

Projekt KAPSA

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA Z PROCESU PLÁNOVANIA ROZVOJA MESTA ROŽŇAVA



Projekt KAPSA

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA Z PROCESU PLÁNOVANIA ROZVOJA MESTA ROŽŇAVA

AUTORI PRÍPADOVEJ ŠTÚDIE

Ing. *Zuzana Záborská*
RNDr. *Andrej Šteiner*, PhD.

Karpatský rozvojový inštitút, o. z. Košice
Letná 27, 040 01 Košice
kri@kri.sk

Názov projektu:

Integrovaný prístup k príprave Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja, modelovo pre mesto Rožňava

Partneri v projekte:

Mesto Rožňava

Košický samosprávny kraj

Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o.

Združenie miest a obcí Horného Gemera



Financovanie projektu:

Projekt bol financovaný z prostriedkov programu PHARE – Grantovej schémy miestneho a regionálneho rozvoja (júl 2004)



OBSAH

Predslov alebo *Prečo vznikla táto prípadová štúdia* 4

Úvod alebo *Prečo plánovať rozvoj mesta* 5

Charakteristika projektu alebo *O čom projekt bol a ako sa implementoval* 7

Skúsenosti z procesu plánovania rozvoja mesta alebo *Čo sa dá odkukať* 11

- **Príprava plánovania**
alebo Ako plánovať plánovanie rozvoja mesta 11
- **Analytická fáza plánovania**
alebo Ako dôkladne analyzovať stav mesta 12
- **Stratégia rozvoja mesta**
alebo Ako určiť smery a ciele rozvoja mesta 15
- **Akčné plánovanie**
alebo Ako krok za krokom naplňať stratégiu rozvoja mesta 17

Odporúčania alebo *Desatoro pre plánovanie rozvoja mesta* 18

Záver 19

P R E D S L O V**ALEBO PREČO VZNIKLA TÁTO PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA**

Vážení čitateľa,
táto prípadová štúdia je jedným z výstupov projektu KAPSA (KAPacita – Stratégia – Akcia) podporeného z prostriedkov PHARE.

Prípadová štúdia vznikla najmä s cieľom odozdvárania skúseností a odporúčaní iným mestám z procesu plánovania rozvoja mesta na príklade Rožňavy. Jej hlavným cieľom je popísať proces plánovania rozvoja mesta aj s využitím poznatkov z tohto procesu v iných mestách, poukázať na kladné stránky, dobré praktiky a postupy plánovania v samospráve, ale tiež upozorniť na negatíva, ktoré sú v procese plánovania pre samosprávu mesta typické. Prípadová štúdia je akýmsi skúsenostným návodom a umožňuje potvrdiť si správnosť postupov, ak už boli realizované a poučiť sa z dobrých i menej vydarených postupov a praktík plánovania rozvoja menšieho mesta s počtom obyvateľov od cca 10 tisíc do cca 40 tisíc.

Ak vychádzame z predpokladu, že plánovanie rozvoja mesta by mal byť logický a systémový proces, zložený z viacerých časovo náročných dôležitých krokov, tak aj jeho produkt – plán – by mal byť logický, systémový a prehľadný dokument. Nemal by to byť súbor nahodilo zaznamenaných požiadaviek alebo potrieb rozvoja mesta.

Ako sa to podarilo v Rožňave, a čo je odkazom pre ďalších plánovačov v iných mestách, je obsahom nasledujúcich strán tejto brožúrky.

„Nie je dôležité hľadať najostrejšiu ihlu v kope sena. Treba hľadať takú ihlu, ktorou sa dá šiť.“

ÚVOD

ALEBO PREČO PLÁNOVAŤ ROZVOJ MESTA

Mestá i obce sú vo všeobecnosti základnou rozvojovou jednotkou, majú jasne definované samosprávne funkcie a dosť široké pole pôsobnosti, kompetencie a zodpovednosti pre udržateľný rozvoj mesta a skvalitňovanie života v ňom. Riešia nielen vnútorné problémy a potreby mesta, ale musia reagovať aj na impulzy vonkajšieho, meniaceho sa prostredia.

Základnou právnou normou, ktorá môže progresívne ovplyvňovať rozvoj územia mesta je zákon SNR č.369/1991 Zb. o obecnom zriadení s vymedzenými kompetenciami miest pre usmerňovanie ekonomickej činnosti v meste, pre obstarávanie a schvaľovanie územnoplánovacích podkladov, vydávanie všeobecne záväzných nariadení, pre výkon štátnej stavebnej správy a usmerňovanie investícií a mnohé ďalšie.

Pre efektívne rozhodovanie a riadenie zmien rozvoja svojho územia by malo Mesto (veľké písmeno na začiatku slova znamená, že hovoríme o Meste ako o samosprávnom celku so svojimi orgánmi a inštitúciami a nie o meste, ako katastrálnom území) využívať hlavne dva základné vzájomne prepojené a zosúladené nástroje a to územný plán resp. inú územnoplánovaciu dokumentáciu v zmysle zákona č.50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku v znení neskorších predpisov a Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta (PHaSR) podľa zákona č. 503/2001 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja.

Zákon č. 503/2001 Z. z. definuje programovanie ako proces plánovania, organizovania, rozhodovania a finančného zabezpečenia podpory regionálneho rozvoja na celoštátnej, regionálnej alebo miestnej úrovni s cieľom dosiahnuť hospodársky a sociálny rozvoj v určenom období. Podpora regionálneho rozvoja je v zmysle uvedeného zákona zameraná najmä na rozvoj hospodárstva

a vytváranie podnikateľského prostredia mesta, rozvoj ľudských zdrojov, trvalý rozvoj výskumu a vývoja, cezhraničnú spoluprácu, rozvoj cestovného ruchu, zlepšenie sociálnej a technickej infraštruktúry, rozvoj kultúry a starostlivosti o kultúrne dedičstvo, rozvoj občianskej vybavenosti a služieb, ochranu a tvorbu životného prostredia a na podporu efektívneho využívania prírodných zdrojov.

Uvedené legislatívne rozvojové zamerania predstavujú základný rámec pre obsah Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja (ďalej len PHaSR) na úrovni mesta a metodika strategického plánovania (napr. popísaná v Metodickej príručke pre vypracovanie PHaSR obce vydaná MVaRR SR) tvorí rámec pre proces tvorby rozvojového dokumentu mesta. Táto metodická príručka, ako aj niektoré iné metodiky, sú viac o postupe a štruktúre ako tvoriť rozvojový dokument, nie sú však o procese, ktorý by mal motivovať kľúčových hráčov ovplyvňujúcich rozvoj mesta k systematickému plánovaniu, cielene využívať ich expertízu či skúsenosti, kombinovať znalosti a zručnosti externých a interných odborníkov, vytvárať z nich tím, partnerov a pod.

A aj keď je metodika tvorby dokumentu rozvoja mesta jednotná i vyskúšaná, predsa len proces plánovania rozvoja mesta i samotná tvorba dokumentu prebiehajú v rôznych mestách rôzne a ich kvalita závisí od viacerých faktorov počnúc formou, ako sa tento proces obstaráva a zabezpečuje, cez úroveň prípravy procesu plánovania, kvalitu participujúcich ľudských zdrojov, identifikovania zainteresovaných, účinnosti partnerstiev až po efektívnu komunikáciu s verejnosťou. I samotné PHaSR sú rôzne. Rôzne obsahom, štruktúrou, rozsahom a čo najmä, rôzna je ich akceptácia partnermi, teda stotožnenie sa s obsahom Programu, ktorý sa stáva uznesením zastupiteľstiev aj formálne záväzným.

Projekt KAPSA bol o plánovaní rozvoja mesta Rožňava, o integrovanom prístupe k príprave Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja a o úzkom prepájaní spoločných kapacít v spoločnú stratégiu a aktivity v prospech mesta. Partnermi projektu boli Mesto Rožňava, Košický samosprávny kraj, Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o. a Združenie obcí Horného Gemera.

Mesto Rožňava, ako prijímateľ grantu a zodpovedný realizátor projektu, malo prvorady záujem o spracovanie kvalitného rozvojového dokumentu – Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja.

Združenie Horného Gemera, v roli pozorovateľa procesu plánovania v meste Rožňava, malo záujem nielen o proces plánovania, ktorý by sa mohol po prispôbení použiť aj v ďalších obciach, ale aj o výsledky projektu, ktoré budú priamo či nepriamo ovplyvňovať rozvoj aj v „spádovej“ časti Rožňavy.



Košický samosprávny kraj, ako ďalší projektový partner, mal záujem nielen na tom, aby ďalšie z miest regiónu bolo aj prostredníctvom PHaSR lepšie pripravené na absorbovanie zdrojov EÚ, ale je tiež inštitúciou, ktorá má záujem na diseminácii výsledkov projektu ako príkladu z procesu plánovania pre ostatné mestá kraja či celého regiónu Východného Slovenska.

Úlohou Agentúry na podporu regionálneho rozvoja Košice, n.o., (ktorá v druhej časti projektu úzko spolupracovala s Karpatským rozvojovým inštitútom, Košice) bolo metodicky viesť a koordinovať prácu odborných skupín, ako aj priamo realizovať viaceré aktivity projektu. Samozrejme cez proces prípravy PHaSR mala Agentúra záujem aj na rozšírení a skvalitnení svojich skúseností a zručností v oblasti plánovania a tvorby PHaSR miest s cieľom preniesť získané poznatky aj na iné mestá či mikroregióny.

Partneri pri spracovávaní a realizácii projektu vychádzali z nasledovných hlavných problémov, ktoré bránia, najmä menej rozvinutým mestám v regióne Košického kraja, úspešne naštartovať rozvoj, resp. zvýšiť jeho dynamiku:

- v Košickom samosprávnom kraji len málo miest, obcí a mikroregiónov má pripravené realistické, rozvojové stratégie zostavené na princípe partnerstiev,
- kapacita orgánov verejnej správy nie je dostatočná pre plynulú absorpciu prostriedkov európskej pomoci,
- miestna dynamika vzťahov je nízka a úroveň komunikácie medzi subjektmi a inštitúciami ovplyvňujúcimi rozvoj nezodpovedá potrebám,
- ľudský potenciál nie je dostatočne využívaný,
- nie je dostatok pozitívnych príkladov, z úspešnej prípravy a realizácie strategických rozvojových dokumentov,
- v prípade existencie PHaSR často chýba prepojenosť na ďalšie dôležité rozvojové dokumenty na miestnej, regionálnej i celoslovenskej úrovni.

„Neplánovať znamená naplánovať zlyhanie. Len dobrý plán nám pomôže udržať smer a byť dôslednými sami k sebe.“

CHARAKTERISTIKA PROJEKTU**ALEBO O ČOM PROJEKT BOL A AKO SA IMPLEMENTOVAL**

Hlavným zámerom projektu KAPSA bola integrácia miestnych daností, zdrojov a záujmov subjektov ovplyvňujúcich rozvoj mesta cez vytvorenie Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta, ako základu pre systémový prístup k rozvoju mesta. Súčasne zámerom bolo zvýšiť efektivitu využívania inštitucionálnych kapacít na princípe partnerstva a zlepšiť absorpčnú schopnosť Mesta pre čerpanie zdrojov najmä európskej pomoci.

Špecifické ciele projektu boli zamerané na:

- motivovanie a zlepšenie úrovne komunikácie partnerských subjektov, ktoré spoločne pripravovali a budú implementovať rozvojový dokument,
- zvýšenie úrovne vedomostí a zručností miestnych kľúčových aktérov v oblasti strategického plánovania rozvoja mesta,
- tvorbu Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja prostredníctvom tematických

Harmonogram realizácie aktivít Aktivita /Mesiac	Plánovaná doba trvania								Skutočná doba trvania								
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Identifikácia – vyhľadanie a oslovenie dotknutých aktérov	■								■								
Výber kľúčových aktérov	■																
Vytvorenie mechanizmu spolupráce a zostavenie pracovných skupín	■	■							■	■							
Vyhodnotenie fungovania mechanizmu partnerstva				■			■					■				■	
Analýza vzdelávacích potrieb		■								■							
Séria tréningov na základe analýzy potrieb			■								■	■	■	■	■	■	■
Vyhodnotenie stavu vedomostí			■								■	■	■	■	■	■	■
Príprava profilu mesta na základe situačnej analýzy				■							■	■	■	■	■	■	■
Analýza príležitostí rozvoja mesta				■	■						■	■	■	■	■	■	■
Príprava rozvojového plánu				■	■	■					■	■	■	■	■	■	■
Rozpracovanie a príprava akčného plánu					■	■	■				■	■	■	■	■	■	■
Komunikácia pracovnej verzie PHaSR Rožňavy											■	■	■	■	■	■	■
Dokumentácia a utriedenie výstupov z prípravy PHaSR	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Zostavenie prípadovej štúdie							■	■								■	■
Prezentácia výsledkov na medziregionálnom seminári							■										■

Tabuľka: Harmonogram plánovaných aktivít a skutočná doba ich trvania

- prierezových skupín miestnych odborníkov, ktorí by mali udržať dlhodobý mechanizmus a proces partnerstva pre rozvoj mesta,
- d) rozšírenie modelu prípravy a implementácie PHaSR pre ďalšie mestá, najmä v košickom kraji.

Hlavné aktivity k špecifickému cieľu 1 boli zamerané na identifikáciu a výber potenciálnych účastníkov projektu a kľúčových aktérov plánovania rozvoja mesta. Kritériami výberu boli ochota podieľať sa na úlohách, aktivitách projektu a neskoršej realizácii jeho výsledkov a dopad ich činností na sociálnu, ekonomickú a environmentálnu situáciu mesta. Súčasne bola vytvorená organizačná štruktúra riadenia projektu, zostavené realizačné tímy a vytvorený mechanizmus vzájomnej spolupráce a komunikácie. Predmetom napĺňania špecifického cieľa 2 bola analýza vzdelávacích potrieb účastníkov projektu a uskutočnenie série tréningových aktivít s cieľom zvýšenia kapacít kľúčových aktérov a spracovateľského tímu v oblasti plánovania rozvoja mesta. Aktivity špecifického cieľa 3 predstavovali samotnú tvorbu PHaSR a komunikáciu jeho čiastkových výstupov. Šírenie výsledkov projektu prostredníctvom záverečnej konferencie a spracovanej prípadovej štúdie naplnili špecifický cieľ 4.

Realizácia projektu bola plánovaná (na základe podmienok Grantovej schémy) na 8 mesiacov, ale projekt v skutočnosti trval 9 a pol mesiaca na základe súhlasu kontraktačného orgánu (viď harmonogram realizovaných aktivít projektu) a dôvod predĺženia implementácie projektu bol najmä nedostatok informácií a veľmi náročné vyhľadávanie údajov o stave mesta pre spracovanie Profilu mesta (viac v kapitole Skúsenosti z realizácie projektu) a z toho vyplývajúci posun ďalších projektových aktivít.

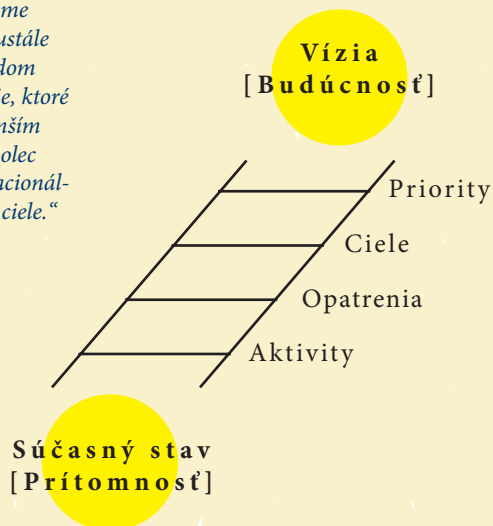
Filozofia projektu bola postavená na troch základných otázkach plánovania:

- **kde sme teraz?,**
- **kde sa chceme dostať?,**
- **ako sa tam dostaneme?**

a na troch základných princípoch plánovania:

- **plánovanie musí byť participatívne** s priamou účasťou všetkých relevantných zainteresovaných, vrátane širokej verejnosti, ale najmä s priamou účasťou tých, ktorí rozhodujú o budúcnosti mesta. Tento princíp si žiada citlivý výber komunikačných spôsobov a prostriedkov tak, aby sa dosiahol maximálny efekt v danom časovom rámci.
- **plánovanie musí byť interaktívne, tzn.** jednak podporujúce aktívny vstup rôznych

„Plán je ako rebrík pri strome. Keď sa chceme vyšplhať na strom bez rebríka, musíme neustále hľadať ako sa zachytiť, kam stúpiť a o každom pohybe dlho premýšľať. Rebrík je to náradie, ktoré nám pomáha oveľa s menším úsilím, s menším rizikom a podstatne skôr dostať sa na vrcholec stromu. Pomáha nám vyriešiť problémy, racionálne zvládnuť komplexné úlohy a dosiahnuť ciele.“



Prvky plánovacieho procesu

záujmových a odborných skupín do plánovania a jednak zaisťujúci čo najväčšiu podporu pripravovaného plánu.

- **plánovanie musí byť iteračný proces** – teda opakujúca sa činnosť ovplyvňujúca plánovanie rozvoja mesta využívajúca monitoring a vyhodnocovanie a zahrňujúca následnú aktualizáciu plánu. Je dôležité si uvedomiť, že ako plynie čas, tak sa rôzne systémy a ich prostredie menia a žiaden plán, ani v systémoch fungovania samospráv si dlhodobou neutržia svoj pôvodný obsah.

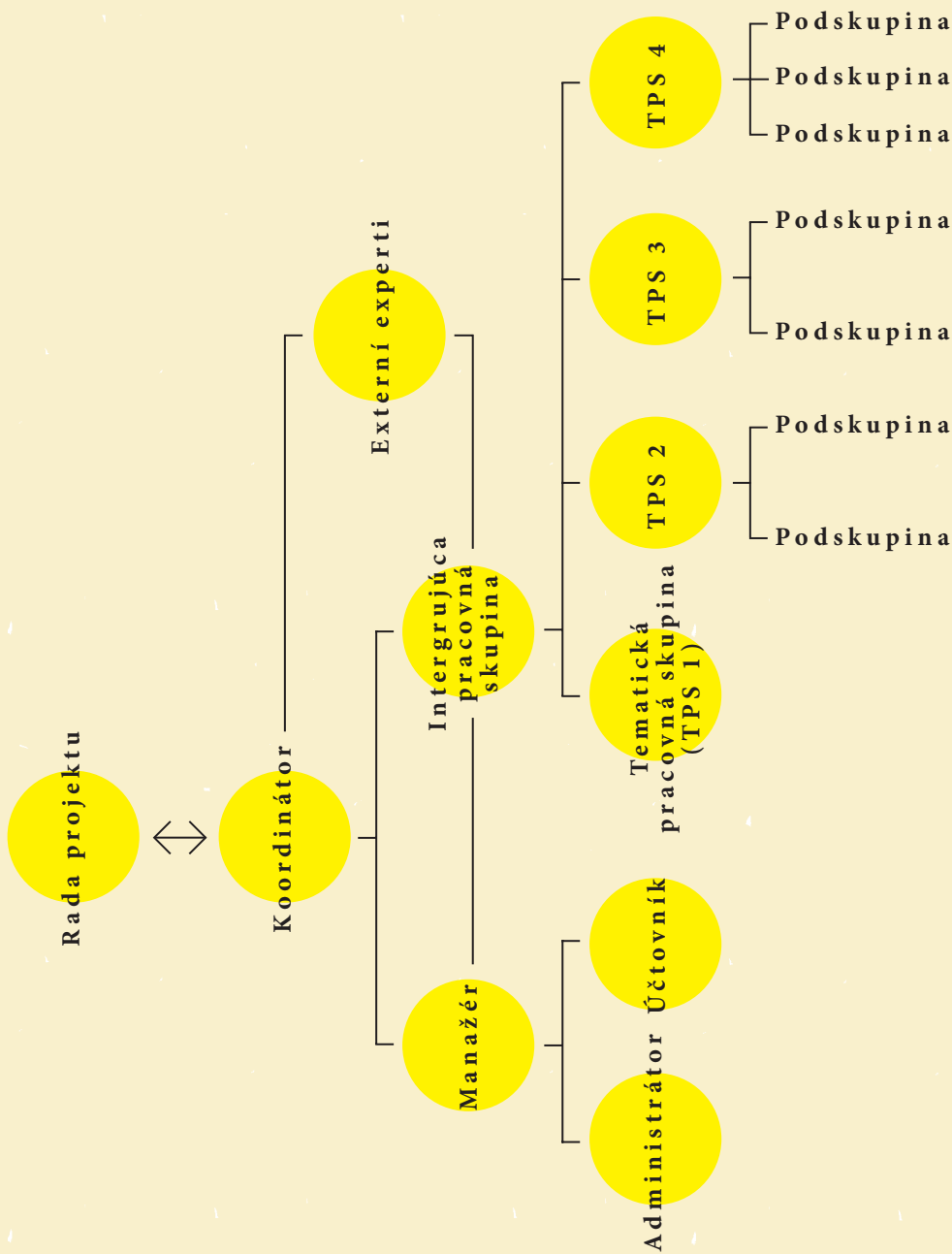
Aby bol projekt KAPSA úspešne realizovaný mal vytvorenú vlastnú organizačnú štruktúru s presne popísanými úlohami a zodpovednosťami jeho zložiek. Manažment projektu bol založený na tom, že koordinátor manažoval projekt z obsahovej stránky a súčasne usmerňoval aktivity k dosahovaniu plánovaných výsledkov projektu. Priamo spolupracoval s Radou projektu, ktorá pozostávala zo zástupcov partnerov projektu, a ktorej hlavnou úlohou bolo monitorovať a usmerňovať realizáciu projektu v zmysle zmluvne stanovených podmienok medzi kontraktácnym orgánom a prijímateľom grantu. Koordinátor priamo odborne riadil Integrujúcu pracovnú skupinu a prostredníctvom nej aj tematické pracovné skupiny. Úlohy charakteru organizačného a technického zabezpečenia boli náplňou manažéra projektu a jeho spolupracovníka – administrátora a účtovníka projektu. Organizačnú štruktúru a komunikačné toky znázorňuje obrázok.

Systém práce na tvorbe rozvojového dokumentu mesta bol založený na piatich pracovných skupinách vedených lokálnymi expertmi (s podporou externých konzultantov) a na vopred stanovenom systéme komunikácie. V rámci projektu boli etablované štyri základné tematické pracovné skupiny – TPS (TPS 1 – pre ekonomický rozvoj mesta, TPS 2 – pre životné prostredie a technickú infraštruktúru, TPS 3 – pre oblasť sociálnej a zdravotnej starostlivosti, TPS 4 – pre oblasť vzdelávania, školstva, kultúry a športu), každá s počtom členov 7 – 9 tak, aby pri tvorbe dokumentu tieto pokryli rozvojové témy doporučené legislatívou (zákon č. 503/2001 Z. z.). Tematicky širšie koncipované pracovné skupiny boli ešte delené na podskupiny tak, aby bola zabezpečená

a dostatočne vystihnutá špecifickosť rozvojových oblastí mesta. Napríklad v TPS 4 takto vznikli 3 podskupiny ako základné školstvo, stredné školstvo a ďalšie vzdelávanie a kultúra a šport. Piata TPS – integrujúca pracovná skupina bola zložená z lídrov a 1 až 2 členov pracovných skupín, ďalej zo zástupcov poslancov mestského zastupiteľstva, primátora mesta, prednostu mestského úradu, manažmentu projektu i externých expertov. Hlavnou úlohou integrujúcej skupiny bolo sumarizovať, integrovať a prepájať výstupy práce skupín vždy po ukončení jednotlivých etáp plánovania a odovzdávať informácie pracovným skupinám o prijatých záveroch či opatreniach v procese realizácie projektu (viď obrázok Štruktúra projektu).

Za **hlavné hmatateľné výstupy** projektu možno považovať tri samostatné, i keď navzájom súvisiace, publikácie/brožúry a to Profil mesta Rožňava, Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Rožňava a túto Pripadovú štúdiu z procesu prípravy PHaSR. Ďalším podstatným výstupom projektu je vznik skupiny vyškolených lokálnych odborníkov pre budúce rozvojové potreby mesta, či okolitých obcí a mikroregiónov, schopných aktívne participovať na tvorbe plánov a projektov podporených najmä EÚ pomocou.

Výsledkami projektu je jednak zvýšená motivácia aktérov rozvoja mesta (účastníkov projektu) – ďalej pokračovať v plánovanom procese a implementovať navrhnutý Program a jednak ich zvýšená kapacita komunikovať, tímovo pracovať, vytvárať partnerstvá v prospech rozvoja mesta a strategicky plánovať. Za významný výsledok projektu považujeme tiež jednotné osvojenie si (schválenie) vypracovaného PHaSR zastupiteľstvom Mesta, čo signalizuje aj silnú politickú podporu tohto dokumentu pre budúcnosť mesta i využiteľnosť výsledkov projektu. Nie nezanedbateľným výsledkom sú aj nazhromaždené skúsenosti a poučenia z procesu plánovania rozvoja mesta uplatniteľné v iných mestách, obciach či mikroregiónoch.



Organizačná štruktúra projektu

SKÚSENOSTI Z PROCESU PLÁNOVANIA ROZVOJA MESTA

ALEBO ČO SA DÁ ODKUKAŤ

Projekt KAPSA bol realizovaný podľa vyššie popísanej metodiky v základných štyroch fázach – príprava plánovania, analytická fáza plánovania, stratégia rozvoja mesta, akčné plánovanie. Nebolo úlohou projektu sa priamo zaoberať vytváraním podmienok a mechanizmov (inštitucionálnych, finančných či personálnych) pre realizáciu Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta.

Príprava plánovania alebo Ako plánovať plánovanie rozvoja mesta

„Kto si dobre nezapol prvý gombik, ten sa už dobre neoblečie.“

Príprava Mesta pre plánovanie rozvoja a tvorbu rozvojového dokumentu je veľmi dôležitá, ale tiež mestami vo všeobecnosti veľmi podceňovaná fáza plánovania. Strategické plánovanie rozvoja nie je v mestách samozrejmosťou súčasťou ich práce a len veľmi málo ľudí ovláda tento proces. Na viac existuje istá nedôvera výkonných pracovníkov úradov, ale i vedenia miest v tento proces najmä z dôvodu, že „plány sa ťažko a drahó tvoria“, ale sa neuskutočňujú, pretože rozhodovanie je často ovplyvňované politickými, či inými motívmi bez akceptácie spoločne a dopredu definovaných rozvojových priorít. To určitým spôsobom znižuje motiváciu zainteresovaných systémovo plánovať a realizovať rozvoj mesta. Dlhodobým pôsobením legislatívy v oblasti územného plánovania (viac ako 20 rokov) si už mestá uvedomujú dôležitosť územných plánov (ako dvojrozmerných dlhodobých územníckych dokumentov), avšak ich „mladší bratia“ tzn. Programy rozvoja (ako tretí rozmer strednodobého až krátkodobého plánovania) si len postupne nachádzajú svoju pozíciu, hlavne v rozhodovacích procesoch. To je dôvod, prečo niektoré mestá (čo nie je ale prípad mesta Rožňava) pristupujú k tvorbe rozvojového dokumentu – PHaSR viac-menej formálne, odvíjajúc sa od legislatívnych povinností mať takýto dokument resp. splniť stanovenú podmienku financujúcich inštitúcií pri predkladaní projektov, najmä z fondov EÚ.

Uvedomujúc si tieto skutočnosti na začiatku realizácie projektu, prípravná fáza tvorby PHaSR v meste Rožňava znamená:

- zoznámenie širokej skupiny subjektov pôsobiacich na území mesta s plánovaným zámerom projektu, jeho cieľmi, ako aj procesom pre vytvorenie Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta,
- získanie mandátu mestského zastupiteľstva pre proces plánovania a tvorbu dokumentu PHaSR,
- formalizovanie partnerstva partnerov vstupujúcich do realizácie projektu,
- výtýpovanie a výber kľúčových aktérov ovplyvňujúcich rozvoj mesta,
- uvedomenie si rolí jednotlivých subjektov v procese plánovania,
- spresnenie postupu plánovania v stanovenom čase,
- zostavenie realizačného tímu – štyroch základných pracovných skupín a jednej integrujúcej skupiny,
- zostavenie organizačnej štruktúry riadenia procesu plánovania a realizácie projektu,
- spracovanie systému komunikácie a rozhodovania najmä na úrovni integrujúcej skupiny,
- spracovanie komunikačnej stratégie pre komunikáciu výstupov plánovania s cieľovými skupinami.

Aby sa proces plánovania rozvoja mesta (ktorého výstupom je PHaSR) stal efektívnym a účinným, je už v jeho začiatkoch dôležité:

- *Uistiť sa, že je Mesto pripravené tento proces prijať na všetkých úrovniach riadenia, manažovania a rozhodovania.*
- *Reálne určiť obdobie a dĺžku, v ktorom sa bude uskutočňovať proces plánovania podľa náročnosti samotného procesu.*
- *Zistiť či sú k dispozícii hodnoverné vstupné údaje a rozhodnúť sa ako ďaleko by mal ísť proces plánovania (napr. až do podrobných akčných plánov, resp. len do opatrení a pod.),*

aký bude spôsob vedenia procesu (široko participatívny či s užšou skupinou), vedený externým subjektom, resp. interne, vlastnými silami a zhodnotiť jeho politický rámec (na začiatku alebo na konci volebného obdobia, s jednoznačnou, resp. len čiastočnou podporou orgánov samosprávy).

- *Vytvoriť podmienky pre účasť a angažovanosť ľudí v procese plánovania – tvorby rozvojového dokumentu (tento proces by sa mal stať skutočnou prioritou pre kľúčových ľudí v danom čase).*
- *Motivovať a pripraviť ľudské zdroje (najmä pre samotný proces plánovania rozvoja mesta, tímovú prácu, efektívnu komunikáciu a budovanie partnerstiev), lebo základom úspešnej prípravy stratégie rozvoja mesta je kvalifikovaný, efektívny a motivovaný tím.*
- *Zabezpečiť organizačné, materiálne a technické podmienky procesu plánovania.*
- *Vypracovať systém komunikácie výstupov plánovania.*
- *Vopred stanoviť systém monitoringu a hodnotenia tvorby rozvojového dokumentu.*

Analytická fáza plánovania alebo Ako dôkladne analyzovať stav mesta

Plánovanie rozvoja mesta vychádza z analýzy stavu mesta (situačnej analýzy), ktorá dáva základ pre výber ďalších krokov vytvárania stratégie rozvoja mesta. V tejto fáze je potrebné zozbierať a spracovať informácie a údaje, ktoré pomôžu pre vytyčovanie smerovania a rozvojových priorít mesta.

Zostavenie **Profilu mesta Rožňava** ako charakteristiky stavu mesta (na základe vopred spracovanej metodiky) s dôrazom na trendy v konkrétnych oblastiach rozvoja a života mesta, ako aj **SWOT analýza**, teda bilancia silných a slabých stránok rozvoja mesta a identifikácia príležitostí i ohrození budúcnosti mesta, bolo realizované štandardnou metodikou prispôbenou špecifikám mesta.

Práca na Profile mesta bola plánovaná na časové obdobie maximálne 2 – 3 mesiacov, avšak vzhľadom na skutočnosť, že potrebných informácií pre spracovanie stavu mesta v Rožňave bolo veľmi málo, resp. boli ťažko dostupné, tvorba profilu mesta sa predĺžila na obdobie 4 až 5-tich mesiacov

(čo bol, ako už bolo uvedené, hlavný dôvod na predĺženie realizácie projektu). Najťažšie dostupné boli informácie z oblasti ekonomického rozvoja mesta zisťované dotazníkovou formou a rozhovormi so zástupcami hlavných podnikov pôsobiacich v meste. Tento primárny prieskum poukázal na to, že medzi Mestom a podnikateľskou sférou nie je vybudované prostredie plnej dôvery a nefunguje efektívna vzájomná komunikácia. Na viac potrebné údaje pre plánovanie nie sú zbierané v podnikateľských subjektoch, ale ani v Meste systematicky a podľa jednotnej metodiky.

Aj keď je metodika SWOT vo všeobecnosti známa, je niekedy ťažko rozlíšiť interné a externé faktory. Často sa stotožňuje mesto (katastrálne územie a činnosti v ňom vykonávané) s Mestom (ako právnym subjektom). To môže viesť k tomu, že za vnútorné prostredie sa považuje len Mesto (s jeho súčasnými kompetenciami) a všetko ostatné je prostredie externé vrátane ďalších subjektov pôsobiacich na území mesta. V takýchto SWOT-kách sú potom napríklad za ohrozenia (ako vonkajšieho faktora) považované aj skutočnosti, ktoré sú vlastne slabou stránkou analyzovaného celku tzn. mesta (napr. znečistené ovzdušie zo zdrojov, nachádzajúcich sa na území mesta a pod.). Jednoznačne sa odporúča, aby predmetom, teda vnútorným prostredím rozvojového plánu bolo katastrálne územie mesta, kde hlavné zodpovednosti za rozvoj preberá Mesto, teda samospráva.

Stav mesta by mal byť popísaný na základe ukazovateľov – indikátorov rozvoja. Avšak, keďže mesto Rožňava si doteraz takéto ukazovatele nestanovilo, Profil mesta sa tak stal základným materiálom pre porovnávanie a vyhodnocovanie rozvoja mesta a meradlom zlepšovania, či zhoršovania jeho stavu.

Poučenia z prípravy a spracovania analytickej časti rozvojového dokumentu mesta:

- *plánovať na situačnú analýzu dostatok času, nepodceňovať jej dôležitosť,*
- *analýzy poskytujú množstvo informácií a je dôležité z nich vybrať len tie, ktoré sú potrebné a využiteľné vo vzťahu k príprave PHaSR,*
- *je dôležité stanoviť ukazovatele rozvoja a mechanizmus ich sledovania,*

- pre každý indikátor treba dokumentovať trendy aspoň za posledné 3 – 4 roky, aby závery boli založené viac na rozvojových či poklesových tendenciách než na absolútnych číslach,
 - Profil mesta, nemôže byť len kompilát informácií z rôznych existujúcich a často neaktuálnych dokumentov, ale tento dokument získava dostatočnú vypovedaciu schopnosť pre tvorbu stratégie rozvoja mesta len s kvalifikovanými komentármi odborníkov,
 - je nutné určiť dopredu jasné hranice interného a externého analyzovaného prostredia,
 - SWOT analýzu aplikovať výberovo a detailne na konkrétne, a čo najužšie vymedzené rozvojové oblasti mesta.
- množstvo ľudí, ktorí budú mať z vyriešenia daného problému osoh,
 - územný priemet riešenia problému a
 - reálnosť riešenia v danom čase a za daných možností získania zdrojov na riešenie.

c) Expertne prioritizované problémy (30) boli komunikované (získavaná spätná väzba formou dotazníka) s tromi cieľovými skupinami:

- so širokou verejnosťou (spolu sa vrátilo 1 450 platných dotazníkov – 78 % z celkového počtu dotazníkov),
- s poslancami mesta (19 poslancov a dotazníkov),
- odbornou verejnosťou t. j. s neposlancami – odborníkmi poslaneckých komisií, zástupcami odborných inštitúcií a odbornými pracovníkmi Mestského Úradu (spolu 36 dotazníkov).

d) Výsledky týchto dotazníkových prieskumov boli spracované za účelom finálneho výberu prioritných problémov mesta, ktoré boli podrobené ďalšej diskusii a analýze. Kritéria pre finálny výber boli nasledovné:

- problém je prioritný pre danú skupinu ak získa minimálne 15% hlasov respondentov,
- problém je pre mesto prioritný ak ho všetky tri skupiny za taký pokladajú (tzn. získa viac ako 15 % hlasov u všetkých skupín),
- problém je pre mesto prioritný ak ho za taký označí aspoň 20 % respondentov z dvoch skupín,
- problém je prioritný pre mesto ak získa aspoň 30 % hlasov buď zo skupiny odborníkov alebo poslancov.

„Ak sa raz za čas zastavíme a pozorne obzrieme, ďalšie kroky dostanú jasnejší smer a zmysel.“

Jedna z najťažších fáz prípravy Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja je korektné **identifikovanie problémov a ich prioritizácia** pre riešenia v danom plánovacom období mesta. Doterajšie skúsenosti z plánovacích procesov, či na úrovni obcí, miest, regiónov, ale aj na národnej úrovni vo všeobecnosti ukazujú, že identifikovanie a výber prioritných problémov (tzn. tých, ktorým bude venovaná väčšia pozornosť z hľadiska alokácie zdrojov) má často subjektívny charakter tzn., že konečný výstup nie je výsledkom kritériálneho výberu, ale výsledkom rôznych vplyvov tých, ktorí o tom rozhodujú.

V meste Rožňava bola identifikácia a prioritizácia problémov realizovaná v nasledovných etapách:

- a) Pracovné tematické skupiny, ktoré pozostávali z odborníkov z rôznych inštitúcií a organizácií v meste, identifikovali spoločne, na základe informácií z Profilu mesta, SWOT analýzy a ich vlastnej expertízy, všetky významnejšie problémy v danej tematickej oblasti.
- b) Tieto identifikované problémy (v prípade Rožňavy spolu 41) boli pracovnými skupinami expertne prioritizované na základe štyroch kritérií:
 - naliehavosť potreby vyriešenia problému,
 - vyriešením problému sa vytvára nevyhnutný predpoklad k riešeniu ďalších problémov,

Týmto procesom, náročným na diskusie a uzatváranie konsenzov, bolo vybraných 12 finálnych rozvojových priorit mesta (viď graf). Aj keď tento proces výrazne objektivizuje výber prioritných problémov v meste, nemožno ho pokladať za absolútne určujúci. Často sa totiž stáva, že niektoré problémy, ktoré sa nevojdú do štatisticky určeného súboru, sú pre dané mesto z hľadiska kvality života občanov veľmi dôležité a je treba sa nimi zaoberať. Takéto „špecifické“ prípady sú predmetom hlbších diskusií a je možné ich do finálnych priorit (napriek „štatistickému neúspechu“) dodatočne zaradiť. Podobne sa udialo aj v prípade mesta Rožňava, keď niektoré problémy, hlavne v oblasti

kultúry a športu, boli danými špecialistami hlbšie vyargumentované a neskôr po diskusii, najmä v integrujúcej pracovnej skupine zaradené medzi prioritné problémy (konečný počet prioritných problémov v rozvoji mesta bol 16).

Po skončení procesu výberu prioritných problémov je potrebné a dôležité každý z nich analyzovať tzn. identifikovať príčiny a uvedomovať si dôsledky daného problému. Tento proces, ktorý je pomerne podrobne popísaný v literatúre, je veľmi zložitý a nie vždy dostatočne pochopený tými, ktorí ho realizujú.

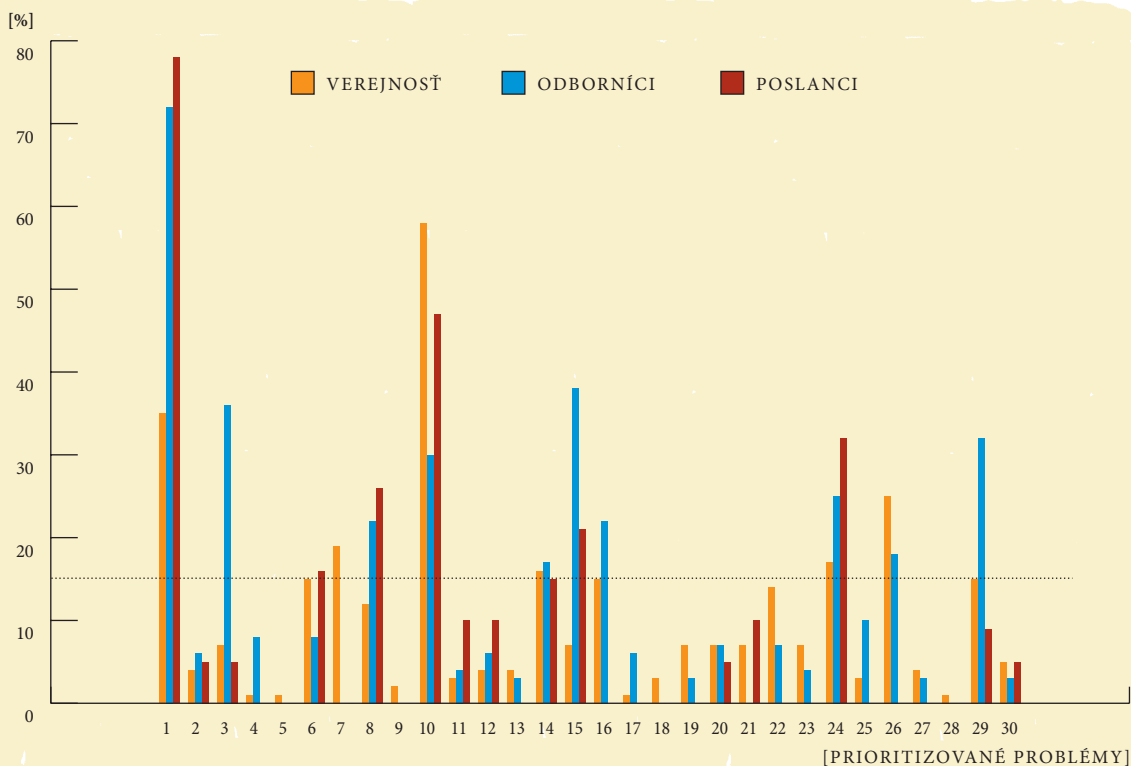
Najčastejšie chyby, ktoré majú potom vážny dopad na výber stratégie riešenia problému sú:

- *nerozlišovanie problému, príčiny a dôsledku,*
- *nejasná formulácia pri zostavovaní „stromu príčin“,*

- *za hlavnú príčinu všetkého sa označuje nedostatok zdrojov (potom ale často sa nedá vyčítať z analýzy, na čo je nedostatok zdrojov),*
- *nie je zvažovaná rôzna váha príčin (často sa na jednu úroveň kladú príčiny, ktorých „príspevok“ k danému problému je diametrálne odlišný),*
- *analýza problému nie je dostatočne podrobná s nejasnými logickými súvislosťami a väzbami vzťahov príčina – problém – dôsledok.*

Je dôležitým poučením z mesta Rožňava, ale aj z iných lokalít, že kvalita procesu i kvalita samotného výstupu analýzy príčin problémov je v priamej korelácii s kvalitou následného procesu stanovenia strategických cieľov, opatrení ako aj aktivít v PHaSR.

„Dobre formulovaný a analyzovaný problém, je problém z polovice vyriešený.“



Porovnanie prioritných problémov cieľovými skupinami (verejnosc – odbornici – poslanci)

Stratégia rozvoja mesta alebo Ako určiť smery a ciele rozvoja mesta

Prvým krokom tvorby stratégie mesta je spracovanie **predstavy o budúcnosti mesta – vízie**. Pre ozrejenie pojmu vízia uvedme, že sa používa v strategickom plánovaní na vyjadrenie opisu stavu budúcnosti mesta. Vízia a uvedenie si problémov i potenciálu rozvoja mesta spúšťajú proces zmien v rozvoji mesta. Vízia je vlastne realistický obraz želanej budúcnosti mesta a vieme ho vytvoriť vtedy, ak sa odkloníme od „vychodených chodníčkov“ a sme schopní myslieť za hranice obmedzených rámcov. Zo skúseností môžeme konštatovať, že názory na vytváranie a použitie vízie sú rôzne. Vízia ako súčasť strategického plánovania nie je celkom pochopená a často označovaná za nerealizovateľný sen krajšej budúcnosti, resp. je považovaná aj za stratu času. Takýto prístup ochudobňuje mestá o vytvorenie realistickej predstavy budúcnosti mesta ako hybnej sily – motora pre realizáciu rozvojovej stratégie. Jasne vidíme zajtrajšok, no budúcnosť ohraničená možno decéniom, je veľmi vzdialená, ťažko predstaviteľná a ešte ťažšie opisateľná.

Aby sa pracovné tímy v meste Rožňava vyhli postupom, ktoré by viedli k tvorbe vízie len ako formálneho naplnenia krokov strategického plánovania, prebiehala tvorba vízie mesta tak, aby sa stala motivujúcim základom spracovania stratégie rozvoja mesta:

- *Všetky pracovné skupiny s prizvaním širšieho spektra účastníkov absolvovali vzdelávanie zamerané na zásady tvorby vízie v rámci seminára „hľadanie budúcnosti mesta“, na ktorom každá z pracovných skupín formulovala taký rámec vízie mesta v konkrétnej rozvojovej oblasti, ktorú po zvážení bariér jej dosiahnutia, akceptovali všetci zúčastnení.*

- *Spájanie navrhnutých rámcov vízií z konkrétnych oblastí života mesta do jednej spoločnej formulácie bolo dosť zložité a zdĺhavé a žiadalo si aktívnu účasť všetkých členov tímu, čítanie, pripomienkovanie aj tvorivé slohové schopnosti, ako aj úpravy s pomocou expertov procesu plánovania až do takej podoby, z ktorej mali všetci pocít, že je to ich vízia a že si za ňou stoja.*
- *Rožňavčania vytvorili víziu ako prvý krok strategickú fázu plánovania po situačnej analýze. Pre menej motivované tímy plánovania rozvoja v iných mestách by bolo efektívnejšie spracovať víziu svojho mesta na začiatku procesu plánovania, ešte pred analýzou jeho stavu. Lebo dobre spracovaná vízia, všetkým spoločná, inšpiruje, posilňuje, povznáša a motivuje. Je však dôležité sa k nej vrátiť, uvedomiť si bariéry jej dosiahnutia na základe SWOT analýz a víziu tak revidovať.*
- *Nie je ľahké „pevne stáť nohami na zemi a zároveň siahat' po hviezdach“.*

„Ak neviete presne kam idete, ako spoznáte, že ste už tam?“

Etapa **stanovenia strategických a špecifických cieľov**, ako aj opatrení na ich naplnenie, je vždy vyvrcholením procesu prípravy akejkoľvek stratégie, teda i Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta. Táto etapa musí logicky a obsahovo nadväzovať na etapy predchádzajúce (profil mesta, SWOT analýzy, identifikácia prioritných problémov a analýza ich príčin, vízia mesta). Často sa stáva, že stanovené ciele, či opatrenia, nemajú „oporu“ v analytickej časti alebo nereflektujú výsledky problémovej analýzy, či obsah vízie. Medzi prvotné problémy, ktoré sa ukázali v procese plánovania aj v meste Rožňava, patrí dosiahnutie spoločného porozumenia zostavovateľov PHaSR v terminológii a jeho obsahu.

Prosperujúce hospodárstvo mesta je založené na troch pilieroch – priemyselnej výrobe, službách a cestovnom ruchu. Priemyselný park využíva najmä domáce rozvojové zdroje a prosperuje. Existujúce nerastné suroviny sa pre rozvoj priemyslu v meste využívajú environmentálne prijateľným spôsobom. Súčasťou hospodárstva mesta je aj spracovanie a finalizácia výrobkov z dreva a iných materiálov. Jeden z príjmov mesta pochádza z cestovného ruchu, ktorý vytvára príležitosti na zamestnanie jeho obyvateľov. Rozvinutá je výroba a predaj tradičných gemerských remeselných výrobkov. Nezamestnanosť je pod hranicou 10 %.

Úryvok z textu Vízia mesta (PHaSR mesta Rožňava)

Najčastejšie nedorozumenia vznikajú pri diskusiách o formulácii jednotlivých prvkov stratégie a to:

- čo je to strategický (tiež niekedy uvádzaný ako hlavný, či globálny) cieľ, ako konkrétne má byť formulovaný, ako ďaleko má súvisieť s víziou,
- ako odlišiť špecifické (niekedy uvádzané tiež ako čiastkové) ciele od opatrení, hlavne v oblasti podrobností formulácie,
- v akej štruktúre, ako podrobne a s akým časovým horizontom má byť stratégia rozpracovaná.

Aj keď sa na začiatku tvorby stratégie a definovania cieľov javí, že plán už dostáva jasnejšie kontúry a že začíname plánovaniu (po namáhavej analytickej etape) rozumieť, skúsenosti z procesu v Rožňave, ktoré sa ale výrazne nelíšia od iných procesov podobného charakteru ukázali, že vzdelávaniu účastníkov procesu prípravy PHaSR k danej téme a s tým súvisiacim diskusiám je treba venovať veľkú pozornosť, aby potom následné výstupy z tematických pracovných skupín boli kompatibilné.

Aby bol cieľ cieľom, musí spĺňať určité kritériá špecifickosti, merateľnosti, aktuálnosti, realizovateľnosti a termínovanosti. A čo je dôležité, už pri jeho prečítaní by sme mali spoznať plánovanú zmenu, ktorá sa realizáciou ciela dosiahne. Takéto definovanie cieľov v logickej štruktúre vízia – strategický cieľ – špecifický cieľ – opatrenia až aktivity, si vyžaduje určitú zručnosť, čas a holistický pohľad, najmä v prípadoch, kde problém, na ktorého riešenie definujeme ciele, ovplyvňuje dve i viac rozvojových oblastí mesta (napr. zvyšovanie hlučnosti a prašnosti vplyva na zdravotný stav obyvateľstva, na stav zložiek životného prostredia i na stav verejných priestranstiev a zelene a pod.)

Mesto Rožňava definovalo 8 strategických cieľov, ktoré odrážajú hlavné problémy v rozvoji mesta v hlavných rozvojových oblastiach a naplňujú víziu mesta. Na to nadväzovalo 16 špecifických cieľov reagujúcich na špecifické problémy v tej ktorej rozvojovej oblasti a 59 opatrení pre realizáciu špecifických cieľov.

Každý plán či rozvojový dokument je ovplyvňovaný časom a inými okolnosťami a mal by sa flexibilne meniť. Strategické ciele by ale mali byť stano-

vené tak, aby často nemuseli podliehať zmenám. Skôr špecifické ciele a opatrenia (aj s aktivitami), by mali byť častejšie monitorované vyhodnocované a eventuálne revidované.

„Najprv si musíte povedať, čo chcete dosiahnuť, až potom sa zamýšľať nad tým, ako to dosiahnete.“

Akčné plánovanie alebo Ako, krok za krokom, naplňovať stratégiu rozvoja mesta

Stratégia rozvoja mesta Rožňava určila rozvojové smery a definovala ciele, čo chce mesto v horizonte roku 2010 – 2015 uskutočniť. Dosiahnuť ambiciózne rozvojové ciele a opatrenia mesta je však možné len realizáciou Akčného plánu, teda konkrétnych opatrení a aktivít. Akčný, krátkodobý charakter plánovania je už mestským tímom blízky a známy z operatívneho riadenia činností Mesta.

Je dôležité, aby akčný plán obsahoval:

- identifikované opatrenia, aktivity a projektové zámery, ktorých realizáciou sa naplňujú stanovené ciele,
- zdroje financovania aktivít a projektových zámerov,
- stanovenie zodpovedností za realizáciu aktivít,
- potenciálnych partnerov pre realizáciu akčného plánu.

Akčný plán, ak má byť realizovaný, musí byť podkladom pre každoročnú tvorbu rozpočtu Mesta a zároveň v súlade s finančnými možnosťami Mesta (internými či externými), a tiež má byť podkladom pre organizačné, či personálne zmeny posilňujúce realizáciu PHaSR.

Proces plánovania spravidla končí schválením dokumentu PHaSR v mestskom zastupiteľstve, ale aby sa nestal len tzv. „šuflikovým“ dokumentom je záležitosťou rozhodnutia Mesta (a tak je to aj v prípade mesta Rožňava) vytvoriť všetky podmienky pre jeho realizáciu. Tieto podmienky spočívajú najmä v príprave ľudských zdrojov, v kvalitnej organizačnej a projekčnej činnosti, v systéme a kvalite rozhodovania na úrovni orgánov samosprávy a jeho výkonného aparátu, v mobilizácii finančných zdrojov, v účinnom monitoringu a vyhodnocovaní nie len akčného

plánu, ale celého PHaSR. Veľmi dôležitým aspektom úspešnej realizácie PHaSR je komunikácia s verejnosťou a priebežné zapracovávanie jej spätnej väzby. Nedostatočne pripravená realizačná etapa (ešte počas prípravy PHaSR) môže mať negatívny dopad na realizovateľnosť a s odstupom času aj neaktuálnosť programu. Nie nepodstatné sú dôsledky nedostatočne pripravených aktivít a ich implementácie, odkladajúce sa v demotivácii ľudí a v nedosahovaní očakávaných pozitívnych zmien v meste.

Mesto Rožňava v rámci projektu KAPSA vypracovalo plán blokov aktivít pre roky 2005 – 2006 ako základ pre dopracovanie a spresnenie Akčného plánu na toto obdobie. Súčasne sa hneď po schválení PHaSR má Návrh akčného plánu

rozpracovať podrobnejšie, vrátane plánu monitoringu, vyhodnocovania a neskoršej aktualizácie.

„Dvadsať stopovú priepasť nemožno preskočiť dvoma desaťstopovými skokmi.“

NÁVRH PLÁNU AKTIVÍT PRE ROKY 2005 – 2006

STRATEGICKÝ CIEĽ 1:

Zlepšenie starostlivosti o životné prostredie

Špecifický cieľ	Opatrenie	Hlavné aktivity	Zodpovedný	Rok plnenia	Odhad objemu financií	Možné zdroje financovania	Možní partneri
1.1. Zabezpečiť dostatok informácií o stave zložiek ŽP, úrovne hluku, výskytu radónu a ich vplyvu vna zdražotný stav obyvateľstva	Opatrenie 1.1.1 Zlepšiť komunikáciu medzi subjektmi, ktoré mapujú informácie o stave ŽP	<ul style="list-style-type: none"> vypracovať databázu subjektov, potrebných pre komunikáciu spracovať komunikačnú stratégiu realizovať komunikačnú platformu 	Mesto RV	05 06 06	0,01 M	Mesto RV MŽP SR Nadácie MVO VÚC	Mesto RV Odborné organizácie Štátna správa
	Opatrenie 1.1.2 Zaviesť mechanizmus a nástroje pre „environmentálne“ rozhodovanie Mesta	<ul style="list-style-type: none"> získať relevantné podklady ku kvalifikovanému rozhodovaniu spracovať smernice pre internú spoluprácu medzi odborními MsÚ činnosti ovplyvňujúce ŽP mesta vykonať profesijný audit na odbore V, ÚP, ŽP a MK 	Mesto RV	06 05 06	0,1 M	Mesto RV MH SR	Mesto RV Dodávateľ

PHaSR mesta Rožňava (ukážka akčného plánu)

ODPORÚČANIA**ALEBO DESATORO PRE PLÁNOVANIE ROZVOJA MESTA**

1. Nepodceňujte prípravu plánovania rozvoja mesta a zvolte spôsob, ktorý je vami najefektívnejšie uskutočniteľný.
2. Pri splnení legislatívnych požiadaviek povýšte plánovanie na motivujúcu, prioritnú a pravidelnú tímovú činnosť Mesta.
3. Zabezpečte primeranú rovnováhu medzi etapami plánovania a širokým zapojením ľudí, pretože je to kľúčový faktor plánovacieho procesu.
4. Kvalitná, na trendy poukazujúca analýza stavu mesta nech je pre Vás východiskom pre určovanie rozvojových smerov a tvorbu stratégie rozvoja mesta. Buďte si vedomí, že len dobre identifikované, správne pomenované a podrobne analyzované problémy vytvárajú kvalitný rámec pre spracovanie uskutočniteľnej stratégie rozvoja mesta.
5. Uvedomte si, že k správnej identifikácii problémov je nevyhnutná komunikácia s odbornou, občianskou ako aj rozhodovacou sférou.
6. Prijmite a vytvorte reálnu víziu mesta, ako stavu, kam sa chcete dostať a využívajte ju pre mobilizáciu potenciálu rozvoja mesta a posilňovanie motivácie ľudí.
7. Snažte sa o jednoduchú štruktúru, prehľadný a výstižný obsah stratégie, aby bola jasná všetkým, ktorí ju budú realizovať, aj tým, ktorí sa s ňou chcú v záujme rozvoja mesta oboznámiť.
8. Formulujte ciele rozvoja mesta tak, aby z nich bolo jasné aká zmena nastane, keď sa dosiahnu.
9. Nezapodniete, že implementácia rozvojovej stratégie mesta (PHaSR) je možná len realizáciou konkrétnych aktivít a projektov, ktoré si vyžadujú realistické zabezpečenie zdrojov.
10. V procese plánovania venujte náležitú pozornosť príprave podmienok realizácie PHaSR. Prehodnoťte kapacity, najmä ľudské, organizačné, finančné a ak je to potrebné, zefektívnite systém práce, rozhodovania i kontroly Vašich rozhodovacích i výkonných zložiek.



ZÁVER

Nie je to tak dávno (a niekde to pretrváva aj do súčasnosti), že plánovanie v samospráve, resp. dôsledné napĺňanie odsúhlasených plánovacích či koncepcných dokumentov, je posunuté do úzadia a individuálne záujmy skupín i jednotlivcov ovplyvňujú rozvoj miest. Vstup Slovenska do EÚ so sebou prinieslo mnoho zmien spoločenských, ekonomických, legislatívnych, ale prinieslo i nové rozvojové príležitosti a finančné možnosti. V súčasnosti sa plánuje rozvoj na všetkých úrovniach od národnej až po lokálnu a je dôležité, aby tieto plánovacie dokumenty boli vzájomne prepojené. A aj tento fakt je potrebné v plánovaní rozvoja miest zohľadňovať. Vytvorenie Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta je len prvým krokom pre rozvoj a ak má byť tento dokument efektívnym nástrojom manažovania zmien musí byť monitorovaný a flexibilne aktualizovaný. PHaSR by nemal byť dokument len pekne zviazaný, opatrený množstvom (a nie vždy potrebného) popisného textu, ktorý znižuje jeho prehľadnosť a vypovedaciu schopnosť, ale mal by byť dokumentom, ktorý tvorí súčasť každodennej práce tých, ktorí rozhodujú, tých ktorí pripravujú nové zámery a aj tých, ktorí mesto manažujú. Ak PHaSR vychádza z reálnych potrieb mesta, prioritných problémov, má reálne stanovené ciele, sú s ním stotožnení spracovatelia i realizátori a zohľadňuje vonkajšie okolnosti vyjadrené v iných plánovacích rozvojových dokumentoch, tak ako je to v prípade mesta Rožňava, je možné predpokladať, že sa takým stane a prispeje k zvýšeniu konkurencieschopnosti mesta a jeho okolia.

Prajeme Rožňave a všetkým mestám, ktoré nastúpili cestu systémového plánovania a manažovania rozvoja veľa úspechov.

„Plánovanie je umením možného. Svoj plán môžete realizovať len vtedy, ak je akceptovateľný tak pre ľudí, ktorí naň poskytujú zdroje, tak pre tých, ktorí ho uskutočňujú. Aj tie najracionálnejšie plány môžu stroskotať, ak nebudeme brať do úvahy v prvom rade ľudí. Preto sa plánovalci, manažéri a tí, ktorí rozhodujú snažia v procese plánovania získať nie len myseľ, ale aj srdcia ľudí.“



Tento dokument bol vytvorený s finančnou podporou EÚ. Obsah tohto dokumentu nemožno považovať za vyjadrenie stanoviska EÚ.

Názov: Projekt KAPSA – Prípadová štúdia z procesu plánovania rozvoja mesta Rožňava

Grafická príprava a sadzba: Mgr. Svetozár Šomšák

Fotografia na titulke: G. Legen

Fotografie: G. Legen, S. Šomšák

Vydanie: Prvé

Počet strán: 20

Náklad: 150 ks

Rok vydania: 2005

Neprešlo jazykovou úpravou

