR Košického samosprávneho kraja.. 21

3. Previazanosť PHSR mesta Košice s Územným plánom mesta Košice 24

4. Súlad PHSR mesta Košice s vybranými koncepcnými dokumentmi mesta a mestských častí 29

5. Zhodnotenie samotného dokumentu PHSR mesta Košice 32

5.1 Štruktúra dokumentu..... 32

5.2 Analytická časť..... 33

5.3 Strategická a akčná časť 34

6. Zhrnutie odporúčaní na aktualizáciu PHSR 39

II. etapa - Zhodnotenie efektívnosti existujúceho implementačného mechanizmu Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Košice a odporúčania na inštitucionálne a procesné zmeny

7. Legislatívny a organizačný rámec pre implementačný mechanizmus PHSR 42

7.1 Mesto a jeho postavenie vo väzbe na implementáciu PHSR..... 42

7.2 Rozhodovanie 43

7.3 Spolupráca..... 45

7.4 Financovanie 46

8. Popis činností nevyhnutných na zabezpečenie implementácie PHSR 47

8.1 Špecifické činnosti implementácie PHSR 48

8.2 Manažérske činnosti implementácie PHSR 50

9. Súčasný stav implementácie PHSR mesta Košice 52

10. Inštitucionálny model na implementáciu PHSR mesta Košice 60

10.1 Typová analýza organizačných štruktúr v kontexte mesta Košice 60

10.2 Alternatívy inštitucionálnych modelov pre efektívnu implementáciu PHSR..... 62

11. Odporúčané nasledujúce kroky	70
--	----

III. etapa – Preskúmanie pripravenosti mesta z hľadiska disponibilnej odbornej kapacity a návrh opatrení pre zvyšovanie kompetencií

12. Súčasný stav kompetencií Mesta Košice pre realizáciu činností potrebných pre rozvoj mesta	72
12.1 Analýza činností organizačného poriadku Magistrátu mesta z pohľadu potrieb rozvoja mesta	74
12.2 Profil kompetencií potrebných pre realizáciu činností v oblasti rozvoja mesta	80
12.3 Disponibilné kompetencie podľa prieskumu u vybranej vzorky pracovníkov Mesta.....	84
13. Návrh programu a opatrení pre zlepšovanie a budovanie kapacít Mesta pre rozvojové činnosti mesta	96

Zoznam použitých skratiek

PHSR	program hospodárskeho a sociálneho rozvoja
ÚP	územný plán
EÚ	Európska únia
SR	Slovenská republika
ERDF	Európsky fond regionálneho rozvoja
ESF	Európsky sociálny fond
EK	Európska komisia
NSRR	Národný strategický referenčný rámec
RoP	rozvojová pomoc
ROP	regionálny operačný program
MHD	mestská hromadná doprava
KSK	Košický samosprávny kraj
MČ	mestská časť
ÚPD	územno-plánovacia dokumentácia
OSRaF	oddelenie strategického rozvoja a financovania
ÚMA	útvár hlavného architekta
JSKP	jednotný systém koordinácie projektov
MMK	Magistrát mesta Košice
ORM	organizačná zložka rozvoja mesta
ORMM	oddelenie rozvoja mesta a marketingu
MZ	mestské zastupiteľstvo
OÚP	oddelenie územného plánovania
JASPERS	Joint Assistance in Supporting Projects in European Regions (Spoločná asistencia pri podpore projektov v európskych regiónoch)
JEREMIE	Joint European Resources for Micro to medium Enterprises (Spoločné európske zdroje pre malé a stredné podnikanie)
JESSICA	Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas (Spoločná európska podpora pre zodpovedné investovanie v mestských oblastiach)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné stránky, slabé stránky, príležitosti, ohrozenia)
GC	globálny cieľ
MSP	malé a stredné podniky
KURS	Koncepcia územného rozvoja Slovenska
ČOV	čistička odpadových vôd
CR	cestovný ruch
IKT	Informačno-komunikačné technológie
ŠC	špecifický cieľ
ŽP	životné prostredie
VZN	všeobecne záväzné nariadenie
VaV	vývoj a výskum

Úvod

Mesto Košice, ako aj ďalšie mestá a obce Slovenska, v nadväznosti na nadobudnutie účinnosti zákona č. 503/2001 o podpore regionálneho rozvoja vypracovalo svoj Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Košice (ďalej len PHSR), ktorý Mestské zastupiteľstvo v Košiciach schválilo uznesením č. 620 dňa 18. novembra 2004.

V septembri 2004 sa posúdením PHSR mesta, na základe objednávky Mesta Košice, zaoberala Agentúra pre podporu regionálneho rozvoja Košice (autori RNDr. Andrej Šteiner, CSc., Ing. Zuzana Záborská). Z konečnej verzie PHSR usudzujeme, že z množstva pripomienok a odporúčaní z vtedajšieho oponentského posudku boli zapracované do finálnej verzie PHSR len dve (uložené v citovanom uznesení MsZ o schválení PHSR) a to zamerané na zosúladenie PHSR mesta a ÚP mesta a na dopracovanie akčných plánov.

Uvedené uznesenie obsahovalo aj uloženie povinností zodpovedným subjektom mesta a magistrátu smerujúcich k zabezpečeniu realizácie PHSR konkrétne len do roku 2006. A aj keď PHSR obsahoval návrh a popis monitoringu a vyhodnocovania plnenia/realizácie PHSR, tento proces vykonávaný nebol z viacerých dôvodov (ktoré nie sú predmetom tohto posúdenia), a v roku 2007 (na začiatku nového programovacieho obdobia EÚ) Mesto Košice pristúpilo k uskutočneniu súboru viacerých systematických krokov pre **zvýšenie efektivity rozvojového procesu mesta**.

Jedným z nich je **vykonanie posúdenia súčasného stavu pripravenosti mesta Košice na rozvoj (rozvojový audit mesta)** podľa metodiky Karpatského rozvojového inštitútu v Košiciach, v zmysle predmetu zmluvy medzi Mestom Košice a Karpatským rozvojovým inštitútom, Košice.

Rozvojový audit mesta predstavuje samostatnú účelovú činnosť orientovanú na mnohostranné skúmanie a ucelené, kvalifikované hodnotenie samosprávy mesta s jednoznačným záverom z hľadiska pripravenosti na rozvoj, slúžiaci len pre interné potreby mesta ako objednávateľa. Pozostáva v komplexnosti z troch na seba nadväzujúcich etáp a to: posúdenie súčasného stavu, návrh korekčného procesu a implementácia krokov na odstránenie zistených nedostatkov.

V prvej etape sa posudzovala kvalita samotného rozvojového dokumentu (PHSR) z hľadiska súladu cieľov s vyššími koncepcnými dokumentmi, jeho previazanosť z územným plánom, väzba PHSR na ďalšie koncepcné materiály Mesta a mestských častí, a z hľadiska posúdenia samotnej štruktúry, konzistentnosti a obsahu dokumentu.

Pripravenosť mesta pre lepší rozvoj je podmienená viacerými aspektmi. Za jeden z najhlavnejších možno považovať existenciu **dobrého rozvojového plánu**, ako nástroja rozvoja, ktorý je založený na očakávanom vývoji v globálnej, európskej, národnej a regionálnej mierke; ďalej na využití potenciálu v území; na úzkom prepojení s relevantnými plánmi a koncepciami na vyššej a nižšej úrovni; na integrovanom prístupe k riešeniu prioritných ekonomických, sociálnych, environmentálnych problémov a na využití existujúcich a prichádzajúcich príležitostí.

V nadväznosti na I. etapu bola v **druhej etape** zhodnotená efektívnosť existujúceho implementačného mechanizmu Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Košice a odporúčania na inštitucionálne a procesné zmeny.

Celý proces zhodnotenia bol založený na vymedzení existujúceho legislatívno-inštitucionálneho rámca mesta Košice, na identifikovaní a popísaní činností potrebných na zabezpečenie efektívnej implementácie PHSR, na zhodnotení súčasného stavu implementácie ako aj na rozpracovaní alternatív/ modelov, vhodných pre mesto Košice na účinnú implementáciu PHSR.

Vychádzali sme z predpokladu, že rozvojové činnosti vyplývajúce z PHSR, musia získať omnoho vyššiu prioritu akú mali doteraz, a stať sa organickou súčasťou výkonu samosprávnych funkcií mesta.

Tretia etapa zhodnotenia pripravenosti Mesta Košice na rozvoj bola zameraná na preskúmanie pripravenosti mesta z hľadiska disponibilnej odbornej kapacity pri zabezpečovaní a výkone činností potrebných pre rozvoj mesta, ktoré boli podrobnejšie popísané v II. etape a to najmä v oblastiach:

- prípravy, monitoringu a aktualizácie rozvojového plánu
 - zostavovania kvalitných projektov
 - získavania informácií
- mobilizácie zdrojov
- manažmentu rozvojového proces.

Výstupmi tejto poslednej etapy hodnotenia pripravenosti mesta Košice na rozvoj bolo posúdenie súčasného stavu vedomostí a zručností v rámci Mesta v oblasti rozvoja mesta a návrh opatrení pre zlepšovanie odbornej spôsobilosti výkonných a volených predstaviteľov Mesta a budovanie kapacít Mesta potrebných pre rozvojové činnosti a manažment rozvoja mesta.

Rámcom pre túto etapu boli výstupy z predchádzajúcich etáp (I. a II.). Tieto boli jednak doplnené posúdením organizačného poriadku mesta (návrh aktuálny v auguste 2007) a jednak dotazníkovým prieskumom a rozhovormi s vybranou vzorkou respondentov.

Posudzovatelia mali v rámci rozvojového auditu k dispozícii nasledovné dokumenty:

- PHSR mesta Košice (v elektronickej forme)
- Uznesenie o schválení PHSR
- Dopracovanie Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Košice do akčných plánov pre prioritné úlohy roku 2006
- ÚP mesta
- Zmeny a doplnky ÚP zóny - Košice Ťahanovce - lokalita Európska
- VÝSLEDKY A ANKETA - Urbanisticko-architektonická súťaž Park za sladovňou Košice
- Regulačný plán NÁMESTIE OSLOBODITEĽOV
- Regulačný plán OBVODOVÉ CENTRUM KOŠICE TERASA
- Zmeny a doplnky ÚPN - Z Krásna nad Hornádom, lokalita - Na Hore
- Zmeny a doplnky k všeobecne záväznému nariadeniu mesta Košice č. 39, ktorým sa vyhlasuje záväzná časť územného plánu hospodárskej – sídelnej aglomerácie Košice
- Bývanie v 21. storočí v Košiciach Stratégia rozvoja bývania

- Konceptcia rozvoja bývania pre sociálne znevýhodnené skupiny obyvateľov mesta Košice do roku 2010
- Konceptcia rozvoja športu
- Konceptcia školstva v pôsobnosti mesta Košice, Stratégia a výhľad do roku 2009
- KOŠICKÁ ROMAGENDA 21, Akčný plán pre Integrovaný rozvoj Rómskej komunity na LUNIKU IX v Košiciach
- Košický protokol pre vodu v 21. storočí
- Zásady energetickej koncepcie mesta Košice
- Program protipovodňovej prevencie v povodiach riek Hornádu, Bodrogu a Popradu
- Návrh rozvoja sociálnych služieb pre seniorov mesta Košice na obdobie rokov 2005 - 2007
- Zásady ochrany pamiatkovej rezervácie, Mestská pamiatková rezervácia v Košiciach
- Aktuálna projektová pripravenosť mesta na čerpanie prostriedkov z fondov EÚ v programovacom období 2007 – 2013; informácia o prebiehajúcich a podaných projektoch a projektových zámeroch v zásobníku Mesta
- Rozvojové zámery Mesta Košice s výhľadom na roky 2007 – 2013
- Záverečný účet mesta Košice za rok 2006
- Rozpočet mesta Košice na roky 2007 – 2009
- Rozbor hospodárenia za rok 2005
- Štatút mesta Košice
- Organizačný poriadok zamestnancov mesta Košice
- Organizačný poriadok Magistrátu mesta Košice a útvarov mesta bez právnej subjektivity
- Jednotná koordinácia projektov – organizácia
- Jednotná koordinácia projektov – prierezové tímy
- Realizačná schéma spolupráce s odvetvovými oddeleniami a mestskými podnikmi - grafické znázornenie
- Realizačná schéma spolupráce s mestským podnikmi a oddeleniami
- Metodika stanovovania priorít
- Rámcové kompetencie projektových tímov

I. ETAPA - POSÚDENIE DOKUMENTU „PROGRAM HOSPODÁRSKEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA MESTA KOŠICE“ A ODPORÚČANIA NA JEHO AKTUALIZÁCIU

1. Charakteristika prostredia a vývojových trendov ovplyvňujúcich realizáciu PHSR mesta Košice

Globálne trendy vo svete a na Slovensku

Integrácia SR do medzinárodných a nadnárodných štruktúr, rast otvorenosti našej ekonomiky, výraznejšie prenikanie moderných informačných a komunikačných technológií do praktického života, prílev zahraničných investícií, zapájanie sa firiem do medzinárodných sietí, vytváranie aliancií, vznik nových foriem spolupráce, uplatňovanie moderných metód podnikania, strategického riadenia a správania sa, atď. svedčí o tom, že globálne trendy, ktoré v súčasnosti determinujú rozvoj svetového hospodárstva a de facto všetkých jeho aktérov, viac či menej ovplyvňujú aj smerovanie hospodárskeho vývoja na Slovensku, v jeho regiónoch a mestách. Je pritom evidentné, že vplyv týchto trendov sa každým dňom zintenzívňuje a že aj budúci vývoj v SR, jeho ekonomická výkonnosť a konkurencieschopnosť bude v rôznych aspektoch determinovaná ich charakterom a pôsobením. Možno tak reálne očakávať, že globálne vývojové tendencie budú do istej (nie však zanedbateľnej) miery ovplyvňovať aj realizovateľnosť PHSR mesta Košice.

Súčasnú ekonomickú prostredie je charakterizované najmä týmito tendenciami, ktoré majú kľúčový vplyv na rozvoj:

- Rozvoj a podpora malého a stredného podnikania;
- Zvyšovanie konkurencieschopnosti a úspešnosti firiem a porovnávanie konkurencieschopnosti jednotlivých regiónov resp. miest;
- Koncentrácia na vedu, výskum, vzdelanie a rozvoj ľudských zdrojov, inovácie a rozvoj technológií;
- Zmeny v odvetvových štruktúrach jednotlivých ekonomík;
- Starnutie obyvateľstva v Európe.

Vyššie uvedené tendencie možno označiť za smerodajné pre ďalší rozvoj SR, jeho regiónov i miest. Tieto tendencie budú determinovať strategické zámery, realizačné plány, projektové návrhy ako i samotné správanie sa jednotlivých aktérov zainteresovaných na praktickej realizácii a napĺňaní PHSR. Práve v intenciách uvedených globalizačných trendov možno očakávať zo strany jednotlivých subjektov realizáciu aktivít podporujúcich ich konkurencieschopnosť, rozvoj a prosperitu.

Vzhľadom na smerodajné tendencie a novšie koncepcie regionálneho rozvoja vo svete a na Slovensku by aj konkrétne aktivity mesta Košice mali ťažiskovo smerovať do týchto oblastí:

- **podporovanie investícií do výskumu a vývoja;** vytváranie výskumno-vývojových centier a združení; podporovanie rýchlej aplikácie výsledkov vedy a výskumu do praxe,
- **akcentovanie rozvoja ľudských zdrojov,** rast vzdelanosti, zvyšovanie kvality ľudského kapitálu,
- podporovanie zavádzania **moderných výrobných technológií** a inovačných aktivít v podnikateľskej sfére,
- **tvorba a rozvoj klastrov,**
- intenzívne **zapájanie sa do efektívnych kooperačných väzieb** (participácia na medzinárodných programoch a projektoch, zapájanie sa do medzinárodných sietí a štruktúr, vytváranie spoločných podnikov, aliancií, zoskupení),
- **budovanie komplexnej infraštruktúry** podporujúcej prílev zahraničných investorov do mesta Košice a regiónu Slovensko-Východ a rozvoj domácich podnikateľských subjektov,
- **informatizácia a zavádzanie progresívnych IKT** do bežného života firiem, organizácií, inštitúcií a domácností,
- podporovanie programov zameraných na **znižovanie energetickej náročnosti** a využívanie alternatívnych zdrojov energie; podporovanie ekologizácie ekonomiky.

Legislatívne prostredie v EÚ a SR

Legislatívne podmienky, ktoré významnou mierou ovplyvňujú budúcu realizovateľnosť PHSR mesta Košice, prešli v SR od roku 2004, kedy bol súčasný dokument PHSR dokončený, pomerne dynamickými zmenami. Tieto súviseli jednak so vstupom SR do Európskej únie a jednak s prispôbovaním právnych noriem podmienkam transformačného procesu. Integrácia Slovenska do európskych nadnárodných štruktúr znamenala prijatie množstva legislatívnych úprav s cieľom dosiahnuť **harmonizáciu nášho práva s *acquis communautaire***.

V posledných rokoch sa výrazne zlepšil **regulačný rámec týkajúci sa samotného podnikateľského prostredia** a možno povedať, že de facto na Slovensku v podnikaní neexistujú bariéry závažného charakteru.

V rámci regionálneho rozvoja sme taktiež svedkami pomerne významných zmien v **regionálnej politike EÚ i SR**. Tieto zmeny samozrejme majú svoju oporu v príslušnej legislatíve. Európska komisia najskôr pripravila nové nariadenia týkajúce sa reformy kohéznej politiky a využívania fondov EÚ¹ a následne v roku 2005

¹ Nariadenie Rady KOM(2004) 492 o všeobecných ustanoveniach o ERDF, ESF a Kohéznom fonde; Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady KOM(2004) 495 o ERDF; Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady KOM(2004) 493 o ESF; Nariadenie Rady KOM(2004) 494 ustanovujúce Kohézny

zverejnila tzv. strategické pokyny Spoločenstva², ktoré obsahujú princípy a priority politiky súdržnosti na programovacie obdobie 2007 – 2013. Základné princípy regionálnej politiky ako princíp koncentrácie, partnerstva, programovania a spolufinancovania zostávajú aj naďalej v platnosti. V porovnaní s predchádzajúcim obdobím sa však podstatne mení počet cieľov a počet finančných nástrojov, dochádza ku koncentrácii pomoci z hľadiska územného pokrytia, pričom do popredia sa dostávajú mestské centrá a aglomerácie ako hlavné akcelerátory rozvoja a rastu konkurencieschopnosti, čiastočne sa odbúrava pomerne náročná a zložitá administratíva, väčšia delegovanosť zodpovedností sa presúva na národné štáty a regióny. Enormný dôraz sa kladie na rast konkurencieschopnosti, produktivity a podpory podnikania v regiónoch. Väčšina členských štátov tak vo svojej regionálnej politike uprednostňuje ciele efektívnosti pred cieľmi rovnosti a vyrovnávania disparít. Váha regiónov a regionálnych subjektov rastie pri príprave a implementácii politik podľa konkrétnych potrieb daného regiónu, zároveň sa však posilňuje dôraz na koordináciu politiky na národnej a regionálnej úrovni. Celkovo reforma kohéznej politiky má pomerne veľký rozsah, nakoľko mení systém solidarity v rozšírenej EÚ v kontexte globalizácie a rastu znalostnej ekonomiky.

Regionálna politika je prítomná vo všetkých členských štátoch, aj noví členovia si vytvorili príslušné inštitúcie a relevantné nástroje. V našich podmienkach je regionálna politika – vykonávanie stratégie regionálneho rozvoja jednak v kompetencii štátu, ale aj v kompetenciách vyšších územných celkov, ktoré ju nadobudli v súvislosti s presunom právomocí štátnej správy. Väčšiu váhu regionálna politika získala prijatím **Zákona o podpore regionálneho rozvoja** č. 503/2001 Z. z., ktorý bol v roku 2004 novelizovaný. Práve v zmysle tohto zákona majú mestá povinnosť vypracovávať strednodobé rozvojové dokumenty – **programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja**, ktoré sú schvaľované mestským zastupiteľstvom. PHSR mesta ako základný strategický dokument má byť konzistentný s nadradenými programovacími nástrojmi a s PHSR samosprávneho kraja. V súčasnosti sa uvažuje o prijatí nového zákona na podporu regionálneho rozvoja, ktorý by komplexne zastrešoval problematiku podpory regionálneho rozvoja a vytváral priestor pre efektívnejšiu realizáciu regionálnej politiky.

Inštitucionálne prostredie

Niet pochýb o tom, že rast výkonnosti a konkurencieschopnosti regiónu či lokality závisí od mnohých faktorov. Jedným z nich je **charakter a stupeň rozvoja inštitucionálnych podmienok**. Tieto sa menia pod vplyvom silnejúcich globalizačných a integračných tendencií, ktoré sa stávajú neoddeliteľnou súčasťou nášho hospodárskeho života. Modifikuje sa úloha štátu a regiónov, rastie význam a aktivity transnacionálnych korporácií, menia sa organizačné, kooperačné a komunikačné formy, zintenzívňuje sa zapájanie malých a stredných podnikov do medzinárodnej deľby práce, mení sa kultúra a etické aspekty prostredia.

fond; Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady KOM(2004) 496 o Európskom zoskupení územnej spolupráce; nariadenia boli oficiálne zverejnené v Úradnom vestníku EÚ 31. 7. 2006.

² Oznámenie Komisie Kohézná politika na podporu rastu a zamestnanosti: Strategické usmernenia Spoločenstva na roky 2007 – 2013, Brusel, KOM(2005) 0299.

V podmienkach globalizácie sa úlohou štátu stáva uľahčovanie podmienok pre investovanie a podnikanie, vytváranie stabilného proinovatívneho prostredia, podporovanie rozvoja vedy, výskumu a vzdelanosti, realizovanie informačnej, poradenskej a certifikačnej pomoci jednotlivým subjektom, spolufinancovanie inovačného rozvoja na národnej i regionálnej (lokálnej) úrovni. Priam nezastupiteľnou úlohou štátu a zároveň regiónov je zušľachtovanie existujúcich a zároveň kreovanie nových **komparatívnych výhod** determinovaných osobitosťami, resp. doteraz slabo využívanými silnými stránkami a potenciálom danej lokality, ktoré budú atraktívnymi pre príchod potenciálnych investorov a pre vznik a rozširovanie aktivít domácich podnikateľských subjektov z hľadiska maximalizácie ich ziskov. V tomto smere možno dokonca očakávať **posilňovanie pozície územnej samosprávy** t.j. miest, obcí a vyšších územných celkov vzhľadom na ich lepšiu znalosť lokality, detailný prehľad o jej silných a slabých stránkach a snahu cielenejšie a efektívnejšie alokovať zdroje v záujme rastu regionálnej konkurencieschopnosti a výkonnosti.

Súčasná regionálna politika

Cieľmi **európskej regionálnej politiky** je pomáhať rozvíjať menej rozvinuté časti Únie, prekonávať rozvojové problémy v postihnutých regiónoch v rámci celého Spoločenstva, podporiť ekonomický rast a celkový rozvoj Európskej únie a zvyšovať hospodársku a sociálnu súdržnosť Spoločenstva³.

Európska regionálna politika, ako nové partnerstvo pre súdržnosť medzi členskými krajinami má v novom programovacom období 2007-2013 tieto tri priority:

1. **Konvergencia** – podpora rastu a tvorby pracovných miest v najmenej rozvinutých členských krajinách a regiónoch
2. **Regionálna schopnosť konkurencie a zamestnanosť** – anticipácia a presadzovanie zmien
3. **Európska územná spolupráca** – podpora harmonického a vyváženého rozvoja územia EÚ

a namiesto štyroch štrukturálnych fondov sú k dispozícii už len dva finančné nástroje – ERDF a ESF. Po schválení rozpočtu Únie na roky 2007 až 2013 je pre štrukturálne fondy a kohézny fond vyčlenených 308 mld. €, čo je asi 36% z celkového rozpočtu Únie.

V posledných rokoch EK v spolupráci s Európskou investičnou bankou a ďalšími finančnými inštitúciami vyvinula nové finančné nástroje na zvýšenie efektov kohéznej politiky, ktoré kombinujú grantové aj ngrantové nástroje (**JASPERS, JEREMIE, JESSICA**).

Hlavný programový dokument Slovenska pre čerpanie verejných zdrojov EÚ – **Národný strategický rozvojový dokument** má v súčasnosti v súlade aj s ďalšími celoslovenskými dokumentmi tieto tri strategické priority:

1. Infraštruktúra a regionálna dostupnosť
2. Inovácie, Informatizácia a znalostná ekonomika

³ Ak hovoríme o súdržnosti resp. kohézii, tak hovoríme aj o kohéznej politike Únie.

3. Ľudské zdroje a vzdelávanie

NSRR koncentruje implementáciu tematických priorít svojej stratégie tak, aby sa dosiahli čo najväčšie efekty a podarilo sa čo najrýchlejšie splniť ciele NSRR, a to:

- prioritne do inovačných a kohéznych pólů rastu⁴
- v špecifických prípadoch do území, nachádzajúcich sa mimo pólů rastu

Celková suma európskej pomoci pre Slovensko na celé programovacie obdobie je pre cieľ konvergencia 9 639 mil. € a 398 mil. € pre cieľ regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť. Celkom všetky fondy pre Slovensko na celé programovacie obdobie 2007-2013 sú 10 037 mil. € z toho z fondu ERDF 5 288 mil. €, z Kohézneho fondu 3 424 mil. € a z fondu ESF 1 325 mil. €.

⁴ Pod prirodzenými kohéznymi pólmi rastu sa v NSRR rozumejú obce, ktoré tvoria prirodzené centrá príslušného územia. Inovačné póly rastu sú zase tvorené mestami plniacimi funkciu krajských miest a ťažiskami osídlenia prvej úrovne, t. j. katastrami obcí, ktoré tvoria jadrové a prímestské pásma ťažísk osídlenia podľa KURS. Inovačnými pólmi rastu sú taktiež mestá sídiel okresných a obvodných úradov.

2. Súlad PHSR mesta Košice s vyššími koncepčnými dokumentmi

Súčasťou komplexného procesu posudzovania PHSR mesta Košice, ako kľúčového rozvojového dokumentu na úrovni mesta, je aj posúdenie jeho nadväznosti tak na existujúce vyššie ako aj nižšie relevantné dokumenty.

Táto kapitola hodnotí súlad PHSR mesta Košice s relevantnými rozvojovými a koncepčnými dokumentmi na úrovni EÚ a štátu, regiónu a kraja.

2.1 Súlad PHSR mesta Košice s Národným strategickým referenčným rámcom

Posúdením súladu PHSR s NSRR, ako hlavným referenčným nástrojom na prípravu programovania fondov na obdobie 2007-2013, získame jednak prehľad o súlade definovaných priorít na národnej úrovni a úrovni mesta Košice, ale tiež prehľad zúžený na možnosti finančného zabezpečenia národných priorít a priorít na úrovni mesta spolufinancovaných zo štrukturálnych fondov a kohézneho fondu v novom programovacom období. Pri posúdení sme vychádzali z NSRR schváleného na rokovaní vlády 8.12.2006 a návrhov operačných programov (OP) predkladaných Európskej komisii.

Porovnanie na úrovni Globálnych cieľov:

Ako globálny cieľ Slovenska je v NSRR stanovená „*celková konvergencia ekonomiky SR k príemeru EÚ-15 cestou trvalo udržateľného rozvoja*“. Hlavným strategickým cieľom je „*výrazne zvýšiť do roku 2013 konkurencieschopnosť a výkonnosť regiónov a slovenskej ekonomiky pri rešpektovaní trvalo udržateľného rozvoja*“. K stanovenému strategickému cieľu NSRR prispieva PHSR mesta Košice najmä vytýčením Koncepcie mesta (kapitola 2) so zohľadnením trvalo udržateľného a komplexného rozvoja mesta.

Stratégia NSRR je postavená na naplňaní hierarchickej sústavy priorít a z pohľadu tematickej koncentrácie tak zacieluje príspevky do troch tematických – strategických priorít, ich špecifických priorít a cieľov. Mesto Košice realizáciou svojho rozvojového dokumentu v širšom ponímaní priamo prispieva ku naplneniu všetkých špecifických cieľov s výnimkou špecifického cieľa 2.3 „*Zvýšenie kvality vzdelávania na vysokých školách prostredníctvom investícií do hmotnej infraštruktúry*“, strategickej priority 2. „*vedomostná ekonomika*“.

Ku všetkým 3 strategickým cieľom NSRR môže PHSR mesta Košice prispieť na miestnej úrovni identifikovanými prioritami a svojimi globálnymi cieľmi. V nasledujúcej časti v bodoch zachytávame súlad medzi strategickými cieľmi NSRR a PHSR.

- ❖ K strategickej prioritě 1. **Infraštruktúra a regionálna dostupnosť** a jej strategickému cieľu *Zvýšenie hustoty vybavenia regiónov infraštruktúrou a zvýšenie efektívnosti s ňou súvisiacich verejných služieb* prispievajú z PHSR mesta Košice:

- *Globálny cieľ č. 5:* Zlepšenie podmienok pre rozvoj hospodárstva, kvalitný a bezpečný život obyvateľov i návštevníkov mesta v atraktívnom a príjemnom prostredí
 - *Globálny cieľ č. 3:* Efektívne využívanie disponibilných prírodných zdrojov pri postupnom zlepšovaní stavu ŽP
- ❖ K strategickej prioritě **2. Vedomostná ekonomika** a jej strategickému cieľu *Rozvoj zdrojov trvalo udržateľného ekonomického rastu a zvyšovanie konkurencieschopnosti priemyslu a služieb* prispievajú z PHSR mesta:
- *Globálny cieľ č. 4:* Dostatok voľne dostupných relevantných informácií potrebných pre všestranný rozvoj obyvateľov mesta a všetkých subjektov pôsobiacich na jeho území
 - *Globálny cieľ č. 2:* Všestranný trvalo udržateľný rast životnej úrovne obyvateľov a hospodársky rozvoj všetkých subjektov pôsobiacich na území Košíc s dôrazom na využitie domáceho rastového potenciálu
- ❖ K strategickej prioritě **3. Ľudské zdroje** a jej strategickému cieľu *Zvýšenie zamestnanosti, rast kvality pracovnej sily pre potreby vedomostnej ekonomiky a zvýšenie sociálnej inklúzie rizikových skupín* prispievajú z PHSR mesta:
- *Globálny cieľ č. 1:* Kultúrny, vzdelaný, zdravý, sebavedomý a hrdý Košičan, obyvateľ SR a Európy žijúci v plnohodnotnom dôstojnom živote

Globálny cieľ PHSR mesta č. 6 – Ekonomický rozvoj a úspešné plnenie funkcií mesta na prospech jeho obyvateľov a subjektov pôsobiacich na jeho území. Spoločné úsilie zainteresovaných strán pri zabezpečovaní rozvoja – spolupráca na všetkých úrovniach až po medzinárodnú spoluprácu na princípe partnerstva. – predstavuje špecifický cieľ na úrovni mesta, ktorý, ako vyplýva aj z ďalších častí tohto posudku, nie je rozvojovým cieľom na úrovni mesta, a preto sme ho vo väzbe na strategické ciele definované v NSRR pri posudzovaní nebrali do úvahy.

Porovnanie na úrovni špecifických cieľov a opatrení:

Stratégia, priority a ciele NSRR by sa mali implementovať prostredníctvom 11 OP: Regionálny operačný program (ROP), OP Informatizácia spoločnosti (OP IS), OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast (OP KaHR), OP Zdravotníctvo (OP Z), OP Doprava (OP D), OP Životné prostredie (OP ŽP), OP Výskum a vývoj (OP VaV), OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia (OP ZaSI), OP Vzdelávanie (OP V), Operačný program Technická pomoc (OP TP), OP Bratislavský kraj (OP BK).

Vzhľadom na čo najšpecifickejšie posúdenie PHSR mesta vo väzbe na NSRR a jeho jednotlivé, konkrétne OP je potrebné rozšíriť škálu porovnávania na strane PHSR mesta mimo globálnych cieľov aj o ciele špecifické a dokonca opatrenia. Toto porovnanie súladu na nižších úrovniach, ktoré sme realizovali v nasledovnej tabuľke, má veľký význam najmä pre posúdenie finančného zabezpečenia realizovateľnosti PHSR v novom programovacom období prostredníctvom vyfinancovania cez niektoré z OP (vid' Tab.).

Jednotlivé ciele a opatrenia z PHSR mesta Košice sú farebne odlíšené nasledovným spôsobom:

- **ružovou farbou** sú vyznačené špecifické ciele a opatrenia, pre ktoré *jednoznačne možno určiť súlad* s prioritnými osami/ špecifickými cieľmi/

opatreniami/ rámcovými aktivitami/aktivitami definovanými v jednotlivých OP (tie sú bližšie heslovite špecifikované na pravej strane tabuľky). Tieto opatrenia *priamo spadajú* pod dané OP a prostredníctvom nich môžu byť zabezpečené zdroje na ich realizáciu.

- **oranžovou farbou** sú vyznačené tie ciele a opatrenia, ktoré *spadajú* pod prioritné osi až opatrenia/ rámcové aktivity definované v jednotlivých *OP len čiastočne* (na základe posúdenia medzi aktivitami definovanými v PHSR mesta a oprávnenými/ rámcovými aktivitami v OP NSRR, resp. aj v prípade ak aktivity neboli uvedené a na základe špecifikácie opatrenia nebolo možné jednoznačne rozhodnúť);
- **sivou farbou** sú označené tie ciele a opatrenia, resp. ich časti, ktoré nemajú priamo súvis s prioritnými osami až opatreniami/ aktivitami jednotlivých OP a teda sú buď natoľko špecifické pre mesto, že by mali byť plne realizované z iných ako NSRR zdrojov alebo jednoducho nemajú v súčasnej podobe jednotlivých OP definovanú podporu.
- U špecifických cieľov, ktoré nie sú vyfarbené nebolo možné jednoznačne priradiť žiadne označenie, pretože tie sa na úrovni opatrení rôznili.

PHSR mesta Košice	NSRR 2007-2013
Špecifické ciele/ Opatrenia	Konkretizácia cez OP
1.1: Urýchliť žiaduce zmeny spoločenského vedomia obyvateľov všetkých vekových kategórií	Len čiastočne spadá pod OP V – hlavný cieľ OPV zameraný na potreby vedomostnej spoločnosti Súlad s OP V <i>vôbec nie je</i> vo väzbe na materské školy!! <i>Čiastočne</i> by sa dalo posilnenie výchovných prvkov (ZŠ a SŠ) zahrnúť pod reformu systému vzdelávania (čo je prioritná os 1OP V) a opatrenie 1.1 premena tradičnej školy na modernú (ale VŠ len vo väzbe na rozvoj vedomostnej spoločnosti!!). <i>Čiastočne</i> opatrenie č. 3 spadá pod prioritnú os 2 celoživotné vzdelávanie , opäť kľúčový je rozvoj kompetencií a zvyšovanie kvalifikácií v súlade s potrebami vedomostnej spoločnosti, no opatrenie by mohlo spadnúť pod rámcovú aktivitu 2.1.2 rozvoj LZ v ďalšom vzdelávaní
Opatrenie č. 1 Posilnenie výchovných prvkov vo výchovnom a vzdelávacom procese sústavy materských a základných škôl v pôsobnosti mesta Opatrenie č. 2 Iniciovať a podporovať posilnenie výchovných prvkov vo výchovnom a vzdelávacom procese sústavy stredných a vysokých škôl na území Košíc Opatrenie č. 3 Podporovať osvetové a vzdelávacie projekty vedúce k žiaducim zmenám spoločenského vedomia obyvateľov mesta, ktorí sú už mimo pôsobenia štandardnej školskej sústavy	
1.2: Zabezpečiť rozvoj formálneho a neformálneho vzdelávania	Špecifický cieľ 1.2 má <i>priame prepojenie</i> s OP V a jeho Globálnym cieľom Opatrenie č. 1 má <i>priamy súvis</i> s prioritnou osou 1 reformu systému vzdelávania (spolu 365 mil. EUR) a opatrením 1.1 premena tradičnej školy na modernú ; Opatrenie č. 2 <i>priamo súvisí</i> s prioritnou osou 2 celoživotné vzdelávanie (spolu 146 mil. EUR) a opatrením 2.1 podpora celoživotného vzdelávania ; Opatrenie č. 3 je už <i>mimo OP V</i> a spadá pod ROP , prioritná os 1 Infraštruktúra vzdelávania -fin. odhad z ROP pre Ke cca17mil.EUR
Opatrenie č. 1 Prispôsobenie vzdelávania a prípravy požiadavkám spoločnosti založenej na vedomostiach Opatrenie č. 2 Rozvíjanie neformálneho vzdelávania Opatrenie č. 3 Zlepšenie materiálne – technického vybavenia výchovno-vzdelávacieho procesu	
1.3: Racionalizácia siete škôl	Špecifický cieľ a opatrenie na úrovni mesta ako zriaďovateľa, bez zabezpečenia financovania cez NSRR
Opatrenie č. 1 Na základe demografického vývoja a možností zriaďovateľov racionalizovať sieť škôl	
1.4: Rozvoj a podpora doplnkového vzdelávania, rekvalifikácie a adaptability	Priamo spadá pod s OP V

<p>Opatrenie č. 1 Zvýšenie rozsahu a kvality ďalšieho vzdelávania s dôrazom na zvýšenie kvalifikačného potenciálu a adaptability pracovnej sily</p> <p>Opatrenie č. 2 Skvalitnenie ďalšieho vzdelávania učiteľov</p> <p>Opatrenie č. 3 Rozvoj poradenstva o povolaniach a zamestnaniach a systémov na predvídanie zmien kvalifik. potrieb trhu práce</p>	<p>Opatrenie 1 <i>spadá priamo</i> pod prioritnú os 2 Celoživotné vzdelávanie, opatrenie 2.1. Podpora celoživotného vzdelávania a takmer všetky jeho rámcové aktivity</p> <p>Opatrenia 2 a 3 <i>spadajú pod</i> prioritnú os 1 Reforma systému vzdelávania a odbornej prípravy, opatrenie 1.1 a rámcové aktivity 1.14 a 1.1.5 (opatrenie 2) a rámcová aktivita 1.1.3 (opatrenie 3)</p>
<p>1.5: Prepojenie vzdelávania, vedy, výskumu, vývoja s praxou</p>	<p><i>Spadá čiastočne</i> pod OP V – výskum a vývoj (VaV) vo väzbe na VŠ</p>
<p>Opatrenie č. 1 Zavádzanie výsledkov vedy a výskumu do vzdelávacieho systému</p> <p>Opatrenie č. 2 Spolupráca s vedeckými, vývojovými a výskumnými inštitúciami a s podnikateľským sektorom</p>	<p>Opatrenie 1 (len VŠ!!) <i>spadá</i> pod prioritnú os 1, opatrenie 1.2 VŠ a VaV ako motory rozvoja vedomostnej spoločnosti a Opatrenie 2 – čiastočne pod 1.2 a 1.3 Prenos poznatkov.. do praxe</p>
<p>1.6: Rozvoj aktívnej politiky trhu práce</p>	<p>1.6 – <i>priamo spadá pod</i> OP ZaSI (celkový objem financií 881,8 mil. EUR)</p>
<p>Opatrenie č. 1 Modernizácia a zvýšenie rozsahu a kvality služieb zamestnateľnosti a rozvoj aktivačných programov uchádzačov o zamestnanie</p>	<p>Opatrenie <i>spadá priamo</i> pod prioritnú os 1 Podpora rastu zamestnanosti (spolu 697 mil. EUR)</p>
<p>1.7: Rozvoj sociálnej práce a eliminácia problémov marginalizovaných skupín obyvateľstva</p>	<p><i>Priamo pod</i> OP ZaSI (celkový objem financií 881,8 mil. EUR) a pod ROP</p>
<p>Opatrenie č. 1 Komplexný rozvoj sociálnych služieb v meste Košice</p> <p>Opatrenie č. 2 Podpora rozvoja bývania</p> <p>Opatrenie č. 3 Revitalizácia obytného prostredia segregovaných lokalít</p>	<p>Opatrenie 1 <i>priamo spadá</i> pod OP ZaSI, prioritná os 2 Podpora sociálnej inklúzie (spolu 143 mil. EUR); Opatrenia 2 a 3 <i>spadajú</i> pod ROP, prioritná os 4 Regenerácia sídel (cca 23 mil. EUR pre MK, 70,4 mil. EUR pre KSK)</p>
<p>1.8: Posilnenie sociálnej inklúzie a rovnosti príležitostí pre marginalizované skupiny obyvateľstva vo všetkých oblastiach života</p>	<p><i>Priamo pod</i> OP ZaSI, prioritná os 2 Podpora sociálnej inklúzie (spolu 143 mil. EUR)</p>
<p>Opatrenie č. 1 Zlepšenie zamestnanosti skupín ohrozených sociál-nou exklúziou a rovnosti príležitostí na trhu práce</p> <p>Opatrenie č. 2 Rozvoj možností vzdelávania skupín ohrozených sociálnou exklúziou</p> <p>Opatrenie č. 3 Podpora pre občanov so zdravotným postihnutím v oblasti zdravotnej starostlivosti</p> <p>Opatrenie č. 4 Integrácia zdravotne postihnutých v oblasti občianskeho života</p> <p>Opatrenie č. 5 Zvyšovanie podielu zodpovednosti a úrovne zapojenia sa mesta Košice v sociálnej starostlivosti o občanov ohrozených sociálnou exklúziou</p> <p>Opatrenie č. 6 Rozvoj komunitného života</p>	
<p>1.9: Skvalitnenie života rodín a detí</p>	<p>Opatrenia špecifického cieľa 1.9 <i>spadajú úplne</i> pod OP ZaSI, pod priority 1 Podpora rastu zamestnanosti a 2 Podpora sociálnej inklúzie</p>
<p>Opatrenie č. 1 Posilniť sociálne aktivity zamerané na rodinu</p> <p>Opatrenie č. 2 Odstránenie prekážok rovnosti príležitostí mužov a žien na trhu práce s dôrazom na zosúladenie pracovného a rodinného života</p>	

1.10: Modernizácia a rozvoj siete zdravotníckych zariadení	Špecifický cieľ 1.10 úplne <i>priamo</i> spadá pod OP Zdravotníctvo (financie spolu pre OP Z 250 mil. EUR) a pod prioritnú os 1 Modernizácia zdravotníckeho systému (spolu 193 mil. EUR)
Opatrenie č. 1 Podpora modernizácie a reštrukturalizácie zdravotníckych zariadení Opatrenie č. 2 Transformácia zdravotníckych zariadení	
1.11: Zvýšenie úrovne zdravotníckej osvedy	<i>Priamo</i> spadá pod OP Z prioritná os 2 Podpora zdravia a predchádzanie zdravotným rizikám oblasť podpory 1
Opatrenie č. 1 Podpora zdravotníckej osvedy a zdravý životný štýl	<i>Priamo</i> pod OP Z prioritná os 2 Podpora zdravia a predchádzanie zdravotným rizikám oblasť podpory 2
1.12: Rozvíjať služby pre osoby vyžadujúce špeciálnu starostlivosť	
Opatrenie č. 1 Podľa potrieb rozvíjať zdravotnícke služby pre osoby vyžadujúce špeciálnu zdravotnú starostlivosť Opatrenie č. 2 Zabezpečovať úlohy zamerané na zvyšovanie kvality ŽP a ochrany verejného zdravia	
1.13: Zlepšiť životné podmienky ovplyvňujúce zdravie	1.13 – len veľmi <i>okrajovo/nepriamo</i> pod OP Z prioritná os 2 Podpora zdravia a predchádzanie zdravotným rizikám oblasť podpory 2 a len veľmi <i>okrajovo/nepriamo</i> i pod OP ŽP – skôr vôbec nie
Opatrenie č. 1 Vytvárať podmienky pre zdravé a bezpečné životné prostredie	Cieľ a opatrenia špecifické pre mesto, <i>len čiastočne</i> spadajú pod OP Z prioritná os 2 Podpora zdravia a predchádzanie zdravotným rizikám oblasť podpory 1
1.14: Spolupráca poskytovateľov zdravotníckych služieb, samosprávy, podnikateľov a verejnosti	
Opatrenie č. 1 Rozvíjať program Zdravé mesto Košice Opatrenie č. 2 Zabezpečiť prepojenie Magistrátu a verejnosti pre zlepšenia kvality života mesta	
1.15: Rozvoj úrovne a kvality prostredia pre tvorbu a šírenie kultúrnych hodnôt	Špecifické ciele 1.15 až 1.17 <i>len čiastočne</i> spadajú pod ROP , prioritná os 3 Posilnenie kultúrneho potenciálu regiónov a infraštruktúra turizmu (odhadované finančné zdroje v rámci prioritnej osi pre KM cca 9 mil. EUR) (mäkké veci v réžii mesta!!)
Opatrenie č. 1 Koordinácia kultúrnej a umeleckej činnosti na území mesta Opatrenie č. 2 Rozvíjanie úrovne a kvality prostredia pre tvorbu a šírenie kultúrnych hodnôt Opatrenie č. 3. Podpora kultúrno-osvetovej činnosti	
1.16: Záchrana, obnova a propagácia historického dedičstva	
Opatrenie č. 1 Vytvorenie vhodného prostredia na záchranu a obnovu historického dedičstva Opatrenie č. 2 Propagácia historického dedičstva Košíc	
1.17: Podpora národnostných menšín, kultúrnych tradícií a zachovanie národnostnej identity	
Opatrenie č. 1 Rozvoj rôznorodosti kultúrnych aktivít s ohľadom na štruktúru obyvateľov mesta Opatrenie č. 2 Cezhraničná spolupráca v oblasti kultúrnej výmeny	
1.18: Skvalitnenie športovej činnosti	
1.19: Obnova a rekonštrukcia športových zariadení	
2.1: Zvýšenie miery odvetvovej diferenciacie hospodárskej základne	OP KaHR (financie spolu 772 mil. EUR)– so špecifickým dôrazom na inovácie!!

Opatrenie č. 1: Zvýšenie prílivu priamych investícií na územie mesta a okolia	
2.2: Rast konkurencieschopnosti priemyslu a služieb s využitím rozvoja domáceho rastového potenciálu	Špecifické ciele 2.2 a 2.3 čiastočne spadajú pod OP KaHR , prioritná os 1 Podpora konkurencieschopnosti podnikov a služieb najmä prostredníctvom inovácií (financie spolu 747,6 mil. EUR)
Opatrenie č. 1 Podpora rozvoja nových a existujúcich podnikov a služieb	
Opatrenie č. 2 Podpora budovania a rekonštrukcie infraštruktúry	
Opatrenie č. 3 Podpora podnikania, inovácií a aplikovaného výskumu	
Opatrenie č. 4 Rozvoj domácej a zahraničnej spolupráce a imidž Košíc	
2.3: Rozvoj malého a stredného podnikania	MSP v OP KaHR len vo väzbe na inovačné podnikanie
Opatrenie č. 1: Napomáhať subjektom malého a stredného podnikania (MSP) pri zabezpečovaní zdrojov	
Opatrenie č. 2 Napomáhať pri zabezpečovaní prevádzkových priestorov pre rozvoj aktivít MSP	
2.4: Rozvoj cestovného ruchu	Opatrenia č. 1 a č.4 čiastočne spadajú pod ROP – prioritná os 3 Posilnenie kultúrneho potenciálu regiónov a infraštruktúra turizmu (cca 9 mil. EUR MK) – aktivity podpora prezentácie CR.. a podpora tvorby ucelenej ponuky produktov CR Opatrenie č. 2 – len čiastočne – v ROP len mikroinfraštruktúry turizmu k strediskám regionálneho a národného významu s celoročným využitím Opatrenie č.3 priamo spadá pod OP KaHR , prioritná os 1, opatrenie 1.5 Podpora podnikateľských aktivít v CR
Opatrenie č. 1 Inštitucionálne a programové zabezpečenie rozvoja CR	
Opatrenie č. 2 Podpora budovania a rekonštrukcie infraštruktúry cestovného ruchu	
Opatrenie č. 3 Podpora podnikateľských aktivít cestovného ruchu	
Opatrenie č. 4 Podpora propagácie cestovného ruchu a tvorby informačného systému	
2.5: Vytvoriť systém na zabezpečovanie dostatku relevantných informácií o stave hospodárskeho a sociálneho rozvoja na území mesta.	
3.1: Zaviesť komplexné integrované a ekonomicky efektívne odpadové hospodárstvo	Špecifické ciele 3.1 až 3.5 priamo spadajú pod OP ŽP (spolu 1,8 mld. EUR) – Konkrétne 3.1 priamo pod prioritnú os 4 Odpadové hospodárstvo (spolu 570 mil. EUR); 3.2 a 3.3 priamo pod prioritnú os 5 Ochrana a regenerácia prírodného prostredia a krajiny (spolu 66 mil. EUR) 3.4 pod prioritnú os 4 Odpadové hospodárstvo (spolu 570 mil. EUR) 3.5 pod prioritné osi 1 (vody), 2 (povodne), 3 (ovzdušie)
3.2: Zvýšiť environmentálne povedomie a mieru informovanosti obyvateľstva	
3.3: Komplexná ochrana, zlepšenie a regenerácia prírodného prostredia, efektívne využívanie disponibilných prírodných zdrojov na území mesta a regiónu	
3.4: Uzatváranie a rekultivácia skládok, odstraňovanie starých záťaží	
3.5: Zlepšenie a rozvoj infraštruktúry na ochranu ovzdušia, ochranu a racionálne využitie vôd	
3.6: Vytvoriť inštitucionálne a legislatívne podmienky pre realizáciu stanovených cieľov	
4.1: Vytvoriť právny a organizačný rámec IS mesta	Cieľ 4.1 je špecifickým na úrovni mesta; len opatrenie

<p>Opatrenie č. 1 Vytvoriť komisiu informačných systémov (informatiky) pri mestskom zastupiteľstve</p> <p>Opatrenie č. 2 Vytvorenie partnerstva jednotlivých prispievateľov do IS mesta Košice</p> <p>Opatrenie č. 3 Vypracovanie štúdie IS mesta Košice</p> <p>Opatrenie č. 4 Úprava miestnej legislatívy</p>	<p>č. 3 čiastočne spadá pod OP IS (spolu financie 993 mil. EUR), prioritná os 1 Elektronizácia verejnej správy a rozvoj elektronických služieb – Moderná verejná správa na regionálnej a miestnej úrovni (spolu 590,9 mil. EUR) – pod rámcovú aktivitu Rozvoj infraštruktúry IS samospráv – implementácia a vývoj IS</p>
<p>4.2: Vybudovať moderný, efektívny IS na úrovni jednotlivých samosprávnych orgánov</p>	<p>4.2 spadá úplne pod OP IS, prioritná os 1, opatrenie Elektronizácia verejnej správy na regionálnej a miestnej úrovni, rámcová aktivita Rozvoj infraštruktúry IS samosprávy- konkrétne vypracovanie a udržateľný rozvoj konceptu integrovanej architektúry IS samospráv..</p>
<p>Opatrenie č. 1 Vypracovanie projektu IS miestnej samosprávy založeného na najmodernejších informačno-komunikačných technológiách</p>	<p>Čiastočne pod OP IS – prioritná os 1, opatrenie 1.2, rámcová aktivita Zavádzanie efektívnych elektronických služieb poskytovaných na úrovni samosprávy</p>
<p>4.3: IS mesta Košice bude poskytovať aktuálne a úplné informácie zo samosprávnych orgánov mesta pre občanov, návštevníkov a organizácie na území mesta Košice</p>	<p>Čiastočne pod OP IS – prioritná os 1, opatrenie 1.2, rámcová aktivita Zavádzanie efektívnych elektronických služieb poskytovaných na úrovni samosprávy</p>
<p>Opatrenie č. 1 Vybudovanie jednotného internetového, bezpečného portálu na zber a publikovanie informácií so základným poslaním v oblastiach e-samospráva (e-government), e-demokracie, e-vzdelávanie</p> <p>Opatrenie č. 2 Vybudovanie siete informačných kioskov poskytujúcich širokej verejnosti on-line služby</p> <p>Opatrenie č. 3 Vybudovanie a skvalitnenie siete informačných centier</p> <p>Opatrenie č. 4 Využitie siete mobilných operátorov na poskytovanie informácií</p> <p>Opatrenie č. 5 Zvýšenie miery využívania elektronických a printových médií na poskytovanie informácií</p>	<p>Čiastočne pod OP IS – prioritná os 1, opatrenie 1.2, rámcová aktivita Zavádzanie efektívnych elektronických služieb poskytovaných na úrovni samosprávy</p>
<p>4.4: Vytvoriť informačný portál s priestorom pre zahraničnú prezentáciu mesta vzhľadom na potreby rozvoja turizmu a informovanosti potenciálnych zahraničných investorov.</p>	<p>Čiastočne pod OP IS – prioritná os 1, opatrenie 1.2, rámcová aktivita Zavádzanie efektívnych elektronických služieb poskytovaných na úrovni samosprávy</p>
<p>Opatrenie č. 1 Na základe multisektorovej spolupráce vytvoriť portál s viacerými jazykovými mutáciami</p> <p>Opatrenie č. 2 Zabezpečiť registráciu portálu v svetových informačných systémoch</p>	<p>4.5 – opatrenia č. 1-3 spadajú čiastočne pod OP IS, prioritná os 1, opatrenie Elektronizácia verejnej správy</p>
<p>4.5: Vybudovať IS mesta, ktorý bude založený na moderných informačno-komunikačných technológiách.</p>	<p>4.5 – opatrenia č. 1-3 spadajú čiastočne pod OP IS, prioritná os 1, opatrenie Elektronizácia verejnej správy</p>

<p>Opatrenie č. 1 Vybudovať komunikačnú infraštruktúru mesta</p> <p>Opatrenie č. 2 Vybudovať systém zdieľania informačných zdrojov</p> <p>Opatrenie č. 3 Vybudovať IS mesta založeného na moderných informačných technológiách</p> <p>Opatrenie č. 4 Podpora projektov zabezpečujúcich zlepšenia prístupu obyvateľstva k internetu</p>	<p>na regionálnej a miestnej úrovni, rámcová aktivita Rozvoj infraštruktúry IS samosprávy- konkrétne vypracovanie a udržateľný rozvoj konceptu integrovanej architektúry IS samospráv..</p> <p>Opatrenie č. 4 spadá čiastočne pod OP IS – prioritná os 3 Zvýšenie prístupnosti k širokopásmovému internetu, opatrenie 3.1 Rozvoj a podpora.. využívania širokopásmového internetu, rámcová aktivita Zavádzanie efektívnych elektronických služieb poskytovaných na úrovni samosprávy</p>
<p>5.1: Rozvoj dopravnej infraštruktúry</p> <p>Opatrenie č. 1 Aktualizácia prognóz rozvoja dopravy na území mesta a vypracovanie nového generelu dopravy</p> <p>Opatrenie č. 2 Dobudovanie diaľničnej a rýchlostnej cestnej siete s napojením na Základný komunikačný systém mesta</p> <p>Opatrenie č. 3 Dobudovanie a údržba infraštruktúry mestskej cestnej siete a dopravných zariadení</p> <p>Opatrenie č. 4 Dobudovanie železničnej a leteckej infraštruktúry</p>	<p>OP Doprava (celkovo 3,2 mld. EUR)</p> <p>Op. č. 2 – OP D prioritná os 2 (diaľnice/spolu 972 mil. EUR) a 4 (rýchl. cesty a cesty l.tr./spolu 740,8 mil.)– Cestná infraštruktúra</p> <p>Op. č. 3 – ROP – prioritná os 4 Zvýšenie konkurencieschopnosti sídiel a zvýšenie kvality a bezpečnosti verejných priestranstiev (cca 20 mil. EUR MK) a 5 Zvýšenie úrovne dopravnej obslužnosti regiónov (MK cca 7 mil. EUR)</p> <p>Op. č. 4 – OP D prioritná os Železničná infraštruktúra (spolu 1,25 mld. EUR)</p>
<p>5.2: Zabezpečiť podiel MHD ku individuálnej automobilovej doprave v pomere 35:65</p> <p>Opatrenie č. 1 Optimalizácia výkonov obsluhy MHD Dopravného podniku mesta Košice a ich pomeru k dosahovaným príjmom</p> <p>Opatrenie č. 2 Rozvoj integrovaného dopravného systému</p>	
<p>5.3: Zabezpečiť dostatok energetických médií na území mesta</p> <p>Opatrenie č. 1 Zabezpečiť základné technologické zdroje a inštitucionálne podmienky pre vytvorenie integrovaného systému výroby a distribúcie energií</p> <p>Opatrenie č. 2 Zabezpečiť podmienky pre racionalizáciu spotreby energií a výrazné zvýšenie podielu obnoviteľných a druhotných zdrojov energie</p>	<p>Opatrenie č. 2 – spadá čiastočne pod OP ŽP – prioritná os 3 -.. minimalizácia nepriaznivých vplyvov klimatických zmien vrátane podpory obnoviteľných zdrojov energie (spolu 422 mil. EUR)</p>
<p>5.4: Vytvorenie podmienok pre zabezpečenie kvalitného bývania</p> <p>Opatrenie č. 1 Podpora rozvoja individuálnej bytovej výstavby</p> <p>Opatrenie č. 2 Revitalizácia, humanizácia a ekologizácia sídlisk</p>	<p>Črtá sa súvislosť s ROP – prioritná os 4 Zvýšenie konkurencieschopnosti sídiel a zvýšenie kvality a bezpečnosti verejných priestranstiev (cca 20 mil. EUR MK) – len integrované projekty rozvoja mestských oblastí postihnutých alebo ohrozených fyzickým opotrebením a sociálnym vylúčením vrátane obnovy bytových domov!!</p>
<p>5.5: Zabezpečiť systém integrovanej bezpečnosti mesta</p> <p>Opatrenie č. 1 Zlepšenie bezpečnosti občanov Košíc</p>	
<p>5.6: Prevencia kriminality, výchova občanov k uvedomelosti a občianskej zodpovednosti</p> <p>Opatrenie č. 1 Prevencia kriminality</p>	
<p>5.7: Pomoc občanom</p> <p>Opatrenie č. 1 Pomoc a poradenstvo obetiam zločinu</p>	

Ako prierezové – horizontálne priority sú v NSRR definované marginalizované rómske komunity; rovnosť príležitostí; trvalo udržateľný rozvoj; informačná spoločnosť. V PHSR mesta Košice takto jednoznačne deklarovaný horizontálny rozmer a pohľad chýba.

Z pohľadu územnej koncentrácie, stratégia NSRR smeruje implementáciu tematických priorít prioritne do inovačných a kohéznych pólů rastu, v špecifických prípadoch aj do územia mimo pólů rastu. PHSR mesta je zameraný na rozvoj špecificky vymedzeného územia mesta Košice, ktoré je podľa štruktúry sídel v SR vymedzené ako inovačný pól rastu. V súčasnosti nie je jasné, či mestské časti budú oprávnenými žiadateľmi, keďže nie sú zaradené do zoznamu ako samostatné subjekty (obce).

Ďalšími, vo vzťahu k PHSR vyššími, uvažovanými koncepcnými materiálmi na úrovni SR sú predovšetkým Lisabonská stratégia pre Slovensko (Stratégia konkurencieschopnosti SR do roku 2010), Národný program reforiem SR na roky 2006-2008, Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja SR (Akčný plán TUR SR na roky 2005-2010), Koncepcia územného rozvoja Slovenska – 2001. Na úrovni EÚ sú nimi najmä Lisabonská stratégia a Stratégia trvalo udržateľného rozvoja EÚ. Vzhľadom k tomu, že NSRR je „integrujúcim strategickým dokumentom, ktorý definuje a spája relevantné prvky jednotlivých autonómnych, avšak koherentných stratégií EÚ, štátu, sektorov a regiónov prostredníctvom financovania zo štrukturálnych fondov a kohézneho fondu“, NSRR z týchto strategických dokumentov EÚ a SR vychádza a sú východiskom pri definovaní stratégie NSRR, nie je pre zhodnotenie kompatibility PHSR mesta Košice s ďalšími koncepcnými materiálmi nutné podrobne sa venovať ich detailnému vzájomnému posúdeniu.

2.2 Súlad PHSR mesta Košice s Rozvojový plánom Slovensko – Východ

Rozvojový plán (RoP) Slovensko-Východ definuje tri základné rozvojové oblasti a to oblasť ekonomického rozvoja a hospodárstva, oblasť životného prostredia a oblasť sociálnu. V každej oblasti má RoP definované rozvojové témy a každá téma má určené jednotlivé priority. PHSR Mesta Košice definuje globálne ciele, špecifické ciele a jednotlivé opatrenia. Ekonomická a hospodárska oblasť RoP je čiastočne tematicky pokrytá globálnymi cieľmi 2 a 5, oblasť životného prostredia je tematicky zhodná s globálnym cieľom 3 a oblasť sociálna sa tematicky kryje s globálnym cieľom 1.

Globálny cieľ 1 – rozvoj sociálneho kapitálu je správne definovanou prioritou v súlade s teóriou ľudského kapitálu, strategickými cieľmi EÚ aj samotným RoP. Oproti RoP GC 1 mesta nevenuje dostatočnú pozornosť rozvoju sociálnych služieb, kvalite a škále netradičných sociálnych služieb ani špecializovaných sociálnych služieb, napr. pre zdravotne postihnutých občanov. Taktiež neobsahuje sociálno-právnu ochranu, čo je v RoP vyzdvihnuté na úroveň rozvojovej témy.

Globálny cieľ 2 – hospodársky rozvoj je v zásade v súlade s rozvojovou témou oblasť ekonomického rozvoja a hospodárstva RoP. Špecifický cieľ 1 (ŠC) mesta – zvýšenie

miery odvetvovej diferenciácie je prirodzeným vystihnutým podstatnej „nevýhody“ štruktúry hospodárskej základne Košíc – výraznej závislosti na najväčšom metalurgickom kombináte na Slovensku – U.S. Steel Košice, ktorý zabezpečuje takmer 70%-ný podiel na produkcii mesta. Táto skutočnosť sa výrazne nezmení ani pri značnom prílive priamych investícií v iných priemyselných odvetviach. Rozvoj cestovného ruchu je samostatnou rozvojovou témou v RoP a jeho podpora ŠC 4 v PHSR mesta vyjadruje značné očakávania najmä v oblasti ekonomického prínosu mestu. V tomto ciele je ako prvá aktivita „iniciácia založenia Košického združenia cestovného ruchu“ ako budúceho zadávateľa vypracovania Stratégie CR. Tento postup je nelogický, pretože v prvom rade by bolo potrebné vypracovať stratégiu CR, ktorá musí potvrdiť, či by malo Združenie vzniknúť.

Globálny cieľ 3 – prírodné zdroje a životné prostredie dáva dôraz na odpadové hospodárstvo, čo je pochopiteľné z pohľadu kompetencií mesta. RoP je štandardne členený na vodu, ovzdušie, odpady, ochranu krajiny a environmentálnu výchovu. Spomedzi jednotlivých opatrení je zaujímavým nápadom Vypracovať štúdiu vykonateľnosti obnovy Mlynského náhonu, ako atraktívnej vodnej plochy s množstvom fontán a oddychových zón pre občanov napriek tomu, že realizácia tohto zámeru je v kolízii s existujúcou dopravnou sieťou ako aj s možnosťami rozvoja tejto infraštruktúry.

Globálny cieľ 4 – informačné zdroje nie je kompatibilný s definovanými prioritami RoP, ktorý hovorí o informačno-komunikačnej infraštruktúre, rozvoji vysokorychlostného internetu a verejno-prístupných bodov. GC 4 sa zameriava len na informačný systém mesta Košice a informačný portál s priestorom pre zahraničnú prezentáciu mesta.

Globálny cieľ 5 – služby pre rozvoj hospodárstva a kvalitný život zahŕňa dopravnú infraštruktúru mesta, (ktorá v RoP patrí pod rozvojovú tému Produktivita a konkurencieschopnosť) mestskú hromadnú dopravu, bývanie, energetickú oblasť a systém integrovanej bezpečnosti mesta. Obidva strategické dokumenty zvyrazňujú prioritu budovania integrovaného dopravného systému mesta, pričom vzhľadom na európske štrukturálne zdroje existuje reálna šanca zrealizovať všetky plánované investície systému a stať sa vzorom aj pre iné mestá nielen na Slovensku. ŠC 2 je definovaný merateľným kritériom (podiel MHD ku individuálnej HD 35:65), čo je asi málo ambiciózne cieľ (vzhľadom k tomu, že v súčasnosti je pomer 33:67), zároveň však nie je určený čas, za ktorý sa plánuje tento cieľ dosiahnuť.

Globálny cieľ 6 – samospráva mesta a inštitucionálna spolupráca nemá odozvu v RoP, pretože efektívne plnenie úloh samosprávy mesta sa vyžaduje zo zákona a takisto rozvíjanie zahraničných vzťahov umožňuje príslušná právna norma.

2.3 Súlad PHSR mesta Košice s PHSR Košického samosprávneho kraja

PHSR Košického samosprávneho kraja bol schválený krajským zastupiteľstvom ešte v roku 2002. Počas nasledujúceho obdobia bol priebežne vyhodnocovaný, v súčasnosti prebieha jeho celková aktualizácia. Na poslednom rokovaní

zastupiteľstva KSK bola predložená nová analytická časť, ktorá bude základom pre nanovo definované ciele a opatrenia.

PHSR KSK definuje štyri strategické oblasti a 6 globálnych cieľov (ďalej len GC):

- A. Ľudské zdroje – postoje, kvalifikácie, aktivity
GC 1 - Posilňovanie sociálneho kapitálu a inštitucionálna spolupráca
- B. Hospodársky rozvoj
GC 2 - Výrazné zvýšenie odvetvovej a priestorovej diverzifikácie priemyslu
GC 3 - Významné zvýšenie ekonomickej aktivity malého a stredného podnikania z domácich zdrojov, dôraz na znižovanie nezamestnanosti
GC 4 - Rozvoj poľnohospodárstva a vidieka
- C. Prírodné zdroje
GC 5 - Znižovanie zaťaženia životného prostredia
- D. Infraštruktúra
GC 6 - Dobudovanie infraštruktúry

PHSR mesta Košice obsahuje tiež 6 globálnych cieľov:

Globálny cieľ 1 – v oblasti „rozvoj sociálneho kapitálu“ sa tematicky prekrýva s GC 1 kraja. Obidva strategické dokumenty zdôrazňujú potrebu rozvoja sociálnej oblasti, resp. sociálneho kapitálu, posilnenie sociálnej inklúzie a rovnosti príležitostí pre marginalizované skupiny obyvateľstva, rozvoj bývania, rozvoj vzdelávacích služieb, modernizáciu a rozvoj siete sociálnych a zdravotníckych zariadení, podporu národnostných menšín, kultúrnych tradícií a zachovanie národnostnej identity. PHSR mesta navyše zdôrazňuje podporu osvetovým a vzdelávacím projektom vedúcich k žiaducim zmenám spoločenského vedomia obyvateľov mesta a urýchlenie zmeny spoločenského vedomia obyvateľov všetkých vekových kategórií v tranzitnom období Slovenska na nový spoločensko-politický systém.

Globálny cieľ 2 – v oblasti „hospodársky rozvoj“ sa tematicky prekrýva s GC 2 a GC 3 kraja. Dokumenty sa jednoznačne zhodujú v posilňovaní miery odvetvovej diferenciacie (výraznom zvýšení odvetvovej a priestorovej diverzifikácie) priemyslu, čo je prirodzená reakcia na existenciu hutníckeho kombinátu. Špecifický cieľ 3 (ŠC) – rozvoj MSP je v PHSR KSK samostatným GC 3, ktorý obsahuje aj rozvoj cestovného ruchu. Kraj zdôrazňuje podporu kapitálového vstupu do rozvojových investícií cestovného ruchu, mesto zase podporu podnikateľských aktivít v CR. V oblasti MSP mesto chce napomáhať podnikateľským subjektom pri zabezpečovaní zdrojov a prevádzkových priestorov, kraj chce navyše na pomoc MSP vytvoriť regionálny rozvojový fond, podporovať budovanie podnikateľských inkubátorov a priemyselných parkov, a podporovať rozvoj komplexných služieb pre MSP.

Globálny cieľ 3 – v oblasti „prírodné zdroje a životné prostredie“ kladie dôraz na efektívne využívanie disponibilných prírodných zdrojov, zatiaľ čo GC 5 kraja na znižovanie zaťaženia ŽP. Mesto s cieľom zníženia zaťaženia ŽP na svojom území kladie dôraz na uzatváranie a rekultiváciu skládok a odstraňovanie starých environmentálnych záťaží a súčasne dáva priestor posilňovaniu environmentálneho povedomia a zlepšeniu informovanosti obyvateľstva. PHSR KSK zdôrazňuje potrebu separácie a recyklácie odpadov. Obidva dokumenty sa strategicky zhodujú v obnove poškodeného prírodného prostredia a efektívnom využívaní prírodných zdrojov.

Globálny cieľ 4 – v oblasti „informačné zdroje“ sa zameriava len na informačný systém mesta Košice a informačný portál s priestorom pre zahraničnú prezentáciu mesta. Krajský plán v GC 6 podporuje rozvoj IKT všeobecne a podporuje masové využitie Internetu, čo v mestskom pláne na úrovni globálnych a špecifických cieľov absentuje. Krajský GC 6 takisto dáva prioritu high-tech transferom – podpore inovačného rozvoja a transferu poznatkov vedy a techniky v podnikateľskom sektore.

Globálny cieľ 5 – v oblasti „služby pre rozvoj hospodárstva a kvalitný život“ obsahuje rozvoj dopravnej infraštruktúry mesta, čo je v zhode s GC 6 kraja a jeho špecifickým cieľom „Rozvoj dopravnej infraštruktúry“. Krajský dokument sa nevenuje MHD a taktiež ani integrovanému dopravnému systému mesta (tento koncept sa začal rozvíjať až po schválení PHSR kraja). Obidva dokumenty dávajú prioritu podpore využívania obnoviteľných zdrojov energie. Vysoká pozornosť je v PHSR mesta venovaná bývaniu – podpore individuálnej bytovej výstavby ale aj revitalizácii, humanizácii a ekologizácii sídlisk, v krajskom pláne je podpora rozvoja bývania v GC 1. Špecifikom mesta je systém integrovanej bezpečnosti mesta, čo na krajskej úrovni nie je predmetom programovania.

Globálny cieľ 6 – v oblasti „Samospráva mesta a inštitucionálna spolupráca“ je výsadne záležitosťou a prioritou mesta Košice a nie je relevantné ju porovnávať s dokumentmi na vyššej úrovni.

Porovnanie oboch dokumentov a sledovanie ich kompatibility poukazuje na to, že v mnohých oblastiach sú definované ciele kompatibilné. Niektoré mestské priority prirodzene nie sú zahrnuté v programovom dokumente regionálneho charakteru a vice versa niektoré regionálne priority nie sú obsiahnuté v mestskom programe. Vzhľadom k tomu, že obidva dokumenty sa v súčasnosti aktualizujú, budú musieť hlavní tvorcovia v najbližšom období veľmi úzko spolupracovať.

3. Previazanosť PHSR mesta Košice s Územným plánom mesta Košice

Základnou právnou normou, ktorá môže progresívne ovplyvňovať rozvoj miest je **zákon o obecnom zriadení (369/1991 Zb.)** s vymedzenými kompetenciami miest pre usmerňovanie rôznych činností a aktivít v meste, pre vydávanie všeobecne záväzných nariadení mesta (VZN), pre usmerňovanie investičných akcií a výkon štátnej stavebnej správy, ako aj pre obstarávanie a schvaľovanie potrebných plánovacích a koncepčných dokumentov.

Plánovacie procesy zamerané na rozvoj miest prebiehajú podľa dvoch základných zákonov:

- **Územné plánovanie**, v zmysle zákona č. 50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku v znení neskorších predpisov, je charakterizované ako sústavná činnosť, ktorá komplexne rieši funkčné využitie územia, určuje zásady jeho organizácie a vecne i časove koordinuje výstavbu a iné činnosti ovplyvňujúce rozvoj územia. Utvára predpoklady na zabezpečenie trvalého súladu všetkých prírodných, civilizačných a kultúrnych hodnôt v území, najmä so zreteľom na starostlivosť o ŽP.

Produktom územného plánovania je Územný plán mesta (ÚP) resp. ďalšie územnoplánovacie dokumentácie.

- **Plánovanie/programovanie ekonomického a sociálneho rozvoja**, v zmysle zákona č. 503/2001 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja, je proces organizovania, rozhodovania a finančného zabezpečenia rozvoja územia s cieľom dosiahnuť vyvážený hospodársky a sociálny rozvoj územia v určenom období. Hlavnými cieľmi regionálneho rozvoja sú:

- a) zabezpečiť vyvážený hospodársky a sociálny rozvoj
- b) odstrániť alebo zmierniť rozdiely v úrovni hospodárskeho a sociálneho rozvoja
- c) zabrániť vzniku nových oblastí s nízkou ekonomickou výkonnosťou a životnou úrovňou obyvateľov

Produktom je Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta (PHSR).

Vyššie uvedené zákony nevymedzujú sledovanie vzájomného súladu procesov tvorby oboch dokumentov. Podľa platnej legislatívy sa oba procesy uskutočňujú nezávisle od seba a ich produkty, teda ÚP a PHSR v konečnom dôsledku sú tiež nezávislé rozvojové dokumenty. Oba dokumenty využívajú mestá pre rozhodovanie v otázkach rozvoja a riadenia zmien rozvoja svojho územia, avšak, podľa našich skúseností, tiež nezávisle, resp. samostatne bez potrebnej previazanosti.

Na základe vyššie uvedeného vyplýva, že oba procesy – plánovanie hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta a územné plánovanie, a oba produkty – PHSR a ÚP, spolu veľmi úzko súvisia z hľadiska procesov plánovania, štruktúry oboch dokumentov, ako aj z hľadiska ich zamerania a využiteľnosti pre rozvoj mesta.

Z hľadiska realizovateľnosti PHSR, ako záväzného rozvojového dokumentu mesta, je dôležité posúdenie jeho previazanosti a kompatibility s ÚP, ktorý určuje limity

a regulatívy pre realizáciu tých plánovaných cieľov, opatrení a aktivít PHSR, ktoré si vyžadujú záber a využitie územia mesta.

Pre zhodnotenie súčasnej miery previazanosti a pre návrh odporúčaní smerujúcich k súladu a kompatibilite PHSR a ÚP mesta Košice, sme vychádzali zo súčasnej situácie mesta z hľadiska existujúcich i pripravovaných rozvojových dokumentov, ako aj z hľadiska ďalších informácií a aktivít zameraných na rozvoj mesta a to:

1. Mesto Košice má platný PHSR mesta (bez určenia doby platnosti). Súčasťou PHSR je Akčný plán mesta, ale len pre obdobie roku 2006. Plnenie PHSR, ani akčného plánu na rok 2006 nebolo zatiaľ vyhodnotené.
2. Mesto Košice má platný ÚP mesta Košice upravovaný viacerými zmenami od roku 1994. Posledné doplnky k ÚP boli v MsZ schvaľované v decembri 2006.
3. Uznesením o schválení PHSR bola mestu uložená povinnosť zapracovať PHSR do pripravovaného ÚP mesta, zatiaľ čo PHSR, resp. jeho aktivity neboli do ÚP zapracované.
4. Mesto začalo s vypracovávaním prvej časti nového územného plánu, časti Prieskumy a rozbory, ktorá má byť ukončená koncom roku 2007.
5. Toho času mesto Košice pristúpilo k posúdeniu a aktualizácii PHSR.

Z východiskovej situácia vyplýva, že oba dokumenty mesta Košice sú toho času síce v rôznej etape aktualizácie, resp. spracovania nových podkladov a dokumentov na nové plánovacie obdobie (nový ÚP, nový Akčný plán k PHSR), ale práve táto situácia umožňuje cielenú a konkrétnu previazanosť a integráciu oboch dokumentov.

Aktivity PHSR, ktoré by mali mať priemet v územnom pláne

Z hľadiska nerovnakej štruktúry oboch typov dokumentov (vyplývajúcich ako z platnej legislatívy, tak aj z použitia rôznych metodík) je možné posúdiť ich vzájomnú previazanosť až z úrovne navrhovaných opatrení, resp. až aktivít PHSR.

Z celkového súboru šiestich globálnych cieľov (GC), 45 špecifických cieľov (ŠC), 89 opatrení (Op) a 398 aktivít (A) PHSR sú z hľadiska ich územného priemetu a záujmov územného plánovania relevantné 4 GC ciele, 15 ŠC, 18Op a 48 A, čo je 12 % všetkých navrhovaných aktivít PHSR, a sú to:

 Globálny cieľ 1: Rozvoj sociálneho kapitálu

Súbor aktivít k ŠC1 zamerané na Komplexný rozvoj sociálnych služieb, Podporu rozvoja bývania a Revitalizáciu obytného prostredia segregovaných lokalít:


- **vybudovať nízkoštandardné zariadenia pre nízkopříjmové skupiny obyvateľstva, azylové domy, resocializačné zariadenia, strediská akútnej pomoci a ďalšie**
- **riešiť opravu, rekonštrukciu a výstavbu sociálnych zariadení**
- **vypracovať a podporovať programy svojpomocnej výstavby, obnovy bytov, nájomných domov pre sociálne znevýhodnené obyvateľstvo**
- **vypracovať program podpory a zvýšenia kvality bývania segregovaných lokalít, ulíc, mestských štvrtí, mestských častí**

Súbor aktivít k ŠC 8 zamerané na Podporu občanov so zdravotným postihnutím v oblasti zdravotnej starostlivosti a Integráciu zdravotne postihnutých v oblasti občianskeho života:

- **debarierizovať prístupy k zdravotníckym zariadeniam**
- **debarierizácia komunikácií, verejných a kultúrnych inštitúcií, obchodov, hotelov a stravovacích zariadení**
- **zabezpečiť dostatok bezbariérových bytov**
- **podporiť rozvoj bývania pre občanov so zdravotným postihnutím (chránené bývanie, individuálna výstavba)**

Súbor aktivít k ŠC 16 a 19 zamerané na Záchranu, obnovu a propagácia historického dedičstva a na Vytvorenie vhodného prostredia na záchranu a obnovu historického dedičstva

- **vypracovanie programov a projektov na zabezpečenie obnovy historických pamiatok**
- **rekonštrukcia jestvujúcich ihrísk, športových zariadení, výstavba ďalších športovísk, klzísk**
- **výstavba ľahkoatletickej haly**
- **dostavba zimného štadióna**

 Globálny cieľ 2: Hospodársky rozvoj

Súbor aktivít k ŠC 1, 2, 3, 4 zamerané na Zvýšenie prílivu priamych investícií, Rast konkurencieschopnosti priemyslu a služieb, Rozvoj malého a stredného podnikania, Podporu rozvoja nových a existujúcich podnikov a služieb, Podporu budovania a rekonštrukcie infraštruktúry vrátane v oblasti cestovného ruchu

- **dokončiť prípravu vhodných lokalít pre rozvoj investícií**
- **identifikovať odvetvia s najväčším potenciálom rozvoja v meste**
- **vykonať inventarizáciu voľných priestorov vhodných pre aktivity MSP**

 Globálny cieľ č. 3: Prírodné zdroje a životné prostredie

Súbor aktivít k ŠC 1, 3, 4, 5 zamerané na integrované a ekonomicky efektívne odpadové hospodárstvo, rekultiváciu skládok, zlepšenie prírodného prostredia, zlepšenie ovzdušia a ochranu a racionálne využitie vôd

- **vybudovať na území mesta Košice sústavu zberných dvorov**
- **umiestňovanie technológií na separovanie a recykláciu odpadov**
- **vypracovať štúdiu integrovanej ochrany, obnovy a využívania vôd v celom katastrálnom území mesta**
- **vypracovať štúdiu vykonateľnosti obnovy Mlynského náhonu**
- **vypracovať projekty využitia geotermálnych vôd pre kúpaliská**
- **vypracovať komplexnú štúdiu integrovaného využitia košických lesov**
- **zaktualizovať ÚSES**
- **rozpracovať program vybudovania plavárne v každej veľkej mestskej časti, zrealizovať 100 ha vodných plôch pre Košičanov**
- **vypracovať štúdiu revitalizácie hnedých plôch s dôrazom na výsadbu vzrastlej zelene, zavodňovania parkov**

- *spracovať štúdiu revitalizácie kotolní na obnoviteľné zdroje energie*
- *budovanie nových a rekonštrukcia existujúcich distribučných sietí pitnej vody, systémov verejnej kanalizácie a ČOV*
- *realizácia technických opatrení na zabezpečenie pred povodňami*

🚧 Globálny cieľ č. 5: Služby pre rozvoj hospodárstva a kvalitný život

Súbor aktivít k ŠC 1 zamerané na Aktualizáciu prognóz rozvoja dopravy na území mesta a vypracovanie nového generelu dopravy, Dobudovanie diaľničnej a rýchlostnej cestnej siete, Dobudovanie a údržba infraštruktúry mestskej cestnej siete a dopravných zariadení, Dobudovanie železničnej a leteckej infraštruktúry

- *dokončiť komplex dopravných prieskumov*
- *doplniť systém svetelnej signalizácie o zariadenia na meranie intenzity dopravy ako integrovanej súčasti CSS Siemens*
- *vypracovať nový Generel dopravy*
- *započať s výstavbou rýchlostnej komunikácie R4 Košice-Milhost'*
- *dobudovať mestské zberné a radiálne komunikácie a uzly*
- *dobudovať kapacity statickej dopravy v CMZ a na sídliskách*
- *vybudovať záchytné parkoviská na prízjazdových komunikáciách*
- *dobudovať základný a doplnkový komunikačný systém cyklistických trás s jeho napojením na regionálnu sieť*
- *realizovať dostavbu železničného uzla Košice s podmienkou úplného vymiestnenia železničných prevádzok*
- *modernizovať technický stav a zvýšiť kapacity osobnej a nákladnej dopravy letiska*

Súbor aktivít k ŠC 3 zamerané na Zabezpečenie podmienok pre racionalizáciu spotreby energií a výrazné zvýšenie podielu obnoviteľných a druhotných zdrojov energie

- *podporiť projekt investície do výstavby energetického zdroja na báze drevnej biomasy s výkonom 20MW*
- *podporiť pilotne projekty využívania obnoviteľných zdrojov energie v spolupráci s mestskými podnikmi*
- *podporiť vypracovanie realizačnej štúdie na využitie odpadového tepla z U.S. Steel a Spaľovne komunálneho odpadu*

Súbor aktivít k ŠC 4,5 zamerané na Podporu rozvoja individuálnej bytovej výstavby a revitalizáciu, humanizáciu a ekologizáciu sídlisk

- *zapracovať do ÚP všetky vhodné lokality pre individuálnu bytovú výstavbu*
- *dokončiť Konceptiu rozvoja bývania v okrajových častiach Košických lesov*
- *spracovať program a navrhnuť postupnosť revitalizácie sídlisk, systém a technologické riešenia obnovy bytového fondu*
- *vypracovať UŠ revitalizácie sídlisk pre novú kvalitu bývania*
- *spracovať program revitalizácie historického jadra Košickej pamiatkovej rezervácie*
- *spracovať program ekologizácie sídlisk*

Závaznú časť Územného plánu mesta Košice v zásade tvoria Regulatívy pre usporiadanie územia hospodársko-sídelskej aglomerácie Košice a to v oblastiach dopravy, technickej infraštruktúry, bytovej výstavby, výroby, hospodárskych činností, cestovného ruchu a rekreácie, služieb, energetiky, spojov, ochrany a tvorby životného prostredia, ako aj vymedzenie verejnoprospešných stavieb ako rýchlostné komunikácie a diaľničné privádzače, zberné komunikácie B1, hlavné kanalizačné zberače, čistiarne odpadových vôd, hlavné vodovodné rady, vodojemy, úpravne vody, elektrické vedenia a rozvody, horúcovody, plynovody.

V zásade je možné konštatovať, že **ÚP prostredníctvom regulatívov a limitov** využívania územia mesta Košice **síce vytvára priestor pre realizáciu** vyššie uvedených navrhovaných aktivít PHSR, avšak bez určenia priorít, prijatia rozhodnutia o príprave a realizácii vybraných hlavných rozvojových aktivít mesta, bez ich konkretizácie vo vzťahu k územiu/lokalite/miestu, kde sa majú realizovať, bez presnejších podmienok realizácie, ktoré môžu mať vplyv na dodržanie limitov, či únosnosti dotknutého územia, resp. vplyvov na životné prostredie a ďalšie, a teda **nie je možné hovoriť o previazanosti a kompatibilitě ÚP a PHSR.**

Previazanosť a kompatibilita oboch dokumentov je dôležitá z hľadiska realizovateľnosti plánov rozvoja mesta s nasmerovaním činnosti rozhodovacích a výkonných subjektov mesta tak, aby sa sústredili na plnenie a realizáciu jasne formulovaných prioritných aktivít na stanovené plánovacie obdobie aj v súvislosti s nárokmi na využívanie územia v zmysle ÚP.

Praktickým spoločným prierezovým rozvojovým dokumentom môže byť **Akčný plán rozvoja mesta Košice** (integrácia oboch rozvojových dokumentov – PHSR a ÚP, nezávisle od rozsahu ich rozpracovanosti, či konečného spracovania), ktorý bude mať viac charakter prioritizovaného a konkretizovaného plánu rozvoja mesta na obdobie totožné s nastávajúcim programovacím obdobím EÚ (2007-2013) a možnosťami využívania finančných zdrojov EÚ (NSRR).

4. Súlad PHSR mesta Košice s vybranými koncepčnými dokumentmi mesta a mestských častí

Po schválení PHSR mesta Košice uznesením Mestského zastupiteľstva v Košiciach č. 620 zo dňa 18. novembra 2004 boli schválené ďalšie koncepčné dokumenty mesta:

- Košický protokol pre vodu v 21. storočí a uznesenie MZ v Košiciach č. 700 zo dňa 24.2.2005
- Program protipovodňovej prevencie v povodiach riek Hornádu, Bodrogu a Popradu a uznesenie MZ v Košiciach č. 700 zo dňa 24.2.2005
- Rozvoj sociálnych služieb pre seniorov mesta Košice na obdobie rokov 2005 - 2007 a uznesenie MZ v Košiciach č. 792 zo dňa 30.6.2005
- Zásady ochrany pamiatkovej rezervácie a uznesenie MZ v Košiciach č. 885 zo dňa 27.10.2005
- Koncepcia riešenia problémov bývania v lokalitách s vysokou koncentráciou osôb ohrozených sociálnym vylúčením č. 1108 zo dňa 29.6.2006
- Koncepcia rozvoja športu v meste Košice a Pravidlá pre poskytovanie dotácií v rámci KRŠ schválené uznesením MZ v Košiciach č.884 dňa 27.10.2005.

Košický protokol pre vodu v 21. storočí bol chválený ako strategický dokument pre ochranu vôd v košickej sídelnej aglomerácii a má nadväznosť na GC 3, ŠC 2 – Komplexná ochrana, zlepšenie a regenerácia prírodného prostredia, efektívne využívanie disponibilných zdrojov na území mesta a regiónu.

Program protipovodňovej prevencie v povodiach riek Hornádu, Bodrogu a Popradu sa stal východiskom pre riešenie vodohospodárskych problémov v meste a takisto ako v predchádzajúcom prípade nadväzuje na GC 3, ŠC 2. Celý program je odhadovaný na finančné zdroje vo výške 10,891 mld. Sk, ktoré by mali byť postupne zabezpečované z viacerých zdrojov, zo štátneho rozpočtu, kohézneho fondu EÚ, Finančného mechanizmu EHP a Nórskeho kráľovstva a Svetovej banky.

Rozvoj sociálnych služieb pre seniorov mesta Košice na obdobie rokov 2005 -2007 nadväzuje na GC 1, ŠC 7 – Rozvoj sociálnej práce..., Opatrenie 1 – Komplexný rozvoj sociálnych služieb v meste, ktorého aktivity predpokladajú vypracovať projekty pre rehabilitačné centrá, podporovať rozvoj opatrovateľskej a ošetrovateľskej služby a podporovať programy zvyšujúce kvalitu sociálnych služieb. Tento programový dokument upresňuje stratégiu rozvoja sociálnych služieb pre túto skupinu obyvateľov mesta a nastoľuje tým aj požiadavku na aktualizáciu niektorých opatrení v tejto časti PHSR mesta.

Zásady ochrany pamiatkovej rezervácie sa v podstate netýkajú rozvojových zámerov mesta ale vytvárajú pravidlá pre vytváranie vhodného prostredia na záchranu a obnovu pamiatkovej rezervácie mesta, čo nepriamo nadväzuje na GC 1, ŠC 16.

Koncepcia riešenia problémov bývania v lokalitách s vysokou koncentráciou osôb ohrozených sociálnym vylúčením nadväzuje na GC 5, ŠC 4 Vytvorenie podmienok

pre zabezpečenie kvalitného bývania pričom sa zaoberá len skupinou osôb ohrozených sociálnym vylúčením.

Koncepcia rozvoja športu v meste Košice je priamou realizáciou aktivity č. 1 v GC 1, ŠC 18 a v podstate obsahuje všetky aktivity aj ŠC 18 Skvalitnenie športovej činnosti aj ŠC 19 Obnova a rekonštrukcia športových zariadení. Koncepcia navrhuje zabezpečiť jednotlivé aktivity formou fondového financovania, čo mesto najmä zo svojho rozpočtu začalo naplňať.

Na základe Štatútu mesta Košice majú mestské časti (MČ) súdežnú pôsobnosť na úseku regionálneho rozvoja a cestovného ruchu pre svoj územný obvod a môžu vypracovávať programy sociálneho a hospodárskeho rozvoja, koordinovať spoluprácu právnických osôb pri vypracovaní programov rozvoja MČ a vykonávať stratégie regionálneho rozvoja. Nie všetky MČ majú v súčasnosti spracovaný PHSR, ale všetky MČ majú svoje presné predstavy o rozvoji mestskej časti. S cieľom zmapovať stav v tejto oblasti a posúdiť súlad rozvojových zámerov MČ vo väzbe na PHSR mesta sme zrealizovali dotazníkový prieskum. Všetky MČ boli oslovené štruktúrovaným dotazníkom, ktorý mapoval záväzné rozvojové dokumenty a plánované zámery/ ciele a jednotlivé opatrenia/ aktivity do konca roku 2015 na úrovni MČ.

V nasledujúcej tabuľke je uvedený prehľad odpovedí siedmich MČ, ktoré zaslali požadované podklady do termínu spracovania tohto materiálu.

MČ	PHSR (rok)	ÚP	Iné ÚPD	Rozvojové koncepcie/ Zámery/Ciele/ Aktivity
Nad Jazerom	áno Do roku 2010, 2004	áno		Komplex športovo-rekreačného centra Jazero
				Multifunkčný objekt na Poludníkovej ul.
				Mobilná ľadová plocha
				Viacúčelové ihrisko
				Propagácia komplexu športovo-rekreačného centra Jazero
				Rozšírenie cestnej komunikácie Slanecká
Juh	nie	nie	Urbanistické riešenie sídliska Juhovýchod I, juhovýchod II, sídlisko Železníky, sídlisko Turgenevova – riešenie statickej dopravy a spevnených plôch	Integrovaný sociálny dom na Vojvodskej ulici „ Vzdelávacieho centra „ zabezpečiť rekonštrukciu miestnych komunikácií, realizovať humanizáciu stanovíšť na domový odpad, Zabezpečiť revitalizáciu detských ihrísk, výstavbu integrovaného sociálneho domu
Kavečany	áno Z roku 1994, akt. 2004	áno	Urbanistická štúdia Kavečany – lokalita Pri cintoríne	Rekonštrukcia vodovodu, výstavba vodojemu, likvidácia divokých skládok
				Výstavba obchvatovej komunikácie k ZOO
				Rekonštrukcia miestnych komunikácií vrátane chodníkov a dažďovej kanalizácie
				Rekonštrukcia cesty k ZOO
				Riešenie priestorov MŠ (rekonštrukcia al. výstavba)
				Úprava cintorína, oplotenie
				Výstavba multifunkčného ihriska,
				Rekonštrukcia miestneho parku,
Rekonštrukcia a modernizácia verejného osvetlenia, verejného rozhlasu				

Myslava	nie	áno		Rekultivácia skládky tuhých odpadov
				Rekonštrukcia a odvodnenie cesty II. tr. Myslavská ul.
				Výstavba futbalového ihriska a multifunkčného miniihriska
				Rekonštrukcia budovy bývalého miestneho úradu pre účely lekárne a pracoviska všeobecného lekára
				Rekonštrukcia budovy starej hasičskej zbrojnice – hasičky na účely športového využitia
				V spolupráci s mestom Košice a susednými obcami vybudovať cyklotrasové chodníky
				Aktívne sa podieľať spolu s mestom Košice na prepojení MČ Myslava so sídliskom KVP v časti Kopa a ul. Klimkovičova za účelom výstavby rodinných domov o počte 400
				Majetkové vysporiadanie zastavaných a nezastavaných plôch, ktoré užíva mesto Košice
				Výstavba miestnych komunikácií v zmysle ÚP
				Rozšírenie miestneho cintorína
Vybudovať dom opatrovateľských služieb				
Poľov	nie	nie	VŠ – vypracované 10/2001	Rekonštrukcia miestnych komunikácií
				Rekonštrukcia lávok, chodníkov
				Úprava verejných priestranstiev a prvkov verejnej zelene rekonštrukcia verejných osvetlení
				Rekonštrukcia autobusových zastávok
				Rekonštrukcia kultúrno-spoločenského centra
Úprava a regulácia povodí v zastavaných územiach				
Ľahanovce	áno	áno	Projekt „Integrovannej ochrany vôd na časti územia MČ Košice-Ľahanovce“ November 2005 - štúdia	„Zlepšenie starostlivosti o životné prostredie“
				„Skvalitnenie dopravnej infraštruktúry“
				Rekonštrukcia budovy miestneho úradu
				Zrekonštruovať existujúcu cestnú sieť, vybudovať nové cesty a chodníky
				Rekonštrukcia budovy miestneho úradu
				Architektonická úprava verejných priestranstiev
				Modernizácia verejného osvetlenia a verejného rozhlasu
				Sprístupniť časť lesa pre lesopark, cyklo a turistické chodníky
Ihriská pre loptové hry, Trate pre bycikle, cyklotrial				
výstavba kúpeľov, aquaparku				
Luník IX	nie	nie		výstavba 350 b.j. nízkošandardných bytov
				výstavba univerzálneho ihriska
				výstavba administratívno-športovej budovy
				akčný plán zamestnanosti v mestských podnikoch
				systém práce s komunálnym odpadom
				projekt ASŽP a OVP

Z uvedenej tabuľky je zrejmé, že priority mestských častí sú v drvivej väčšine zamerané na tzv. infraštruktúrne „udržiavacie činnosti. I keď v Štatúte Mesta majú mestské časti súbežnú pôsobnosť na úseku regionálneho rozvoja a cestovného ruchu pre svoj územný obvod a môžu vypracovávať programy sociálneho a hospodárskeho rozvoja, je evidentné, že doteraz túto rolu nevyužívajú, resp. nevedia ako využiť, čo predznačuje, nutnosť koordinácie rozvojových aktivít na úrovni Mesta.

5. Zhodnotenie samotného dokumentu PHSR mesta Košice

Z predloženej verzie PHSR je zrejmé, že do jeho prípravy bolo vložené veľa úsilia a práce s množstvom použiteľných výstupov. Úlohou tohto zhodnotenia je posúdiť PHSR s odstupom času, po jeho 3-ročnej platnosti, tak po obsahovej ako aj formálnej stránke a navrhnúť odporúčania, ktoré by mohli Program aktualizovať jednak v súvislosti z jeho **väčšou využitelnosťou** v zmenených podmienkach, ako aj v rámci nového programovacieho obdobia EÚ.

Pre účely zhodnotenia PHSR sa posudzovala:

- *systémovosť štruktúry/schémy dokumentu v jeho analytickej a syntetickej/strategickej časti*
- *logickosť a väzby medzi analytickou a syntetickou časťou dokumentu*
- *definovanie stratégie rozvoja mesta*
 - *vo väzbe na riešenie hlavných/prioritných problémov (zlepšenie stavu) v súvislosti s využívaním potenciálu rozvoja smerom k novým rozvojovými impulzom*
 - *s ohľadom roly mesta (kompetencie) pri realizácii stratégie buď ako realizátora a vykonávateľa aktivít, alebo ako umožňovateľa a partnera pri realizácii dôležitých aktivít na území mesta*
- *logickosť a väzby medzi úrovňami cieľov až aktivít v strategickej časti dokumentu (hierarchizácia cieľov)*
- *správna formulácia najmä strategickej časti (problémy, ciele) dokumentu*
- *jeho financovateľnosť z európskych zdrojov*

Pre zhodnotenie PHSR sú z ôsmich kapitol PHSR relevantné kapitoly 1 – 4. Kapitoly 5 a 6 sú predmetom neskoršieho posúdenia Implementačného mechanizmu PHSR, ako ďalšieho kroku posúdenia pripravenosti mesta Košice na efektívnejší a dynamickejší rozvoj v nastávajúcom období.

5.1 Štruktúra dokumentu

Predložený schválený PHSR mesta Košice sa skladá z ôsmich kapitol: 1. Úvod, 2. Koncepcia PHSR mesta, 3. Analýza podľa oblastí rozvoja, 4. Užšia analýza prostredia, návrh stratégie a realizácia, 5. Zabezpečenie PHSR, 6. Monitorovanie PHSR, 7. Záver, 8. Zoznam použitých dokumentov a skratiek. V rámci posúdenia štruktúry dokumentu máme pripomienky a odporúčania ku kapitole 2 a 3:

- Z hľadiska usporiadania kapitol, za nie celkom logické v štruktúre dokumentu PHSR považujeme umiestnenie kapitoly 2. *Koncepcia PHSR mesta*, ktorá má strategický charakter (*vízia, misia zdieľané hodnoty, dlhodobé zámery*), pred podrobnú analytickú časť (*kapitola 3. Analýza podľa oblastí rozvoja*). Bolo by vhodné uvážiť, či obsah tejto kapitoly ma byť úvodom celého dokumentu (pred analytickou časťou), alebo má byť úvodom rozvojovej stratégie, alebo rozdeliť kapitoly tak, aby poslanie/misia mesta sa stala úvodom celého dokumentu a podkapitoly 2.2 – 2.4 sa stali úvodom pre rozvojovú stratégiu.

- Vnútorne usporiadania celej analytickej kapitoly 3, podkapitoly 3.1 – 3.16 (analýza 15 kľúčových oblastí) si podľa nášho názoru žiadajú systémovejšie usporiadanie i úpravu terminológie, a to nasledovne:
 - niektoré samostatne umiestnené kapitoly by mali byť súčasťou vyššej relevantnej kapitoly (napr. kapitola 3.4 Cestovný ruch patrí systémovo pod kapitolu 3.1 Ekonomický rozvoj, čo je takto poňaté aj následne v strategickej časti dokumentu)
 - kapitoly 3.5, 3.6, 3.1 (a z hľadiska obsahu aj ďalšie) by mali byť súčasťou jednej rozvojovej témy, napr. Infraštruktúra, technická, občianska infraštruktúra a pod.
 - Ekonomika samosprávy, by podľa nášho názoru, mala byť zaradená ako samostatná kapitola (nie pod kapitolou 3.2 Ekonomický rozvoj), skôr ako „Samospráva mesta,“ s obsahom aj ekonomiky samosprávy ako subjektu, ktorý rozvoj mesta významne ovplyvňuje, aj napr. v spojitosti s kapitolou 3.16 Vzťahy mesta
 - za zváženie stojí aj usporiadanie/poradie jednotlivých podkapitol kapitoly 3, kde napr. podľa PHSR sa Doprava ocitá medzi kapitolou 3.13 Zdravie a 3.15 Bývanie, pričom tematicky v poradí patrí za kapitolami venujúcimi sa technickej infraštruktúre
 - upraviť názov kapitoly 3.3 *Sociálne problémy, aktivity, služby*, ktorý nie je porovnateľný s ostatnými názvami kapitol, pretože *problémy, aktivity, služby* sú súčasťou každej z uvedených 15-tich oblastí a predstavujú výstupy podrobnejších analýz (problémová analýza)
 - upraviť názov kapitoly 3.10 Lesy, voda, príroda, ktorá podľa svojho obsahu zachytáva širšiu oblasť životného prostredia (zložky ŽP, odpadové hospodárstvo)
 - terminologicky je potrebné upraviť aj názvy kapitol v obsahu s názvami kapitol v dokumente (napr. v obsahu: Definovanie misie, v texte: Definovanie poslania mesta)

5.2 Analytická časť

Z pomeru počtu strán v PHSR mesta vyplýva, že cca 100 strán je venovaných analytickej časti dokumentu vrátane SWOT analýz a cca 40 strán strategickej časti vrátane navrhovaných opatrení až aktivít, teda akčnej časti/akčného plánu.

Z hľadiska rozsahu/počtu strán nevyváženosť jednotlivých podkapitol kapitoly 3 vyplýva nielen z množstva dostupných a použitých údajov a informácií, ale aj zo spôsobu štylizácie/písania spracovateľa tej ktorej podkapitoly. Materiálu chýba systémovejšia integrácia a jednotný rukopis, jednotnejšia vnútorná štruktúra textov podkapitol ako napr. popis kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov v danej oblasti, sledovanie a popis trendov, uvádzanie záverov, či zhrnutí za každou hlavnou kapitolou (napr. v kapitole Ekonomický rozvoj je uvedených 26 záverov, kým napr. v kapitole Cestovný ruch a niektorých ďalších nie sú uvádzané žiadne závery, či zhrnutia).

Množstvo informácií v analytickej časti by mohlo byť, s cieľom prehľadnosti a rýchlej orientácie o stave mesta v jeho jednotlivých oblastiach rozvoja, zhrnuté v spoločnej záverečnej analytickej kapitole, alebo úvodnej strategickej kapitole (vrátane popisu

problémov a príležitostí), ako jasného a stručného podkladu pre definovanie stratégie a následných akcií rozvoja mesta.

V analytickej časti nám chýbajú identifikované, a na základe konkrétnych kritérií, prioritizované problémy, ktoré chce mesto riešiť, ako aj príležitosti pre rozvoj, ktoré môže efektívne využívať v plánovacom období (zatiaľ nie je stanovené), ktoré sú kľúčovými pre spracovanie kvalitného strategického dokumentu.

Z hľadiska obsahu sa v analytickej časti dokumentu, ktorej účelom je popísať stav a zanalyzovať problémy v danej oblasti, stretávame so stanovením rozvojových cieľov až aktivít (napr. príprava priemyselných parkov, dostavbu zimného štadióna, riešenie odpadového hospodárstva, ochrana majetku mesta, súbor riešení v oblasti dopravy, zvýšenie počtu policajtov v MsP, racionalizácia škôl a pod), pričom tieto by mali byť súčasťou návrhu realizácie cieľov, priorít, aktivít a zaradené v syntetickej/strategickej časti PHSR.

Definovanie kritických oblastí je pre nás nezrozumiteľné tak z hľadiska formálneho, ako aj obsahového. Z posudzovaného textu nie je jasný spôsob a hlavne kritéria na určenie kritických oblastí a bez tohto táto kapitola nemá výpovednú hodnotu. Môžeme len vychádzať z konštatovania (v tejto kapitole), že: *„analyzované oblasti boli zoskupené do 6-tich kritických oblastí, kde boli v SWOT analýzach definované už iba rozhodujúce javy.* Niektoré konštatovania v týchto SWOT analýzach sa prekrývajú, niektoré sú dosť nezrozumiteľné (napr. „nedostatočná úroveň ovládania tzv. prenositeľných zručností“; „vnímanie kompetentných, že ľudské zdroje nie sú len zdrojom, ale hlavne konečným cieľom“, a pod.). A keďže SWOT analýza je hlavný podklad pre výber prioritných problémov a príležitostí pre definovanie rozvojovej stratégie v jednotlivých oblastiach rozvoja mesta, mala by byť systematická, logicky usporiadaná, čo najkonkrétnejšia a profesionálne zdôvodniteľná.

Kritické oblasti rozvoja mesta sú definované nerovnocenne (napr. Kritická oblasť Hospodárstvo verzus Kritická oblasť Informačné zdroje) a čiastočne (aspoň z nášho hľadiska) nesystémovo sú určené aj Kritická oblasť Služby pre rozvoj hospodárstva, čo je súčasťou oblasti Hospodárstvo, alebo aj kritická oblasť Služby pre osobnostný rozvoj, ktorá podľa názvu znamená rozvoj osobností a je súčasťou „ľudské zdroje“ a pod.). Siedmu kritickú oblasť *„Samospráva mesta a inštitucionálna spolupráca“* nemožno považovať za oblasť rozvojovú. Ciele a aktivity v nej definované sú skôr prostriedkami ako PHSR realizovať a pojednávajú o skvalitňovaní interného prostredia samosprávneho orgánu mesta a o vytváraní organizačných podmienok, či komunikačných nástrojoch pre realizáciu cieľov.

5.3 Strategická a akčná časť

Súčasťou strategickej časti PHSR – rozvojovej stratégie sú kapitola 2 a kapitola 4. Kapitola 2: Koncepcia PHSR mesta Košice, ktorá popisuje základné postuláty rozvoja mesta, ako je definovanie poslania a vízie mesta, formulácia zdieľaných hodnôt a filozofie PHSR a vytýčenie dlhodobých rozvojových zámerov mesta, je veľmi všeobecná a v podstate by mohla byť platná pre akékoľvek iné mesto. Chýba špecifickosť, ktorá by odlišovala mesto Košice, ktoré je svojou históriou, súčasnosťou, polohou, zložením obyvateľstva, hospodárskym a sociálnym rozvojom, potenciálom a ďalšími špecifikami unikátne.

Ako príklad uvádzame víziu, ktorá podľa prvej časti kapitoly 2.2. „*má odzrkadľovať záujmy a predstavy občanov, záujmových skupín, združení, hospodárskych subjektov a inštitúcií, pôsobiacich na území mesta*“, ale na druhej strane je samotná vízia veľmi všeobecná: „...*tolerantný a šťastný človek, hrdý Košičan...*“ alebo „...*bude mať dostatok pracovných príležitostí, možností vzdelávania...*“.

Vízia mesta, ako želaný stav v budúcnosti, by mala skutočne naznačiť hlavné smery rozvoja mesta Košice (po vylúčení takého želaného stavu, ktorý je v danom časopriestore neuskutočiteľný).

Hlavné mesto košického kraja by však malo pri definovaní stratégie vychádzať aj z exaktnejšej expertnej prognózy vývoja mesta, resp. scenárov vývoja mesta, teda realistickejšieho očakávaného budúceho stavu mesta pri určení kľúčových faktorov jeho rozvoja. Potom na základe konfrontácie analyzovaného, želaného a reálne očakávaného stavu, by mala byť definovaná stratégia rozvoja mesta.

Podkapitoly 2.1 – 2.4 by mohli byť základom pre definovanie Politiky rozvoja mesta s objasnením pojmov a previazanosti medzi misiou, víziou, zdieľanými hodnotami, filozofiou PHSR, dlhodobými zámermi, cieľmi, pretože ich obsah sa prekrýva a chýba ich jasnejšie vymedzenie (čo je zámer, čo zdieľaná hodnota, čo filozofia, čo nástroj, prostriedok na dosiahnutie toho, čo chceme). Napr. tieto 3 dlhodobé zámery mesta sú uvádzané akoby na jednej hierarchickej úrovni:

- trvalo udržateľný a komplexný rozvoj mesta,
- riešenie súčasných a predpokladaných problémov mesta so zreteľom na dlhodobý rozvoj,
- zvýšenie atraktívnosti mesta,

pričom posledné dva „*riešenie problémov...*“ (čo je viac činnosť/nástroj a nie zámer), ako aj „*zvýšenie atraktívnosti mesta*“ sú súčasťou dlhodobého zámeru „*trvalo udržateľného a komplexného rozvoja mesta*“.

Tiež ako strategický zámer je uvedený: „*zaviesť také systémové prepojenia, ktoré umožnia zrýchlenie vlastnej dynamiky rozvoja mesta a následne aj regiónu, a to hlavne na základe mobilizácie vlastných vnútorných zdrojov*“, čo je skôr prostriedok na dosahovanie zámerov a cieľov rozvoja, a ako taký by sa mal stať súčasťou politiky rozvoja mesta.

Štruktúra cieľov rozvoja mesta (kapitola 4.4 a 4.5):

1. úroveň: **Globálne ciele** (6 globálnych cieľov pre 7 kritických oblastí)
2. úroveň: **Špecifické ciele** (pre jeden Globálny cieľ je definovaných niekoľko špecifických cieľov)
3. úroveň: **Opatrenia** (pre jeden špecifický cieľ je definovaných niekoľko opatrení alebo priamo niekoľko aktivít (bez opatrení))
4. úroveň: **Aktivita** (pre jedno opatrenie, alebo priamo cieľ, je určených niekoľko aktivít)

Celý a časovo neohraničený dokument PHSR obsahuje:

7 Kritických oblastí, 6 Globálnych cieľov, 45 Špecifických cieľov, 89 Opatrení a 398 Aktivít.

Vysoký počet najmä špecifických cieľov, opatrení a aktivít je známkou toho, že ciele (podobne ako problémy, či príležitosti) neboli prioritizované (napr. z hľadiska potenciálu na ich realizáciu, možnosti financovania, času i kompetencií potrebných na realizáciu cieľov stratégie a pod.). Bližšie prerozdelenie počtov cieľov až aktivít ukazuje tabuľka.

Globálny cieľ	Rozvoj sociálneho kapitálu	Ekonom. rozvoj	Prírodné zdroje a ŽP	Inform. zdroje	Služby pre rozvoj hospod.	Samospráva mesta	SPOLU
							6
Špecifické ciele	19	5	6	5	7	3	45
Opatrenia	39	13	0	16	13	8	89
Aktivity	252	20	38	0	59	29	398

Ako je vidieť v uvedenej tabuľke je neproporčný počet cieľov, opatrení a aktivít Globálneho cieľa – Rozvoj sociálneho kapitálu s ostatnými.

V celej strategickej časti dokumentu sú zrejmé aj nedostatky v horizontálnej a vertikálnej konzistentnosti cieľov až aktivít.

Za **horizontálnu nekonzistentnosť** pokladáme nerovnocennú úroveň postavenia globálnych cieľov, špecifických cieľov, opatrení, aktivít medzi jednotlivými tematickými oblasťami, čo ilustrujeme na nasledujúcich príkladoch:

a) Horizontálna nekonzistentnosť na úrovni globálnych cieľov:

GC1:Rozvoj sociálneho kapitálu Kultúrny, vzdelaný, zdravý, sebavedomý a hrdý Košičan, obyvateľ Slovenska a Európy žijúci plnohodnotným dôstojným životom	GC4:Informačné zdroje Dostatok voľne dostupných relevantných informácií potrebných pre všestranný rozvoj obyvateľov mesta a všetkých subjektov pôsobiach na jeho území.	GC5:Služby pre rozvoj hospodárstva a kvalitný život Zlepšenie podmienok pre rozvoj hospodárstva, kvalitný a bezpečný život obyvateľov i návštevníkov mesta v atraktívnom a príjemnom prostredí.
<u>Komentár:</u> GC 4 je prostriedkom pre GC 1 i GC 5 a ako taký nemá postavenie tej istej úrovne		

b) Horizontálna nekonzistentnosť na úrovni špecifických cieľov:

ŠC 6 (GC1): Rozvoj aktívnej politiky trhu práce	ŠC 1 (GC3): Zaviesť komplexné integrované a ekonomicky efektívne odpadové hospodárstvo
ŠC 4 (GC2): Rozvoj cestovného ruchu	ŠC 1 (GC4): Vytvoriť právny a organizačný rámec IS mesta Košice
ŠC 1 (GC5): Rozvoj dopravnej infraštruktúry	ŠC 2 (GC5): Zabezpečiť podiel mestskej hromadnej dopravy ku individuálnej automobilovej doprave v pomere 35 : 65
<u>Komentár:</u> Uvedené príklady poukazujú na rôzne široko koncipované ciele postavené v celej hierarchii dokumentu na tú istú úroveň špecifických cieľov od „rozvoja“ ako širokej škály činností bez indikátorov až po takú konkretizáciu, akou je dosiahnutie konkrétneho výsledku (podiel MHD k individuálnej automobilovej doprave v určenom pomere, čo je už merateľný indikátor), až po vytvorenie konkrétneho výstupu (organizačný a právny rámec, čo je už úroveň aktivity).	

c) Horizontálna nekonzistentnosť na úrovni opatrení:

Op1(ŠC4,GC1): Zvýšenie rozsahu a kvality ďalšieho vzdelávania s dôrazom na zvýšenie kvalifikačného potenciálu a adaptability pracovnej sily	Op1(ŠC1,GC4): Vytvoriť komisiu informačných systémov (informatiky) pri mestskom zastupiteľstve
Op3(ŠC1,GC6): Zvýšiť efektívnosť hospodárenia podnikov s majetkovou účasťou mesta	Op1(ŠC2,GC4): Vypracovanie projektu IS miestnej samosprávy založeného na najmodernejších informačno-komunikačných technológiách.
Op2(ŠC2,GC2): Podpora budovania a rekonštrukcie infraštruktúry	Op3(ŠC1,GC5): Dobudovanie a údržba infraštruktúry mestskej cestnej siete a dopravných zariadení
<u>Komentár:</u> Aj v prípade opatrení je zrejماً nekonzistentnosť od úrovne postavenia opatrenia ako – priority, či témy (podpora budovania...), tiež ako cieľa (zvýšenie rozsahu ďalšieho vzdelávania...), alebo až aktivity (vypracovanie projektu IS...). Napr. správnym definovaním opatrenia v kontexte s cieľmi je opatrenie: Dobudovanie infraštruktúry...	

d) Horizontálna nekonzistentnosť aktivít:

A1(Op3,ŠC1,GC1): Podpora projektov rôzneho zamerania vedúce k žiaducim zmenám spoločenského vedomia obyvateľov, ktorí sú už mimo pôsobenia štandardnej školskej sústavy	A1(Op3,ŠC1,GC5): Dobudovať mestské zberné a radiálne komunikácie a uzly
A11(Op1ŠC2,GC1): Zlepšiť monitoring vedomostí žiakov a zabezpečiť maximálnu objektivitu jeho vyhodnotenia	A3(Op3,ŠC1,GC5): Vypracovať nový generel dopravy
A6(Op2,ŠC2,GC1): Nasmerovať aktivity tretieho sektora a MVO zaoberajúcich sa rómskou problematikou a problematikou detí zo sociálne znevýhodneného prostredia, handicapovaných do už existujúcich škôl a školských zariadení za súčasného využitia profesionality pedagogických pracovníkov	A7(ŠC1,GC3): Vypracovať štúdiu na likvidáciu nemocničného nebezpečného dopadu
<u>Komentár:</u> Aktivita by už mala byť tá úroveň činnosti, na konci ktorej vznikne produkt, konkrétny výstup. Z uvedených príkladov, stojacich akoby oproti sebe, znázorňujú rôznosť pojetia/porozumenia aktivity od zložitého, širokého a nekonkrétneho koncipovania napr. A6(Op2,ŠC2,GC1) i A1(Op3,ŠC1,GC1) po správnu konkrétnosť aktivity A7 (ŠC1,GC3) alebo A3(Op3,ŠC1,GC5). Viaceré aktivity v celom dokumente sú tiež skôr opatreniami, ako napr. „Dobudovať mestské zberné a radiálne komunikácie a uzly“, či je podobné ako vyššie v opatrení „Dobudovanie a údržba infraštruktúry mestskej cestnej siete a dopravných zariadení“. A11(Op1ŠC2,GC1) je charakterom skôr cieľ než opatrenie.	

Za **vertikálnu nekonzistentnosť** pokladáme nesúlad medzi cieľmi až aktivitami v rámci jednej tematickej oblasti. Ilustrujeme to na jednom príklade (avšak v obsahu stratégie je viac podobných príkladov) pod GC 1 v časti cieľov a opatrení zameraných na vzdelávanie

e) Vertikálna nekonzistentnosť

<p>ŠC 1: Urýchliť žiaduce zmeny spoločenského vedomia obyvateľov všetkých vekových kategórií</p> <p>Op1: Posilnenie výchovných prvkov vo výchovnom a vzdelávacom procese sústavy materských a základných škôl v pôsobnosti mesta</p> <p>Op2: Iniciovat' a podporovat' posilnenie výchovných prvkov vo výchovnom a vzdelávacom procese sústavy stredných a vysokých škôl na území Košíc</p> <p>Op3: Podporovat' osvetové a vzdelávacie projekty vedúce k žiaducim zmenám spoločenského vedomia obyvateľov mesta, ktorí sú už mimo pôsobenia štandardnej školskej sústavy</p>
<p>ŠC 2: Zabezpečiť rozvoj formálneho a neformálneho vzdelávania</p> <p>Op1: Prispôsobenie vzdelávania a prípravy požiadavkám spoločnosti založenej na vedomostiach</p> <p>Op2: Rozvíjanie neformálneho vzdelávania</p> <p>Op3: Zlepšenie materiálne – technického vybavenia výchovno-vzdelávacieho procesu</p>
<p>ŠC 3: Racionalizácia siete škôl</p> <p>Op1: Na základe demografického vývoja a možností zriaďovateľov racionalizovat' sieť škôl</p>
<p>ŠC 4: Rozvoj a podpora doplnkového vzdelávania, rekvalifikácie a adaptability</p> <p>Op1: Zvýšenie rozsahu a kvality ďalšieho vzdelávania s dôrazom na zvýšenie kvalifikačného potenciálu a adaptability pracovnej sily</p> <p>Op2: Skvalitnenie ďalšieho vzdelávania učiteľov</p> <p>Op3: Rozvoj poradenstva o povolaniach a zamestnaniach a systémov na predvídanie zmien kvalifikačných potrieb trhu práce</p>
<p><u>Komentár:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- ŠC 3 a 4 sú logicky súčasťou ŠC 2, ich samostatné postavenie na tejto úrovni, aj vo väzbe na opatrenia nemá opodstatnenie- Opatrenie 2 zo ŠC2 je obsahom to isté, ako samotný ŠC2- Opatrenie 1 z ŠC3 je obsahom to isté, ako samotný ŠC3 a tento by sa mal stať opatrením pre ŠC 2 (viď. vyššie)- Opatrenie 2 ŠC 4 by malo byť súčasťou plnenia ŠC 2- Je diskutabilné, či naplnením týchto troch opatrení bude dosiahnutý (nemerateľne formulovaný ŠC 1): „Urýchliť žiaduce zmeny..... „- Je opäť diskutabilné, či naplnením troch opatrení (ktoré sú podľa formulácie viac cieľmi, ako opatreniami) bude dosiahnutý ŠC 2 (naviac opäť bez merateľných indikátorov)

Prehodnotením a úpravou horizontálnej a vertikálnej konzistentnosti a správnosti formulácie v každej z úrovni štruktúry a komplexne v celej strategickej časti, by bolo možné dosiahnuť:

- Logiku, systémovosť a zrozumiteľnosť strategickej časti dokumentu.
- jednoduchšiu realizovateľnosť PHSR a jeho monitorovanie či vyhodnocovanie,
- prepojenie Globálnych cieľov, Špecifických cieľov, Opatrení a Aktivít tak, aby bolo jednoduché identifikovat' konkrétne projektové zámery.

6. Zhrnutie odporúčaní na aktualizáciu PHSR

Vzhľadom k tomu, že celé posúdenie je koncipované nielen vo forme komentárov, resp. pripomienok, ale veľmi často má text aj formu odporúčaní, táto časť je zhrnutím predchádzajúcich odporúčaní doplnených o tie, ktoré sa v predchádzajúcich častiach nenachádzajú.

Pre aktualizáciu súčasného PHSR mesta Košice odporúčame:

- 1. Pri prioritizácii cieľov a opatrení zohľadniť potenciálne možnosti financovania z operačných programov NSRR (viď kapitola 3.1)**
- 2. Zapracovať výstupy z nových a rozpracovaných koncepčných dokumentov KSK** (aktualizovaná analýza PHSR, analýza investičného prostredia, stratégia rozvoja ľudských zdrojov, regionálna inovačná stratégia, koncepcia rozvoja cestovného ruchu a ďalšie)
- 3. Harmonizovať PHSR s Územným plánom**
 - a. pripravované nové prieskumy a rozborov pre nový ÚP Košice využiť ako základ pre aktualizáciu analytickej časti PHSR.
 - b. zapracovať do prieskumov a rozborov ÚP tie témy/oblasti, ktoré sú z hľadiska rozvoja mesta (súčasného PHSR) dôležité a PHSR má byť určitým scenárom vo vzťahu k pripravovanému novému ÚP pre dlhodobejší rozvoj územia mesta
 - c. spresniť zoznam aktivít, ktoré je potrebné zapracovať do ÚP, resp. majú nárok na záber, či využitie územia z hľadiska prípravy územia na umiestňovanie stavieb, prevádzok a pod.
- 4. Zapracovať do aktualizovaného PHSR tematické/sektorové mestské koncepcie, ktoré vznikli po schválení súčasného PHSR** (tieto musia byť rozpracovaním cieľov a opatrení PHSR)
- 5. Zosúladiť priority mestských častí s prioritami PHSR mesta**
- 6. Upraviť štruktúru dokumentu PHSR v zmysle kapitoly 6.1**
- 7. Dopracovať analytickú časť PHSR**
 - a. Doplniť analýzy o nové príležitosti, aktualizovať staré údaje a informácie
 - b. Doplniť trendy vývoja aspoň za posledné 3 roky
 - c. Spracovať zhrnutia/závery za každou hlavnou kapitolou
 - d. Upraviť a doplniť SWOT
 - e. Prioritizovať problémy a príležitosti rozvoja mesta
 - f. Kategorizovať problémy a príležitosti na také, ktoré
 - adresujú modernizačný dlh mesta, resp. udržujú či zlepšujú súčasný stav života mesta
 - prinášajú rozvojové impulzy
 - g. Kategorizovať problémy a príležitosti podľa kompetencií

- Mesto ako vykonávateľ/realizátor/riešiteľ
 - Mesto ako umožňovateľ
 - Mesto ako partner
- h. Prehodnotiť určenie Kritických oblastí rozvoja mesta na základe kritérií

8. Dopracovať strategickú časť dokumentu

- a. Vyhodnotiť plnenie existujúceho PHSR
- b. Vypracovať prognózu/scenáre vývoja mesta
- c. Na základe konfrontácie analyzovaného (analýzy PHSR), želaného (súčasnej Vízie) a reálne očakávaného stavu (scenáre vývoja), definovať smerovanie rozvoja mesta
- d. Na základe identifikovaných prioritných problémov, príležitostí a prognózy preformulovať ciele rozvoja mesta
- e. Formulovať ciele (globálne a špecifické) tak, aby z nich bolo jasné, aká zmena nastane, keď sa dosiahnu
- f. Vypracovať indikátory na úrovni špecifických cieľov
- g. Prioritizovať a zúžiť počet cieľov na základe dohodnutých kritérií a tie prioritné rozpracovať podrobnejšie až do akčných plánov. Prioritizácia môže byť v zmysle nasledovnej kategorizácie:
 - špecifické ciele v I. kategórii dôležité a naliehavé
 - špecifické ciele v II. kategórii naliehavé a menej dôležité
 - špecifické ciele v III. kategórii dôležité a menej naliehavé
 - špecifické ciele v IV. kategórii menej dôležité a menej naliehavé

Návrh kritérií dôležitosti a naliehavosti, ktoré si môže expertná skupina doplniť, rozšíriť podľa špecifik danej oblasti/témy:

Kritériá dôležitosti:

- vyriešením problému sa vytvára nevyhnutný predpoklad k riešeniu ďalších dôležitých problémov
- rozsah rizík, resp. negatívnych dopadov, ak by sa cieľ nerealizoval
- množstvo ľudí, ktorí budú mať zo zrealizovaného cieľa osôh
- územný priemet realizácie cieľa (veľkosť, rozsah, ochrana územia)
- dôležitosť potreby (požiadavky verejnosti)

Kritériá naliehavosti:

- tlak verejnosti na riešenie problému a realizáciu cieľa (sťažnosti, medializácia, miera nespokojnosti)
- lehoty vyplývajúce zo zákonov
- reálnosť riešenia v danom čase a za daných možností získavania zdrojov na realizáciu cieľa

- h. „Vyčistiť“ dokument z hľadiska vertikálnej a horizontálnej konzistencie
- i. Stanoviť platnosť dokumentu

9. Vypracovať Akčný plán v zmysle nasledovných základných charakteristík:

- a. Akčným plánom bude súbor projektových/programových zámerov, ktoré vychádzajú zo špecifického cieľa a opatrení k danému ŠC
- b. Projektový/programový zámer na úrovni Mesta, je vlastne podrobným rozpracovaním opatrenia/opatrení a mal by mať „celomestský“ dopad (nie nevyhnutne musí pokrývať všetky mestské časti alebo povedzme zasahovať ľudí z celého mesta, ale musí preukázať, že z jeho realizácie bude mať osov významná časť mesta)
- c. Projektový/programový zámer musí mať nasledujúce charakteristiky
 - Špecifický cieľ a opatrenia PHSR, na ktoré je zameraný
 - Cieľ projektu/programu
 - Jasne definovaný územný rozsah, resp. cieľovú skupinu (alebo oboje)
 - Hlavné aktivity (bloky aktivít)
 - Zodpovedný subjekt
 - Roky plnenia
 - Odhad objemu financií
 - Možné zdroje financovania
 - Partneri

10. Pripraviť efektívny proces aktualizácie PHSR

- a. Vytvoriť expertnú integrujúcu skupinu zloženú z expertov na proces prípravy PHSR a expertov na prioritné témy (odporúčaný počet od 8-12 kľúčových/výkonných expertov, dopĺňovaných ad hoc podľa potreby)
- b. Vypracovať podrobnú účinnú metodiku (rýchlo prinášajúcu výsledok)
 - Variant 1 – komplexná aktualizácia v zmysle odporúčaní (vznikne celistvý, plne použiteľný a reprezentatívny strategický dokument, vrátane jasne zdôvodneného akčného plánu, ktorý bude možné dlhodobejšie využívať, proces aktualizácie bude trvať dlhšie – cca 6-8 mesiacov)
 - Variant 2 – určenie prioritných cieľov rozvoja z existujúceho dokumentu a vypracovanie Akčného plánu na 2 roky (nenahradí potrebu aktualizácie PHSR v zmysle variantu 1, bude menej zdôvodniteľný ako pri variante 1, ale dočasne bude podkladom pre prípravu projektov)
- c. Podľa zvoleného variantu urobiť výber expertov a inštitúcií, ktorých bude potrebné nevyhnutne zapojiť
- d. Podľa zvoleného variantu vypracovať komunikačný plán

II. ETAPA - ZHODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI EXISTUJÚCEHO IMPLEMENTAČNÉHO MECHANIZMU PROGRAMU HOSPODÁRSKEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA MESTA KOŠICE A ODPORÚČANIA NA INŠTITUCIONÁLNE A PROCESNÉ ZMENY

7. Legislatívny a organizačný rámec pre implementačný mechanizmus PHSR

Zásadným a dôležitým pre implementáciu záväzného rozvojového dokumentu mesta je jeho začlenenie a súlad s právnymi predpismi určujúcimi podmienky, kompetencie, zodpovednosti a úlohy mesta Košice a jeho zložiek, ako právneho subjektu zodpovedného za jeho rozvoj. Aj keď mnohé by z toho malo byť všetkým zainteresovaným známe, pokladáme to za tak dôležité (a v texte sa na to odvolávame), že uvádzame vybrané relevantné časti zo Zákona SNR č. 401/1990 Zb. o meste Košice v znení neskorších predpisov v súvislostiach Zákona SNR SR č.369/1990 Zb. o obecnom zriadení, zo Štatútu mesta Košice, ako aj zo zákona SNR č.503/2001 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja, ktoré takto v sumárnej podobe vymedzujú legislatívny a organizačný rámec pre zlepšenie implementačného mechanizmu aktivít rozvoja mesta.

7.1 Mesto a jeho postavenie vo väzbe na implementáciu PHSR

- Mesto Košice (ďalej len "mesto") je samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky, združuje osoby, ktoré majú na území mesta trvalý pobyt.
- Základnou úlohou mesta pri výkone samosprávy je starostlivosť o všestranný rozvoj jeho územia a o potreby jeho obyvateľov.
- Mesto na všestranný rozvoj svojho územia a zabezpečenia potrieb jeho obyvateľov pri výkone samosprávy najmä:
 - a) vypracúva, schvaľuje a pravidelne vyhodnocuje plnenie PHSR a zabezpečuje jeho plnenie;
 - b) spolupracuje pri zabezpečovaní rozvojových zámerov spoločných pre viacero obcí.
- Na samospráve mesta má právo podieľať sa aj ten, kto má na území mesta nehnuteľný majetok alebo v meste platí miestnu daň alebo miestny poplatok – *podniky, organizácie, inštitúcie, podnikatelia, ai.*
- Mesto samostatne rozhoduje a uskutočňuje všetky úkony súvisiace so správou mesta a jeho majetku, všetky záležitosti, ktoré ako jej samosprávnu pôsobnosť upravuje osobitný zákon, ak takéto úkony podľa zákona 369/1999 Zb.

nevykonáva štát alebo iná právnická alebo fyzická osoba (§4 ods.1 a najmä ods. 4 upravujúci výkon samosprávy).

- Mesto môže vo veciach územnej samosprávy vydávať všeobecne záväzné nariadenia, ktoré nesmú byť v rozpore so zákonmi.
- Mesto Košice sa člení na mestské časti. Podrobné vymedzenie územia mestských častí ustanoví mestské zastupiteľstvo.
- Mestské časti sú právnické osoby, ktoré za podmienok ustanovených zákonom a štatútom mesta (ďalej len "štatút") hospodária so zvereným a vlastným majetkom a so zverenými a vlastnými finančnými príjmami.
- Mestské časti vykonávajú samosprávu v rozsahu zverenom týmto zákonom a štatútom; vo zverenom rozsahu majú mestské časti postavenie obce (zo zákona o obecnom zriadení).
- Ak zákon pri úprave pôsobnosti mesta neustanovuje, že ide o výkon prenesenej pôsobnosti štátnej správy, platí, že ide o výkon samosprávnej pôsobnosti mesta.

7.2 Rozhodovanie

Rozhodovanie na úrovni mesta

Orgánmi mesta sú: a) mestské zastupiteľstvo, b) primátor mesta

Orgánmi mestského zastupiteľstva sú: a) mestská rada, b) komisie

- Mestské zastupiteľstvo rozhoduje o **základných otázkach života mesta**, najmä je mu vyhradené (relevantné k implementácii PHSR): určovať zásady hospodárenia, schvaľovať rozpočet, **schvaľovať územný plán mesta a koncepcie rozvoja jednotlivých oblastí života obce**, schvaľovať združovanie mestských prostriedkov a činností a účasť na združeniach, ako aj zriadenie regionálneho alebo záujmového fondu, zriaďovať a zrušovať orgány potrebné na samosprávu mesta a určovať ich náplň, ako aj ďalšie vyplývajúce zo Štatútu mesta.
- **Mesto si spravidla ponecháva vo vlastnej pôsobnosti rozhodovanie o veciach týkajúcich sa celomestského významu** ako historické centrum mesta, prevádzky a podniky, ktorých činnosť sa dotýka celého územia mesta alebo viacerých mestských častí, štátne inštitúcie, ďalšie prevádzky, podniky, inštitúcie, činnosti, časti územia, ktoré určí mestské zastupiteľstvo.
- **Štatút mesta Košice upravuje pôsobnosti mesta a mestských častí** v oblastiach: podnikateľská činnosť, územné plánovanie a stavebný poriadok, nakladanie s komunálnym odpadom, čistota a údržba verejných priestranstiev

a zariadení vrátane zelene, správy a údržby komunikácií, verejného osvetlenia, dopravy a spojov, ochrany životného prostredia, kultúrneho života mesta, kroniky mesta, sociálnej oblasti, bytov a nebytových priestorov, požiarnej a civilnej ochrane a obrane, verejného poriadku a vnútornej správy, správe daní a poplatkov, informatiky.

- Mestské zastupiteľstvo zriaďuje podľa potreby, alebo ak to ustanovuje osobitný zákon, ďalšie svoje stále alebo dočasné výkonné, kontrolné a poradné orgány a určuje im náplň práce (Ak mestské zastupiteľstvo zriadilo poradný orgán, vypočúva pred rozhodnutím vo veci, pre ktorú bol orgán zriadený, jeho stanovisko).
- Mestská rada je iniciatívnym (vypracováva návrhy na riešenie závažných otázok života mesta), výkonným (prerokúva materiály určené mestskému zastupiteľstvu) a kontrolným (podieľa sa na kontrole plnenia uznesení zastupiteľstva) orgánom obecného zastupiteľstva). Plní úlohy podľa rozhodnutia mestského zastupiteľstva. Zároveň plní funkciu poradného orgánu primátora mesta.
- Primátor mesta je najvyšším výkonným orgánom obce. Zastupuje mesto vo vzťahu k štátnym orgánom, k právnickým a fyzickým osobám. Rozhoduje vo všetkých veciach správy mesta, ktoré nie sú zákonom alebo štatútom mesta vyhradené mestskému zastupiteľstvu. Primátor môže pozastaviť výkon uznesenia mestského zastupiteľstva, ak sa domnieva, že odporuje zákonu, alebo je pre mesto zjavne nevýhodné. Primátor okrem oprávnení určených zákonom, ďalej zriaďuje svoje poradné orgány a vykonáva aj ďalšie právomoci, ktorými ho poverilo mestské zastupiteľstvo.
- Primátora zastupujú jeho námestníci, ktorých zvolí mestské zastupiteľstvo z radov svojich poslancov. Námestníci sú oprávnení vykonávať právomoci vyplývajúce z písomného rozdelenia pôsobností primátorom. **V rozsahu vymedzených kompetencií plnia úlohu vedúcich zamestnancov mesta.** Mestské zastupiteľstvo vymedzí v štatúte okruh právomocí primátora, ktoré nie sú oprávnení vykonávať.
- Magistrát mesta je výkonným orgánom mestského zastupiteľstva a primátora, plní odborné, administratívne a organizačné práce súvisiace s plnením úloh orgánov mesta. vnútorne sa člení na oddelenia a referáty podľa organizačnej štruktúry a organizačnej schémy.
- Riaditeľ magistrátu – riadi činnosť magistrátu a organizuje jeho prácu. Zodpovedá za svoju činnosť primátorovi.
- **Štatút mesta Košice ďalej presnejšie upravuje a vymedzuje ďalšie stupne činnosti a rozhodovania** – napr. Útvaru hlavného architekta, ktorý zabezpečuje koncepciu územného rozvoja, ako aj rozpočtových a príspevkových organizácií mesta zabezpečujúcich vymedzené činnosti mesta.

Rozhodovanie na úrovni mestskej časti

Orgánmi mestskej časti sú: a) starosta mestskej časti, b) miestne zastupiteľstvo

Orgánmi miestneho zastupiteľstva sú: a) miestna rada, b) komisie

- Miestne zastupiteľstvo rozhoduje o najdôležitejších otázkach miestneho významu.
- Mestské časti ako súbežnú pôsobnosť s mestom na úseku regionálneho rozvoja a cestovného ruchu pre svoj územný obvod vykonávajú
 - stratégie regionálneho rozvoja,
 - vypracovávajú programy sociálneho a hospodárskeho rozvoja,
 - koordinujú spoluprácu právnických osôb pri vypracovaní programov rozvoja mestskej časti.
- Miestne zastupiteľstvo zriaďuje podľa potreby, alebo ak to ustanovuje štatút, ďalšie svoje stále alebo dočasné výkonné, kontrolné a poradné orgány a určuje im náplň práce.

Spoločné rozhodovanie – Rada starostov

- Rada starostov je spoločný orgán mestských častí zložený zo starostov mestských častí. Starostu mestskej časti počas jeho neprítomnosti zastupuje v Rade starostov zástupca starostu príslušnej mestskej časti. Rada starostov sa uznáva nadpolovičnou väčšinou všetkých svojich členov. Rada starostov si volí zo svojich radov predsedu.
- Rada starostov zastupuje záujmy mestských častí pri rozhodovaní o otázkach, ktoré sú vyhradené mestskému zastupiteľstvu. Na ten účel
 - predkladá iniciatívne návrhy na rokovanie mestského zastupiteľstva,
 - zaujíma stanoviská k veciam, ktoré sú predmetom rokovania mestského zastupiteľstva; mestské zastupiteľstvo je povinné stanovisko Rady starostov prerokovať pred rozhodnutím o veci.
- Podrobnosti o vzťahoch Rady starostov a mestského zastupiteľstva upravuje štatút.

7.3 Spolupráca

- Mesto dbá, aby jeho rozvoj nebol na ujmu rozvoja okolitých obcí. Na ten účel
 - a) informuje okolité obce najmä o zámeroch týkajúcich sa svojho územného rozvoja, celomestských koncepciách rozvoja jednotlivých oblastí života mesta a významných investičných zámeroch v oblasti sociálneho a ekonomického rozvoja, rozvoja zamestnanosti a ochrany životného prostredia,
 - b) prerokúva stanoviská okolitých obcí k zámerom podľa písmena a),

- c) poskytuje okolitým obciam pomoc pri odstraňovaní následkov živej pohromy alebo inej mimoriadnej udalosti.
- Veci spoločného záujmu mesta a okolitých obcí sa riešia vzájomnou dohodou spoluprácou. Mesto a so súhlasom mesta aj mestské časti môžu uzatvárať s okolitými obcami zmluvy podľa osobitného zákona.
 - Mesto má právo združovať sa s inými mestami/obcami v záujme dosiahnutia spoločného prospechu.
 - Mestá/obce môžu spolupracovať na základe zmluvy uzavretej na účel uskutočnenia konkrétnej úlohy alebo činnosti. Na platnosť zmluvy je potrebný súhlas nadpolovičnej väčšiny poslancov mestských/obecných zastupiteľstiev každej obce, ktorá je účastníkom zmluvy. Spolupráca miest/obcí sa riadi zásadami zákonnosti, vzájomnej výhodnosti a súladu s potrebami obyvateľov obcí.
 - Mesto spolupracuje v záujme rozvoja mesta s politickými stranami a hnutiami, s občianskymi združeniami a inými právnickými a fyzickými osobami pôsobiacimi v meste.
 - Orgány samosprávy mesta a mestských častí podporujú podnikateľskú činnosť právnických a fyzických osôb, ktorá je na prospech mesta a v súlade s územným plánom.
 - Právnické a fyzické osoby vykonávajúce podnikateľskú činnosť na území mesta spolupracujú s orgánmi samosprávy mesta a mestských častí pri zabezpečovaní rozvoja mesta.
 - Orgány samosprávy mesta a mestských častí pri plnení úloh súvisiacich so zabezpečením potrieb mesta a jeho obyvateľov spolupracujú s orgánmi štátu na území mesta.

7.4 Financovanie

- Mesto financuje svoje potreby predovšetkým z vlastných príjmov, zo štátnych dotácií, ako aj z ďalších zdrojov.
- Mesto si môže na plnenie svojich úloh zriadiť mimorozpočtové peňažné fondy. Na plnenie úloh spoločných pre viac miest/obcí alebo z iného dôvodu, môžu mestá/obce zriadiť spoločný fond.
- Mesto môže svoje úlohy financovať aj z prostriedkov združených s inými obcami, so samosprávnymi krajmi a s inými právnickými alebo fyzickými osobami.

8. Popis činností nevyhnutných na zabezpečenie implementácie PHSR

Pripravovaná novela zákona o podpore regionálneho rozvoja a pripravovaná vyhláška o vypracovaní PHSR **spresňuje proces tvorby PHSR. Sprísňuje požiadavky súladu PHSR mesta/ obce s PHSR na úrovni kraja a so záväznými časťami ÚP mesta, určuje nutnosť jeho finančného a administratívneho zabezpečenia, spôsob realizácie rozvojovej stratégie, strednodobého monitorovania a hodnotenia PHSR, vypracovania dopadovej štúdie PHSR podľa ukazovateľov.**

Vypracovanie PHSR a príslušnej ÚPD je podmienkou na predloženie žiadosti o poskytnutie podpory zo štátneho rozpočtu a doplnkových zdrojov finančného zabezpečenia podpory regionálneho rozvoja.

Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja mesta je podľa navrhovanej novely strednodobý rozvojový dokument, ktorý vypracúva mesto na obdobie viac ako 5 rokov. Obsahuje najmä:

- a) analýzu hospodárskeho rozvoja, sociálneho rozvoja, environmentálneho rozvoja a rozvoja kultúry mesta a obce, hlavné smery ich vývoja, ustanovenie cieľov a prioritných potrieb,
- b) strategické plánovanie rozvoja mesta a obce v strednodobom horizonte na základe určenia komparatívnej výhody,
- c) určenie úloh a priorit v rozvoji výskumu a technologického vývoja, technickej infraštruktúry, sociálnej infraštruktúry, občianskej vybavenosti, podnikateľského prostredia, v starostlivosti o životné prostredie, vo vzdelávaní a v kultúre,
- d) finančné a administratívne zabezpečenie.

PHSR je teda riadiacim dokumentom, ktorý usmerňuje všetky rozvojové aktivity mesta. Na jeho realizáciu je potrebné vypracovať **implementačný mechanizmus**, ktorý zabezpečí tak úlohy špecifické, ako aj manažérske:

Medzi špecifické činnosti zaraďujeme:

1. Monitoring realizácie PHSR
2. Vyhodnocovanie (Evaluáciu) dosahovania cieľov PHSR
3. Aktualizáciu PHSR
4. Tvorbu a manažment projektov

Medzi manažérske činnosti zaraďujeme:

5. Rozhodovanie
6. Koordináciu
7. Komunikáciu

Aby bol implementačný mechanizmus aktualizovaného PHSR **efektívny**, musí mať jasne popísané činnosti, aktivity a úlohy, ktorými sa bude zabezpečovať na plánovacej/ programovej úrovni, a aj na úrovni projektovej.

Vychádzame pritom z predpokladu, že základným dokumentom pre implementáciu PHSR bude Akčný plán rozvoja (na 3 ročné obdobie), v ktorom budú opatrenia, aktivity, projektové zámery:

1. prioritizované (v zmysle adresovania potrieb či využitia príležitostí)
2. kategorizované (v zmysle riešenia významných problémov alebo vytvárania podmienok pre akceleráciu rozvoja mesta, ale aj v zmysle kompetencií mesta)
3. územne premietnuté do príslušných ÚPD a do území MČ.

Aby bol implementačný mechanizmus PHSR **aj účinný** musia byť uvedené okruhy činnosti implementačného mechanizmu:

- **priradené** k povinnostiam a zodpovednostiam existujúcich, alebo novo vytvorených organizačných jednotiek/subjektov samosprávy na príslušných jej stupňoch riadenia a rozhodovania
- navzájom logicky **prepojené**
- **zdokumentované** v príslušných právnych dokumentoch, smerniciach mesta existujúcich (Štatút, Organizačný poriadok, Pracovný poriadok) alebo nových (napr. Smernice pre tvorbu a manažment projektov, pre tvorbu a zmenu rozpočtu pre realizáciu PHSR, Systém komunikácie a rozhodovania smerom k MČ, Komunikačná stratégia navonok k programovým, projektovým partnerom, občanom, a pod.)

8.1 Špecifické činnosti implementácie PHSR

1. **Pri procese monitoringu** a prípadnom korekčnom procese **PHSR** je nutné sledovať:
 - dodržiavanie časového harmonogramu a časových plánov jednotlivých cieľov a priorít
 - realizáciu jednotlivých projektových zámerov akčného plánu PHSR
 - finančné zabezpečenie celého procesu implementácie
2. **Proces vyhodnotenia (evaluácie) PHSR** teda vyhodnocovanie dosahovania jednotlivých cieľov (výsledkov, dopadov) PHSR sa realizuje:
 - po jednotlivých v etapách – najčastejšie v ročných intervaloch
 - po ukončení platnosti/účinnosti PHSR
3. **Proces aktualizácie PHSR** možno realizovať na nasledovných úrovniach:
 - úroveň strategických a špecifických cieľov
 - úroveň priorít a opatrení
 - úroveň akčného plánu
 - úroveň finančného zabezpečenia
4. **Tvorba a manažment projektov**
Oblasť tvorby a manažmentu projektov má nasledujúce časti:
 - výber projektových zámerov
 - rozpracovanie projektových zámerov
 - samotný manažment projektov

4.1 Výber projektových zámerov na rozpracovanie musí zohľadniť a brať do úvahy

- akčný plán, ktorý je súčasťou PHSR
- potreby a príležitosti v čase rozhodovania (v prípade, že v čase rozhodovania vznikne situácia, že by bol vybraný iný projektový zámer, ako sú v akčnom pláne, treba to patrične zdôvodniť a schváliť tým orgánom, ktorý schvaľoval akčný plán)
- možnosti v čase rozhodovania – z pohľadu disponibilít ľudských, materiálnych a finančných zdrojov

4.2 Rozpracovanie projektových zámerov obsahuje nasledovné činnosti:

- vypracovanie zadania projektu – presné, jasné a podrobné definovanie cieľov projektu, zmenu stavu, ktorú chceme projektom dosiahnuť, indikátory projektu.
- výber spôsobu spracovania projektu – podľa typu projektu a náročnosti projektu – sú možné tri spôsoby spracovania:
 - vlastnými kapacitami Mesta (mestskej samosprávy)
 - externými kapacitami
 - kombinácia vlastných a externých kapacít
- posúdenie a zhodnotenie pripraveného projektu z pohľadu kvality, úplnosti, konzistentnosti, splnenia zadania, správnosti logickej matice ap. (v prípade ak je projekt pripravovaný vlastnými kapacitami alebo kombináciou vlastných a externých kapacít je vhodné dať projekt posúdiť externými hodnotiteľmi; v prípade prípravy projektu externými kapacitami je potrebné určiť zodpovednú osobu z Mesta, ktorá projekt posúdi a zhodnotí.)
- predloženie projektu tej inštitúcii/programu, ktorá môže na projekt poskytnúť finančné zdroje (načas, formálne bez chyby, prípadne realizovať profesionálny lobing)

4.3 Manažment projektu obsahuje tieto činnosti:

- výber spôsobu manažovania projektu – opäť podľa typu projektu je možné zabezpečiť manažment vlastnými alebo externými kapacitami, alebo kombináciou
- vytvorenie projektového tímu v závislosti na type a veľkosti projektu
- rozdelenie úloh a zodpovednosti – vypracovanie zoznamu konkrétnych úloh s termínmi a určením zodpovednej osoby za každú úlohu
- realizáciu jednotlivých aktivít projektu podľa plánu projektu

- monitoring projektových činností – každú činnosť je potrebné v projektovom tíme monitorovať z pohľadu časového plánu, potreby korekcie a z pohľadu finančného zabezpečenia
- vyhodnocovanie (evaluácia) jednotlivých cieľov projektov, cez indikátory projektu

8.2 Manažérske činnosti implementácie PHSR

5. Proces rozhodovania môžeme rozčleniť na rozhodovanie o:

- 5.1 samotnom PHSR, o jeho zmenách, aktualizácii resp. korekcií cieľov, priorit, smerovaní podľa súčasnej novovzniknutej situácie
- 5.2 výbere projektového zámeru (zámerov) pre rozpracovanie a jeho (ich) finančnom zabezpečení či kofinancovaní, v prípade, že Mesto Košice bude jeho predkladateľom (v prípade vyhlásenia výzvy, vzniku problému/ príležitosti je potrebné vybrať príslušný projektový zámer z akčného plánu PHSR a rozhodnúť o jeho rozpracovaní. Zároveň rozhodnúť o použití čiastky v rozpočte určenej na kofinancovanie projektu v prípade ak existuje; v prípade, že rozpočet neobsahuje čiastku potrebnú na kofinancovanie, rozhodnúť o príprave úpravy rozpočtu na schválenie mestským zastupiteľstvom).
- 5.3 spôsobe prípravy projektu – je nutné prijať rozhodnutie o príprave projektu, tzn. či bude pripravovaný projekt vlastnými kapacitami alebo bude zadaný externej organizácii, prípadne kombinácia oboch možností,
- 5.4 o samotnom manažmente projektu – v prípade schválenia je potrebné rozhodnúť ako sa bude projekt manažovať (interne, externe) kto bude projektový manažér (z vlastných kapacít alebo externe), ako bude zložený projektový tím, rozhodnúť o vypísaní súťaže v prípade potreby, o zapojení partnerov
- 5.5 o partnerstve a jeho forme (finančné, odborné, technická pomoc a pod.) v prípade, že Mesto sa má stať partnerom v rozvojových aktivitách a projektoch iných subjektov pôsobiacich na území mesta, podporujúcich rozvoj mesta a sú v súlade s PHSR

6. Proces koordinácie môžeme rozdeliť na:

- 6.1 koordináciu v rámci samosprávy Mesta - medzi oddeleniami, odbornými pracoviskami mesta
- 6.2 koordináciu medzi Mestom a jeho vlastnými resp. partnerskými inštitúciami verejného sektoru – napr. v prípade dopravných projektov je potrebné koordinovať činnosti na MMK, Správe komunikácii, a pod.
- 6.3 koordináciu medzi Mestom a mestskými časťami – je potrebné zabezpečiť, aby mestské časti mali všetky informácie o pripravovaných zmenách priorit, či cieľov PHSR a opačne Mesto má mať všetky informácie, nápady a podnety týkajúce sa procesu implementácie PHSR vzniknuté v prostredí samosprávy mestských častí. Takisto mestské časti budú informované o všetkých pripravovaných a realizovaných projektoch

z úrovne Mesta, a opačne všetky projekty pripravované na úrovni mestských častí by mali byť odporučené z úrovne primátora resp. mestského zastupiteľstva.

7. Proces komunikácie

Komunikačný proces zahŕňa

- 7.1 zber informácií
- 7.2 spracovanie informácií
- 7.3 distribúciu informácií

7.1 Zber informácií, podnetov, nápadov z úrovne

- európskej a medzinárodnej – obsahuje sledovanie informácií pochádzajúcich hlavne, ale nielen z EU, príslušných portálov venujúcich sa európskym, či iným rozvojovým fondom, sledovanie publikovaných materiálov a inej literatúry
- slovenskej – obsahuje sledovanie informácií poskytovaných centrálnymi orgánmi napr. o jednotlivých národných stratégiách a koncepciách, operačných programoch, o príležitostiach, jednotlivých výzvach na podávanie projektov príp. ďalších slovenských portálov alebo iných zdrojov informácií
- regionálnej - najmä z úrovne košickej župy ako sprostredkovateľského orgánu pre regionálny operačný program, ale aj ďalšie informácie o koncepčných rozvojových materiálov pripravených košickým samosprávnym krajom
- mestských častí – najmä informácie typu spätnej väzby, podnety, nápady, iniciatívy pre implementačný proces PHSR
- vlastných a partnerských organizácií – informácie, podnety, nápady, príp. koncepčné materiály
- poslancov
- občanov – najmä rôzne nápady, podnety súvisiace s implementačným procesom rozvoja mesta

7.2 Spracovanie informácií, podnetov, nápadov znamená nasledovné činnosti:

- výber informácií pre spracovanie
- výber cieľovej skupiny/ prijímateľa pre vybrané informácie
- samotné spracovanie vybraných informácie v rozsahu a forme podľa cieľovej skupiny/prijímateľa (napr. vedenia mesta, komisie zastupiteľstva, zastupiteľstvo, verejnosť)

7.3 Distribúcia informácií znamená:

- zvoliť formu distribúcie daného balíka informácií pre danú cieľovú skupinu (elektronická forma, printová verejná forma, ústne podanie, písomné podanie, vnútorná pošta, porady, tréningy, workshopy a pod.)
- zvoliť frekvenciu distribúcie (doručovania informácií načas a aktuálne)

Celý proces komunikácie sa musí riadiť spracovaným **komunikačným plánom**, ktorého súčasťou bude rozpracovanie internej komunikácie v rámci Mesta a jeho zložiek, ako aj externej komunikácie od úrovne európskej až po občana mesta.

9. Súčasný stav implementácie PHSR mesta Košice

Na efektívnu realizáciu PHSR je svojím obsahom zameraný **Globálny cieľ 6 PHSR** a to:

„Ekonomický rozvoj a efektívne plnenie funkcií mesta na prospech jeho obyvateľov a subjektov pôsobiacich na jeho území a podstatné zvýšenie úlohy spoločného úsilia zainteresovaných strán s cieľom dosahovania synergických efektov pri zabezpečovaní rozvoja mesta na všetkých úrovniach až po medzinárodnú spoluprácu na princípe partnerstva“.

Dva z jeho troch špecifických cieľov sú zamerané na

1. efektívne plnenie úloh samosprávy mesta
2. skvalitnenie vzťahov vo vnútri mesta a v rámci Slovenska

a prostredníctvom realizácie opatrení až aktivít sú nástrojom **na zlepšovanie existujúcich činností samosprávy, ako aj na zavedenie nových činností, implementácie PHSR** ako:

1. zvýšiť efektívnosť zabezpečovania samosprávnych funkcií mesta,
2. pripraviť organizačnú štruktúru Magistrátu mesta Košice na zmenu charakteru úloh samosprávnych orgánov (vytvoriť samostatné útvary zamerané na plnenie úloh v oblasti príprav a realizácií rozvojových stratégií, vytvoriť funkčné miesto zástupcu riaditeľa magistrátu pre strategický rozvoj)
3. vytvoriť platformu pre vznik efektívnych medzi sektorových partnerstiev (vypracovať stratégiu vzťahov mesta, posilniť úlohu mesta ako koordinačného činiteľa pre spájanie odborníkov, inštitúcií a aktivistov, posilnenie projektového manažmentu Magistrátu pre realizáciu projektov, dopracovať komplexnú komunikačnú stratégiu mesta)
4. usporiadať vzťahy k mestským častiam (*nový zákon o meste, vytvorenie platformy na intenzívnejšiu spoluprácu s mestskými časťami*)
5. rozvíjať spoluprácu s mimovládnyimi organizáciami v meste

Mestské zastupiteľstvo v Košiciach súčasne so schválením PHSR mesta Košice (uznesením č.620 z 18.11.2004) a v nadväznosti na plnenie Globálneho cieľa 6 uložilo riaditeľovi Magistrátu mesta Košice:

- zabezpečiť materiálno-technické i personálne podmienky v rámci Magistrátu mesta Košice na realizáciu PHSR
- rešpektovať schválené zámery PHSR v riešení celomestských problémov pri príprave a zostavovaní ročných rozpočtov mesta Košice
- zabezpečiť dopracovanie PHSR do akčných plánov pre prioritné úlohy do roku 2006
- zapracovať PHSR do pripravovaného Územného plánu mesta

Úlohy podľa citovaného uznesenia vychádzali **z návrhu zabezpečenia PHSR**, ktorý bol súčasťou schvaľovaného dokumentu (kapitola 5 a 6) a obsahoval návrh

- **administratívneho zabezpečenia** so zdôraznením, že „nevyhnutnou podmienkou „života PHSR“ je administratívne zabezpečenie jeho realizácie“ a s návrhom vytvorenia niekoľkých organizačných jednotiek na všetkých úrovniach rozhodovania mesta a to na úrovni MZ, primátora, Magistrátu s popisom ich povinností a zodpovedností pri realizácii PHSR (Výbor pre PHSR ako politický a poradný orgán, Útvar strategického rozvoja ako výkonný útvar Magistrátu, Koordinátor pre stratégiu ako výkonný tajomník Výboru a manažér práce Útvaru, Vlastní zamestnanci Magistrátu, Komisie poslancov, ako aj externé projektové organizácie).
- **finančného zabezpečenia** s uvedením vtedy dostupných potenciálnych finančných zdrojov
- **monitorovania** s popisom činností a postupov rozhodovania všetkých vyššie uvedených organizačných zložiek až po rokovanie mestskej rady a mestského zastupiteľstva
- **vyhodnocovania a spôsobu modifikovania PHSR**, rovnako ako pri monitorovaní s popisom činností a postupov rozhodovania navrhovaných organizačných zložiek, ale aj občanov a inštitúcií v meste, na základe vypracovanej *Správy o realizácii PHSR, Dopadovej analýzy plnenia PHSR, Návrhu na doplnenie PHSR*.

Tento návrh realizácie PHSR považujeme, v čase schvaľovania (rok 2004), za progresívny s ambíciou zaviesť taký systém realizácie PHSR, ktorý by rýchlo priniesol výsledky v rozvoji mesta. Keďže zabezpečenie implementácie PHSR, tak ako bolo navrhnuté, nebolo zrealizované/zavedené, jeho efektívnosť a účinnosť sa netestovala ani nevyhodnocovala.

V časovom odstupe troch rokov, a na základe dostupných a získaných informácií v rámci procesu hodnotenia súčasného stavu implementačného mechanizmu, sú naše zistenia nasledovné:

- V rámci administratívneho zabezpečenia PHSR vzniklo (vo februári 2006) Oddelenie strategického rozvoja a financovania Magistrátu mesta Košice, v ktorom sa vedúca pozícia oddelenia kumulovala s pozíciou zástupcu riaditeľa magistrátu, čím mali byť zabezpečené väzby na ostatné zložky Mesta a koordinácia aktivít vyplývajúcich z PHSR z úrovne vedenia Magistrátu. Tento model len z časti zodpovedal návrhu z roku 2004 (Útvar strategického rozvoja mesta, koordinátor), pretože nevznikli ďalšie navrhované organizačné zložky (politický a poradný orgán, koordinátor nevykonával činnosti tajomníka tohto orgánu), tiež nevznikli, resp. neboli vytvorené partnerstvá, či obchodné vzťahy s externými organizáciami pre posilnenie kapacít mesta v oblasti rozvoja a pod.
- Finančné zabezpečenie PHSR bolo realizované len po úroveň identifikácie potenciálnych zdrojov financovania rozvojových aktivít mesta na konkrétne časové obdobie 2004-2006. Celý proces finančného zabezpečenia zatiaľ nie je kriteriálne formalizovaný tzn. s jasnou väzbou medzi akčným plánom a rozpočtom mesta, chýbajú zadané zásady a postupy tvorby finančných zdrojov v dokumentácii Mesta (Štatút, špeciálna smernica a pod.).

- Monitoring PHSR, ktorý bol popísaný aj s väzbami na úrovne rozhodovania sa vykonával nesystémovo a nedostatočne len na základe informačnej správy plnenia PHSR predkladanej mestskému zastupiteľstvu (z dostupných materiálov k zhodnoteniu sa jednalo len o dve správy od schválenia PHSR).
- Vyhodnocovanie a modifikácia PHSR sa až do súčasnosti nerealizovalo.

Činnosťami a koordináciou realizácie PHSR podľa Organizačnej štruktúry a Organizačného poriadku mesta sa v súčasnosti zaoberá **Oddelenie strategického rozvoja a financovania Magistrátu mesta Košice** (ďalej OSRaF), ktorý sa člení na referát strategického plánovania a referát finančnej stratégie a prípravy projektov. Vedúca pozícia oddelenia OSRaF už v súčasnosti nie je zároveň aj pozíciou zástupcu riaditeľa magistrátu, teda podľa organizačnej štruktúry mesta sú činnosti rozvoja mesta koordinované z nižšej úrovne riadenia.

Z veľmi obsiahlej pracovnej náplne OSRaF (v porovnaní s ďalšími oddeleniami MMK) vyplýva, že toto oddelenie v súčasnosti síce zastrešuje špecifické a odborné činnosti (monitoring, evaluáciu, aktualizáciu PHSR, ako aj tvorbu a manažment projektov) i manažérske/procesné okruhy činností (rozhodovanie, koordináciu, komunikáciu) implementácie PHSR, avšak tieto **nie sú dostatočne systémové najmä vo väzbe na všetky úrovne rozhodovanie mesta.**

Podľa organizačnej štruktúry mesta OSRaF riadi tieto činnosti z pozície vertikálne i horizontálne rovnakej, ako ostatné oddelenia MMK, napriek tomu, že charakter práce oddelenia je prierezový, a vo väčšine svojich definovaných činností „presahuje hranice“ nielen svojho oddelenia, ale aj MMK.

Pre porovnanie a následne zváženie významnejšieho postavenia organizačnej zložky zodpovedajúcej za rozvoj mesta, uvádzame súčasné postavenie ÚHA. ÚHA je podľa organizačnej štruktúry mesta samostatným odborným pracoviskom v priamom riadení primátora mesta, teda v hierarchii organizačnej štruktúry v postavení rovnakom (podľa Štatútu mesta), ako je Magistrát mesta, Správa komunikácii mesta, Archív mesta, Útvar hlavného kontrolóra, Mestská polícia.

Pre porovnanie nižšie uvádzame pracovné náplne ÚHA i OSRaF, podľa ktorých činnosti ÚHA sú zameraná len na plánovacie, koncepčné a koordinačné činnosti vyplývajúce z princípov územného plánovania. Veľmi obsiahla pracovná náplň OSRaF je zameraná okrem koncepčných a plánovacích činností, aj na mnohé úlohy výkonného charakteru.

ÚHA:

- zabezpečuje koncepciu územného a dopravného rozvoja mesta, hlavné smery urbanisticko-architektonického rozvoja mesta, systém informácií a koordináciu aktivít v území
- stanovuje zásady tvorby prostredia mesta
- obstaráva a spracováva základnú územnoplánovaciu dokumentáciu mesta, územnoplánovacie podklady a štúdie v oblasti urbanizmu, architektúry a dopravy vrátane ich aktualizácie
- spolupracuje pri koordinácii investorskej a inžinierskej činnosti na území mesta
- plní úlohy vyplývajúce mestu Košice zo zverenej funkcie stavebného úradu v zmysle platných predpisov
- plní ďalšie úlohy stanovené mestským zastupiteľstvom a primátorom.

OSRaF:

- a. monitoruje a analyzuje sociálno-ekonomické informácie, hlavné smery, problémy i trendy vývoja mesta z hľadiska ich predpokladaných dopadov na ekonomickú výkonnosť, demografický vývoj, premeny rodiny, životné prostredie, na sociálnu diferenciaciu a súdržnosť, na sociálnu, kultúrnu a ekonomickú situáciu občanov i na celkový sídelný a regionálny rozvoj,
- b. zabezpečuje podklady pre komunikáciu, koordináciu a spoluprácu mesta v oblasti regionálneho rozvoja s orgánmi štátnej správy, organizáciami verejného, podnikateľského a neziskového sektora, s občanmi a komunitami,
- c. v súčinnosti s vecne príslušnými organizačnými útvarmi spracováva návrhy priorit, strategických cieľov a alternatív na ich dosiahnutie, vrátane návrhov na ich organizačné, administratívne a finančné zabezpečenie,
- d. zabezpečuje spracovávanie, realizáciu, kontrolu plnenia i aktualizáciu PHSR mesta,
- e. posudzuje a z hľadiska potrieb zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja spracováva stanoviská k návrhom dielčích koncepcných materiálov /rozvoja economickej, technickej, občianskej a sociálnej infraštruktúry/,
- f. vedie dokumentáciu súvisiacu s PHSR a s LA 21
- g. zabezpečuje analytické práce súvisiace s efektívnosťou rozhodovacích a riadiacich procesov,
- h. zabezpečuje posudzovanie o economickej výhodnosti strategických a investičných zámerov a projektov na úrovni mesta i v mestských organizáciách a vytvára projekciu prognózovaných údajov na strednodobé i dlhodobé obdobia,
- i. podieľa sa na tvorbe a spracovaní nových strategických zámerov a projektov s podnikateľskými organizáciami mesta, príslušnými útvarmi magistrátu a útvarmi mesta bez právnej subjektivity,
- j. spravuje agendu vzťahov voči bankám a iným subjektom, s ktorými má mesto uzatvorené zmluvy o úveroch a pôžičkách,
- k. tvorí finančnú stratégiu mesta, spracúva podrobné analýzy súčasného stavu, predkladá návrhy krátkodobého a dlhodobého charakteru (pôžičky, obligácie, a pod.), za účelom získavania finančných zdrojov pre mesto,
- l. podieľa sa na strategických rozhodnutiach mesta s cieľom zhodnotenia budúcich ekonomických prínosov,
- m. spracúva návrhy na získanie finančných prostriedkov z mimorozpočtových zdrojov a koordinuje zabezpečovanie podkladov a prác pri vydávaní obligácií, prípadne čerpaní úverov vyšších objemov,
- n. zodpovedá za aktualizáciu splátkových kalendárov a v spolupráci s oddelením finančným za úhrady splatných záväzkov a za vedenie celkovej evidencie dlhovej služby,
- o. spravuje emisie obligácií a iných cenných papierov a zabezpečuje plnenie záväzkov vyplývajúcich z emisií,
- p. vykonáva kontrolu zmluvných podmienok v priebehu trvania úverového vzťahu,
- q. prehodnocuje úverové podmienky bánk podľa situácie na medzinárodnom trhu a špecifickými bankovými transakciami ovplyvňuje nákladovosť úverov na rozpočet mesta,
- r. participuje na príprave ratingového hodnotenia mesta s cieľom získania čo najvýhodnejšieho hodnotenia bonity mesta,
- s. spracúva informácie o štátnych a medzinárodných podporných fondoch a nástrojoch (štátne fondy, štrukturálne fondy a kohézny fond EÚ), iniciuje a pripravuje návrhy alebo sa zúčastňuje na príprave návrhov na ich využitie,
- t. organizačne zabezpečuje nutné náležitosti a doklady k projektom z iných organizácií a inštitúcií,
- u. spracúva žiadosť, projektovú dokumentáciu v zmysle platných smerníc a požiadaviek kontraktných jednotiek pre účely mesta a mestských organizácií,
- v. plánuje náklady a rozpočet projektu, ako aj zdroje k spolufinancovaniu projektu a zabezpečuje participujúce organizácie,
- w. predkladá faktúry a príslušné materiály k zúčtovaniu grantových a dotačných platieb,
- x. z vecného hľadiska sleduje legislatívu členských štátov EÚ.

Naviac toto nerovnocenné postavenie umožňuje len pomerne malé previazanie činností medzi ÚHA a OSRaF i keď je zrejmé, že PHSR udáva smerovanie a priority rozvoja mesta a jeho ciele, opatrenia a aktivity sa musia premietiť do záväznej časti ÚP.

V súčasnosti charakterom rovnaké činnosti rozvoja mesta sú riadené v prípade ÚHA „zhora“ z 1. úrovne organizačnej štruktúry, teda z úrovne primátora s jasnými líniami väzieb na volené rozhodovacie orgány a ostatné odborné pracoviská mesta a ich zložky smerom k nižším stupňom 6-stupňového riadenia, kým v prípade OSRaF sú tieto činnosti riadené „zdola“ zo 4. úrovne organizačnej štruktúry mesta a smerujú 4 smermi a komunikačnými kanálmi, a to:

- **prierezovo** na ostatné oddelenia magistrátu na tom istom 4. stupni organizačnej štruktúry,
- **nahor** cez úroveň riaditeľa a jeho zástupcu, námestníka magistrátu a primátora mesta k ďalším odborným pracoviskám – ÚHA, mestským podnikom, mestskej rade a mestskému zastupiteľstvu
- **nadol** na 5.-6. úroveň organizačnej štruktúry prostredníctvom prierezových tímov a v nich delegovaných členov/ účastníkov za odvetvové oddelenia, referáty
- **externe** (v rámci samosprávy mesta) smerom k 22 mestským častiam, ktoré v zmysle Štatútu mesta majú súbežnú pôsobnosť s mestom na úseku regionálneho rozvoja a cestovného ruchu

Oba procesy územné plánovanie a plánovanie ekonomického a sociálneho rozvoja mesta a ich produkty – ÚP a PHSR, majú pre rozvoj mesta v rámci legislatívne nastavených podmienok rovnaký význam a musia prebiehať v súlade.

Ich súlad v plánovacej a implementačnej/realizačnej etape by mal byť prepojený a riadený z rovnakej úrovne riadenia, z rovnakej úrovne pôsobnosti, z rovnakej pozície odbornej i manažérskej, v rámci organizačnej štruktúry mesta, či z úrovne magistrátu alebo z úrovne primátora.

Z hľadiska väzieb na rozvoja Mesta a mestských častí, by mali byť už v Štatúte mesta

- 1. jasne definované rozvojové zámery a aktivity celomestského významu vyplývajúce z ÚP a PHSR**
- 2. jasne upravené pôsobnosti mesta a mestských častí pri implementácii PHSR mesta Košice a PHSR (resp. iných relevantných dokumentov) mestských častí**
- 3. jasne určené vzťahy a právomoci medzi Radou starostov a mestským zastupiteľstvom**

Dôležitá poznámka:

Súčasný štatút mesta síce

- **obsahuje vymedzenia „vecí“ celomestského významu, avšak tie sa týkajú len všeobecne uvedených objektov (podniky, inštitúcie, prevádzky), či lokalít (historické centrum) bez zdôvodnenia a konkretizácie. Vôbec neobsahuje a**

nevymedzuje konkrétne činnosti, aktivity s celomestským dosahom/dopadom vyplývajúcich zo systémových rozvojových nástrojov mesta – PHSR a ÚP

- *upravuje pôsobnosti mesta a mestských častí v rôznych činnostiach a kompetenciách, okrem iných aj v oblasti územného plánovania, avšak chýbajú činností a kompetencie vyplývajúce z PHSR a jeho implementácie.*

OSRaF v rámci svojich povinností a zodpovedností (pracovná náplň vid'. nižšie) s cieľom vybudovať a zaviesť systém implementácie PHSR pripravilo pre vedenie mesta návrh organizačného zabezpečenia pripravenosti mesta na efektívne vynakladanie finančných prostriedkov z vlastných zdrojov i na aktívne získavanie a účelné využívanie prostriedkov z mimorozpočtových zdrojov, ktoré pod názvom **Jednotný systém koordinácie projektov**, schválila porada primátora v januári 2007.

Spoločnou úlohou Jednotného systému koordinácie projektov (**JSKP**) a jeho zložiek **je tvorba a zverejňovanie zásadných rozvojových koncepcií v jednotlivých oblastiach činnosti mesta, vytváranie podmienok pre plnenie spoločne dohodnutých úloh, vzájomné informovanie a kooperácia aktivít.**

Cieľom systému – JSKP je (ako to uvádza materiál) **naštartovanie postupného procesu zmien v danej oblasti a vytvorenie predpokladov pre vznik pružných, sieťových a horizontálnych organizačných štruktúr** a to:

- a) **vytvorením prierezových riadiacich a organizačných štruktúr a pracovných skupín, ktorých účastníkmi sú námestník primátora, predsedovia a tajomníci komisií zastupiteľstva, OSRaF a oddelenia a referáty MMK, mestské časti, mestské podniky, širšia verejnosť**
- b) **spoluprácou odborníkov z interného a z externého prostredia mesta**
- c) **zostavovaním projektových tímov a tímu spolupracovníkov**
- d) **zabezpečením analýzy operačných programov SR z hľadiska PHSR a rozvojových zámerov mesta**
- e) **spracovaním auditu nevyhnutých dokumentov a prípravou ich zabezpečenia** (dokumenty rozhodné pre podanie žiadosti)
- f) **uplatňovaním a precizovaním zásad a pravidiel rozhodovania o zapojení mesta Košice do spracovávaní projektov na základe výziev z hľadiska reálnosti úspešnosti**
- g) **priebežnou aktualizáciou rozvojových zámerov mesta Košice a jeho PHSR na základe vyvíjajúcich sa potrieb mesta Košice**
- h) **vytváraním predpokladov (materiálnych, personálnych, technických) pre realizáciu uvedených úloh** (priestory, technika, personálne zabezpečenie)

V rámci činnosti prierezových tímov povinnosťou Mesta prostredníctvom OSRaF je:

- definovanie potrieb s dopadom na rozvoj a prosperitu mesta a potrieb mestských častí ovplyvňujúcich rozvoj mesta, resp. viacerých mestských častí,
- plánovanie kvalitatívneho a kvantitatívneho rozvoja činností s dopadom na všetkých obyvateľov mesta a vo všetkých oblastiach činnosti samosprávy,
- koordinácia tvorby rozvojových a projektových zámerov, s celomestským dopadom,
- realizácia – implementácia koncepcií a projektov s celomestským dopadom,
- navrhovanie možných zdrojov financovania,
- koordinácia spracovávania konkrétnych čiastkových rozvojových projektov,
- koordinovanie plnenia, kontrola plnenia a aktualizácia PHSR,
- spracovanie plánu rozvoja aktivít mesta zameraných na skvalitňovanie činnosti a zvyšovanie úrovne života v mesta (v krátkodobom a dlhodobom horizonte);

Povinnosťou odvetvových oddelení a mestských podnikov je:

- zabezpečenie realizácie – implementácia koncepcií a projektov,
- definovanie potrieb kvalitatívneho a kvantitatívneho rozvoja odborných činností v rámci svojej pôsobnosti,
- vykonávanie a kontrola konkrétnych činností súvisiacich so zabezpečením kompetencií a pôsobnosti zo zákona;

Povinnosťou mestských častí je:

- definovanie potrieb s dopadom na rozvoj a prosperitu mestskej časti, resp. viacerých mestských častí,
- plánovanie kvalitatívneho a kvantitatívneho rozvoja činností s dopadom na všetkých obyvateľov mestskej časti a vo všetkých oblastiach činnosti,
- samosprávy prenesenej na mestskú časť Štatútom mesta,
- tvorba a koordinácia tvorby rozvojových a projektových zámerov na úrovni mestskej časti,
- realizácia – implementácia koncepcií a projektov na úrovni mestskej časti,
- návrh financovania dohodnutých aktivít a projektov;

Podľa toho, ako je definovaný cieľ JSKP, tzn. naštartovanie postupného procesu zmien v danej oblasti a vytvorenie predpokladov pre vznik pružných, sieťových a horizontálnych organizačných štruktúr, môžeme súčasný stav JSKP chápať ako testovaciu fázu zavádzania komplexnejších zmien organizačnej štruktúry mesta, ktorá v súčasnosti prebieha (od januára 2007) a mala by vytvoriť priestor prispôsobeniu sa pre plnú realizáciu plánov rozvoja mesta, teda aj pre zlepšenie implementačného mechanizmu PHSR.

JSKP, tak ako je popísaný v časti písmena a), a b) je hlavne nástrojom komunikácie zainteresovaných/partnerov (*prierezové tímy, spolupráca s internými a externými odbornými subjektmi*).

Novým proaktívnym prvkom JSKP je zostavovanie projektových tímov (písmeno c)) vo väzbe na prípravu a realizáciu schválených projektov rozvoja mesta s prvými skúsenosťami, napr. s projektom a projektovým tímom Košice – Európske hlavné mesto Kultúry (viac v kapitole 4).

Ostatné prvky systému (d) – h)) sú vlastne plnením povinností a zodpovedností OSRaF, ktoré sa duplicitne opakujú s pracovnou náplňou OSRaF.

Navrhovaný **JSKP** však **neobsahuje väzby a postupy na rozhodovacie úrovne mesta a na výkonné zložky mesta**. Tiež povinnosti a zodpovednosti určené všetkým účastníkom JSKP nie sú zakomponované v štatúte mesta, organizačnom, pracovnom poriadku, navrhované postupy nie sú ošetrené záväznou internou smernicou mesta. Z týchto dôvodov sme toho názoru, že sa nejedná o systém koordinácie projektov, ale o model, a tak ako sme uviedli, viac-menej komunikačný.

S podnetnými návrhmi a pozitívnymi prvkami, aj keď zatiaľ len krátkodobo zavádzaného a testovaného JSKP, uvažujeme, resp. zapracovávame ich do alternatív inštitucionálnych modelov a procesov implementácie PHSR.

10. Inštitucionálny model na implementáciu PHSR mesta Košice

V zásade platí, že inštitucionálny model pre implementáciu PHSR je systém vzťahov medzi jednotlivými zložkami organizácie a medzi jej členmi. Účelom takejto štruktúry je rozdelenie práce medzi členov organizácie a koordinovanie ich činností tak, aby smerovali k dosahovaniu cieľov a napĺňaniu zámerov PHSR. Štruktúra musí definovať zodpovednosť, pracovné povinnosti, vzájomné vzťahy a komunikačné kanály. Navyše štruktúra umožňuje aplikovanie manažmentu a vytvára rámec usporiadania vzťahov podriadenosti, prostredníctvom ktorého možno činnosti v rámci implementácie PHSR plánovať, organizovať, usmerňovať a kontrolovať. Takáto štruktúra musí komunikáciu a tok informácií uľahčovať a nie sťažovať. Štruktúra musí byť upravená tak, aby vyhovovala meniacemu sa vonkajšiemu a vnútornému prostrediu organizácie mesta.

10.1 Typová analýza organizačných štruktúr v kontexte mesta Košice

Organizačná štruktúra mesta Košice (viď Obr. č.1) je vzhľadom na rozvojové úlohy Mesta Košice, ako samosprávneho orgánu pomerne málo pružná a je v súčasnosti založená na tzv. **hybridnej organizačnej štruktúre**. Jedná sa o kombináciu štruktúry založenej na funkciách (*primátor, námestník primátora, riaditeľ magistrátu, zástupca riaditeľa*) a štruktúry založenej na službách a produktoch (*ÚHA, Správa komunikácií, Archív mesta, odvetvové oddelenia MMK – oddelenie školstva, správy majetku, životného prostredia, OSRaF a pod*).

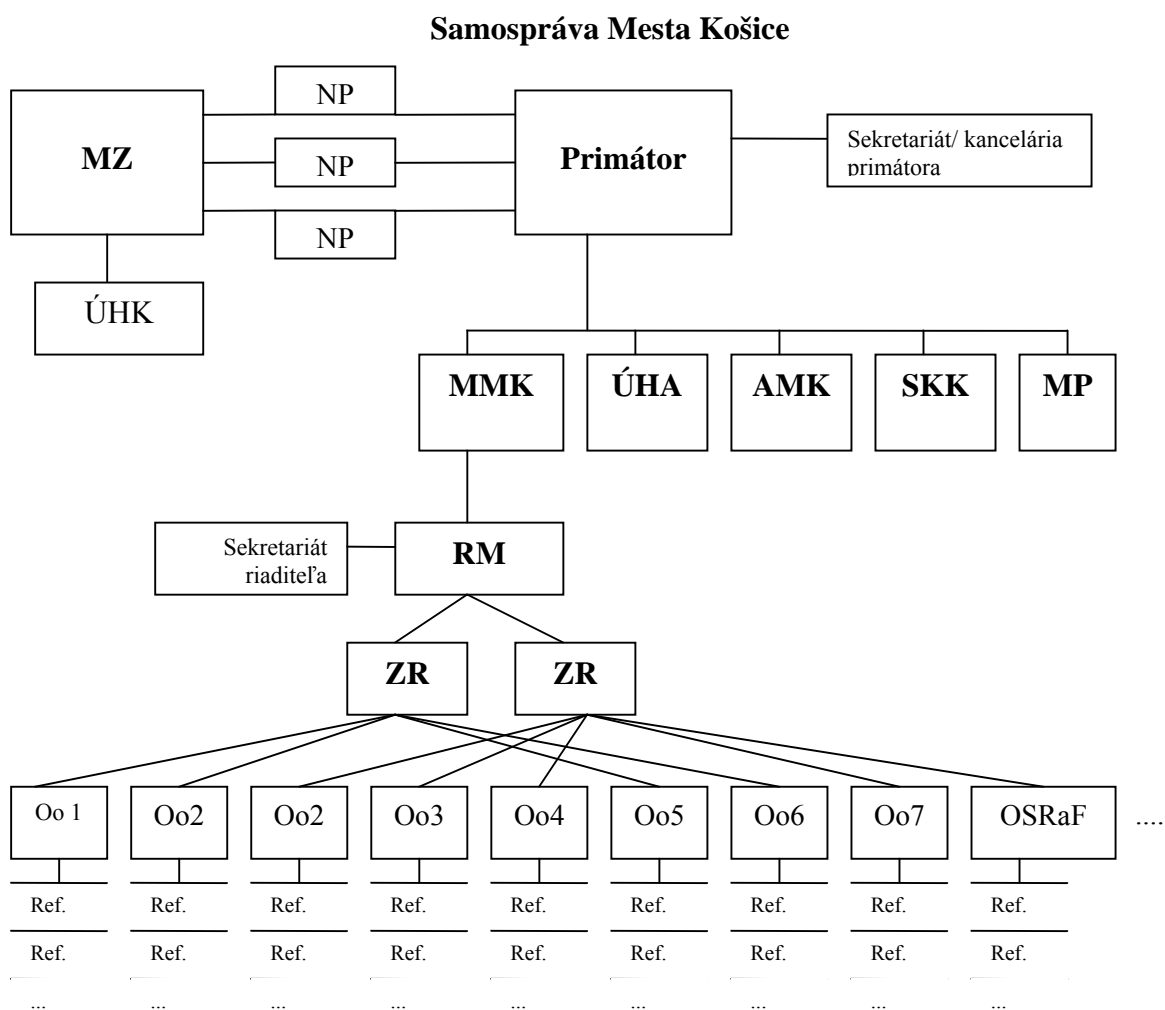
Do tejto kombinácie, zatiaľ len experimentálne, vstupuje **prvok štruktúry založenej na projektových tímoch** (Projekt Košice – Európske hlavné mesto kultúry). V tomto prierezovom tíme, na určitý čas môžu niektorí pracovníci podliehať dvom nadriadeným – funkčnému vedúcemu a projektovému manažérovi. Zakomponovanie činností spojených s implementáciou Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja do organizačnej štruktúry mesta je záležitosťou dlhodobou a Mesto by malo dospieť postupne až k **maticovej organizačnej štruktúre**.

Základný rozdiel medzi štruktúrou projektových tímov a maticovou štruktúrou je v tom, že v prvom prípade sú projektové tímy vytvárané ad hoc a viac-menej je to skôr výnimočný proces, pričom pri maticovej štruktúre je to systém práce, ktorý flexibilne umožňuje priradovanie subjektov, na základe určitých princípov, do projektových tímov paralelne s ich prácou založenej na službách a produktoch, tzn. že zásada dvoch vedúcich, s presne rozdelenými právomocami, by sa stala systémovo zaužívanou.

Aj keď **maticová štruktúra** môže spôsobovať určitú neistotu u pracovníkov (dvaja vedúci môžu viesť ku konfliktom a zmätkom, množstvo komunikačných kanálov môže spôsobiť informačnú nejednotnosť a kombinácia dvoch „úväzkov“, i keď nie navzájom presahujúcich, môže priniesť nedostatky v doručovaní výsledkov), **táto štruktúra jednoznačne umožňuje rýchlejšie reagovať na vonkajšie prostredie a podnety, prináša lepšie výsledky a tak zvyšuje absorpčnú schopnosť Mesta v súvislosti s prichádzajúcimi finančnými možnosťami.**

Treba si samozrejme uvedomiť, že systém maticovej štruktúry nie je doteraz na Slovensku pre organizačné štruktúry samosprávy štandardný (skôr je typická pre väčšie podnikateľské subjekty), ale s prichádzajúcimi novými podnetmi a príležitosťami z vonkajšieho prostredia, je potrebné prekonávanie zaužívaných postupov, zavádzanie flexibilných prístupov a zmien a proaktívne (business) správanie sa samosprávy.

Obr. č.1: Súčasná organizačná štruktúra (v zmysle štatútu Mesta)



Legenda:

- MZ = Mestské zastupiteľstvo
- NP = Náместník primátora
- ÚHK = Útvar hlavného kontrolóra
- MMK = Magistrát Mesta Košice
- ÚHA = Útvar hlavného architekta
- AMK = Archív Mesta Košice
- SKK = Správa komunikácií
- MP = Mestská Polícia
- RM = Riaditeľ Magistrátu
- ZR = Zástupca riaditeľa Magistrátu
- Oo = odvetvové oddelenie
- OSRaF = Odbor strategického rozvoja a financovania
- Ref. = referát

Pozn.

Pri súčasnej existujúcej organizačnej štruktúre sa javí, že táto nie je úplne v súlade so Zákomom o Meste Košice (401/1990 v znení ďalších doplnení) a to tretej časti „Postavenie orgánov mesta §.13 – Magistrát mesta“, kde sa uvádza že: „Magistrát mesta plní odborné, administratívne a organizačné práce, súvisiace s plnením úloh orgánov mesta. Vnútorne sa člení na oddelenia a referáty“. Teda v zákone sa nehovorí napr. o špeciálnom postavení ÚHA, SKK, AMK a pod.

Na druhej strane Štatút mesta Košice uvádza (v § 15), že „Odborný aparát mesta, zložený zo zamestnancov mesta, zabezpečuje odborné, administratívne a organizačné práce súvisiace s plnením úloh mesta. Odborný aparát mesta tvoria Magistrát mesta Košice /ďalej len "magistrát"/ a ďalšie útvary mesta bez právnej subjektivity, ktorými sú:

- a) útvar hlavného architekta,
- b) archív mesta Košice,
- c) mestská polícia.

Pri aktualizácii organizačnej štruktúry mesta, v súvislosti s jeho úlohami v rozvoji mesta odporúčame, aby sa hore uvedená nejasnosť objasnila.

10.2 Alternatívy inštitucionálnych modelov pre efektívnu implementáciu PHSR

Pri návrhu alternatív na inštitucionalizáciu implementačného modelu sme brali do úvahy:

- existujúce relevantné fungujúce modely v EÚ a USA,
- popísané teoretické zásady organizácie rozvojových procesov,
- vlastné skúsenosti a ponaučenia z podobných procesov,
- platné dokumenty na úrovni Mesta Košice,
- potrebné činnosti k implementácii PHSR popísané v kapitole 3,
- materiály vypracované OSRaF,
- skúsenosti z doterajších postupov pri implementácii PHSR.

Pod **inštitucionálnym modelom** rozumieme rozdelenie zodpovednosti za jednotlivé činnosti implementácie PHSR v procese prípravy rozhodnutí, samotného rozhodovania, ako aj realizácie rozhodnutí na jednotlivé organizačné zložky/ inštitúcie interného, príp. externého prostredia samosprávy mesta.

V ďalšej časti sú rozpracované, na základe našich zistení a úvah rozpracované, **základné inštitucionálne modely** na implementáciu PHSR, ktoré, podľa nás, pripadajú do úvahy z hľadiska realizácie činností popísaných v kapitole 2.

Celá úvaha je založená na tom, že **Organizačná zložka** (úmyselne používame pojem organizačná zložka, aby sa nechali otvorené možnosti jej nazvania podľa zvolenej alternatívy) **Rozvoja Mesta – ORM** (v súčasnosti činnosti Oddelenia

strategického rozvoja a financovania možno pokladať za jeho čiastočný ekvivalent) by bola, z pohľadu zabezpečenia činností spojených s Programom hospodárskeho a sociálneho rozvoja Mesta Košice, zodpovedná za:

- monitoring, a evaluáciu PHSR, odbornú prípravu aktualizácie PHSR,
- prípravu výberu projektových zámerov z akčného plánu PHSR na rozpracovanie,
- návrh spôsobu prípravy projektov,
- návrh o spôsobe manažmentu projektov,
- proces internej a externej koordinácie.⁵

Vzhľadom k tomu, že navrhujeme, aby proces implementácie PHSR v meste Košice bol riešený maticovou štruktúrou – tzn. kombináciou odvetvového a projektového zamerania, pracovníci organizačnej zložky rozvoja mesta by len výnimočne plnili úlohu výkonných vedúcich tímov pre aktualizáciu PHSR, či pre prípravu jednotlivých väčších projektov ako aj pre projektový manažment.

Ich **hlavnou úlohou by bolo zabezpečiť a manažovať všetky relevantné procesy** (od vypracovania zadání pre napísanie projektov a ich manažovanie, komunikáciu, prípravu partnerstiev, monitoring prác, odobierky prác, zber, spracovanie a distribúciu informácií).

Celá organizačná zložka rozvoja mesta by mal byť z hľadiska charakteru práce rozdelená na plánovaciú/ programovú časť a na časť projektovú. Takéto rozdelenie si nie nevyhnutne vyžaduje aj organizačné rozdelenie, ale na druhej strane si vyžaduje, aby ORM mal kapacitne pokryté, na dobrej odbornej úrovni, vedomosti a zručnosti, ktoré sú potrebné pre:

- plánovanie a programovanie
- tvorbu a manažment projektov
- facilitáciu interných a externých procesov
- manažment tímov
- komunikáciu
- kritériálnu prioritizáciu
- širokospektrálne získavanie informácií a ich spracovanie
- finančný projektový manažment

Celá táto kapacita môže byť pokrytá cca 5-7 kvalifikovanými pracovníkmi ORM a dopĺňovaná, v prípadoch kedy to je potrebné, externými zdrojmi.

Alternatíva 1a a 1b

V oboch týchto alternatívach by **Organizačná zložka rozvoja mesta – ORM** patrila do štruktúry MMK, ale jej prierezovo odborné, koordinačné a komunikačné úlohy a zodpovednosti by boli zdôraznené tým, že vedúci pracovník tejto organizačnej zložky by bol **súčasne aj zástupcom riaditeľa magistrátu s delegovanými kompetenciami v oblasti rozvoja mesta.**

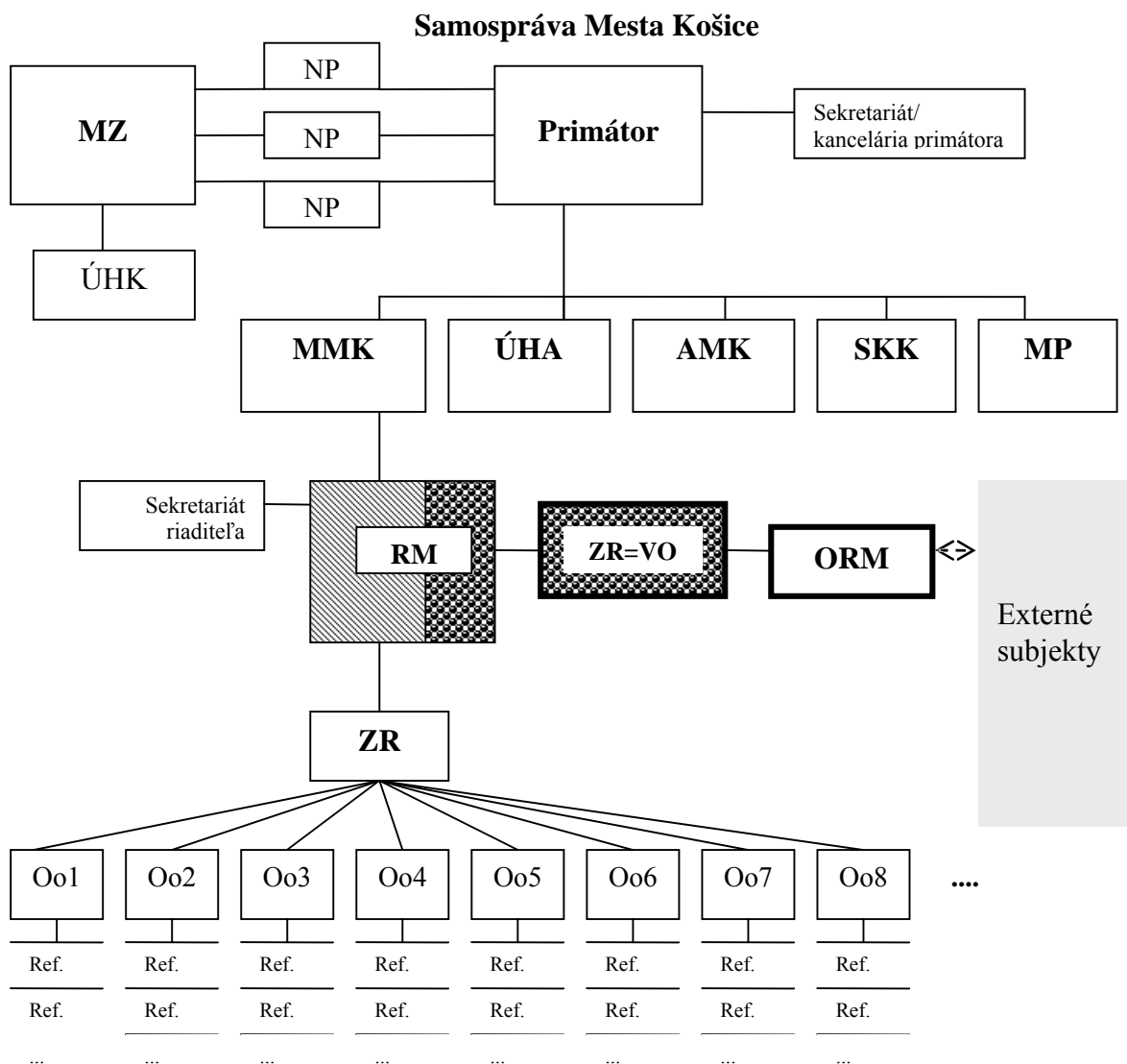
⁵ (Podrobnejšie rozpracovanie týchto činností je popísané v kapitole 2)

Potom proces rozhodovania, v prípade potreby aktualizácie PHSR by sa odohral na úrovni Mestského zastupiteľstva. Rozhodnutia o výbere projektového zámeru na rozpracovanie by bolo predmetom rozhodnutia primátora (v rámci vedenia Mesta/ porady primátora). Návrh spôsobu prípravy a manažmentu projektov by bol schvaľovaný na úrovni riaditeľa magistrátu (v prípade delegovania právomocí na vedúceho organizačnej zložky rozvoja mesta, by to bolo rozhodované na jeho/ jej úrovni). Podobne by to bolo v prípade potreby rozhodovania v procese koordinácie či komunikácie.

Alternatíva 1a (viď Obr. č.2) vychádza zo súčasnej organizačnej štruktúry, len kladie dôraz na významnejšie postavenie ORM v oblasti manažovania interných a externých procesov súvisiacich s implementáciou PHSR. Obdobná štruktúra (resp. niektoré jej prvky) sa už objavili v roku 2006. Významnou obsahovou zmenou je (tak ako aj v ostatných navrhovaných alternatívach), že ORM by hralo hlavne úlohu iniciátora, koordinátora, monitorovateľa, zadávateľa a odberateľa prác v súvislosti s implementáciou PHSR. Navyše ustanovuje funkciu zástupcu riaditeľa magistrátu pre rozvoj, ktorý by mal byť výlučne len koordinátorom všetkých aktivít súvisiacich s implementáciou PHSR (všetky ostatné úlohy a zodpovednosti spojené s výkonom MMK, by boli prerozdelené medzi ďalších zástupcov riaditeľa magistrátu).

Potom maticová organizačná štruktúra by vyzerala pri tejto alternatíve ako na nasledujúcom obrázku (Obr. č.3)

Obr. č.2: Alternatíva 1a



Legenda:

- MZ = Mestské zastupiteľstvo
- NP = Náместník primátora
- ÚHK = Útvar hlavného kontrolóra
- MMK = Magistrát Mesta Košice
- ÚHA = Útvar hlavného architekta
- AMK = Archív Mesta Košice
- SKK = Správa komunikácií Košice
- MP = Mestská Polícia
- RM = Riaditeľ Magistrátu
- ZR = Zástupca riaditeľa Magistrátu
- VO = vedúci organizačnej zložky rozvoja mesta
- ORM = organizačná zložka rozvoja mesta
- Oo = odvetvové oddelenie
- Ref. = referát

Obr. č.3: Alternatíva 1a – maticová organizačná štruktúra (príklad)

MMK			Oo 1	Oo 2	Oo 3	Oo 4	Oo 5	Oo 6	Oo 7	..	Externí experti
ORM			Vedúci Oo 1	Vedúci Oo 2	Vedúci Oo 3	Vedúci Oo 4	Vedúci Oo 5	Vedúci Oo 6	Vedúci Oo 7		
Projekt 1 <i>Modernizácia škôl</i>	PT 1	Vedúci PT 1	&&&		&&		&&	&&	&&	&	&&
Projekt 2 <i>Európske hlavné mesto kultúry</i>	PT 2	Vedúci PT 2	&	&&		&&		&&		&	&&&&
Projekt 3 <i>Aktualizácia PHSR</i>	PT 3	Vedúci PT 3	&&		&&	&	&	&	&		&&

Legenda:

MMK = Magistrát Mesta Košice

ORM = organizačná zložka rozvoja mesta

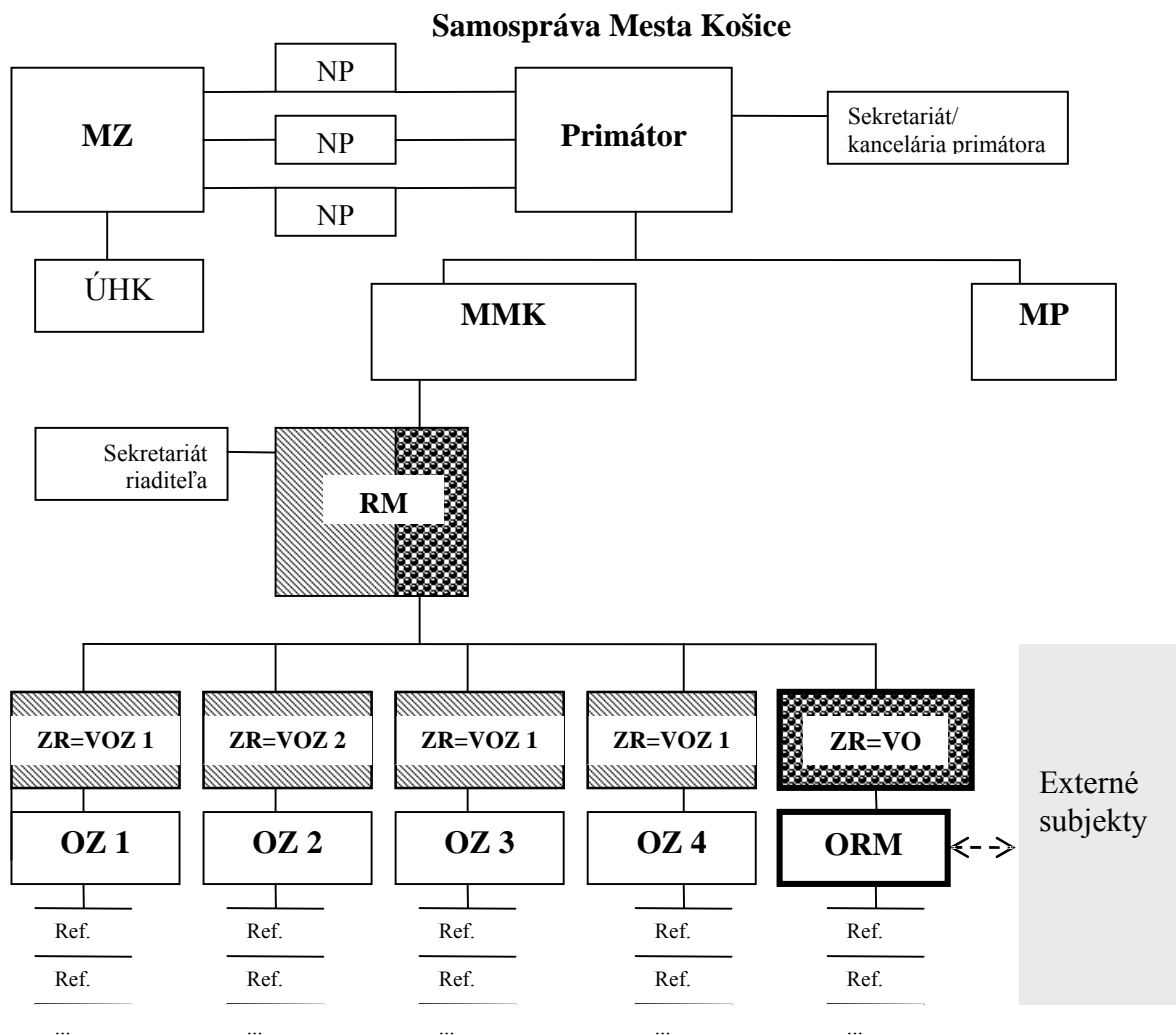
Oo = odvetvové oddelenie

PT = projektový tím

& = odborníci zúčastňujúci sa práce v jednotlivých projektoch

Alternatíva 1 b (viď Obr. č.4) vychádza z predpokladu, že celá organizačná štruktúra sa uspošobí tak, aby súčasné odvetvové oddelenia a referáty, ako aj ďalšie odborné zložky (ÚHA, AMK, SKK) vytvorili, **v rámci MMK**, tematické klastre/ zoskupenia (zostavené na základe spoločných činností, či cieľovej skupiny, ktorej hlavne slúžia). Na ich čele by stáli vedúci klastra, ktorí by boli súčasne aj zástupcami riaditeľa magistrátu, pre dané tematické zameranie. ORM by bolo potom v podobnom postavení ako v Alternatíve 1a (teda by malo rovnaké zameranie a na jeho čele by stál vedúci, ktorý by bol zástupcom riaditeľa magistrátu pre rozvoj). Alternatíva 1b, podľa nášho názoru, jednak viac zodpovedá zákonu č. 401/1991 o meste Košice, ale hlavne by uľahčila komunikáciu vo vnútri klastra, a komunikáciu medzi ORM a ostatnými odbornými oddeleniami MMK. Táto alternatíva je „čistejšia“ aj z hľadiska manažérskych princípov a je vhodná pre účinnú implementáciu PHSR.

Obr. č.4: Alternatíva 1b



Legenda:

OZ = organizačná zložka

VOZ = vedúci organizačnej zložky

Obr. č.5: Alternatíva 1b – maticová organizačná štruktúra (príklad)

MMK			OZ 1	OZ 2	OZ 3	OZ 4	Externí experti
ORM			Vedúci OZ 1	Vedúci OZ 2	Vedúci OZ 3	Vedúci OZ 4	
Projekt 1- <i>Modernizácia škôl</i>	PT 1	Vedúci PT 1	&&&		&&	&	&&
Projekt 2- <i>Europske hlavné mesto kultúry</i>	PT 2	Vedúci PT 2	&	&		&&	&&&&
Projekt 3- <i>Aktualizácia PHSR</i>	PT 3	Vedúci PT 3	&&		&&	&	&&

Legenda:

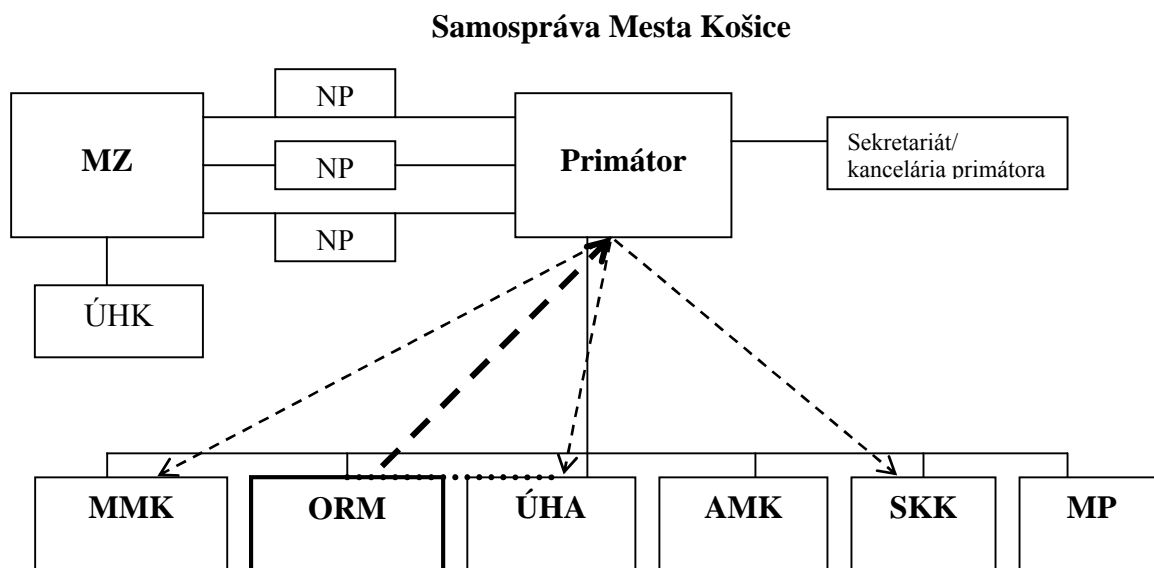
OZ = organizačná zložka

Alternatíva 2

Organizačná zložka rozvoja mesta (ORM) je priamo podriadená primátorovi mesta (podobne ako v súčasnosti UHA, AMK, ai.) a jej vedúci pracovník by bol stálym členom vedenia mesta (porady primátora) a mal by priamo pridelené kompetencie v oblasti rozvoja mesta. Vo vzťahu k ostatným organizačným zložkám samosprávy mesta by všetky požiadavky ORM smerovali cez primátora mesta. Až na základe rozhodnutia primátora / porady primátora by mohol dostať riaditeľ MMK (a ostatní vedúci pracovníci organizačných zložiek riadených priamo primátorom) úlohy, ktoré sa prenesú na príslušné nižšie organizačné zložky.

Podobne ako v Alternatíve 1 by rozhodovanie o aktualizácii PHSR bolo na úrovni MZ a rozhodovanie o výbere projektového zámeru na rozpracovanie by bolo predmetom rozhodnutia primátora. Všetky ostatné rozhodovania týkajúce sa spôsobu prípravy a manažmentu projektov, koordinácie a komunikácie by boli realizované na úrovni vedúceho pracovníka ORM.

Obr. č.6: Alternatíva 2



Legenda:

ORM = organizačná zložka rozvoja mesta

- - - -> = smery komunikácie

..... = znázornená predpokladaná veľmi úzka väzba

Obr. č.7: Alternatíva 2 – maticová organizačná štruktúra (príklad)

ORM			MMK	ÚHA	AMK	SKK	MP	Externí experti
Projekt 1- <i>Modernizácia škôl</i>	PT 1	Vedúci PT 1	&&&	&		&		&&
Projekt 2- <i>Európske hlavné mesto kultúry</i>	PT 2	Vedúci PT 2	&&	&		&		&&&&
Projekt 3- <i>Aktualizácia PHSR</i>	PT 3	Vedúci PT 3	&&&	&&&		&&		&&

Výhody a nevýhody uvedených alternatív

Alternatíva 1

- + z hľadiska manažérskeho je jednoduchšia komunikácia a prenos úloh a zodpovedností v rámci implementácie PHSR, medzi jednotlivými organizačnými zložkami MMK, ako hlavnými dodávateľmi expertízy, údajov a informácií
- + jednoduchšia koordinácia činností pre bežný výkon MMK a implementácie PHSR
- vedúci ORM je až na treťom stupni riadenia (v prípade, ak nemá plne delegované práva a zodpovednosti od riaditeľa magistrátu), čo môže spôsobiť nedostatočné presadzovanie/akcent na činnosti potrebných na akceleráciu rozvoja smerom na primátora a mestské zastupiteľstvo, ako aj zložitý schvaľovací proces akéhokoľvek návrhu pochádzajúceho z organizačnej zložky v tejto pozícii tzn. pomerne malá nezávislosť
- vzhľadom k potrebe vytvárania partnerstiev a vyjednávania s externými partnermi potrebnými na implementáciu PHSR, je pomerne nízka reprezentatívnosť takto postavenej organizačnej zložky rozvoja mesta

Alternatíva 2

- + ORM je na významnejšom stupni riadenia, čím sa zvýši významnosť procesu rozvoja mesta a implementácie PHSR ako základného rozvojového dokumentu Mesta Košice
- + zjednoduší sa komunikácia medzi odborným útvarom majúcim na starosti PHSR a decíznou sférou (primátor, námestníci primátora, mestské zastupiteľstvo)
- vyššia zaťaženosť primátora, vzhľadom k tomu, že požiadavky na ostatné organizačné zložky Mesta musia ísť cez neho
- ťažší komunikačný proces s odvetvovými oddeleniami MMK

11. Odporúčané nasledujúce kroky

V súvislosti so zvýšením efektívnosti implementácie PHSR odporúčame:

- Vybrať jeden z navrhovaných modelov. **Po zvážení všetkých organizačno-procesných faktorov, navrhujeme, z hľadiska optimálnosti nasledujúce poradie – Alternatíva 1b, Alternatíva 1a, Alternatíva 2**
- Vyhodnotiť JSKP za obdobie, ktoré funguje, a ponaučenia inkorporovať do nového modelu
- Rozpracovať vybraný model do smerníc mesta, v ktorých bude podrobný popis zodpovedností, nadväzností toku informácií, materiálov, časové rámce pre činnosti, schvaľovacie a rozhodovacie činnosti napr.:
 - smernicu o úlohách a zodpovednostiach projektového tímu, v rámci maticovej štruktúry a premietnuť jednotlivé zodpovednosti do pracovného poriadku, pracovných zmlúv a pracovných náplní,
 - smernicu na zber, spracovanie a distribúciu informácií,
 - smernicu na prípravu odborných kapacít pre implementáciu PHSR;
- Pri aktualizácii organizačnej štruktúry mesta, v súvislosti s jeho úlohami v rozvoji mesta (PHSR) vykonať právnu analýzu relevantných častí zákona o meste Košice a Štatútu mesta
- Vytvoriť zoznam potenciálnych manažérov na tvorbu a implementáciu projektov (interných, resp. externých) a zabezpečiť ich čo najlepšiu pripravenosť
- Zabezpečiť externých spolupracovníkov/ inštitúcie pre konzultovanie a posudzovanie kvality vypracovaných projektov (v prípade interného spracovania) a pomoc pri ďalších relevantných činnostiach
- Na úrovni MZ zabezpečiť aby MČ podávali projekty do EÚ fondov v koordinácii (so súhlasom?) mesta
- Vypracovať komunikačný plán pre implementáciu PHSR
- V rámci uľahčenia koordinácie pri implementovaní PHSR naviazať, resp. prehĺbiť vzťahy s potenciálnymi partnermi verejného sektoru (napr. Úrady práce ap.) a prípadne vytvoriť písomný zmluvný základ partnerskej spolupráce
- Akčný plán na 3 roky navrhujeme zostaviť tzv. flexibilno-progresívnym spôsobom. To znamená, že na prvý rok akčného plánu budú rozpracované vybrané projektové zámery (len tie, ktoré sú viac-menej definitívne schválené ako prioritné pre začatie práce na nich v daný rok) do najväčších podrobností (identifikovaný a analyzovaný problém, ciele, bloky

aktivít, partnerstvá, rozpočet projektu – adekvátne premietnutý aj do rozpočtu mesta, očakávané výsledky a pod.). Druhý rok akčného plánu by malo byť rozpracovaných viacero projektových tém (do menších podrobností), výber ktorých by bol spresnený v závislosti na neskorších okolnostiach. Projektové zámery pre tretí rok by boli rozpracované len indikatívne. Každý ďalší rok, by sa akčný plán aktualizoval a schvaľoval v zmysle horeuvedenej schémy.

- Premietnuť do rozpočtu mesta všetky zmeny
- Stanoviť obdobie pre vyhodnocovanie efektivity a účinnosti nastaveného nového mechanizmu

III. ETAPA – PRESKÚMANIE PRIPRAVENOSTI MESTA Z HĽADISKA DISPONIBILNEJ ODBORNEJ KAPACITY A NÁVRH OPATRENÍ PRE ZVYŠOVANIE KOMPETENCIÍ

12. Súčasný stav kompetencií Mesta Košice pre realizáciu činností potrebných pre rozvoj mesta

Samotné slovo kompetencia sa dnes používa vo viacerých významoch. Pre potreby preskúmania pripravenosti mesta z hľadiska disponibilnej odbornej kapacity najlepšie vystihuje nasledujúci terminologický popis.

Kľúčové **kompetencie** predstavujú prenosný a multifunkčný súbor vedomostí, zručností a postojov, ktoré potrebuje každý jedinec pre svoje osobné naplnenie a rozvoj, pre zapojenie sa do spoločnosti a úspešnú zamestnateľnosť (*Európska komisia*).

Kompetencia predstavuje schopnosť aktivizovať a aplikovať zvnútornený systém vedomostí, schopností, odborných, personálnych a sociálnych zručností, hodnôt, postojov, ako aj ďalších osobnostných kvalít, ktorý je špecificky usporiadaný (miera, intenzita, pomer jednotlivých zložiek, spôsob ich zoskupenia, hierarchizácia). Môže sa aktivizovať a prejavovať v rôznych kontextoch prostredníctvom činnosti v reálnom živote. (*Zdroj: Hučínová, L.: Koncepcie kľúčových kompetencií, in: www.vuppraha.cz*)

Charakteristiky kompetencie:

- Má činnostný charakter:
 - formuje sa na základe osobnej praktickej skúsenosti a činnosti a zároveň je pripravená realizovať sa v praxi.
- Je komplexným celkom:
 - obsahuje v sebe vedomosti, zručnosti, postoje a ďalšie zložky, ktoré boli doteraz vnímané viac samostatne.
- Má procesný charakter:
 - nevyjadruje trvalý stav, ale mení svoju kvalitu počas celého života,
 - nezastaráva ako poznatky, ale má schopnosť stále sa rozvíjať (preto môže byť základom celoživotného učenia sa a osobnej flexibility).
- Je dynamická a rozvinutá na rôznej úrovni:
 - ako plánovaný cieľový stav je ideálnou kompetenciou, naplňajúcou určitý štandard,
 - počas procesu osvojovania a v jeho závere existuje v latentnej podobe, možno ju len predpokladať,
 - keď je uplatnená v učebnej alebo životnej situácii, stane sa reálnou kompetenciou. a znovu môže byť rozvinutá v rôznej miere.
- Je predpokladom pre výkon subjektu v určitej oblasti činnosti:
 - je výsledkom formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania.

Príslušné kompetencie (v zmysle horeuvedených definícií), musia byť úzko previazané na rozvojové činnosti mesta a pracovné náplne jednotlivých útvarov

štruktúry Mesta súvisiace s tvorbou a implementáciou rozvojových dokumentov. Tieto činnosti (uvedené v časti II. tohto rozvojového auditu) v zásade delíme na

- **špecifické (odborné, technické) činnosti** v oblasti plánovania rozvoja mesta a v oblasti prípravy a realizácie programov a projektov: *monitoring a realizácia PHSR, vyhodnocovanie (evaluácia) dosahovania cieľov rozvoja mesta, aktualizácia a korekcie rozvojových dokumentov, tvorba a manažment projektov*
- **manažérske činnosti**, podporujúce rozvojové procesy, posilňujúce kapacity a zabezpečujúce realizáciu plánov rozvoja najmä: *rozhodovanie o veciach rozvoja, koordinácia rozvojových aktivít a komunikácia rozvojových plánov, zámerov*.

Niektoré činnosti zamerané na rozvoj mesta je možné vykonávať vlastnými kapacitami, niektoré je možné zabezpečovať a obstarávať externými kapacitami (experti, konzultanti, expertné organizácie) podľa rozsahu, náročnosti, objektívnosti, naliehavosti či ďalších kritérií.

Je však dôležité, aby procesy, postupy, metodiky prípravy a realizácie plánov/programov a projektov poznali a ovládali príslušní zamestnanci mesta v takom rozsahu a hĺbke, ktoré zodpovedajú ich funkčnému a odbornému zaradeniu v implementačnom mechanizme rozvoja Mesta.

Všeobecne ani zákon o obecnom zriadení (1990), ani Štatút mesta Košice nedefinujú činnosti a procesy (okrem územného plánovania) zamerané na rozvoj mesta.

Tieto sa začali kreovať až v čase platnosti zákona o podpore regionálneho rozvoja (2001), v zmysle ktorého boli mestám a obciam určené povinnosti a zodpovednosti pre plánovanie/programovanie rozvoja ich územia najmä prostredníctvom tvorby PHSR.

Podľa Organizačného poriadku Magistrátu mesta Košice boli činnosti zamerané na rozvoj mesta (plánovanie, projektovanie, realizácia plánov a projektov, atď.) zadefinované hlavne v pracovnej náplni oddelenia strategického rozvoja a financovania Magistrátu mesta (2006) a pre Útvar hlavného architekta (územnoplánovacie činnosti). Len čiastočne boli zakomponované tieto činnosti v pracovných náplniach niektorých ďalších oddelení, s obmedzením sa na tvorbu a zabezpečenie odvetvových koncepcií a participáciu, či podieľanie sa príslušných útvarov organizačnej štruktúry na príprave projektov (napr. referát ŽP, komunálneho rozvoja, oddelenia sociálnych vecí, kultúry, oddelenie finančné).

Úprava povinností a zodpovedností vedúcich zamestnancov mesta je, podľa organizačného poriadku zamestnancov Mesta Košice, popísaná len všeobecne z hľadiska štandardných manažérskych úloh bez ich bližšej konkretizácie v súvislosti s rozvojom mesta, resp. napĺňaním/realizáciou rozvojových dokumentov mesta.

V súčasnosti sa Organizačný poriadok zamestnancov mesta Košice vo väzbe na zmenu organizačnej štruktúry mesta mení a jeho koncept (pracovná verzia Organizačný poriadok Magistrátu mesta Košice) nám bol k dispozícii pre jeho posúdenie a analýzu so zameraním sa na činnosti potrebné pre rozvoj mesta.

12.1 Analýza činností organizačného poriadku Magistrátu mesta z pohľadu potrieb rozvoja mesta

Organizačný poriadok Magistrátu mesta Košice upravuje organizačnú štruktúru, povinnosti, zodpovednosti a funkcie jednotlivých organizačných útvarov a ich vzájomné vzťahy.

Podľa pracovnej verzie Organizačného poriadku Magistrátu mesta (verzia z 27.7.2007) je zabezpečenie činností, týkajúcich sa rozvoja mesta, najmä v ťažiskovom oddelení, ktorým je Oddelenie rozvoja mesta a marketingu (ORMM), ďalej v oddelení územného plánovania a v ostatných relevantných organizačných útvaroch magistrátu mesta, nasledovné:

- **ORMM** má v predložennom návrhu organizačného poriadku navrhnutú nasledovnú pôsobnosť:
 - a) monitoruje a analyzuje sociálno-ekonomické informácie, hlavné smery, problémy i trendy vývoja mesta z hľadiska ich predpokladaných dopadov na ekonomickú výkonnosť, demografický vývoj, premeny rodiny, životné prostredie, na sociálnu diferenciaciu a súdržnosť, na sociálnu, kultúrnu a ekonomickú situáciu občanov i na celkový sídelný a regionálny rozvoj,
 - b) zabezpečuje podklady pre komunikáciu, koordináciu a spoluprácu mesta v oblasti regionálneho rozvoja s orgánmi samosprávy (VUC, mestské časti), štátnej správy, organizáciami verejného, podnikateľského a neziskového sektora, s občanmi a komunitami,
 - c) zabezpečuje spracovávanie, realizáciu, kontrolu plnenia i aktualizáciu Plánu hospodársko-sociálneho rozvoja mesta,
 - d) koordinuje činnosti súvisiace s tvorbou, napĺňaním a kontrolou plnenia odvetvových koncepcií,
 - e) v súčinnosti s vecne príslušnými organizačnými jednotkami spracováva návrhy priorit, strategických cieľov a alternatív na ich dosiahnutie, vrátane návrhov na ich organizačné, administratívne a finančné zabezpečenie,
 - f) posudzuje a z hľadiska potrieb zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja spracováva stanoviská k návrhom dielčích koncepcných materiálov /rozvoja ekonomickej, technickej, občianskej a sociálnej infraštruktúry/ a posudzuje ich vzájomnú kompatibilitu,
 - g) vedie dokumentáciu súvisiacu s Plánom hospodársko-sociálneho rozvoja mesta a s Agendou 21 – agendou trvalo udržateľného rozvoja,
 - h) spracúva informácie resp. sleduje výzvy o štátnych a medzinárodných podporných fondoch a nástrojoch (štátne fondy, štrukturálne fondy a kohézny fond EÚ), iniciuje a pripravuje návrhy alebo sa zúčastňuje na príprave projektov na ich využitie, organizačne zabezpečuje nutné náležitosti a doklady k projektom z iných organizácií a inštitúcií,
 - i) koordinuje spracovanie resp. spracúva žiadosť, projektovú dokumentáciu v zmysle platných smerníc a požiadaviek kontraktačných jednotiek pre účely mesta, mestských častí a mestských organizácií, plánuje náklady a rozpočet projektu, ako aj zdroje k spolufinancovaniu projektu a zabezpečuje participujúce organizácie, koordinuje prípravu a tvorbu projektov,

- j) zabezpečuje implementáciu a kontrolu implementácie a financovania projektov,
- k) poskytuje súčinnosť pri verejnom obstarávaní tovarov a služieb financovaných z fondov EÚ,
- l) vedie evidenciu podaných, schválených, prebiehajúcich a ukončených projektov,
- m) vytvára a doplňuje zásobníky projektov,
- n) pripravuje návrhy na uzatváranie partnerstiev pre tvorbu a realizáciu projektov,
- o) spolupracuje s inými právnickými osobami založenými s cieľom prípravy a tvorby projektov,
- p) zodpovedá za dodržanie jednotnej koordinácie projektov,
- q) vypracúva marketingovú koncepciu a stratégiu mesta a podieľa sa na realizácii schválenej marketingovej politiky mesta,
- r) zabezpečuje cielenú mediálnu prezentáciu mesta v zmysle schválenej marketingovej politiky mesta,
- s) koordinuje spoluprácu mesta so spolkami, záujmovými združeniami, podnikateľskými subjektmi a organizáciami tretieho sektoru,
- t) spolupracuje na marketingu mestských podnikov.

Odrážky a) až p) sa týkajú rozvojových činností a odrážky q) až t) činností týkajúcich sa marketingu mesta. V oblasti rozvoja mesta a implementácie PHSR vykonáva a zabezpečuje ORMM v zásade tieto druhy činností:

- analytické práce, týkajúce sa najmä socio-ekonomického prostredia
- tvorbu a aktualizáciu PHSR (monitoring, evaluáciu, kontrolu, koordináciu,...)
- koordináciu tvorby strategických odvetvových koncepcií
- tvorbu a manažment projektov (prioritizácia, evidencia, zásobníky, ...)
- vytváranie, budovanie a udržiavanie partnerstiev (MČ, verejné inštitúcie, MVO, súkromné firmy)
- zber, spracovanie a distribúcia informácií týkajúcich sa rozvoja mesta
- sledovanie výziev a ďalších rozvojových príležitostí na podávanie projektov
- komunikáciu s príslušnými centrálnymi orgánmi, týkajúcu sa rozvoja miest

Podľa tohto prierezového pohľadu a poradia jednotlivých druhov činností je možné použiť nasledujúcu prehľadnejšiu textáciu pôsobnosti ORMM :

- a) monitoruje a analyzuje sociálno-ekonomické informácie, hlavné smery, problémy i trendy vývoja mesta z hľadiska ich predpokladaných dopadov na ekonomickú výkonnosť, demografický vývoj, premeny rodiny, životné prostredie, na sociálnu diferenciaciu a súdržnosť, na sociálnu, kultúrnu a ekonomickú situáciu občanov i na celkový sídelný a regionálny rozvoj,**
- b) zabezpečuje tvorbu a implementáciu Plánu hospodársko-sociálneho rozvoja mesta, jeho monitoring, evaluáciu, kontrolu a aktualizáciu,**
- c) koordinuje činnosti súvisiace s tvorbou a implementáciou strategických odvetvových koncepcií, monitoruje, vyhodnocuje, kontroluje a koordinuje ich implementáciu,**
- d) v súčinnosti s vecne príslušnými organizačnými jednotkami spracováva návrhy priorit, cieľov, aktivít a alternatív na**

- implementáciu jednotlivých koncepcií, vrátane návrhov na ich organizačné, administratívne a finančné zabezpečenie,*
- e) iniciuje, pripravuje návrhy, koordinuje a zúčastňuje sa na tvorbe a príprave projektov na zabezpečenie PHSR a ostatných rozvojových koncepcií mesta,*
 - f) koordinuje spracovanie resp. spracováva žiadosť - projektovú dokumentáciu v zmysle platných smerníc a požiadaviek kontraktačných jednotiek pre potreby mesta, mestských častí a mestských organizácií, plánuje rozpočet projektu a navrhuje zabezpečenie zdrojov k spolufinancovaniu projektu, zabezpečuje participujúce organizácie, organizačne zabezpečuje nevyhnutné náležitosti a doklady k projektovej dokumentácii príp. aj z iných organizácií a inštitúcií,*
 - g) zabezpečuje kontrolu implementácie a financovania projektov, poskytuje súčinnosť pri verejnom obstarávaní tovarov a služieb financovaných z fondov EÚ,*
 - h) vytvára a udržiava zásobníky projektov, vedie evidenciu podaných, schválených, prebiehajúcich a ukončených projektov,*
 - i) pripravuje návrhy na uzatváranie partnerstiev pre tvorbu a realizáciu projektov a spolupracuje s inými právnickými / fyzickými osobami pri príprave a tvorbe projektov,*
 - j) zabezpečuje podklady pre komunikáciu, koordináciu a spoluprácu mesta v oblasti rozvoja mesta s orgánmi samosprávy mestských častí, inej územnej a regionálnej samosprávy, štátnej správy, organizáciami verejného, podnikateľského a neziskového sektora, s občanmi a komunitami,*
 - k) zbiera, spracúva a distribuuje informácie, týkajúce sa rozvojových príležitostí, sleduje slovenskú a európsku legislatívu a iniciatívy, týkajúce sa rozvoja miest*
 - l) sleduje výzvy riadiacich orgánov štrukturálnych fondov a kohézneho fondu a iné slovenské resp. zahraničné výzvy týkajúce sa rozvojových príležitostí,*
 - m) zabezpečuje komunikáciu s organizáciami a inštitúciami na mestskej, regionálnej a celoslovenskej úrovni, týkajúcu sa rozvojových príležitostí mesta, legislatívneho prostredia, poskytovania informácií a pod.*

Na základe doporučení II. etapy tejto správy - Zhodnotenia efektívnosti existujúceho implementačného mechanizmu, je z pohľadu zabezpečenia prepojenia plánovania ekonomického a sociálneho rozvoja mesta s procesom územného plánovania nevyhnutné zabezpečiť vzájomnú prepojenosť PHSR s územnoplánovacou dokumentáciou. Preto navrhujeme, aby ORMM mal určenú aj nasledovnú úlohu:

- n) zabezpečuje, aby pri tvorbe a aktualizácii PHSR boli brané do úvahy, na jednej strane, územné limity mesta Košice, a na druhej strane, aby všetky tie aktivity, ktoré si to vyžadujú, mali odraz v príslušných stupňoch územnoplánovacej dokumentácie mesta.*

- **Oddelenie územného plánovania (OUP)** má podľa návrhu Organizačného poriadku nasledovnú pôsobnosť:
 - a) zabezpečuje koncepčnú a koordinačnú činnosť na úseku územného plánovania, vrátane obstarania územnoplánovacej dokumentácie, overovacej dokumentácie, prípravu pre vyhlásenie ideových, urbanistických a architektonických súťaží, obstaranie súťažných návrhov,
 - b) eviduje podnety na zmeny a doplnky územnoplánovacej dokumentácie,
 - c) poskytuje územnoplánovacie informácie k investičným zámerom a vydáva k nim stanoviská,
 - d) vydáva urbanisticko-architektonické podmienky pre umiestnenie a realizáciu stavieb, stanoviská k projektovej dokumentácii pre investorov,
 - e) zabezpečuje územnú koordináciu v oblasti investorskej činnosti,
 - f) vydáva odborné stanoviská k majetkovoprávnemu usporiadaniu pozemkov vo vlastníctve mesta,
 - g) zabezpečuje tvorbu digitálnej technickej mapy, geodetické a kartografické práce, prípravu grafických podkladov pre verejné súťaže, letecké ortogonálne fotosnímky mesta, archiváciu a údržbu digitálnych dát,
 - h) spracúva digitálne územnoplánovacie dokumentácie a podklady týkajúce sa katastrálnych a mestských hraníc, grafické vektorové spracovanie katastrálnych hraníc a vektorizáciu účelových máp.

V súvislosti s vyššie navrhnutým doplnením do úloh ORMM (pod písm. n)), navrhujeme doplniť do OUP nasledovné:

ch) poskytuje odborné poradenstvo pri tvorbe a aktualizácii PHSR ako aj zapracováva rozvojové zámery PHSR do príslušných stupňov územnoplánovacej dokumentácie mesta

Ďalšie oddelenia, ktoré sa podieľajú na procese rozvoja mesta pri tvorbe dielčích strategických koncepcií sú: v Útvare podporných činností je to oddelenie infraštruktúry a v Útvare hlavných činností všetky ďalšie oddelenia v sekcii urbanizmu a ekológie a tiež všetky oddelenia v sekcii služieb obyvateľstva.

Špecifické činnosti v procese tvorby a implementácie projektov zabezpečuje oddelenie rozpočtu a financovania, a prispieva nielen k tvorbe akčných plánov PHSR a jednotlivých koncepcií, ale tiež samozrejme aj k tvorbe rozpočtov projektov a k finančnému riadeniu jednotlivých projektov.

Preto pôsobnosť ďalších oddelení (podľa sekcií) by okrem navrhovaných mala obsahovať aj nasledujúce úlohy:

- Oddelenie infraštruktúry

- ***zabezpečuje koncepciu rozvoja informačných technológií samosprávy mesta, rozvoja digitálnej gramotnosti obyvateľov mesta a zvyšovania prístupnosti k širokopásmovému Internetu***
- ***zabezpečuje kompatibilitu informačných systémov mesta a mestských častí***

- *podieľa sa na tvorbe a príprave projektov, týkajúcich sa IT, zvyšovania prístupnosti k Internetu a digitálnej gramotnosti mesta, zavádzania elektronických služieb obyvateľstvu*

- Oddelenie rozpočtu a financovania

- *vyjadruje sa k návrhom akčných plánov z pohľadu finančného zabezpečenia jednotlivých projektov a ich rozloženia v čase vzhľadom na finančné možnosti mesta Košice*
- *podieľa sa na tvorbe a príprave projektov z pohľadu prípravy rozpočtov jednotlivých projektov, zabezpečenia ich povinného kofinancovania, tvorby cost-benefit analýz a pod.*
- *zodpovedá za finančné riadenie všetkých schválených a implementovaných projektov mesta Košice, pripravuje povinné monitorovacie finančné správy, navrhuje jednotlivé finančné opatrenia na zabezpečenie bezproblémového cash-flow jednotlivých projektov*

- Oddelenie správy a nakladania s majetkom

- *vyjadruje sa k návrhom projektových zámerov, týkajúcich sa využitia majetku mesta na daný účel z pohľadu stratégie nakladania s majetkom mesta*

- Oddelenie výstavby

- *podieľa sa na tvorbe a príprave projektov investičného charakteru z pohľadu prípravy jednotlivých stupňov požadovanej plánovacej a stavebno-technickej dokumentácie, odborného zhodnotenia požadovanej rekonštrukcie resp. navrhovanej novej stavebnej investície*

- Oddelenie dopravy

Namiesto

b) podieľa sa na spracovaní rozvojových dokumentov a koncepčných plánov dopravno-inžinierskych sietí mesta a ich dokumentácie,

navrhujeme:

- *je zodpovedné za spracovanie rozvojových dokumentov a koncepčných plánov dopravno-inžinierskych sietí mesta a ich dokumentácie,*

a na viac doplniť:

- *podieľa sa na tvorbe a príprave projektov, týkajúcich sa rozvoja dopravného systému mesta, dopravnej infraštruktúry mesta a dopravno-inžinierskych sietí mesta*

- Oddelenie ekológie

Okrem

f) koordinuje stanovenie a realizáciu cieľov v projektoch, týkajúcich sa ochrany životného prostredia

navrhujeme doplniť:

- ***podieľa sa na tvorbe a príprave projektov, týkajúcich sa ochrany životného prostredia***

- Oddelenie energetiky

Navrhujeme doplniť:

- ***podieľa sa na tvorbe a príprave projektov, týkajúcich sa Koncepcie rozvoja mesta v tepelnej energetike***

- Oddelenie sociálneho bývania

Okrem

g) spracováva koncepčné materiály týkajúce sa bytovej politiky mesta

navrhujeme doplniť:

- ***podieľa sa na tvorbe a príprave projektov týkajúcej sa bytovej politiky mesta aj vo vzťahu k riešeniu bytových otázok marginalizovaných sociálnych skupín obyvateľ'ov mesta***

- Oddelenie komunitného rozvoja

- ***podieľa sa na tvorbe a príprave projektov, týkajúcich sa komunitného rozvoja mesta***

- Oddelenie mládeže a športu

- ***zodpovedá za prípravu, a aktualizáciu koncepčných rozvojových materiálov, týkajúcich sa mládeže a rozvoja športu***

- ***podieľa sa na príprave a tvorbe projektov v oblasti mládeže a rozvoja športu***

- Oddelenie kultúrno-spoločenských aktivít mesta

- ***zodpovedá za prípravu a aktualizáciu koncepčných rozvojových materiálov, týkajúcich sa kultúrnych a spoločenských aktivít mesta***

- ***podieľa sa na tvorbe a príprave projektov v oblasti rozvoja kultúry a kultúrneho života obyvateľ'ov mesta***

12.2 Profil kompetencií potrebných pre realizáciu činností v oblasti rozvoja mesta

V nasledujúcich tabuľkách sú k jednotlivým činnostiam (popísaným v organizačnom poriadku), týkajúcich sa rozvoja mesta (implementácie PHSR) priradené jednotlivé úrovne riadenia Magistrátu mesta (MMK), na ktoré je potrebné mať príslušné kompetencie, teda vedomosti a zručnosti na kvalifikované a kvalitné zabezpečenie výkonu jednotlivých činností.

Tabuľka špecifických činností s vyznačením zodpovednostnej / riadiacej úrovne, na ktorej sú požadované špecifické kompetencie pre zabezpečenie danej činnosti:

Činnosť	P	MZ	MMK					PT
			R	RS	VORM	VORF	O	
Monitoring PHSR								
1.1 dodržiavanie harmonogramu a časových plánov			☺→	☺→	↓☺		↓☺	
1.2 realizácie projektových zámerov			☺→	☺→	↓☺		↓☺	
1.3 finančného zabezpečenia			☺→	☺→		↓☺		
Evaluácia PHSR								
2.1 po etapách	☺	☺						
2.2 po ukončení účinnosti PHSR	☺	☺						
Aktualizácia PHSR								
3.1 úroveň strategických a špecifických cieľov	☺→	☺			↓☺			
3.2 úroveň priorít a opatrení			☺→		↓☺			
3.3 úroveň akčného plánu					☺		☺	
3.4 úroveň finančného zabezpečenia						☺		
Tvorba a manažment projektov								
4.1 výber projektových zámerov			☺→	☺→	↓☺		↓☺	
4.2 rozpracovanie príprava projektových zámerov					☺		☺	
Vypracovanie zadania projektu					☺		☺	
Výber spôsobu spracovania projektu					☺			
Zhodnotenie projektu								
Ak je pripravený interne					☺*			
Ak je pripravený externe					☺		☺	
Predloženie projektu					☺			
4.3 Manažment projektu								
Výber spôsobu manažovania projektu			☺→		↓☺			

Vytvorenie projektového tímu			☺ →		↓ ☺			
Rozdelenie úloh a zodpovedností								☺
Realizácia aktivít								☺
Monitoring projektových činností								☺
Vyhodnocovanie								☺

Legenda:

P	primátor
MZ	Mestské zastupiteľstvo
R	Riaditeľ MMK
RS	Riaditeľ sekcie MMK
VORM	Vedúci oddelenia rozvoja mesta
VORF	Vedúci oddelenia rozpočtu a financovania
O	Oddelenie
PT	Projektový tím
☺	potrebné kompetencie na danej úrovni
☺ →	potrebné kompetencie, ktoré môžu byť na danej úrovni, ale môžu byť delegované na nižšiu zodpovednostnú / riadiacu úroveň
↓ ☺	delegované kompetencie
☺	kompetencie, ktoré môžu byť zabezpečené externými kapacitami
☺ *	kompetencie, ktoré by mali byť zabezpečené externými kapacitami

Tabuľka obsahuje zoznam manažérskych činností s vyznačením zodpovednostnej / riadiacej úrovne, na ktorej sú požadované kompetencie pre zabezpečenie danej činnosti.

Činnosť	P	MZ	MMK					PT
			R	RS	VORM	VORF	O	
Rozhodovanie o								
5.1 PHSR	☺	☺						
5.2 výbere projektového zámeru	☺ →		↓ ☺					
5.3 spôsobe prípravy projektu			☺ →	☺ →		↓ ☺	↓ ☺	
5.4 samotnom manažmente projektu			☺ →			↓ ☺		
5.5 partnerstve	☺ →		↓ ☺					
Proces koordinácie								
6.1 v rámci samosprávy mesta			☺					
6.2 medzi mestom a inštitúciami			☺ →		↓ ☺			
6.3 medzi mestom a mestskými časťami	☺		☺					
Komunikácia								
7.1 zber informácií					☺	☺	☺	☺
7.2 spracovanie informácií					☺	☺	☺	☺
7.3 distribúcia					☺	☺	☺	

Legenda:

P	primátor
MZ	Mestské zastupiteľstvo
R	Riaditeľ MMK
RS	Riaditeľ sekcie MMK
VORM	Vedúci oddelenia rozvoja mesta
VORF	Vedúci oddelenia rozpočtu a financovania
O	Oddelenie
PT	Projektový tím
☺	potrebné kompetencie na danej úrovni
☺→	potrebné kompetencie, ktoré môžu byť na danej úrovni, ale môžu byť delegované na nižšiu zodpovednostnú / riadiacu úroveň
↓☺	delegované kompetencie
☺	kompetencie, ktoré môžu byť zabezpečené externými kapacitami
☺*	kompetencie, ktoré by mali byť zabezpečené externými kapacitami

V prípade, že pre jednu činnosť sú vyznačené viaceré úrovne, znamená to, že na všetkých zodpovednostných úrovniach je potrebné mať potrebné kompetencie na danú činnosť.

V prípade, že za ☺ je →, znamená to, že buď sa činnosť realizuje na vyznačenej zodpovednostnej úrovni, alebo môže byť delegovaná na nižšiu úroveň, ktorá je vyznačená symbolom ↓☺.

Profil potrebných vedomostí a zručností zamestnancov mesta môžeme (na základe vyššie uvedeného) pre uvedené činnosti zamerané na rozvoj mesta konkretizovať nasledovne:

A. Pre vykonávanie špecifických činností sú dôležité vedomosti a zručnosti hlavne v oblastiach:

- **plánovanie efektívneho rozvoja (integrovanej plánovacieho procesu)**
- **tvorba a realizácia rozvojových politík**
- **príprava a realizácia projektov**
- **využívanie štrukturálnych fondov a kohézneho fondu**
- **využívanie grantových schém mimo štrukturálnych fondov**
- **mobilizácia zdrojov**
- **tvorba a manažment projektov**

B. Pre vykonávanie manažérskych činností sú zo širokej škály manažérskych vedomostí a zručností dôležité najmä:

- **manažment zmien (procesy identifikácie potrieb a zavádzania zmien)**
- **manažérske techniky a zručnosti, najmä:**
 - **komunikačné a prezentačné zručnosti**
 - **tímová práca**
 - **motivácia pracovníkov**
 - **vyjednávací (negociačné) zručnosti**
 - **riešenie konfliktov**

V nasledujúcej časti je navrhnutý rámcový odborný profil, z pohľadu rozvojových potrieb mesta, vedúceho zamestnanca MMK (medzi ktorých počítame riaditeľa MMK, riaditeľov sekcií/úsekov, vedúcich oddelení), a tiež profil zamestnanca oddelenia, ktorý je priamo, či nepriamo zapojený do činností rozvoja mesta a implementácie PHSR.

Vedúci zamestnanec, najmä

- **má manažérske zručnosti**
- **ovláda procesy manažovania zmien**
- **má analyticko-koncepčné a rozhodovacie schopnosti**
- **ovláda procesy plánovania**
- **má prehľad o rozvojových dokumentoch na európskej, celoslovenskej a regionálnej úrovni**
- **pozná podrobne PHSR a odvetvové koncepcie mesta**
- **pozná zásady monitoringu, evaluácie a aktualizácie rozvojových dokumentov**
- **rozumie projektovej filozofii a terminológii**
- **má prehľad o možnostiach financovania rozvojových aktivít mesta**

Zamestnanec oddelenia, najmä

- **má prehľad o PHSR a detailne pozná relevantné odvetvové koncepcie mesta**
- **pozná zásady tvorby koncepcných a operatívnych dokumentov riadenia rozvoja mesta**
- **vie, čo je tvorba a príprava projektov, rozumie projektovej terminológii, vie podľa zadania vykonávať jednotlivé projektové činnosti**
- **ovláda procesy manažmentu projektov a programov**
- **vie získavať, selektovať, distribuovať informácie**
- **pozná nástroje európskej, slovenskej a ďalšej finančnej pomoci**
- **vie pracovať v tíme ako člen projektového tímu**

Vzhľadom na závery a odporúčania v rámci tohto zhodnotenia v II. etape, ktoré vyplývali z typovej analýzy organizačných štruktúr v kontexte mesta Košice, a prikláňali sa k maticovej štruktúre založenej na kombinácii odvetvovo-projektovej, je dôležité popísať aj odborné požiadavky na profil Projektového manažéra a znalosti a zručnosti projektového tímu, ako celku.

Projektový manažér musí mať vedomosti, zručnosti a skúsenosti, okrem iných, najmä v oblastiach:

- **proces plánovania/programovania**
- **proces prípravy a manažmentu projektov**
- **vedenie tímu**
- **komunikácia (facilitácia, presviedčanie, vyjednávanie...)**
- **mobilizácie zdrojov (ľudských, finančných, materiálnych, informačných...),**
- **sieťovania (vytvárania projektových partnerstiev)**

Projektový tím, ktorý chce úspešne riešiť zadane úlohy, musí byť zostavený tak, aby:

- bol vyvážený z hľadiska základných úloh/postavenia v tíme (ako napr. líder, podporovateľ, vyzývateľ, mysliteľ, vykonávateľ resp. iné)
- bol vyvážený z rodového hľadiska
- boli zastúpené odborné vedomosti a zručnosti špecifické pre danú riešenú oblasť/aktivitu
- mal znalosti z relevantnej legislatívnej oblasti
- mal znalosti z oblasti ekonomickej a finančnej
- mal znalosti a skúsenosti z administratívneho zabezpečenia aktivít (procesy pripomienkovania, schvaľovania, verejného obstarávania, zabezpečovania dokumentov, spisov a pod.)
- jeho členovia mali zručnosti a schopnosti pracovať v tíme (tímoví hráči)
- mal rešpektovaného lídra - projektového manažéra/koordinátora

12.3 Disponibilné kompetencie podľa prieskumu u vybranej vzorky pracovníkov Mesta

Preskúmanie disponibilnej kompetencie kľúčových zamestnancov mesta je analytická aktivita zameraná na zistenie rozdielov skutočnosti oproti profilu potrebných vedomostí a zručností, teda potrieb pre zlepšovanie a budovanie ľudských kapacít s cieľom zefektívňovania procesov rozvoja mesta.

Na základe odborných teoretických odporúčaní, vlastných skúseností a po konzultácii so zástupcami mesta, sme prieskum realizovali v dvoch krokoch. Prvým bola analýza prerozdelení a vzájomných väzieb dôležitých činností mesta zameraných na rozvoj medzi jednotlivé útvary a funkcie podľa Organizačnej štruktúry mesta. Toto bolo realizované cez štúdium a analýzu relevantných dokumentov Mesta, najmä existujúceho a novopripravovaného Organizačného poriadku Magistrátu mesta Košice (popísaná v kapitole 2.1).

Druhým krokom bolo **kladenie otázok** a to formou:

- a) anonymného dotazníka pre cieľovú skupinu vybraných zamestnancov Magistrátu a členov Jednotného systému koordinácie projektov (prierezových tímov).
- b) rozhovorov s kľúčovými vedúcimi zamestnancami Magistrátu

Cieľom anonymného dotazníka bolo u obidvoch cieľových skupín zisťovanie ktoré vedomosti a zručnosti pre efektívnejší rozvoj mesta, ako aj pre efektívnejší výkon práce respondentov, je potrebné posilniť či doplniť. Dotazník obsahoval 11 otázok s cieľom získať informácie o súčasnom stave existujúcich zručností a vedomostí dotazovaných respondentov.

V dotazníku bola použitá metóda sebahodnotenia a preto pre lepšie porozumenie hodnotenia dotazníka sme z mnohých teoretických zdrojov vybrali nasledujúci vhodný pohľad silných a slabých stránok sebahodnotenia. Hlavné silné stránky sebahodnotenia sú nasledovné:

- **Efektívnosť**, keďže je založené na osobnom nezávislom rozhodnutí a aktivizuje poznanie na najnižšej úrovni. Získané informácie je pomerne jednoduché použiť.
- **Kontinuita**, pretože tento proces sa stáva prirodzenou časťou plánovania na princípe pravidelnosti. Je veľmi užitočný v rámci osobnostných formovacích procesov.
- **Učiaci efekt**, pretože je založené v zásade na intelektuálnom cvičení vychádzajúc zo skúseností a poučení z nich.
- Odráža **charakteristiky osobnej zodpovednosti** a posiluje zaangažovanosť.
- **Flexibilita a precíznosť**, keďže formát sebahodnotenia môže byť prispôsobený a cielený na špecifické potreby a predchádzajúcu znalosť komunity.
- Produkuje informácie, ktoré môžu byť **použité na rôzne účely**.

Slabé stránky sebahodnotenia sú:

- Sebahodnotenie je **zošňurované systémom sociálnych vzťahov** v rámci skúmanej komunity, takže sebaopisovanie "z nadhľadu" môže byť zložité.
- **Subjektívnosť a zúžený pohľad**, najmä tam, kde nie sú porovnateľné informácie
- **Dôraz na pozitívne charakteristiky**, chýba kritický pohľad. Ľudia preferujú charakterizovať veci v pozitívnom svetle, pretože si myslia, že negativita môže zvýšiť zraniteľnosť v rámci ich zamestnania.
- **Nezrovnalosť** v tom čo si sebahodnotiteľ **myslí, že vie a skutočnosťou**, ktorá môže byť zistená externým hodnotiteľom. Tento fakt môže vychádzať aj z nedostatkom skúseností so sebahodnotiacim procesom. Tieto sa získavajú praxou.

(Hannu Jokinen & John Rushton (Eds.) 1998.)

Z distribuovaných viac ako 60 dotazníkov (v rámci Magistrátu mesta a JSKP) sa vrátilo 33 vyplnených, ktoré sú predmetom hodnotenia. Pri tomto druhu prieskumu je možné považovať vzorku s počtom nad 30 respondentov už za reprezentatívnu (55%).

Vyhodnotenie dotazníka:

- z hľadiska pracovného zaradenia 33 respondentov dotazníka boli 9 vedúci pracovníci, 15 v referentskej pozícii, 2 predstavitelia mestských častí, 7 neuviedli žiadnu pozíciu.
- z hľadiska praxe 8 respondenti majú prax do 3 rokov, 14 nad 3 roky a ostatní údaj neuviedli.
- z hľadiska vzdelania - stredoškolské vzdelanie majú 4 respondenti, 24 majú vysokoškolské vzdelanie a 5 vzdelanie neuviedli. 8 respondenti uviedli aj ďalšie vzdelanie napr. manažérske kurzy, manažérske zručnosti, školenia ap.

Odpovede na jednotlivé otázky dotazníka sú vyhodnotené nižšie a ku každej otázke je priložený vyhodnocovací graf.

1. Do akej miery poznáte význam pojmu rozvojová politika mesta?

- nepoznám
- čiastočne poznám
- poznám detailne

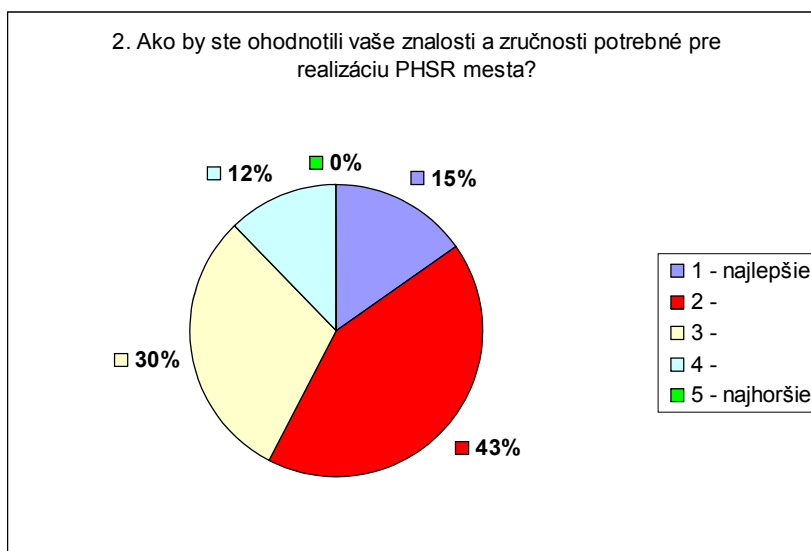
Na túto otázku odpovedali 23 respondenti čiastočne a 10 poznám detailne. Nikto neodpovedal nepoznám.



2. Ako by ste ohodnotili vaše znalosti a zručnosti potrebné pre realizáciu PHSR mesta?

1 2 3 4 5 (1 najlepšie)

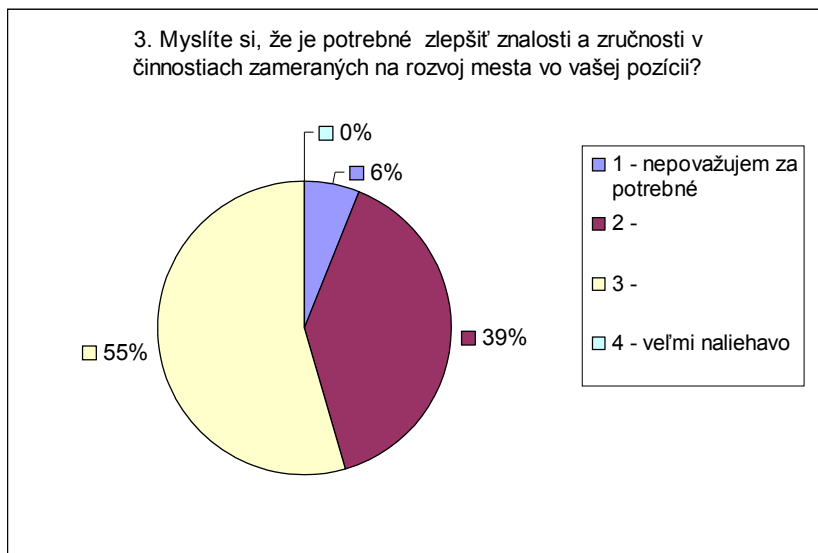
5 respondenti sa hodnotili stupňom „1“, 14 stupňom „2“, 10 stupňom „3“, 4 stupňom „4“ a ani jeden sa neohodnotil stupňom „5“.



3. Myslíte si, že je potrebné zlepšiť znalosti a zručnosti v činnostiach zameraných na rozvoj mesta vo vašej pozícii?

1 2 3 4 (od nepovažujem za potrebné po veľmi naliehavo)

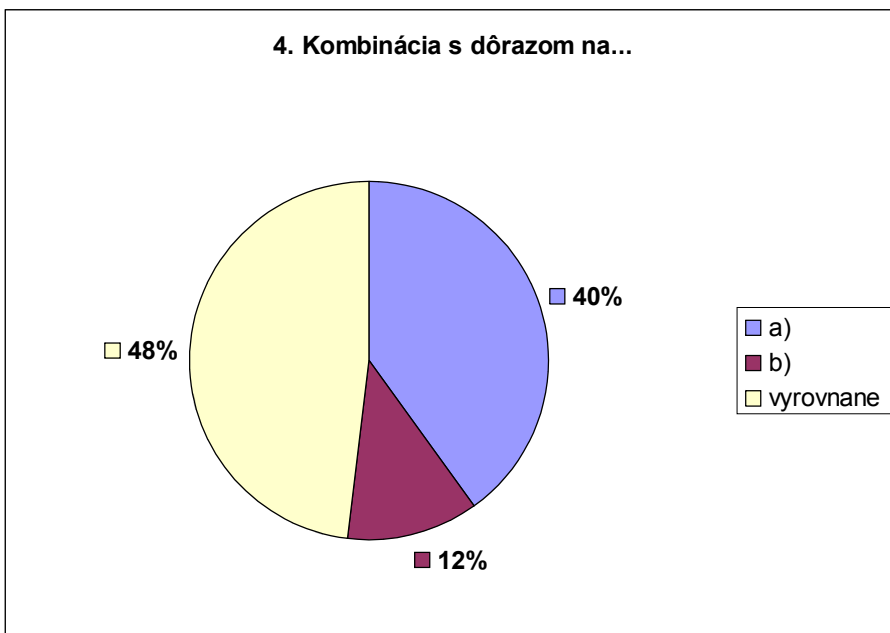
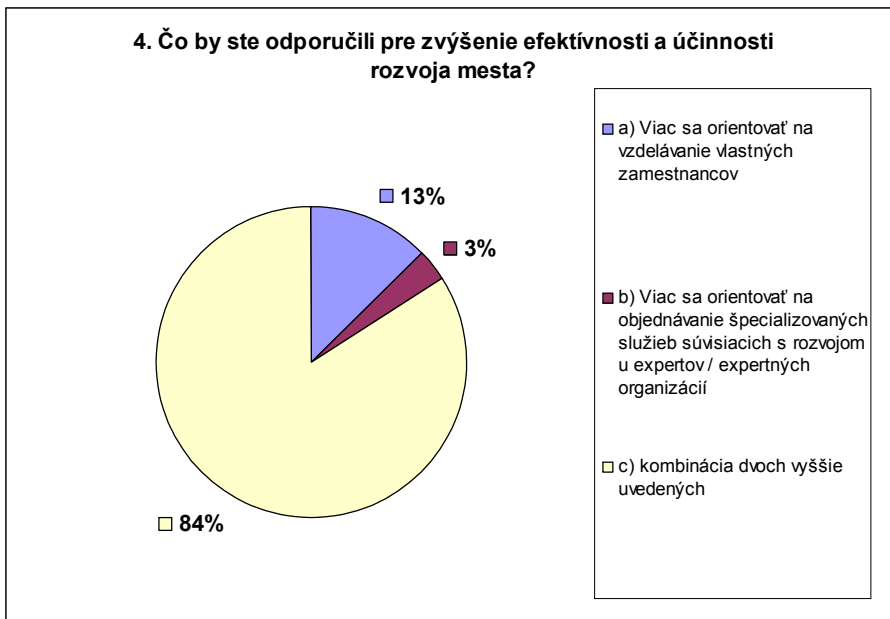
Na túto otázku použili 2 respondenti hodnotenie stupňom „1“, 13 respondentov stupeň „2“, 18 stupeň „3“ a nikto stupeň číslo „4“. 39 %Až 55% respondentov odpovedalo stupňom č. „3“, čo svedčí o určitom dopyte po zlepšovaní znalostí a zručností zameraných na rozvoj mesta.



4. Čo by ste odporučili pre zvýšenie efektívnosti a účinnosti rozvoja mesta?

- Viac sa orientovať na vzdelávanie vlastných zamestnancov
- Viac sa orientovať na objednávanie špecializovaných služieb súvisiacich s rozvojom u expertov / expertných organizácií
- kombináciu dvoch vyššie uvedených s dôrazom na
 - a)
 - b)
 - vyrovnané

Na túto otázku 4 respondenti zvolili odpoveď a), 1 odpoveď b) a až 28 respondentov zvolilo možnosť c). V rámci c) 10 respondentov preferujú vzdelávanie vlastných zamestnancov MMK, 3 preferujú externú spoluprácu a 12 navrhujú kombináciu oboch prístupov. 3 respondenti neuviedli žiadnu možnosť. Až 84% respondentov uviedlo možnosť c), čo svedčí o silnom záujme o spoluprácu s expertmi resp. expertnými organizáciami z externého prostredia.

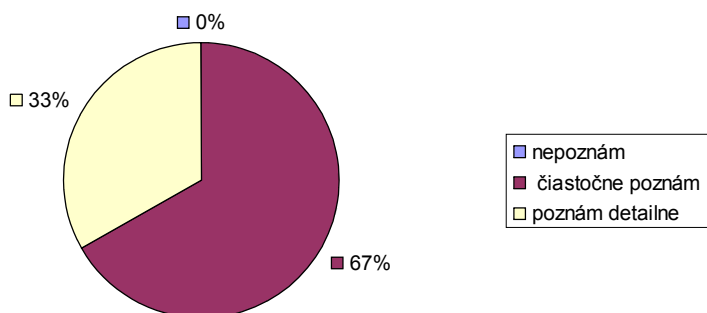


5. Poznáte Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Košice?

- nepoznám
- čiastočne poznám
- poznám detailne

22 respondentov uviedlo že PHSR pozná čiastočne a 11 detailne. Nikto neuviedol možnosť „nepoznám“. Až 11 respondenti uviedli že PHSR poznajú detailne, čo je aj pri zohľadnení určitého subjektívneho pohľadu (slabá stránka sebahodnotenia) veľmi dobrý (?) výsledok.

5. Poznáte program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Košice?

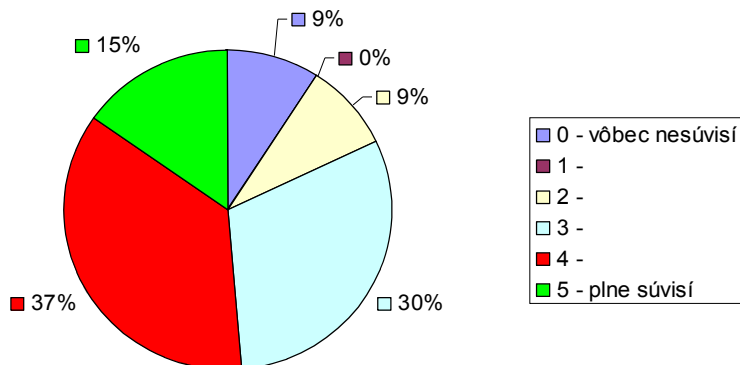


6. Myslíte si, že Vaša pozícia (povinnosti a zodpovednosti) súvisia s realizáciou PHSR?

0 1 2 3 4 5 (od vôbec nesúvisí po plne súvisí)

Na túto otázku odpovedali 3 respondenti možnosťou „0“, nikto možnosťou „1“, 3 možnosťou „2“, 10 uviedli možnosť „3“, 12 možnosť „4“ a 5 možnosť „5“.

6. Myslíte si, že Vaša pozícia (povinnosti a zodpovednosti) súvisia s realizáciou PHSR?

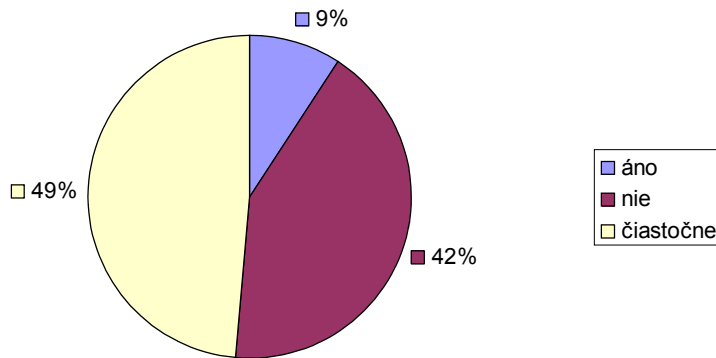


7. Je podľa Vás vytvorených dostatok príležitostí pre vzdelávanie a zvyšovanie Vašich znalostí a zručností v oblasti rozvoja mesta?

- áno
- nie
- čiastočne

3 respondenti odpovedali „áno“, 14 „nie“ a 16 zvolili možnosť „čiastočne“. Z pohľadu respondentov tieto odpovede svedčia o nedostatku príležitostí pre vzdelávanie a zvyšovanie kompetencií v oblasti rozvoja mesta.

7. Je podľa Vás vytvorených dostatok príležitostí pre vzdelávanie a zvyšovanie Vašich znalostí a zručností v oblasti rozvoja mesta?

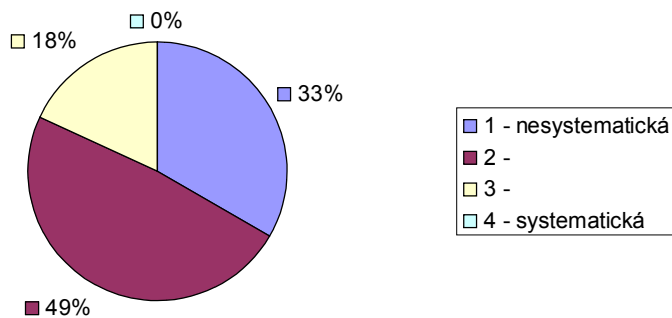


8. Je podľa Vás príprava ľudských zdrojov v tejto oblasti systematická?

1 2 3 4 (od nesystematická po systematická)

11 respondenti zvolili možnosť „1“, 16 možnosť „2“, 6 možnosť „3“ a nikto možnosť „4“. V súvislosti s predchádzajúcou otázkou respondenti vnímajú prípravu ľudských zdrojov za skôr nesystematickú.

8. Je podľa Vás príprava ľudských zdrojov v tejto oblasti systematická?

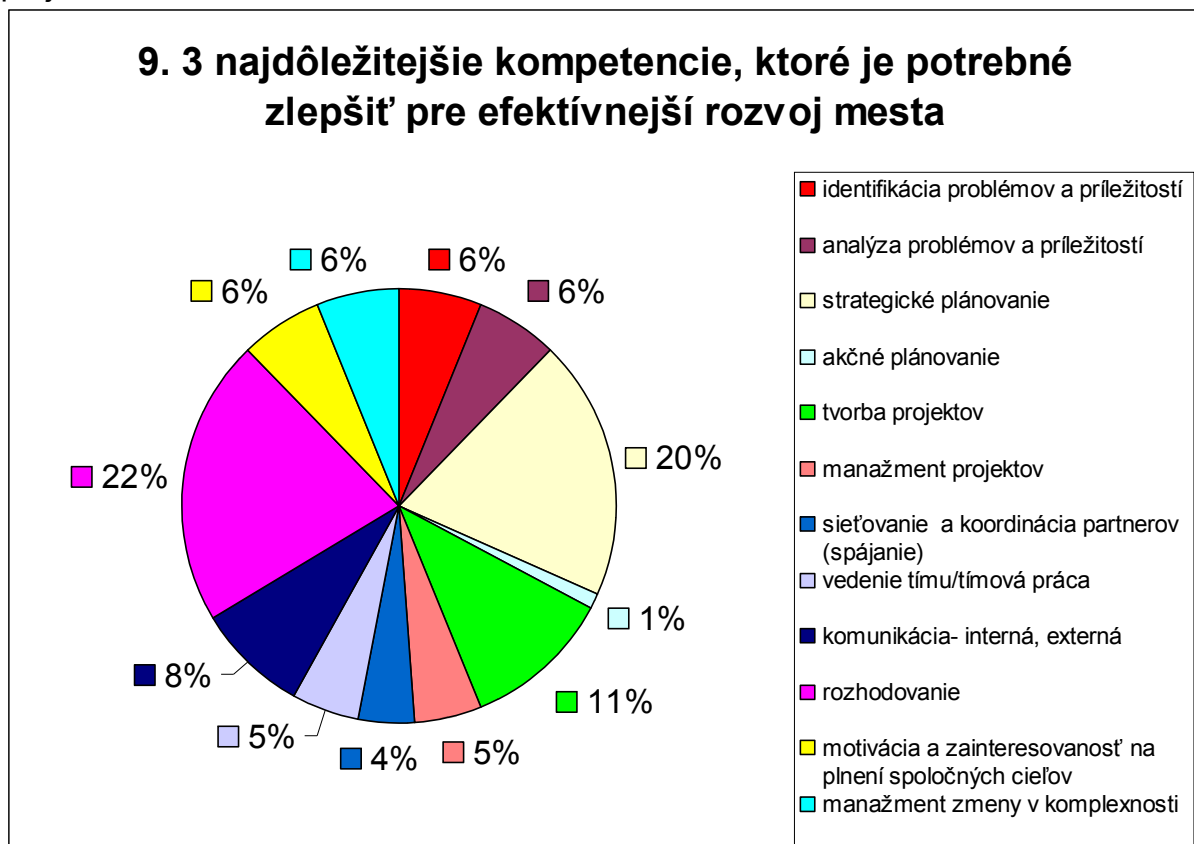


9. Krížikom označte 3 najdôležitejšie kompetencie, ktoré je potrebné zlepšiť pre efektívnejší rozvoj mesta:

- identifikácia problémov a príležitostí
- analýza problémov a príležitostí
- strategické plánovanie
- akčné plánovanie
- tvorba projektov
- manažment projektov
- sieťovanie a koordinácia partnerov (spájanie)

- vedenie tímu/tímová práca
- komunikácia- interná, externá
- rozhodovanie
- motivácia a zainteresovanosť na plnení spoločných cieľov
- manažment zmeny v komplexnosti

V odpovedi na túto otázku 6 respondenti označili ako najdôležitejšiu kompetenciu „identifikácia problémov a príležitostí“, 6 „analýzu problémov a príležitostí“, 19 „strategické plánovanie“, 1 „akčné plánovanie“, 11 „tvorbu projektov“, 5 „manažment projektov“, 4 „sieťovanie a koordinácia partnerov (spájanie)“, 5 „vedenie tímu/tímová práca“, 8 „komunikácia- interná, externá“, 21 „rozhodovanie“, 6 „motivácia a zainteresovanosť na plnení spoločných cieľov“ a 6 respondenti „manažment zmeny v komplexnosti“. Najviac sa vyskytujú rozhodovanie, strategické plánovanie a tvorba projektov.

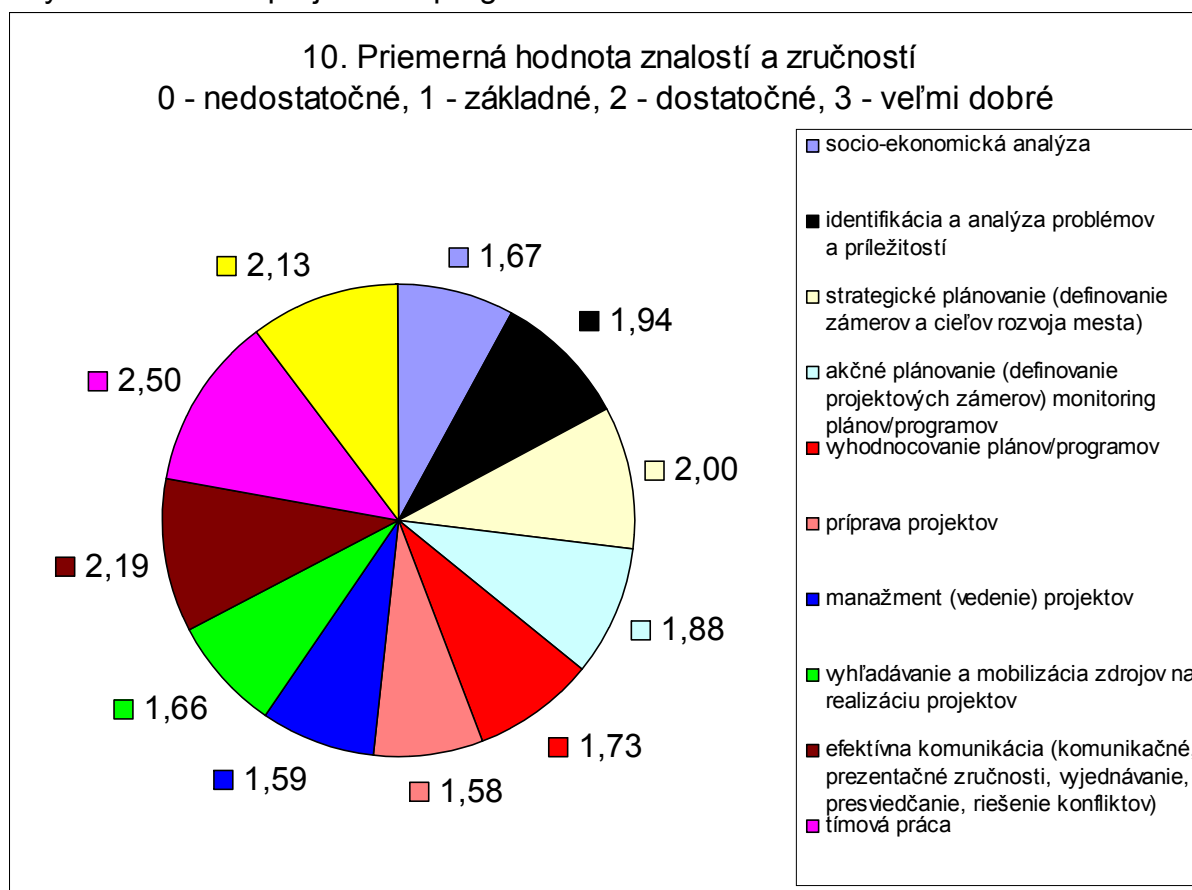


10. Označte svoje znalosti a zručnosti v škále: 0 – nedostatočné, 1 – základné, 2 – dostatočné, 3 – veľmi dobré.

- socio-ekonomická analýza
- identifikácia a analýza problémov a príležitostí
- strategické plánovanie (definovanie zámerov a cieľov rozvoja mesta)
- akčné plánovanie (definovanie projektových zámerov) monitoring plánov/programov
- vyhodnocovanie plánov/programov
- príprava projektov
- manažment (vedenie) projektov
- vyhľadávanie a mobilizácia zdrojov na realizáciu projektov

- efektívna komunikácia (komunikačné, prezentačné zručnosti, vyjednávanie, presvedčanie, riešenie konfliktov)
- tímová práca
- motivácia a vedenie pracovníkov

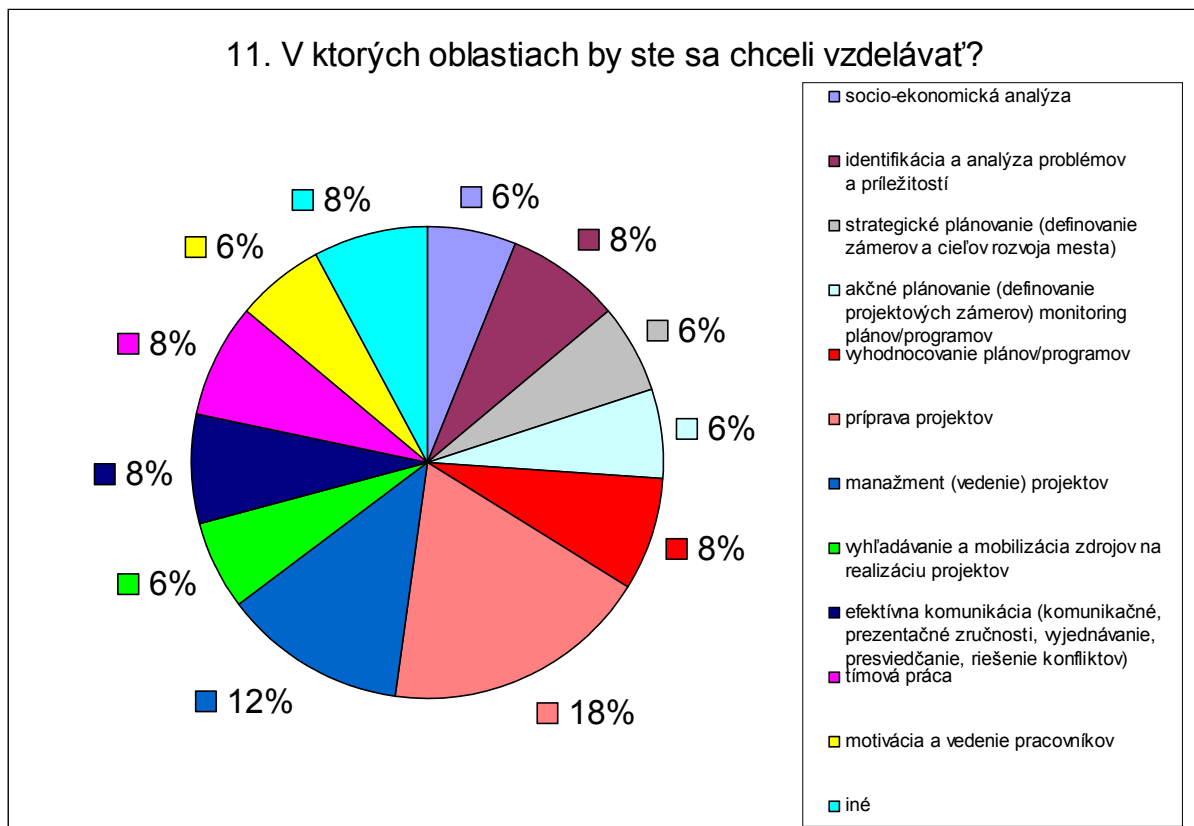
Na nasledujúcom grafe je vypočítaná priemerná „známka“ jednotlivých znalostí a zručností. V súvislosti s predchádzajúcou otázkou je vidieť, že je potrebné zlepšiť znalosti a zručnosti respondentov v oblastiach prípravy a manažmentu projektov a vyhodnocovania projektov a programov.



11. V ktorých oblastiach uvedených v 10. otázke by ste sa chceli vzdelávať (prípadne uveďte aj iné oblasti, neuvedené v otázke 10)?

4 respondenti uviedli, že by sa chceli vzdelávať v oblasti „socio-ekonomická analýza“, 5 v oblasti „identifikácia a analýza problémov a príležitostí“, 4 v oblasti „strategické plánovanie (definovanie zámerov a cieľov rozvoja mesta)“, 4 v oblasti „akčné plánovanie (definovanie projektových zámerov) monitoring plánov/programov“, 5 v oblasti „vyhodnocovanie plánov/programov“, 12 v oblasti „príprava projektov“, 8 v oblasti „manažment (vedenie) projektov“, 4 v oblasti „vyhľadávanie a mobilizácia zdrojov na realizáciu projektov“, 5 v oblasti „efektívna komunikácia (komunikačné, prezentačné zručnosti, vyjednávanie, presvedčanie, riešenie konfliktov)“, 5 v oblasti

„tímová práca“ a 4 v oblasti „motivácia a vedenie pracovníkov“. Najväčší dopyt medzi respondentmi (30%) je o vzdelávanie v oblasti prípravy a manažmentu projektov.



Tak ako sme uviedli v kapitole 2.3, sa prieskum disponibilných kompetencií pracovníkov Mesta realizoval v dvoch krokoch. Závěry druhého kroku, ktorým bolo kladenie otázok formou anonymného dotazníka, ako aj formou rozhovorov s kľúčovými vedúcimi zamestnancami Magistrátu sú následovné:

Závěry z dotazníka:

Po zohľadnení možných skreslení pri sebahodnotení a veľkosti vzorky je možné konštatovať, že vybraná vzorka respondentov:

- pozná čiastočne PHSR mesta
- má záujem o zlepšovanie znalostí a zručností zameraných na rozvoj mesta
- má záujem o spoluprácu s expertmi resp. expertnými organizáciami z externého prostredia
- vníma prípravu zamestnancov týkajúcu sa zlepšovania znalostí a zručností pre rozvoj mesta za skôr nesystematickú
- považuje za potrebné zlepšiť najmä činnosti – rozhodovanie, strategické plánovanie a tvorbu projektov
- považuje za potrebné zlepšiť svoje znalosti a zručnosti a chce sa vzdelávať najmä v oblastiach prípravy a manažmentu projektov a vyhodnocovania projektov a programov.

Záver z rozhovorov:

Zo šiestich oslovených kľúčových predstaviteľov a zamestnancov Mesta v oblasti rozvoja sa uskutočnili štyri rozhovory, z ktorých vyplynuli nasledujúce skutočnosti:

1. Na otázku, **či mesto využíva naplno svoj potenciál a možnosti pre rozvoj** sa všetci vedúci predstavitelia zhodujú, že mesto nevyužíva naplno svoje možnosti a potenciál. Príčiny vidia v predchádzajúcej niekoľkoročnej reštrukturalizácii dlhovej služby mesta a v dlhodobom neriešení zásadných problémov mesta. Potenciál mesta vidia predovšetkým v pestrej vzdelanostnej, profesnej, národnostnej a konfesijnej štruktúre obyvateľov mesta, v hodnote centrálnej zóny mesta ako pamiatkovej rezervácie, v prehlbujúcom sa záujme investorov a tiež v pozitívnych postojoch občanov, ktorí sa stotožňujú so svojim mestom.

2. Na otázku **aké sú ukazovatele úspešnosti mesta (interné externé)** predstavitelia Magistrátu vnímajú ako dôležité ukazovatele kvalifikáciu zamestnancov mesta, efektívnosť rozhodovania, množstvo finančných prostriedkov, ktoré mesto vkladá do zhodnotenia svojho majetku, do infraštruktúry, bývania, občianskej vybavenosti. Za externé ukazovatele v rámci mesta považujú najmä zvyšovanie ekonomickej sily mesta, zvyšovanie kúpnej sily obyvateľov, spoluprácu mestských inštitúcií, atraktivnosť mesta z hľadiska návštevnosti, mieru spokojnosti občana. Za najdôležitejšie externé ukazovatele považujú širšiu podporu mesta aj politickú aj legislatívnu, účasť širšej i odbornej verejnosti pri zabezpečovaní rozvoja mesta.

3. Medzi **najväčšie bariéry rozvoja mesta** dotazovaní zaradili nezamestnanosť, nenapojenosť na kvalitnú dopravnú infraštruktúru, regionálne zaostávanie a odchod schopných ľudí z mesta. V rámci Magistrátu je bariérou komunálnymi voľbami daná opakujúca sa neistota a nedostatočná komunikácia, nekvalitné (bez kritérií) rozhodovanie, nedostatočne kvalitná príprava podkladov a materiálov na rokovanie MZ, nedostatočná až katastrofálna informovanosť a neexistencia platformy na diskusiu.

4. Na otázku **či je mesto pripravené na projektové riadenie** v odpovediach prevláda mierny optimizmus. Z odpovedí vyplýva, že mesto sa v uplynulom období v prípravách na projektové riadenie výraznejšie posunulo, a to vytvorením samostatného organizačného útvaru, ale aj vytvorením Jednotnej koordinácie projektov prostredníctvom prierezočných tímov. Pre projektové riadenie dotazovaní počítajú s externými odborníkmi.

5. Na otázku o **možnosti využívania externých kapacít** prevláda názor, že najvhodnejšia je kombinácia využívania aj interných aj externých kapacít.

6. Na otázku o **zvyšovaní kompetencií pracovníkov mesta** s cieľom zefektívnenia rozvoja mesta dotazovaní zvýraznili napr. time-management, schopnosť tímovej práce, schopnosť spracovávanía informačných zdrojov, schopnosť riešiť problematiku v širších súvislostiach.

7. Na otázku o **systéme vzdelávania zamestnancov** dotazovaní konštatovali, že mesto nemá prepracovaný systém vzdelávania. Chýba rozmer „učiacia sa organizácia“, absentuje motivácia vzdelávať sa, chýba mechanizmus, ktorý by nútil

Ľudí sa vzdelávať, panuje atmosféra „nevyčnievať ani vedomosťami ani skúsenosťami“.

8.V odpovedi na otázku **najbližších priorít pre zvýšenie dynamiky rozvoja mesta** uviedli:

- revitalizácia sídlisk a rekreačných zón
- príprava podmienok pre výstavbu nových lokalít (bývanie, služby, podnikateľská infraštruktúra)
- aktivity spojené s ekonomickým rastom mesta
- prehĺbenie spolupráce s aktérmi regionálneho rozvoja vrátane občanov a širšej odbornej verejnosti
- riešenie dopravných a informačných systémov mesta
- aktualizácia PHSR mesta

13. Návrh programu a opatrení pre zlepšovanie a budovanie kapacít Mesta pre rozvojové činnosti mesta

Na základe štúdia príslušných dokumentov mesta, posudzovania väzieb medzi jednotlivými činnosťami, vykonania dotazníkového prieskumu na vybranej vzorke pracovníkov Mesta, vykonaných rozhovorov s vybranými vedúcimi pracovníkmi Mesta a vychádzajúc z našich vlastných dlhoročných skúseností a teoretických zásad, sme **zistili rozdiely / nesúlady medzi profilom potrebných kompetencií (vedomostí a zručností) v oblasti činností zameraných na rozvoj mesta a zistenými disponibilnými kompetenciami pracovníkov Mesta Košice.**

Zistené nesúlady je možné, podľa ich charakteru, ako aj pre následné vypracovanie návrhu programu, odporúčaní pre zlepšenie a budovanie kapacít Mesta s cieľom zefektívnenia rozvoja mesta, rozdeliť na tie,

- a) ktoré **sú dôsledkom vnútro-organizačných nedostatkov**
- b) ktoré **sú dôsledkom nedostatku vedomostí a zručností**

a) Návrh aktivít na zmiernenie vnútro-organizačných nedostatkov pre zlepšenie budovania kapacít mesta na rozvoj

- **Zefektívniť internú a externú komunikáciu**
 - vypracovať systém prenosu informácií, týkajúcich sa rozvojových činností mesta medzi jednotlivými zodpovednosťami a riadiacimi úrovňami Magistrátu mesta, medzi organizačnými jednotkami, odbornými pracoviskami mesta a mestskými časťami
 - prehodnotiť účinnosť zaužívaných foriem internej komunikácie a vytvoriť platformu pre informovanosť a diskusiu s priamou zainteresovanosť dotknutých subjektov, nie sprostredkované cez ďalšie úrovne rozhodovania
 - vytvoriť databázu a systém odbornej participácie a angažovania externých disponibilných kapacít mesta na zabezpečovanie vybraných rozvojových činností (podľa 12.2)
 - vypracovať komunikačný plán získavania a distribúcie informácií odbornej verejnosti a občanom mesta o rozvojových činnostiach mesta
- **Zvýšiť zainteresovanosť a motiváciu subjektov a pracovníkov Mesta na plnení rozvojových cieľov mesta**
 - upraviť novo pripravovaný Organizačný poriadok mesta o úlohy a zodpovednosti v oblasti rozvoja mesta (návrh podľa 12.1)
 - vypracovať, zaviesť a vyhodnocovať účinnosť motivačných nástrojov (systém odmeňovania, meranie spokojnosti zamestnancov s prácou, zavádzanie sociálnych aspektov, priestor pre seberealizáciu a pod.)

- zdefinovať a prehodnotiť kultúru Mesta ako organizácie (v zmysle projektového myslenia, angažovanosti a zvýšenia kreativity)
- **Zlepšiť procesy týkajúce sa rozvoja mesta**
 - skvalitniť prípravu podkladov pre rozhodovanie na všetkých úrovniach využívaním a rešpektovaním základných systémových nástrojov rozhodovania (rozvojové dokumenty, postupy, smernice, indikátory, kritériá pre konkrétne procesy rozhodovania dôležité pre rozvoj mesta)
 - vyhodnotiť efektívnosť a účinnosť Jednotného systému koordinácie projektov, výsledky využiť pre prípravu Mesta na projektové riadenie
- pripraviť Mesto pre projektové riadenie (potenciálnych projektových manažérov, členov projektových tímov, systém zodpovedností a delegovania, tvorba smerníc, vzdelávanie atď.)
 - Pripraviť sa na zavedenie systému manažérstva kvality (napr. ISO, TQM) s dôrazom na rozvojové činnosti mesta
 - vypracovať systém ukazovateľov kvality a úspešnosti rozvoja mesta
- **Zvýšiť vedomosti a zručnosti pracovníkov Mesta v činnostiach zameraných na rozvoj mesta**
 - vypracovať detailnú analýzu vzdelávacích potrieb zamestnancov Mesta pre dlhodobejší plán vzdelávania s cieľom priebežného zvyšovania kompetencií, týkajúcich sa rozvojových činností mesta
 - vypracovať osobné plány zlepšovania znalostí a zručností relevantných pracovníkov, ktorých pracovná náplň sa prekrýva s rozvojovými činnosťami mesta (ako súčasť platového a kariérneho rastu); osobné plány každoročne vyhodnocovať a aktualizovať
 - vytypovať tréningové aktivity a vyškoliť interné trénerské kapacity pre dané aktivity/témy tréningového vzdelávania (opakovanie, koučovanie, usmerňovanie, rýchla odborná, či manažérska pomoc a pod.)
 - realizovať vnútroorganizačný tréningový vzdelávací program

b) Návrh vzdelávacieho programu pre zlepšenie vedomostí a zručností

Aj keď súčasťou preskúmania Mesta Košice z hľadiska pripravenosti na rozvoj (rozvojového auditu) nebola požiadavka detailnej a systémovej analýzy vzdelávacích potrieb zo záverov tejto III. etapy preskúmania je možné navrhnúť **rámec pre vzdelávací tréningový program** zameraný na zlepšovanie vedomostí a zručností pracovníkov Mesta v činnostiach zameraných na rozvoj mesta s konkretizáciou cieľových skupín a vzdelávacích tém.

Navrhujeme prípravu a realizáciu vnútro organizačného tréningového programu, ktorý by mal pre pracovníkov Mesta:

1. pomáhať pripravovať pracovné útvary (sekcie, odbory, oddelenia, pracoviská a pod.) a jednotlivých pracovníkov/zamestnancov pre realizáciu plánovaných cieľov, pre zavedenie a fungovanie zmien v organizácii (nová organizačná štruktúra, zmena organizačnej kultúry a pod.)
2. zvýšiť informovanosť, zlepšiť komunikáciu a získavanie spätnej väzby o problémoch, ktoré treba riešiť a o príležitostiach, ktoré je treba využiť
3. pripraviť kompetentných (vedomosti, zručnosti, postoje) pracovníkov s cieľom zlepšovania procesov a zefektívňovania rozvoja mesta.

V rozvojovom procese možno pracovníkov Mesta (na základe prieskumu), ktorí majú vplyv na rozvoj územia, rozdeliť do troch základných skupín (ako účastníkov vzdelávania):

- **volení predstavitelia** - (primátor, námestníci primátora, starostovia mestských častí, zástupcovia starostov, poslanci)
- **manažéri** (riaditeľ magistrátu a jeho zástupcovia, vedúci sekcií/odborov, riaditelia odborných pracovísk a organizácii a ich zástupcovia, v zriaďovateľskej pôsobnosti Mesta, vedúci oddelení, referátov, projektoví / programoví manažéri)
- **členovia projektových tímov**

Zlepšenie vedomostí a zručností hore uvedených pracovníkov samospráv v procese rozvoja územia musí byť robené **cielene** (tak z hľadiska tém, ako aj foriem vzdelávania), **s aktualizovanými poznatkami a informáciami a do rôznej tematickej podrobnosti, v závislosti na cieľovej skupine.**

Návrh vzdelávacích tém pre cieľové skupiny:

Volení predstavitelia

- Moderná filozofia, princípy a manažment efektívneho rozvoja
- Najnovšie trendy a súvislosti regionálnej politiky EÚ, Slovenska a regiónu Východné Slovensko
- Účinné nástroje regionálnej/miestnej politiky rozvoja
- Úloha voleného predstaviteľa v rozvojovom procese
- Najaktuálnejšie informácie o pripravovaných programoch využitia EÚ finančnej pomoci na obdobie 2007-2013
- Zásady integrovaného plánovania rozvoja mesta
- Riadenie a procesy rozhodovania
- Organizačné siete a organizačná kultúra

Pre volených predstaviteľov, ktorí sú uvoľnení na výkon funkcie verejného činiteľa navrhujeme navyše nasledovné vzdelávacie témy:

- Projektová filozofia
- Manažment zmien
- Efektívna komunikácia a budovanie tímov

Manažéri:

- Európsky, národný a regionálny, miestny kontext v oblasti rozvoja a regionálnej politiky,
- Nové prístupy k integrovanému rozvoju
- Zásady procesu prípravy a dôležité elementy rozvojového plánu
- Zásady projektového riadenia organizácie
- Úloha vedúceho manažéra v rozvojovom procese
- Programovanie rozvoja
- Efektívna implementácia rozvojového plánu
- Projektová filozofia a zásady a zvláštnosti dobrého projektu
- Finančný manažment
- Efektívna komunikácia a budovanie tímov
- Riadenie a procesy rozhodovania
- Organizačné siete a organizačná kultúra

Členovia projektových tímov:

- Európsky, národný a regionálny, miestny kontext v oblasti rozvoja a regionálnej politiky,
- Nové prístupy k integrovanému rozvoju
- Zásady procesu prípravy a dôležité elementy rozvojového plánu
- Zásady projektového riadenia organizácie
- Príprava a tvorba projektu
- Manažment projektu a efektívna implementácia projektu
- Finančný manažment
- Efektívna komunikácia a budovanie tímov

Určenie vyššie navrhovaných vzdelávacích tém pre konkrétne cieľové skupiny, ktoré vyplývajú z tohto prieskumu a našich skúseností ako vzdelávacej tréningovej inštitúcie, je možné realizovať kombináciou rôznych foriem i spôsobov vzdelávania od krátkodobých interne, alebo externe zabezpečovaných, po dlhodobejšie podľa potrieb cieľových skupín až jednotlivcov.

V súvislostiach so súčasnou zmenou organizačnej štruktúry a pripravovanou aktualizáciou PHSR, pre urýchlenie a zefektívnenie celého procesu, navrhujeme, **uskutočniť v krátkej dobe** úvodné aktivity, zamerané hlavne na zvýšenie informovanosti a prenos vedomostí a zručností, ktoré by mali byť pre všetky cieľové skupiny:

pre volených predstaviteľov (v rozsahu 1-dňového seminára):

- Moderná filozofia, princípy a manažment efektívneho rozvoja
- Najnovšie trendy a súvislosti regionálnej politiky EÚ, Slovenska a regiónu Východné Slovensko
- Účinné nástroje regionálnej/miestnej politiky rozvoja
- Úloha lídra a voleného predstaviteľa v rozvojovom procese
- Najaktuálnejšie informácie o pripravovaných programoch využitia EÚ finančnej pomoci na obdobie 2007-2013
- Zásady integrovaného plánovania rozvoja mesta

 **pre manažérov (v rozsahu 2 – dňového tréningu):**

- Európsky, národný a regionálny, miestny kontext v oblasti rozvoja a regionálnej politiky,
- Nové prístupy k integrovanému rozvoju
- Zásady procesu prípravy a dôležité elementy rozvojového plánu
- Zásady projektového riadenia organizácie
- Úloha vedúceho a projektového manažéra v rozvojovom procese
- Programovanie rozvoja
- Efektívna implementácia rozvojového plánu
- Projektová filozofia a zásady a zvláštnosti dobrého projektu

 **pre potenciálnych členov projektových tímov (v rozsahu 2- dňového tréningu)**

- Európsky, národný a regionálny, miestny kontext v oblasti rozvoja a regionálnej politiky,
- Nové prístupy k integrovanému rozvoju
- Zásady procesu prípravy a dôležité elementy rozvojového plánu
- Zásady projektového riadenia organizácie
- Príprava a tvorba projektu
- Manažment projektu a efektívna implementácia projektu

Okrem úvodného vzdelávanie pre všetky skupiny aj samotný proces aktualizácie PHSR, **bude učiacim sa programom pre jeho účastníkov.**

Pre všetky uvedené a navrhované vzdelávacie témy a cieľové skupiny je vhodné a efektívne vypracovať konkrétny dizajn tréningov podľa špecifických požiadaviek Mesta..

A na záver jeden citát:

„ ...najúspešnejšie organizácie budú tie, ktoré bude možné charakterizovať ako učiace sa organizácie. Schopnosť učiť sa rýchlejšie než Vaša konkurencia bude možno jedinou stálou konkurenčnou výhodou. Preto, že je svet čoraz viac vzájomne prepojený a činnosti sa stávajú stále komplexnejšie a dynamickejšie, práca sa musí stať „učenlivejšia“. Už nestačí mať jedného človeka, ktorý sa učí za celú organizáciu, už nie je možné, aby „hore“ to niekto dobre vymyslel a všetci „dole“ to plnili. V budúcnosti naozaj vyniknú organizácie, ktoré nájdu spôsob ako využiť zánietenie a schopnosti svojich zamestnancov učiť sa ne všetkých úrovniach organizácie....“

(úryvok z knihy *Piata disciplína manažmentu k učiacej sa organizácii*, Peter M. Senge)