

TECHNICKÁ UNIVERZITA VO ZVOLENE
DREVÁRSKA FAKULTA

**INOVAČNÝ PROJEKT ZAMERANÝ NA REGIONÁLNY
ROZVOJ MESTA ZVOLEN
(IMPLEMENTÁCIA PARTICIPATÍVNEHO ROZPOČTU)**

Diplomová práca

Kód: DF-13014-5999

Študijný odbor: **Ekonomika a manažment podniku**
Študijný program: **Podnikový manažment v drevospracujúcom priemysle**
Pracovisko: **Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva**
Vedúci záverečnej práce: **doc. Ing. Anna Zaušková, PhD.**

Zvolen, 2011

Bc. Peter Daubner

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Vyhlasujem, že diplomovú prácu na tému Inovačný projekt zameraný na regionálny rozvoj mesta Zvolen (Implementácia participatívneho rozpočtu) som vypracoval samostatne pod odborným vedením vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Anny Zauškovej, PhD. a jej obsah vychádza z mojich poznatkov a vedomostí, ktoré som získal zo štúdia odbornej literatúry, študijných materiálov a odborných konzultácií.

Vo Zvolene, dňa 9. apríla, 2011

.....

POĎAKOVANIE

Ďakujem pani doc. Ing. Anne Zauškovej, PhD. za cenné rady, podnety a pripomienky pri spracovávaní diplomovej práce, za strávený čas, skvelý prístup a ochotu. Samozrejme aj za poskytnutú odbornú literatúru, z ktorej som študoval a čerpal teoretické poznatky.

ABSTRAKT

Daubner, Peter: Inovačný projekt zameraný na regionálny rozvoj mesta Zvolen (Implementácia participatívneho rozpočtu) (diplomová práca). Technická univerzita vo Zvolene. Rektorát. Drevárska fakulta, Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva. Vedúca diplomovej práce: doc. Ing. Anna Zaušková, PhD. Komisia pre obhajoby: Odvetvové a prierezové ekonomiky. Stupeň odbornej kvalifikácie: inžinier (Ing.). Zvolen: TU, 2011. 113 s.

Diplomová práca s názvom Inovačný projekt zameraný na regionálny rozvoj mesta Zvolen (Implementácia participatívneho rozpočtu) je venovaná problematike konceptu participatívneho rozpočtovania (charakteristika participatívneho rozpočtu, typy, modely, aktéri, princípy) a procesu jeho implementácie na úrovni samosprávneho celku. V prvej kapitole práce problematizujeme v teoretickej rovine východiská k riešenej problematike, sú to inovácie, inovačný proces, projektový manažment, regionálny rozvoj, sociologický výskum a koncept participatívnej demokracie a jej nástroj participatívny rozpočet. V analytickej časti práce sa zaoberáme Banskobystrickým vyšším územným celkom a analýzou inovačného potenciálu v tomto administratívne a geograficky vymedzenom regióne, charakteristikou Mesta Zvolen a jeho pozíciou v rámci regionálnej politiky Banskobystrického kraja a prioritami občanov mesta v rokoch 2008, 2009 a 2010. Projektová časť tejto diplomovej práce obsahuje vypracovanie inovačného projektu zameraného na regionálny rozvoj Mesta Zvolen, ktorý sa má doceliť implementáciou participatívneho rozpočtu, nástroja modernej verejnej správy (subsystému samosprávy). Inovačný projekt zahŕňa definovanie projektu, jeho plánovanie (dekompozícia prác na projekte, vytvorenie PERT diagramu a určenie kritickej cesty), organizovanie (vytvorenie balíkov pracovných úloh) a kontrolu (vytvorenie Ganttovho diagramu).

Kľúčové slová: inovácia, projekt, región, rozvoj, Zvolen, participatívny rozpočet

ABSTRACT

Daubner, Peter: Innovative project centered on the regional development of the Zvolen town (Implementation of the participatory budget) (graduation thesis). Technical University in Zvolen. Rectorate. Faculty of Wood Sciences and Technology, Department of Marketing, Trade Sale Science and World Forestry. Supervisor of graduation's thesis: doc. Ing. Anna Zaušková, PhD. Committee: Cross-section economies. Degree of qualification: Engineer (Ing.). Zvolen: TU, 2011. 113 pp.

The graduation thesis called Innovative project oriented on the regional development of the town Zvolen (Participatory budget implementation) is presenting the problematic of concept of participatory budget (participatory budget characteristic, types, models, persons involved, principles) and process of its implementation at the municipal unit level. In the first chapter, we discuss the solutions of the problematic in the theoretical level, there are innovations, innovative process, project management, regional development, sociologic research and concept of the participatory democracy and its tool – participatory budget. In the analytical part of the thesis, we deal with the Banská Bystrica regional unit and the innovative potential analysis in this administrative and geographical region, characteristic of the Zvolen town and its position in the area of regional politics of Banská Bystrica region and public priorities in the years of 2008, 2009 and 2010. Project part of this thesis includes elaboration of the innovative project centered on regional development of the Zvolen town, which should be achieved by the participatory budget implementation, tool of the modern public administration (municipality's subsystem). Innovative project includes the project definition, its planning (decomposition of the works on the project, creation of the PERT diagram and determination of the critical way), organization (creation of the workload packages) and controlling (creation of the Gantt diagram).

Keywords: innovation, project, region, development, Zvolen, participatory budget

OBSAH DIPLOMOVEJ PRÁCE

| | |
|--|-----------|
| ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A OBRÁZKOV | 9 |
| ZOZNAM SKRATIEK..... | 11 |
| ÚVOD | 12 |
| 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ K RIEŠENEJ PROBLEMATIKE..... | 15 |
| 1.1 PROJEKTOVÝ MANAŽMENT | 15 |
| 1.1.1 Unifikácia prvkov projektového manažmentu | 16 |
| 1.1.2 Formy projektového manažmentu a ich použitie | 16 |
| 1.1.3 Charakteristika projektu | 17 |
| 1.1.4 Základné formy projektov | 17 |
| 1.1.5 Typy projektov | 18 |
| 1.1.6 Projektový manažér..... | 18 |
| 1.2 INOVÁCIE, INOVAČNÝ PROJEKT A INOVAČNÝ PROCES | 19 |
| 1.2.1 Definícia inovácií | 19 |
| 1.2.2 Klasifikácia inovácií..... | 20 |
| 1.2.3 „4 P inovácií“ | 21 |
| 1.2.4 Valentovo inovačné spektrum..... | 21 |
| 1.2.5 Inovačný projekt a fázy jeho tvorby..... | 22 |
| 1.2.6 Inovačné stratégie..... | 24 |
| 1.2.7 Požiadavky na inovačnú stratégiu..... | 24 |
| 1.3 REGIÓN, REGIONÁLNY ROZVOJ A REGIONALIZÁCIA | 25 |
| 1.3.1 Región ako ekonomický subsystém | 25 |
| 1.3.2 Klasifikácia regiónov | 26 |
| 1.3.3 Regionálny rozvoj | 28 |
| 1.3.4 Problémy regionálneho rozvoja na Slovensku | 29 |
| 1.3.5 Regionálna politika | 31 |
| 1.3.6 Regionalizácia a jej formy | 32 |
| 1.3.7 Systémové kritériá regionalizácie územnosprávneho členenia krajiny | 32 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1.4 | SOCIOLOGICKÝ VÝSKUM..... | 33 |
| 1.4.1 | Metódy sociologického výskumu | 33 |
| 1.4.2 | Dotazník a dotazovanie | 33 |
| 1.5 | PARTICIPATÍVNA DEMOKRACIA A PARTICIPATÍVNY ROZPOČET.. | 34 |
| 1.5.1 | Teória participatívnej demokracie..... | 34 |
| 1.5.2 | Participatívny rozpočet a participatívne rozpočtovanie | 36 |
| 1.5.3 | Filozofické zdôvodnenie potreby participatívneho rozpočtu..... | 37 |
| 1.5.4 | Typy participatívneho rozpočtovania..... | 38 |
| 1.5.5 | Modely participatívneho rozpočtovania..... | 39 |
| 1.5.6 | Princípy participatívneho rozpočtovania..... | 43 |
| 1.5.7 | Aktéri participatívneho rozpočtovania | 45 |
| 1.5.8 | Proces participatívneho rozpočtovania | 47 |
| 2 | CIEĽ DIPLOMOVEJ PRÁCE | 49 |
| 3 | METODIKA DIPLOMOVEJ PRÁCE | 50 |
| 4 | ANALYTICKÁ ČASŤ..... | 51 |
| 4.1 | CHARAKTERISTIKA BANSKOBYSSTRICKÉHO VÚC | 51 |
| 4.1.1 | História, demografia a geografia..... | 51 |
| 4.1.2 | Demografické ukazovatele..... | 52 |
| 4.1.3 | Analýza inovačného potenciálu v regióne | 53 |
| 4.2 | CHARAKTERISTIKA MESTA ZVOLEN..... | 55 |
| 4.2.1 | Všeobecné charakteristika mesta Zvolen | 55 |
| 4.2.2 | Pozícia mesta Zvolen v rámci regionálnej politiky Banskobystrického kraja | 56 |
| 4.2.3 | Územné jednotky mesta Zvolen..... | 57 |
| 4.3 | PRIORITY OBČANOV MESTA ZVOLEN | 58 |
| 4.3.1 | Priority občanov mesta Zvolen v roku 2008 | 58 |
| 4.3.2 | Priority občanov mesta Zvolen v roku 2009 | 58 |
| 4.3.3 | Priority občanov mesta Zvolen v roku 2010 | 59 |
| 4.4 | ANALÝZA ROZPOČTU MESTA ZVOLEN | 68 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 5 | PROJEKTOVÁ ČASŤ | 70 |
| 5.1 | MODEL PARTICIPATÍVNEHO ROZPOČTU PRE ZVOLEN | 71 |
| 5.2 | DEFINOVANIE PROJEKTU..... | 78 |
| 5.2.1 | Definícia problému..... | 78 |
| 5.2.2 | Definícia cieľov projektu a termín ukončenia..... | 80 |
| 5.2.3 | Rozsah a obmedzenia projektu..... | 81 |
| 5.2.4 | Kritériá pre hodnotenie úspešnosti projektu | 81 |
| 5.2.5 | Identifikácia rizík projektu | 82 |
| 5.2.6 | Možnosti eliminácie identifikovaných rizík..... | 83 |
| 5.3 | PLÁNOVANIE PROJEKTU | 84 |
| 5.3.1 | Dekompozícia prác na projekte..... | 84 |
| 5.3.2 | Usporiadanie aktivít podľa časových a logických nadväzností | 86 |
| 5.3.3 | P.E.R.T. diagram a určenie kritickej cesty..... | 89 |
| 5.4 | ORGANIZOVANIE PROJEKTU | 92 |
| 5.4.1 | Balíky pracovných úloh | 92 |
| 5.5 | KONTROLA PROJEKTU..... | 99 |
| 5.5.1 | Ganttov diagram..... | 99 |
| 6 | NÁVRHY A ODPORÚČANIA | 102 |
| | ZÁVER..... | 104 |
| | SUMMARY | 106 |
| | ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY | 107 |

ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A OBRÁZKOV

Zoznam tabuliek

| | |
|---|----|
| Tabuľka 1 Obyvateľstvo v Banskobystrickom kraji v rokoch 2007, 2008 a 2009..... | 52 |
| Tabuľka 2 Územné jednotky mesta Zvolen..... | 57 |
| Tabuľka 3 Štruktúra respondentov podľa veku..... | 62 |
| Tabuľka 4 Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého vzdelania..... | 63 |
| Tabuľka 5 Štruktúra respondentov podľa pracovného zaradenia..... | 64 |
| Tabuľka 6 Štruktúra obyvateľov a respondentov podľa miesta trvalého pobytu..... | 65 |
| Tabuľka 7 Priority občanov zoradené vzostupne v roku 2010..... | 66 |
| Tabuľka 8 Bilancia príjmov a výdavkov k 31. 12. 2009..... | 68 |
| Tabuľka 9 Programové rozpočty pre roky 2011, 2012 a 2013..... | 69 |
| Tabuľka 10 Počet obyvateľov podľa mestských častí..... | 72 |
| Tabuľka 11 Počet členov participatívno-rozpočtovacích skupín..... | 74 |
| Tabuľka 12 Návrh participatívneho rozpočtu v roky 2013, 2014 a 2015..... | 77 |
| Tabuľka 13 Nadväznosti medzi aktivitami a odhad časov realizácie..... | 87 |
| Tabuľka 14 Určenie kritickej cesty..... | 91 |
| Tabuľka 15 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 1)..... | 93 |
| Tabuľka 16 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 2)..... | 94 |
| Tabuľka 17 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 3)..... | 95 |
| Tabuľka 18 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 4)..... | 96 |
| Tabuľka 19 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 5)..... | 97 |
| Tabuľka 20 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 6)..... | 98 |

Zoznam obrázkov

| | |
|--|-----|
| Obrázok 1 Participatívna pyramída klasického modelu..... | 39 |
| Obrázok 2 Schéma (diagram) dvojstupňovej štruktúry modelu PR pre Zvolen..... | 71 |
| Obrázok 3 P.E.R.T. diagram s vyznačenou kritickou cestou..... | 90 |
| Obrázok 4 Ganttov diagram (fázy č. 1 a 2)..... | 100 |
| Obrázok 5 Ganttov diagram (fázy č. 3, 4, 5 a 6)..... | 101 |

Zoznam grafov

| | |
|--|----|
| Graf 1 Zamestnanosť v hospodárstve Banskobystrického kraja k 31.12. 2006..... | 53 |
| Graf 2 Miera nezamestnanosti v okresoch Banskobystrického kraja k 30. 9. 2010..... | 54 |
| Graf 3 Zobrazenie návratnosti dotazníkov v čase..... | 60 |
| Graf 4 Zobrazenie návratnosti dotazníkov podľa miesta odovzdania..... | 60 |
| Graf 5 Štruktúra respondentov podľa pohlavia..... | 61 |
| Graf 6 Štruktúra respondentov podľa veku..... | 62 |
| Graf 7 Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého vzdelania..... | 63 |
| Graf 8 Štruktúra respondentov podľa pracovného zaradenia..... | 64 |
| Graf 9 Štruktúra obyvateľov podľa miesta trvalého pobytu..... | 65 |
| Graf 10 Štruktúra respondentov podľa miesta trvalého pobytu..... | 66 |
| Graf 11 Priority občanov zoradené vzostupne v roku 2010..... | 67 |

ZOZNAM SKRATIEK

| | |
|-----------------|---|
| BoK | - Body of Knowledge - súbory vedomostí z projektového manažmentu |
| NUTS | - Nomenclature des unités territoriales statistiques - štatistická územná jednotka |
| EuroStat | - Európsky štatistický úrad - tiež Štatistický úrad Európskych spoločenstiev |
| LAU | - local area unit - ekvivalent štatistickej územnej jednotky |
| VÚC | - vyšší územný celok (samosprávny celok) |
| NGO | - non-governmental organization (mimovládna organizácia) |
| PPP | - public-private participation (verejno-súkromná účasť) |
| BBSK | - Banskobystrický samosprávny kraj |
| CMZ | - centrálna mestská zóna |
| MsÚ | - mestský úrad |
| IC | - informačné centrum |
| MsZ | - mestské zastupiteľstvo |
| PR | - participatívny rozpočet |
| MČ | - mestská časť |
| VMČ | - výbor mestskej časti |
| PRSMČ | - participatívno-rozpočtovacia skupina mestskej časti |

ÚVOD

„*Naše mestá a obce sú ako zakliate. Dve desaťročia po nežnej revolúcii funguje drvivá väčšina z nich bez výraznejších demokratických mechanizmov*“ (Chmelár, 2010), ktoré by pri prispeli k efektívnemu nakladaniu s verejnými finančnými prostriedkami. Ľudia nemajú dosah na zásadné politické rozhodnutia na regionálnej úrovni, bezmocne sa prizerajú, ako sa permanentne likviduje verejná zeleň, ako sa bez ohlásenia asanujú historické budovy, ako sa zmenšuje ich právo na formovanie verejného priestoru. V súčasnom politickom systéme sú bežní obyvatelia permanentne depolitizovaní samotným systémom, ktorý z nich robí apolitické individua bez záujmu o veci verejné - o veci, ktoré sa ich týkajú.

Pre súčasnú nelichotivú situáciu slovenských miest a obcí sa pokúsime v tejto práci predostrieť nástroj pozitívnej zmeny, pričom načrtneme čitateľovi koncept participatívnej demokracie a jej konkrétneho mechanizmu – participatívneho rozpočtu, ktorý sa pokúsime vo forme inovácie politického systému implementovať použitím inovačného projektu do rozpočtovej sústavy mesta Zvolen. Samotný projekt je prioritne zameraný na regionálny rozvoj mesta, pretože participatívne rozpočtovanie je naň priamo orientované. Regionálny rozvoj je teda cieľom efektívneho participatívneho rozpočtovania a problematika regionálneho rozvoja patrí medzi najzávažnejšie problémy súčasnej slovenskej spoločnosti. Slovensko totiž charakterizujú výrazné regionálne disparity, a tak sa táto problematika dostáva do popredia nielen v rovine politiky a hľadania možností ich riešenia, ale i ako odborný (výskumný) problém.

Považujeme za mimoriadne dôležité riešiť a poukazovať na existenciu a prehľbovanie regionálnych disparít, ale i na ich multidimenzionálnosť, na charakteristiky rozvojových potenciálov či bariér jednotlivých regiónov alebo ich subregionálnych jednotiek. Myslíme si, že práve multidimenzionálny a multidisciplinárny prístup môže pomôcť indikovať charakter a rozsah regionálnych problémov, ale aj hľadať ich príčiny a súvislosti. Takýto prístup sa pokúsime aplikovať pri príprave projektu, pričom dôsledne využijeme poznatky a vedomosti z ekonomických ako aj politologických disciplín, ktorým sa študijne aj voľnočasovo venujeme v teoretickej rovine. Problém regionálnych disparít je potrebné riešiť komplexne, urgentne, zainteresovane a v záujme bežných obyvateľov, ktorí nepotrebujú novú asfaltovú cestu ku golfovému ihrisku, ale pouličné osvetlenie či zástavku MHD v ich periférnej mestskej časti. Preto sme sa rozhodli pre participatívny rozpočet.

Pri voľbe a napĺňaní cieľov regionálneho rozvoja je dôležitá voľba priorít. Zvolené priority sa nadväzne musia premietnuť napríklad do jednotlivých inovačných projektov, ktoré zabezpečujú rozvoj regiónu. *„Každý cieľ projektu musí korešpondovať s definovanými prioritami, ktoré vyplývajú z analýzy prostredia alebo podľa záujmov dotknutých skupín. Ak je v obci, regióne prioritou rozvoj cestovného ruchu, každý pripravovaný projekt by mal prispievať na podporu tejto priority. Samospráva by teda mala podporiť projekty, ktorých ciele sú zamerané napr. na obnovu architektonických a kultúrnych pamiatok, rozvoj ubytovacej kapacity, rozvoj služieb (stravovanie, zábava), organizáciu podujatí, atď.“*. (Filo, Lipianska, 2005, s. 23)

Pre participatívne rozpočtovanie sme sa rozhodli práve kvôli tomu, že investičné priority občanov častokrát nekorešponujú s investičnými záujmami jednotlivých zastupiteľov na regionálnej úrovni a so záujmami finančných skupín, ktoré na týchto politických rozhodnutiach nepriamo participujú. Participatívny rozpočet je mechanizmom ako používať disponibilné finančné prostriedky mesta efektívne a cielene na prioritné projekty v záujme obyvateľov regiónu. Je to cesta, ktorou je možné riešiť problémy regionálneho rozvoja komplexne. Participatívny rozpočet je nástroj, ktorý odpovedá na otázku, ako *„vytvárať na lokálnej úrovni také demokratické prostredie, ktoré občanom umožní rozhodovať o zabezpečení ich základných životných potrieb“*. (Chmelár, 2010)

Participatívny rozpočet znamená pozitívnu zmenu v procese demokratizácie spoločnosti, ktorá si zavádzanie demokratických mechanizmov vyžaduje. S ľuďmi sa totiž predstavitelia (reprezentanti) mesta nerozprávajú a nepoznajú ich problémy, názory občianskych skupín sú ignorované a svojvôľa zastupiteľov je prezentovaná ako odborný prístup. Implementácia participatívneho rozpočtu je jednou z možností ako vytrhnúť región z marazmu zastupiteľskej demokracie na lokálnej úrovni, vytvoriť silnú a efektívnu samosprávu a decentralizovať systém. Ako píše teoretici participatívnej spoločnosti, *„aj keď podpora spoluúčasti občanov na rozhodovaní niekedy môže byť ťažká, komplikovaná, časovo náročná a z času načas dokonca nemožná, pri rozhodovaní na základe konsenzu sú výsledky často legitímnejšie a akceptovateľné vo väčšej miere, než rozhodnutia urobené volenými predstaviteľmi vystupujúcimi nezávisle“*. (Koryakov, Sisk, 2003)

Ako prívrženec participatívnej demokracie (a participatívnej ekonomiky, skrátene „parecon“) som presvedčený, že je potrebné zvyšovať účasť ľudí na politickom rozhodovaní a to napríklad formou participatívneho rozpočtu, v rámci ktorého majú ľudia právo sami rozdeliť časť obecných výdavkov na projekty, ktoré sami považujú za nevyhnutné a všeobecne užitočné pre seba a svoje okolie.

„Z hľadiska existujúcich názorov na podstatu moderného liberálno-demokratického politického systému jednoznačne konštatujeme jeho krízový charakter“. (Koper, 2003, s. 44) Vo všeobecnosti hovoríme o kríze zastupiteľskej demokracie v jej postmodernom štádiu, pretože je narušený základný modernistický princíp vládnutia, ktorým je suverenita ľudu, ktorá sa prejavuje v mnohonásobnej a mnohostupňovej redukcii politických subjektov v rámci realizácie zastupiteľského princípu. Kríza zastupiteľskej demokracie je de facto spôsobená tým, že stále menší počet občanov sa zúčastňuje na rozhodovacích politických procesoch. V medzivolebnom období občania nemajú mechanizmus ovplyvňovania procesu prijímania politických rozhodnutí. A zúčastňovať sa volebného procesu nestačí na to, aby sme mohli tvrdiť, že žijeme v skutočne demokratickej spoločnosti, preto je nevyhnutné implementovať do politiky mechanizmy participatívnej demokracie, ktorá reprezentatívnu demokraciu priamo neruší, len ju dopĺňa a transformuje na účastnícky model vládnutia. (Koper, 2003) A konkrétnym mechanizmom participatívnej demokracie je okrem iného práve participatívny rozpočet, ktorý môžeme tiež považovať za redemokratický prostriedok k dosiahnutiu participatívnej občianskej spoločnosti.

Participatívny rozpočet nie je len utopický nástroj politických mysliteľov a teoretikov verejnej ekonómie, jeho konkrétne pozitívne výsledky môžeme s odstupom času empiricky analyzovať. Korene tejto formy samosprávneho rozpočtovania verejných výdavkov môžeme nájsť v Porto Alegre (hlavné mesto brazílskeho štátu Rio grande do Sul), kde sa ňou začali riešiť problémy urbanistickej politiky a sociálnej vylúčenosti celých skupín obyvateľstva a to v 80. rokoch 20. storočia. (Ruppeltdová, 2010a)

Participatívny rozpočet však nie je vhodný výlučne len pre Latinskú Ameriku, postupne sa rozšíril aj do Európy. Tam, kde takýto model funguje (v rámci EÚ je to rastúci počet obcí vo Francúzsku, v Nemecku, Španielsku, vo Veľkej Británii, či v Holandsku), sa radikálne zvýšila transparentnosť, znížila sa korupcia, a najmä projekty sa nasmerovali na verejnoprospešné ciele umožňujúce viditeľný rozvoj lokality. (Chmelár, 2010)

Cieľom procesu participatívneho rozpočtovania je teda snaha o zvýšenie aktívneho zapojenia občanov do verejného rozhodovania, ich vzdelávanie v oblasti verejnej správy a verejného života, demýtizácia prípravy verejných rozpočtov, spravodlivejšie a všetkým občanom prístupné rozdeľovanie verejných zdrojov, regionálny rozvoj, zníženie chudoby, transparentnosť rozpočtovacieho procesu, obmedzovanie klientelizmu, korupcie a vlády politických elít.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ K RIEŠENEJ PROBLEMATIKE

1.1 PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

„Projektový manažment je nový prístup k riadeniu projektov s presne vymedzeným cieľom, ktorý musí byť dosiahnutý v stanovenom čase, nákladoch a kvalite“. (Majtán, 2009, s. 11) Jednoducho povedané, projektový manažment je nástroj na riadenie projektov. Projektový manažment je orientovaný na riadenie a koordináciu ľudských a materiálnych zdrojov počas životnosti projektu. Využíva pri tom moderné techniky riadenia a to za účelom dosiahnutia vopred stanovených cieľov v danom rozsahu, nákladoch, čase a spokojnosti účastníkov projektu. (Majtán, 2009) Jadro projektového manažmentu pozostáva z troch zložiek, tvoria ho náklady, termíny a kvalita. Tieto elementy sú rovnocenné. Magický trojuholník nadväzuje teoretickú abstrakciu magického štvoruholníku známeho z teórie národohospodárskej politiky. „Je zrejmé, že náklady a termíny sú vo vzájomnom protirečení rovnako ako náklady a kvalita alebo termíny a kvalita“ (Majtán, 2002, s. 26), z toho vyplýva, že projektový manažér (vedúci projektu) sa nemôže sústrediť na dosiahnutie maximálnych cieľov v jednotlivých elementoch, ale musí hľadať medzi nimi optimálny súlad a dosiahnuť tak ideálny stav.

Projektový manažment môžeme tiež definovať ako „formálnu disciplínu, ktorá bola vyvinutá za účelom riadenia projektov“ (Newton, 2008, s. 21) alebo ako „aplikáciu poznatkov, schopností, nástrojov a technológií na aktivity projektu tak, aby tieto splnili požiadavky projektu“. (Svozilová, 2006, s. 19) Ako ekvivalent projektového manažmentu môžeme použiť pojem projektové riadenie, ktoré môžeme chápať aj ako „metódu slúžiacu na rozplánovanie a realizáciu zložitých, predovšetkým jednorázových akcií“ (Zaušková, 2006, s. 172), z ktorých je projekt zložený. Jednou z vlastností projektového manažmentu je jeho inovatívny charakter, „na projekt sa možno pozerat' aj ako na nástroj zmeny, t. j. inováciu“. (Zaušková, 2005, s. 10) Zmena spočíva v tom, že projekty majú po úspešnom dokončení, po splnení svojho cieľa, pozitívny dopad na účastníkov projektu. Medzi hlavné znaky projektu patrí fakt, že má konkrétny cieľ, je časovo vymedzený (má jasne určený začiatok a koniec), je jedinečný, zodpovednosť zaň nesie jednotlivec alebo organizácia, zahŕňa náklady, prostriedky a čas, vyžaduje si rôzne druhy prostriedkov, vedomostí a skúseností. (Zaušková, 2006)

1.1.1 Unifikácia prvkov projektového manažmentu

Z podkapitoly 1.1 vyplýva, že definícii projektového manažmentu je niekoľko, teoretická oblasť projektového manažmentu nie je natoľko jednotná, aby mohla prebiehať racionálna komunikácia medzi projektovými manažérmi a akademickými teoretikmi, preto bola vyvinutá snaha o zavedenie jednotnosti v teórii a praxi riadenia projektov a to aj na medzinárodnom poli. Dôležitým podkladom pre svetovú unifikáciu sa stali „súbory vedomostí z projektového manažmentu“ (Body of Knowledge - BoK), podľa týchto súborov je projektový manažment systém (komplex), ktorý je zložený z 9 podsystémov (parciálnych súčastí) (Majtán, 2009):

- manažment integrácie projektu,
- manažment zdrojov projektu,
- manažment času projektu,
- manažment nákladov projektu,
- manažment kvality projektu,
- manažment ľudských zdrojov v projekte,
- manažment projektovej komunikácie,
- manažment rizík projektu,
- manažment zásobovania projektu.

1.1.2 Formy projektového manažmentu a ich použitie

V teórii rozoznávame niekoľko foriem projektového manažmentu, americká literatúra¹ uvádza nasledujúce (Majtán, 2009):

- Basic Project Management (základný, bežný európsky projektový manažment),
- Program Management (riadenie programov, ktoré majú s projektmi podobné črty),
- New Venture Management (nový manažment podnikov orientovaných na zákazníkov),
- Product Management (výrobný manažment orientovaný na koordináciu výroby),
- Ad Hoc Management (používaný pre projekty menšieho rozsahu).

Všetky formy projektového manažmentu charakterizujú dve črty, tvorí ho projektový tím (projektová organizácia) zodpovedná za riešenie projektov a projektový manažér, ktorý zodpovedá za dosiahnutie cieľov. (Majtán, 2009)

¹ Bližšie pozri: Nicholas, John M.: Managing Business and Engineering Projects (Concepts and Implementation). USA : Prentice Hall, Int. Editions, 1990.

1.1.3 Charakteristika projektu

Definície projektu popredných svetových teoretikov sa líšia, medzi týmito definíciami je možné nájsť isté paralely, z ktorých je možné popísať charakteristické znaky projektu ako najdôležitejšieho prvku projektového manažmentu. Budeme vychádzať z dvoch základných definícií projektu.

Po prvé, projekt môžeme definovať ako „*dočasné úsilie vynaložené na vytvorenie unikátneho produktu, služby alebo určitého výsledku*“ (Svozilová, 2006, s. 22), pričom dosiahnutá „*zmena sa chápe ako dosah projektu na jeho okolie*“. (Majtán, 2009, s. 22)

Po druhé, ako „*akýkoľvek jedinečný tok aktivít a úloh*“ (Svozilová, 2006, s. 22), ktorý má nasledovné charakteristické znaky:

- projekt má jasne stanovený špecifický cieľ, ktorý sa má jeho realizáciu dosiahnuť,
- projekt má definovaný dátum začiatku a konca uskutočnenia, je časovo vymedzený,
- projekt má stanovený rámec pre čerpanie zdrojov potrebných na svoju realizáciu.

Z uvedeného rozboru definície vyplýva, že je možné sa na projekt pozerat' z rôznych perspektív, resp. uhlov pohľadu, preferuje sa však druhá definícia, podľa ktorej je projekt zložený z úloh, ktorých výkonom sú projektové zdroje premenené na výstupy. (Svozilová, 2006)

1.1.4 Základné formy projektov

Základným kritériom pre klasifikáciu projektov je spôsob výstupu ich riešenia. Podľa toho môžeme projekty triediť podľa výstupu, ktorý môže mať hmotný alebo nehmotný charakter. Existujú však aj projekty, ktoré majú hmotné i nehmotné znaky výstupu. Na základe výstupu projektov môžeme teda projekty rozdeliť do troch základných skupín:

- koncepčné (problémové) projekty,
- investičné (výstavbové) projekty,
- inovačné projekty.

V rámci tohto členenia je ešte možné jednotlivé projekty zaradiť medzi organizačné alebo informačné. Tiež je možné projekty rozdeľovať podľa stupňa zložitosti, novosti, variability, štruktúrovanosti na inovačné projekty a rutinné projekty. Pre inovačný projekt, ktorému sa v tejto práci venujeme, je dôležité vytvoriť projektovú jednotku, ktorá má značnú autonómiu pri rozhodovaní a konaní. (Majtán, 2002)

1.1.5 Typy projektov

Pri teoretickej klasifikácii projektov môžeme použiť rôzne kritériá, napríklad organizačno-personálne kritérium, ktoré rozdeľuje projekty podľa toho, aká skupina ľudí alebo organizácia má nad projektom zodpovednosť a ako je zabezpečené financovanie projektu. Podľa takto definovaného kritéria môžeme projekty rozdeľovať na štyri typy:

- projekty v rámci organizácií iniciované a financované samotnými organizáciami,
- projekty komerčných, rozpočtových, príspevkových inštitúcií, samosprávnych orgánov,
- projekty realizované skupinou ľudí na riešenie ekologických, kultúrnych, sociálnych, ekonomických a iných problémov,
- iné projekty zložitejšej povahy. (Zaušková, 2006)

1.1.6 Projektový manažér

Projektový manažér² „plánuje, organizuje, koordinuje, dozerá, monitoruje a kontroluje priebeh projektových prác“ (Majtán, 2009, s. 40), je to „osoba, ktorá má zodpovednosť za priebeh všetkých častí projektu“. (Newton, 2008, s. 21) Projektový manažér pracuje v súlade s prístupmi, technikami a metódami projektového manažmentu, využíva svoje schopnosti, vedomosti, skúsenosti a koncentruje svoju činnosť na optimálne splnenie vytýčeného cieľa projektu a to v stanovenom čase, s požadovanými nákladmi a kvalitou výstupu. „Jeho hlavnou úlohou je riadiť a kontrolovať práce, a nie ich vykonávať“. (Majtán, 2009, s. 40) Projektový manažér nesie zodpovednosť za:

- plánovanie zdrojov potrebných na realizáciu projektu,
- identifikáciu odchýlok od plánu (vrátanie návrhu opatrení),
- informovanie manažmentu o priebehu realizácie projektu,
- výber pracovnej skupiny a ich transformáciu na pracovný (projektový) tím,
- vedenie, koordinovanie, motivovanie a kontrolovanie členov projektového tímu,
- rozdeľovanie úloh členom projektového tímu a riešenie konfliktov v rámci tímu,
- sledovanie nákladov a ich vyhodnocovanie vo vzťahu k projektovému rozpočtu,
- tvorbu pracovných kontaktov na vertikálnej i horizontálnej úrovni a to interných ako aj externých. (Majtán, 2009)

² Tiež označovaný ako manažér projektu alebo vedúci projektu.

1.2 INOVÁCIE, INOVAČNÝ PROJEKT A INOVAČNÝ PROCES

„Všeobecne sa pojmom inovácia definuje kreatívny proces, v ktorom sa kombinujú existujúce dve alebo viac vecí novým spôsobom so zámerom vytvoriť jedinečnú novú vec“. (Zaušková, 2008, s. 43) V teórii však existuje niekoľko definícií. V nasledujúcich podkapitolách sa ich pokúsime zhrnúť a takisto stručne vysvetliť pojmy inovačný proces a inovačný projekt.

1.2.1 Definícia inovácií

Josef Alois Schumpeter, ako zakladateľ ekonomického smeru zameraného na skúmanie inovácií a inovačného procesu, definoval inováciu ako *„každú pozitívnu zmenu vo výrobnom organizme“* (Zaušková, Loučanová, 2008, s. 50) alebo tiež ako *„novú kombináciu vývojových zmien“*. (Čimo, Mariaš, 1998, s. 36) Akademik František Valenta tvrdí, že za inováciou treba vidieť *„akékoľvek zmeny v pôvodnej štruktúre výrobného organizmu, t.j. prechod k novému stavu vnútornej štruktúry a za efekty možno považovať akékoľvek zmeny v správaní sa výrobného organizmu“*. (Zaušková, Loučanová, 2008, s. 51) Pokiaľ sústredíme našu pozornosť na širšie chápanie pojmu, ktoré nesúvisí len s výrobnou sférou, môžeme inováciu chápať ako *„akúkoľvek novinku, resp. zmenu k niečomu novému v rôznych oblastiach spoločenského života, v priemysle, v školstve, v kultúre, v ideológii, v náboženstve, v športe a pod.“*. (Vyparina, 2000, s. 38) Inovácie je potrebné chápať primárne ako proces, ktorý je možné riadiť, aby sme dokázali v ľuďoch povzbudiť novátorské správanie. (Adair, 2004)

Z uvedených definícií vyplýva, že pod inováciou ako ekonomickou kategóriou budeme rozumieť *„kvantitatívnu alebo kvalitatívnu účelovú zmenu vo fungovaní podnikového systému vzťahujúcu sa na akúkoľvek oblasť jeho činnosti, ktorá prinesie úžitok“*. (Zaušková, 2006, s. 44) Inovácie sa môžu týkať výrobkov, technológií, výrobných prostriedkov, zamestnancov, systémových zmien, organizácie práce v podniku, služieb, zmien v stratégii a podobne. Táto diplomová práca je orientovaná na inováciu ako na pozitívnu zmenu pre spoločnosť ako takú, pre obyvateľov Mesta Zvolen, ktorí sa po implementácii inovačného projektu môžu stať aktívnymi užívateľmi inovácie – participatívneho rozpočtu, ktorý zvýši ich spoluúčasť na rozhodovaní o verejných finančných prostriedkoch, o ktorých (resp. o jej časti) budú môcť sami rozhodovať.

1.2.2 Klasifikácia inovácií

V literatúre je možné sa stretnúť s rôznymi druhmi a klasifikáciami inovácií. V tejto podkapitole uvedieme tie najfrekventovanejšie.

V oblasti podnikania sa inovácie prejavujú podporou modernizácie a to v dvoch základných formách:

1. **procesné inovácie**, ktoré sa prejavujú zefektívnením technologických procesov,
2. **produktové inovácie**, ktoré sú zamerané na vytvorenie úplne nových produktov alebo zvýšenie úrovne technických a ekonomických parametrov produktov. (Čimo, Mariaš, 1998)

Zaušková dopĺňa toto rozdelenie o tretiu formu:

3. **organizačné** (resp. manažérske) inovácie, ktoré sa orientujú na „organizačné zlepšenia“. (Zaušková, 2006)

Zaušková ďalej uvádza nasledujúce rozlíšenia:

- primárne (pôvodné) a sekundárne (odvodené od primárnych) inovácie,
- podnetné a vyvolané (komplementárne, doplnkové, zrkadlené) inovácie,
- individuálne (zmeny iba niektorých prvkov) a komplexné (zmeny celého komplexu prvkov) inovácie,
- absolútne (úplné novinky) a relatívne (novinky vo vzťahu k podnikateľskej jednotke) inovácie,
- inovácie s investíciami (investične náročné, investične neutrálne a investične úsporné) a inovácie bez investícií, ktorých vznik nie je investične podmienený,
- kvalitatívne (predstavujú zrod kvalitatívne nových, originálnych vecí a procesov) a kvantitatívne (sú výsledkom procesu rozširovania) inovácie,
- inovácie ľudského činiteľa a inovácie riadiacej práce. (Zaušková, 2006)

Inovácie je možné klasifikovať aj podľa miery ich novosti, podľa tohto kritéria rozdeľujeme inovácie na:

1. **inkrementálne** (prírastkové), ktoré sú menšieho významu, vznikajú zdokonaľovaním existujúcich produktov a procesov,
2. **radikálne**, ktoré majú veľký význam a ovplyvňujú zvyčajne celé odvetvie hospodárstva alebo celú spoločnosť ako takú,
3. **systémové**, ktoré znamenajú podstatnú zmenu systému, napr. dôchodkového, zdravotného a podobne. (Zaušková, Loučanová, 2008)

1.2.3 „4 P inovácií“

Jednotlivé typy inovácií je možné klasifikovať aj pomocou koncepcie „4 P inovácií“ a to na inovácie:

1. produktu, teda inováciu výrobku alebo služby;
2. procesu, ktoré sú charakteristické zmenou v spôsobe produkcie a distribúcie produktu;
3. pozície (marketingové inovácie), ktoré sa orientujú na zmenu procesu v rámci ktorého sú produkty (výrobky alebo služby) uvádzané na trh;
4. paradigmy, ktorá znamená zmenu spôsobu myslenia, zmenu spôsobu správania sa v podniku alebo zmenu súboru princípov, na ktorých základe sa vykonáva podnikateľská činnosť. *„Niekedy vznikne príležitosť pre inováciu vďaka tomu, že sme schopní zmeniť spôsob, ako sa na niečo pozeráme“.* (Zaušková, Loučanová, 2008, s 53)

1.2.4 Valentovo inovačné spektrum

Valentovo inovačné spektrum je zatiaľ najprepracovanejšou sústavou klasifikácie inovácií z hľadiska intenzity inovačnej zmeny, ako aj kvality a originalnosti inovácie. Stupeň technologického pokroku na základe ktorého klasifikujeme úroveň zmeny sa nazýva inovačný rád alebo inovačný stupeň. Jednotlivé druhy inovácií je možné pomocou stupňov klasifikovať podľa ich obsahu nasledovne (Zaušková, 2006):

1. Samovoľná degeneračná zmena – inovácia mínus prvého stupňa.
2. Regeneračná zmena – inovácia nultého stupňa.
3. Kvantitatívna zmena – inovácia prvého stupňa.
4. Organizačná zmena (zmena štruktúry) – inovácia druhého stupňa.
5. Adaptačná zmena (zmena kvality) – inovácia tretieho stupňa.
6. Variantná zmena (nový variant) – inovácia štvrtého stupňa.
7. Generačná zmena (nová generácia) – inovácia piateho stupňa.
8. Druhovú zmena (nový druh) – inovácia šiesteho stupňa.
9. Rodová zmena (nový rod) – inovácia siedmeho stupňa.

„Uvedená klasifikácia triedi inovácie z hľadiska pozitívnej aktívnej činnosti človeka“. (Čimo, Mariaš, 1998, s. 39) Náročnosť na tvorivosť a originalitu subjektov, ktoré inováciu zabezpečujú je odvodená od inovačného stupňa inovácie, čím je vyšší, tým je náročnejšie inováciu zabezpečiť po všetkých stránkach. (Zaušková, 2006)

1.2.5 Inovačný projekt a fázy jeho tvorby

Tvorba inovačného projektu je zložená z 5 fáz, ktoré po sebe chronologicky nasledujú, pričom východiskom inovačného projektu je **invencia**. Pod týmto pojmom rozumieme „*nový poznatok, ktorý má za následok zmenu v štruktúre a úrovni poznania, je to myšlienka o novej možnej zmene, resp. novom riešení*“. (Zaušková, 2006, s. 37) Jednoducho povedané, invencia je určitý nápad alebo myšlienka, ktorú je možné pretransformovať inovačným procesom na reálnu inováciu.

Prvá fáza sa nazýva **definovanie projektu** a zakladá sa na sformulovaní myšlienok projektu do písomnej podoby v podobe náčrtu projektu, ktorý zahŕňa všetky dôležité informácie o inovačnom projekte dôležité pre jeho úspešné ukončenie. Náčrt projektu by mal obsahovať informácie o cieľoch projektu, jeho trvaní, informáciách o zdrojoch a pod. Je to programový dokument (s rozsahom 1-2 strany), od ktorého sa odvíja plánovanie celého projektu. Cieľ projektu musí byť zrozumiteľne definovaný, realistický a merateľný, aby bolo možné určiť, či bol splnený. „*Cieľ projektu je formulácia globálneho účelu, ku ktorému smerujú všetky podciele, aktivity a úlohy projektu*“. (Zaušková, Kajan, Horňáková, 2006, s. 38) Tak ako ciele, aj rozsah projektu je potrebné jasne definovať už v počiatkovej fáze inovačného procesu, aby sme sa vyhli problémom a potencionálnym rizikám. Uvedené princípy platia aj pre použitie stratégie v rámci projektu. Prvá fáza odpovedá na otázku „čo?“. (Zaušková, Kajan, Horňáková, 2006)

Druhá fáza, **plánovanie projektu**, odpovedá na otázku „ako?“. „*Podstata a hlavná úloha projektového plánovania spočíva v stanovení cieľov a spôsobov vedúcich k ich dosiahnutiu*“. (Majtán, 2009, s. 109) Predmetom plánovania sú: vedecko-technické parametre, podnikovo-hospodárske parametre, činnosti (úlohy), nasadenie faktorov (mechanizmov, špeciálnych zariadení a podobne), termíny a náklady. Všeobecne platí, že úspešnosť projektu závisí od jeho plánu. Plánovanie teda jednoznačne ovplyvňuje jeho kvalitu. (Majtán, 2009) Jednotlivé kroky procesu projektového plánovania pozostávajú z týchto krokov: definovanie cieľov projektu a určenie komplexnej inovačnej stratégie, identifikovanie všetkých nutných činností a zostavenie ich zoznamu, definovanie štruktúry projektu a spôsobu jej integrácie do súčasnej organizácie, presné vymedzenie právomocí a zodpovednosti jednotlivých členov projektového tímu, logické usporiadanie činností z pohľadu ich nadväznosti, zostavenie časového plánu, špecifikovanie potreby ľudských zdrojov, vypracovanie plánu nákladov a určenie frekvencie a spôsobu kontroly projektových prác. (Zaušková, 2006)

Tretia fáza, **organizovanie projektu**, je orientovaná na zhmotnenie projektu do reálnej podoby. „*Touto fázou končí časť plánovania a začína sa proces implementácie projektu*“. (Zaušková, Kajan, Horňáková, 2006, s. 70) Implementácia sa začína tvorbou projektového tímu, zahŕňa taktiež časové rozvrhnutie aktivít a nominovanie ľudí zodpovedných za jednotlivé skupiny pracovných úloh. Úspech projektu závisí od organizačných kvalít, znalostí a zručností jednotlivých členov projektového tímu a hlavne jeho hlavného manažéra. Riadenie projektu môže byť po organizačnej stránke zabezpečené tromi základnými formami:

- samostatná organizácia na uskutočnenie projektu,
- maticová organizácia,
- funkčné riadenie projektu. (Zaušková, 2006)

Štvrtá fáza, **kontrola**, môže byť zameraná na tri aspekty projektu a to: na plnenie termínov, na kontrolu kvality a na využívanie zdrojov a čerpanie nákladov. Existujú tri nasledovné najdôležitejšie dôvody pre používanie nástrojov kontroly:

- monitorovanie priebehu prác na projekte prostredníctvom pravidelných správ o priebehu projektu,
- detekovanie odchýlok od stanoveného plánu,
- aplikovanie korekčných opatrení.

Kontrolou sa zabezpečuje, aby bol projekt ukončený v stanovenom čase, v rámci naplánovaného rozpočtu a podľa definovaných špecifikácií určených na začiatku celého procesu.

Piata fáza, **ukončenie projektu**, predstavuje záverečnú fázu procesu, ktorá nastáva po systematickom naplánovaní a implementácii projektu. Táto pozostáva z nasledujúcich činností: zhodnotenie projektu z hľadiska cieľ a vypracovanie záverečnej správy, odsúhlasenie projektu a jeho zdokumentovanie, vykonanie auditu, určenie ďalšieho vývoja a formulovanie poučenia z projektu. (Zaušková, Kajan, Horňáková, 2006) „*V tejto etape by sa takisto malo jednoznačne demonštrovať, že realizácia projektu znamená vlastne ukončenie zmeny*“. (Zaušková, Kajan, Horňáková, 2006, s. 101) Majtán v tejto fáze zdôrazňuje nevyhnutnosť uskutočnenia tzv. postmortem, t.j. vyhodnotenia najlepších a najhorších stránok projektu, zisťuje sa napríklad (Majtán, 2009):

- Aké chyby sa vyskytli v priebehu projektových prác? Dá sa z nich poučiť?
- Ak bola potrebná práca externých pracovníkov, bude potrebné v budúcnosti?
- Kto sa prejavil ako expert a predtým bol nedocenený?
- Bolo možné proces urýchliť? Ak áno, tak ako?

1.2.6 Inovačné stratégie

„Stratégia je definovaná ako určenie dlhodobých základných cieľov podniku³, stanovenie činnosti a zdrojov pre dosahovanie týchto cieľov“. (Zaušková, 2003, s. 25) Inovačnú stratégiu môžeme definovať ako „všetky podnikateľské aktivity organizácie orientované k jedinému cieľu: dosiahnuť trvalý úspech na trhu prostredníctvom permanentného vývoja nových produktov“. (Pitra, 1997, s. 23) Každý návrh inovačnej stratégie musí vychádzať z komplexnej stratégie Mesta Zvolen, rešpektovať stratégiu hospodárskeho a sociálneho vývoja Slovenskej republiky a opierať sa o vedecko-technické a ekonomické informácie. (Čimo, Mariaš, 1994)

Úlohou komplexnej stratégie Mesta Zvolen je určiť prostredníctvom cieľov a inovačných postupov budúci obraz regiónu. Mesto Zvolen má vypracovaných viacero sektorových strategických dokumentov, ktoré sú zamerané na rôzne oblasti života v meste (napr. sociálne služby, komunikácia, školstvo, bývanie, podnikanie atď.). Komplexnú stratégiu mesta môžeme považovať za inovačnú, pokiaľ je orientovaná na pozitívne zmeny v živote obyvateľov regiónu, prípadne sa môže jednať o pozitívne zmeny pre turistov či návštevníkov mesta a jeho okolia (strategický dokument Stratégia rozvoja cestovného ruchu v Meste Zvolen), ktoré nepriamo majú takisto dopad na hospodársky a sociálny rozvoj regiónu (hotely, reštauračné a pohostinné zariadenia atď.), t. j. na samotných obyvateľov. Inovačné stratégie musia byť orientované na záujmy objektov a subjektov jednotlivých inovácií (orientácia na zákazníka), preto vychádzajú z požiadaviek a priorít samotných občanov, ktorí tieto vyjadrili v dotazníkoch.

1.2.7 Požiadavky na inovačnú stratégiu

Medzi základné požiadavky, ktoré musí inovačná stratégia spĺňať, patrí (Zaušková, 2003):

- variantnosť (zmeny vyžadujú spracovanie stratégie v rôznych variantoch),
- dlhodobý časový horizont (optimálny horizont stratégie je 3-5, prípadne až 10 rokov),
- systémovosť (je dôležité aby stratégia zohľadňovala všetky faktory),
- faktor času (stratégia zohľadňuje časové relácie),
- koncentrácia zdrojov a aktivít (je potrebné zohľadňovať všetky dostupné zdroje).

³ Pod pojmom podnik môžeme rozumieť aj mesto Zvolen ako samostatný ekonomický subjekt, ktorý má vlastnú organizačnú štruktúru, ciele atď.

1.3 REGIÓN, REGIONÁLNY ROZVOJ A REGIONALIZÁCIA

Jednou z tém, ktorá sa v západných krajinách v súvislosti s výrazným prenikaním ekonomických koncepcií do spoločenskej a regionálnej geografie dostáva stále častejšie do popredia, je téma regionálneho rozvoja, regionálnej politiky a regionalizácie. Súvisí to s tým, že ekonomická dimenzia regionálneho rozvoja zohráva stále významnú úlohu. Preto niekedy, ak sa hovorí o regionálnom rozvoji, sa implicitne prijíma hypotéza, že ide prioritne o ekonomický regionálny rozvoj. Problematika regiónov a ich ekonomického rozvoja sa dostala do popredia v minulosti kontinuálne so vznikom európskych štruktúr, ktoré smerujú k regionálnemu rozvoju v rámci Európskej únie. Tento fakt je mimoriadne dôležitý aj pre Slovenskú republiku, pretože práve na chudobnejšie regióny strednej a východnej Európy je pomoc európskych inštitúcií zameraná. Slovensko je prakticky čistým prijímateľom európskych finančných prostriedkov.

1.3.1 Región ako ekonomický subsystém

Objektom regionálneho rozvoja je región, frekventovaný pojem, ktorý sa používa v každodenných diskusiách ako aj vo vedeckej literatúre. *„Na jeho definíciu je toľko názorov, z koľkých pohľadov je skúmaný a hodnotený“*. (Klamár, 2005, s. 1) Napríklad Lauko (Bašovský, Lauko, 1990) považuje región za zložitý dynamický priestorový systém, ktorý vznikol na zemskom povrchu na základe interakcie prírodných a socio-ekonomických javov. Táto definícia zdôrazňuje komplexnosť a syntetickosť. Región môžeme vo všeobecnej rovine vnímať ako zložitý dynamický priestorový systém, ktorý vznikol na zemskom povrchu na základe interakcie prírodných a socio-ekonomických javov. Voči okoliu je otvorený, ale zároveň aj vnútorne spätý a integrujúci. (Klamár, 2005) Pokiaľ však regionálny rozvoj stotožňujeme s ekonomickým rozvojom regiónov, tak môžeme región charakterizovať ako ekonomický subsystém, resp. geopriestor s rozvojovým potenciálom alebo ako *„geograficky ohraničené územie, ktoré disponuje súborom kvalitatívnych a kvantitatívnych podmienok na sformovanie diverzifikovaného územno-hospodárskeho a sociálneho systému, územie s vysokou intenzitou ekonomických a sociálnych väzieb, ktoré rozvíja optimálne vzťahy s inými regiónmi a je schopné reprodukovať rastové potreby prevažne vlastných zdrojov“*. (Rajčáková, 2008, s. 5) Z uvedeného vyplýva, že vymedzenie regiónu predstavuje variabilnú koncepciu, ktorá sa musí definovať v súlade s konkrétnymi požiadavkami. (Maier, Todtling, 1998)

1.3.2 Klasifikácia regiónov

Podľa Maiera a Todtlinga (1998) môžeme regióny ako priestorové útvary klasifikovať podľa nacionálneho (národného) kritéria na:

1. **subnacionálne** (regióny v rámci štátneho celku, napr. kantóny vo Švajčiarsku, krajiny v Spolkovej republike Nemecko, Porúrie a pod.),
2. **supranacionálne** (regióny v rámci zoskupenia niekoľkých štátov, napr. Pobaltie, Stredná Amerika, Benelux, Blízky východ, Balkán, Škandinávia a pod.),
3. **transnacionálne** (regióny, ktoré obsahujú čiastkové územia dvoch alebo viacerých štátov, napríklad Tirolsko, ktoré leží v časti Rakúska a Talianska a tým presahuje štátne hranice).

Územné celky je možné klasifikovať aj podľa iných kritérií, Maier a Todtling (1998) uvádzajú napríklad kritérium homogenity, podľa ktorého sa regióny klasifikujú na základe určitých indikátorov (napríklad stupeň nezamestnanosti, priemysel, príjmová úroveň alebo cestovný ruch). Takto definované územné celky sa spájajú na základe týchto indikátorov do homogénnych regiónov. Takisto podľa kritéria funkčnosti sa územné celky spájajú do funkčných regiónov a to na základe funkčných indikátorov (denná dochádzka, dodávateľské siete a podobne). Obe kritériá sa vzájomne nevylučujú a možno ich použiť aj kombinovane.

V procese klasifikácie regiónov je potrebné vychádzať z požiadaviek, ktoré sú na klasifikáciu kladené, podľa toho môžeme zvoliť vhodné kritérium. „*Typológia regiónov klasifikuje a opisuje regióny podľa zvolených typických znakov a charakteristík, ktoré považujeme za podstatné pri určitom postupe hodnotenia*“. (Oreský, 2007) V sociológii sa región zvyčajne vymedzuje ako teritoriálne spoločenstvo, ktoré je charakteristické:

- špecifickou štruktúrou hospodárskej činnosti,
- hranicami, ktoré je možné určiť rôznymi spôsobmi, napr. ekonomicky, sociálne, kultúrne,
- životnou úrovňou, spôsobom života i kultúrou,
- vedomím spolupatričnosti a pospolitosti,
- v niektorých prípadoch vznikom politicko-správnej organizácie, ktorá riadi a spravuje územie regiónu.

„*Základom vymedzenia regiónu je územie a relatívna komplexnosť funkcií, resp. možnosť realizácie aktivít zahrňujúcich široké spektrum uspokojovania potrieb a záujmov jeho sociálnych, hospodárskych a sídelných subjektov*“. (Oreský, 2007)

Z hľadiska podľa podielu obyvateľstva klasifikujeme regióny na (Oreský, 2007):

- **vidiecke regióny** (rural regions) - predstavujú regióny, v ktorých viac ako 50 % obyvateľstva býva vo vidieckych sídlach,
- **polourbánne regióny** (semi-urban regions) - vidiecke obyvateľstvo tu tvorí podiel 15 - 50 % z počtu obyvateľstva,
- **urbánne regióny** (urban regions) - predstavujú regióny, kde menej ako 15 % obyvateľstva regiónu býva vo vidieckych sídlach.

Podľa Oreského (2007), ktorý na základe sčítania obyvateľstva charakterizoval trend sociálno-urbánnej mobility smerom od vidieckych oblastí do miest ako dlhodobý jav slovenskej urbánnej reality, žije 51 % obyvateľov v mestách. Tento jav možno charakterizovať ako hlavný, na strane druhej, vedľajší jav – opačná mobilita obyvateľstva, teda mobilita (presídľovanie) smerom z veľkých miest do „satelitných“ miest, okrajových mestských sídlisk a dedín súvisí s rastom životnej úrovne a zmenou životného štýlu bývania.

Z hľadiska vzťahu k tvorbe a difúzie inovácii klasifikujeme regióny na nasledujúce tri typy regiónov (Oreský, 2007):

- **inovatívne regióny** – regióny charakteristické silným procesom inovatívneho regionálneho rozvoja v rôznych oblastiach života regiónu (spoločenské, sociálne, technické, ekonomické, kultúrne aspekty),
- **adaptabilné regióny** – regióny „dobiehajúce“ inovatívne regióny v regionálnom rozvoji, ktoré predstavujú medzistupeň medzi inovatívnymi a zaostávajúci regiónmi,
- **zaostávajúce regióny** – regióny charakteristické odchodom obyvateľstva (napr. za prácou), vysokou nezamestnanosťou, absenciou vhodnej štruktúry vzdelávacích inštitúcií, stagnujúcim rozvojom infraštruktúry, neschopným manažmentom samosprávy.

Osobitné postavenie majú regióny NUTS – hierarchický systém regiónov, vymedzený pre potreby regionálnej štatistiky a ktorý zaviedol Eurostat (Coplák, 2007):

- **NUTS 1** – územie celej krajiny (napr. Slovensko),
- **NUTS 2** – oblasť (napr. Stredné Slovensko, Východné Slovensko atď.),
- **NUTS 3** – kraj (napr. Banskobystrický kraj, Žilinský kraj, Košický kraj atď.),
- **NUTS 4 (LAU 1)** – okres (napr. Zvolen, Banská Bystrica, Detva atď.),
- **NUTS 5 (LAU 2)** – obec (napr. Lieskovec, Očová, Kováčová, Hronsek atď.).

Systém regionálneho plánovania je založený na princípe strategického plánovania, ktoré tvorí viacúrovňová sústava cieľov. (Coplák, 2007)

1.3.3 Regionálny rozvoj

Podobne ako pojem región, aj pojem regionálny rozvoj je neurčitý (ambivalentný) pojem, ktorý môže byť charakterizovaný iba na základe konkrétnych hodnotových postojov. *„Rozvoj je pojem používaný v rôznych súvislostiach, primerane viacvýznamový, ťažko definovateľný, názorovo a ideologicky protichodný“*. (Nohlen, Nuscheler, 1992, In Maier, Tödting, 1998, s. 56) Podobne sa k tomuto pojmu vyjadruje aj Dirmoser: *„V pojme rozvoj zaznieva toho príliš veľa, aby sa tým mohlo pomenovať ešte niečo konkrétne. Rozvoj patrí vyslovene ku konglomerátnym pojmom, ktoré vedia človeka podráždiť“*. (Dirmoser, 1991, In Maier, Tödting, 1998, s. 31) Rozvoj je teda paradoxne ťažkopádny prázdnym a zároveň aj obsiahlym pojmom, pričom prívlastok „regionálny“ tento stav nemení. *„Pojem rozvoj je používaný v rôznych súvislostiach, najčastejšie však pojem rozvoj, resp. regionálny rozvoj býva chápaný ako hospodársky rozvoj regiónu, predovšetkým ako hospodársky rast“*. (Klamár, 2005)

Termíny „rozvoj“ a „rast“ je však potrebné odlišovať, pretože pojem „rozvoj“ v sebe zahŕňa aj inovácie, ktoré spôsobujú kvalitatívne zmeny ekonomického systému, ktorý má v sebe zabudovaný mechanizmus nepretržite vytvárať zmeny a prispôbovať sa inovačným zmenám. Naproti tomu, pojem „rast“ charakterizujeme ako rozšírenie ekonomických systémov bez zmeny kvality parametrov základných rastových faktorov. (Klamár, 2005) Zjednodušene povedané, rozvoj je charakteristický implementáciou inovácií teda spôsobuje kvalitatívne zmeny systému a rast sa orientuje len na (pozitívne) kvantitatívne zmeny. Pri definovaní pojmu regionálny sa môžeme oprieť aj o definíciu podľa zákona 503/2001 Z. z., ktorý regionálny rozvoj definuje ako *„trvalý rast hospodárskeho potenciálu a sociálneho potenciálu regiónu, čo zvyšuje jeho hospodársku úroveň, výkonnosť, konkurencieschopnosť a životnú úroveň jeho obyvateľov; región tak prispieva k hospodárskemu rozvoju a k sociálnemu rozvoju krajiny“*. (Zákon 503/2001 Z. z. z 18. októbra 2001 o podpore regionálneho rozvoja, Prvá časť – Základné ustanovenia, § 2 – Základné pojmy)

Falt'an (2004) zdôrazňuje, že podstatnou charakteristikou regionálneho rozvoja na Slovensku musí byť „cezhraničný princíp“, resp. „prihraničný princíp“, pretože Slovensko nemá vnútrozemské samosprávne územné celky (na úrovni NUTS 2 a NUTS 3). Všetky samosprávne kraje (resp. VÚC) majú aspoň v niektorej časti zo svojich administratívnych hraníc túto hranicu tvorenú aj štátnou hranicu. Banskobystrický kraj má svoju administratívnu hranicu tvorenú štátnou hranicou na juhu a to s Maďarskou republikou.

1.3.4 Problémy regionálneho rozvoja na Slovensku

Sociálno-priestorová dimenzia v regionálnom rozvoji vystúpila na Slovensku do popredia aj „zásluhou“ narastania regionálnych rozdielov a ich polarizácie. Viac ako inokedy sa optika politiky, odbornej verejnosti (ale aj širokej verejnosti) zameriava na príčiny polarizácie rozvinutých a zaostávajúcich regiónov Slovenska. Pochopiteľne, pozornosť a záujem sa obracia aj na to, ako tieto diferencie, rozdiely medzi regiónmi odstrániť či aspoň zmenšiť. V odbornej literatúre existuje viac teórií vysvetlenia a riešenia takejto situácie. Známe sú teórie „nerovnomerného rozvoja“, „polarizovaného rozvoja“, „pólov rastu“, „kumulatívnych príčin“, „centra – periférie“, „severu – juhu“ a ďalšie. Prevažne sú to teórie ekonomického charakteru, ale nechýbajú ani teórie geografického, sociologického, etnologického, či politologického charakteru. (Gajdoš, Pašiak, 2006)

Slovensko sa vyznačuje obrovskými regionálnymi disparitami - rozdielmi medzi jednotlivými regiónmi. Veľká regionálna diferencovanosť je daná geograficky, historicky, kultúrne, ekonomickým rozvojom, etnickým zložením, vierovyznaním, dávnymi kultúrnymi a administratívnymi centrami. Je ovplyvnená externými kultúrnymi vplyvmi, zámernými zásahmi štátu do regiónov (najmä pred rokom 1989), mierou urbanizácie a industrializácie. Veľké rozdiely sú v geografii obyvateľstva, napr. sever a východ Slovenska je typický vysokou populačnou dynamikou a naopak juh a juhozápad sú územia s opačnou tendenciou. Cieľom regionálnej politiky je znižovanie rozdielov medzi úrovňami rozvoja jednotlivých regiónov a zmierňovanie zaostávania menej rozvinutých regiónov. Vo všeobecnosti môžeme hovoriť o tom, že cieľom regionálnej politiky je efektívne riešiť problémy regionálneho rozvoja a jednotlivých zaostalých regiónov. Veľké rozdiely sú tiež vo vzdelanostnej úrovni, v ekonomickej výkonnosti a tiež sociálnej oblasti. Z pohľadu sociológie možno zhrnúť päť problémových okruhov, ktoré si vyžadujú prioritné riešenia vzhľadom k regionálnemu rozvoju z pohľadu aktuálnej situácie. (Oreský, 2007) Klasifikácia týchto problémov je nasledovná:

- **Dominancia polohy v smere západ – východ.** Slovenská regionalistická realita je špecifická diferenciu medzi východom a západom v rámci celého regiónu NUTS 1. Východná časť Slovenska je charakteristická periferálnosťou v rámci Európskej únie, keďže je to hraničná oblasť únie. To však nie je dôvod na to, aby bolo Východné Slovensko (na úrovni NUTS 2) zaostávajúcim regiónom. Skutočný dôvod je determinovaný historickými udalosťami, geografickou polohou, vplyvom ekonomickej globalizácie a nízkym adaptačným potenciálom regiónu.

- **Rozdielna sociálno-ekonomická úroveň a adaptabilita regiónov.** Sociálno-ekonomická úroveň jednotlivých slovenských regiónov na úrovni NUTS 3, LAU 1 a LAU 2 súvisí s adaptabilitou regiónov v procese transformácie jednotlivých regionálnych ekonomík z centrálne plánovaného hospodárstva na liberálne trhové hospodárstvo a schopnosť reštrukturalizácie. Tento proces (hlavne „štartovacia“ fáza) sa odohrával v 90.-tych rokoch 20. storočia. Súčasná sociálno-ekonomická úroveň regiónov je prakticky determinovaná tým, ako efektívne jednotlivé regióny zvládli tento proces. Na zamedzenie regionálnych problémov sú potrebné aj impulzy zvonka, z okolitého inštitucionálneho prostredia regiónu.
- **Nedostatočne rozvinutá „veľká“ dopravná infraštruktúra.** Úroveň jednotlivých regiónov na nižších úrovniach (v rámci systému NUTS) je determinovaná okrem iného aj dopravnou infraštruktúrou regiónov (cestnou, železničnou, komunikačnou atď.). Vybavenosť regiónov dopravnou infraštruktúrou ovplyvňuje konkrétne napríklad prienik zahraničných investícií (súvisiacich s ekonomickým rozvojom) do regiónov, možnosti sociálnej mobility v rámci pracovných príležitostí v regióne, rozvoj cestovného ruchu, voľnočasové aktivity a podobne.
- **Nedostatočná geografická mobilita obyvateľstva.** Je takisto determinovaná historickým vývojom, rigidnosťou a tiež konzervatívnosťou slovenského obyvateľstva. Riešenie takto definovaného problému leží na pleciah mladej generácie a absolventov špecializovaných škôl, ktorí môžu na základe impulzov (vytvorenie pružného trhu s bývaním) zmeniť súčasný stav a zmeniť tak spoločnosť na „priestorovo-pohyblivú“.
- **Znížená, resp. nevyužitá schopnosť aktivizovať vnútorný potenciál územia.** Každý región má inú schopnosť aktivizovať vlastné zdroje a efektívne hospodáriť s finančnými prostriedkami. Niektoré regióny sa spoliehajú na paternalistický intervencionizmus štátnych aparátov a tým znižujú svoj sociálno-ekonomický potenciál. V podmienkach Slovenska by akýmisi nositeľmi aktivizácie mali byť územné samosprávy, či už na úrovni obcí, alebo samosprávnych regiónov. (Oreský, 2007)

Slovenské regióny, regionálny vývoj Slovenskej republiky má celý rad špecifik, ktoré treba poznať a rešpektovať pri hľadaní ciest riešenia. Základný rámec je daný existenciou silne marginalizovaných regiónov i subregiónov Slovenska. S tým sú spojené napríklad aj riziká prehĺbenia regionálnych disparít z hľadiska kvalít ľudského potenciálu, riziko zväčšovania regionálnych a subregionálnych disparít z hľadiska kvalít obytného prostredia, ale i infraštruktúrnych kvalít. (Gajdoš, Pašiak, 2006)

1.3.5 Regionálna politika

Regionálna politika sa zaoberá veľkými regionálnymi rozdielmi a pripravuje pre ich zmiernenie stratégie, nástroje a programy. Pod regionálnou politikou rozumieme tiež cieľavedomé ovplyvňovanie hospodárskych procesov v územných častiach štátu alebo väčšieho ekonomického priestoru prostredníctvom verejného sektoru. (Maier, Tödtling, 1998) *„Jej úlohou je ovplyvňovať lokalizáciu investícií a aktivít, vyvažovať pôsobenie trhových síl, stabilizovať zaostávajúce regióny, zabráňovať vzniku nových priestorových disproporcií, ako aj zabezpečovať všeobecne prijímané požiadavky rozvoja územia – udržateľného rozvoja, ochrany prírodných, kultúrnych a historických hodnôt“*. (Coplák, 2007) Ekvivalentom pojmu regionálna politika je termín regionálna hospodárska politika, preto obidva pojmy používame ako synonymum. S regionálnou politikou súvisí aj politika priestorového usporiadania, ktorá predstavuje obsiahlejšiu podobu a koordináciu priestorového rozvoja určitej oblasti prostredníctvom verejného sektora. Najdôležitejší aktéri (realizátori) regionálnej politiky sú tradične národné štáty (konkrétne úrad vlády a príslušné zodpovedné ministerstvá – hlavne Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR), orgány verejnej správy (subsystém samosprávy – konkrétne samospráva vo forme vyššieho územného celku a miestna správa vo forme obce) a iné inštitúcie.

Dôvodov prečo sa v trhových hospodárstvách realizuje hospodárska regionálna politika je možné nájsť v literatúre niekoľko, vo všeobecnosti sa však vyskytujú tri skupiny argumentov, pokúsime sa ich pre nedostatok priestoru skratkovito definovať:

- **Ekonomické zdôvodnenie** (externé faktory a nedokonalá mobilita zdrojov bránia optimálnej alokácii prostredníctvom trhu, neoliberalná, resp. ordoliberalná predstava autorov Friedricha Hayeka a Milтона Friedmana o tom, že optimálnu rozvojovú alokáciu zdrojov v priestore bude zabezpečovať trhový mechanizmus, zlyhala, preto sa začal aplikovať „intervencionistický princíp“ v podobe nástrojov regionálnej politiky).
- **Sociálne zdôvodnenie** (zrovnoprávnenie dôchodkových možností a životných podmienok v rámci regiónu, zabezpečenie rovnakej, resp. vyrovnanej vybavenosti a výhod z rozsahu a z aglomerácie, zabezpečenie zamestnanosti a kvality života vo všetkých oblastiach štátu a iné „humanitné“ dôvody).
- **Ekologické zdôvodnenie** (zabezpečenie prirodzených životných podmienok, korigovanie rastúceho preťaženia miest a regiónov prostredníctvom dopravných prúdov, problémy s odpadom, odvodňovanie, protipovodňové opatrenia a podobne).

1.3.6 Regionalizácia a jej formy

Dôležitým pojmom, ktorý sa tradične spája s problematikou regiónov a regionálnej politiky je regionalizácia, ktorá predstavuje „tradičnú a neodmysliteľnú metódu slúžiacu na vyhraničovanie regiónov“ (Oremusová, 2005) a jej zmyslom je „zjednodušenie komplexného obrazu reality“. (Maier, Todtling, 1998, s. 35) Regionalizácia sa teda môže definovať ako vytváranie územných hraníc na základe určitých princípov alebo podrobných kritérií, resp. spájanie územných jednotiek do regiónov.

Podľa foriem rozlišujeme niekoľko typov (foriem) regionalizácií:

- individuálna alebo typologická regionalizácia,
- jednostupňová alebo mnohostupňová regionalizácia. (Oremusová, 2005)

1.3.7 Systémové kritériá regionalizácie územnosprávneho členenia krajiny

Jednou z foriem praktickej regionalizácie je územnosprávne členenie krajiny rešpektujúce hierarchický model NUTS. Regionalizácia sa stáva jedným zo systémových predpokladov priestorovej organizácie celej spoločnosti. Skúsenosti z vyspelých európskych krajín naznačujú, že pozitívny vplyv na regionálny rozvoj má taký systém územnosprávneho členenia spoločnosti, ktorý je postavený na základe funkčnej previazanosti (inštitucionálnej interakcii) štátoprávneho, samosprávneho a ekonomického členenia krajiny.

Takýto systém (zložený z jednotlivých podsystémov) by mal rešpektovať nasledujúce systémové kritériá:

- **Primát občana** je požiadavka (kritérium) na systém, ktorá rešpektuje princíp „priblíženia sa“ k občanovi. Systém musí rešpektovať záujmy občanov.
- **Decentralizácia** je charakteristická procesom postupného presúvania kompetencií z ústredných orgánov štátnej správy na orgány samosprávy.
- **Vymedzenie právomocí** je dôležité pri každom zavádzaní nového systému územnej verejnej správy. Funkcie, právomoci a zodpovednosť musí byť jasne a striktné vymedzená medzi jednotlivé subjekty systému.
- **Vzťah medzi územnou štátnou správou a samosprávou** musí byť jasne definovaný.
- **Zodpovednosť štátu** za stabilizáciu ekonomickej základne obcí a regiónov je dôležitá pre ekonomické zabezpečenie podmienok pre efektívny výkon regiónov na najnižšej úrovni LAU 1 a LAU 2. (Krnáč, 2004)

1.4 SOCIOLOGICKÝ VÝSKUM⁴

Sociologický výskum je cieľavedome organizovaný a účelne vymedzený celok bádateľských úkonov, ktorých cieľom je preskúmať vybraný výsek sociálnej skutočnosti s použitím empirického materiálu. Sociálne javy majú na rozdiel od iných isté výnimočnosti, ktoré súvisia s charakterom človeka. Sociálne javy sa skúmajú medzi jednotlivcami navzájom, jednotlivcom a skupinou a skupinami navzájom. Táto diplomová práca sa zaoberá metódou dotazovania ako jednou z mnohých techník sociologického výskumu, pričom cieľom je získať dostatok informácií o sociálnej skutočnosti v rámci územného celku Mesta Zvolen.

1.4.1 Metódy sociologického výskumu

Ako základné kritérium používané pre klasifikáciu jednotlivých metód a techník sociologického skúmania používame kritérium zberu informácií. Podľa toho, či realizujeme praktický alebo teoretický výskum, rozdelujeme metódy na:

- Metódy empirického výskumu - pozorovanie, dotazník, rozhovor, štúdium dokumentov a experiment.
- Metódy teoretického výskumu - metódy logického vyhodnocovania a zberu, na základe ktorého dokážeme z myšlienok vytvoriť nový poznatok.

1.4.2 Dotazník a dotazovanie

V práci sa zaoberáme analýzou primárne získaných údajov formou poštou zasielaného dotazníka, ktorý sa často používa kvôli nízkej nákladovosti a nízkej príležitosti na skresľovanie odpovedí. Návratnosť dotazníka je však nízka. (Kusá, 2007) Je dôležité, aby bol dotazník jasný a zrozumiteľný. Nemôžu sa v ňom používať zložité pojmy, aby každý jeden respondent mal možnosť odpovedať na jednotlivé otázky. Je možné používať rôzne formy otázok, tie potrebné používať podľa cieľa výskumu a aj vzhľadom na objekt dopytovania.

⁴ Teoretickou základňou pre napísanie tejto podkapitoly sú poznatky a vedomosti, ktoré som nadobudol na predmete „Metódy sociologického výskumu I.“ (prednášajúci a garant predmetu - doc. PhDr. Ivan Kusý, CSc.) na Fakulte politických vied a medzinárodných vzťahov Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici v akademickom roku 2009/2010 v rámci štúdia v študijnom odbore Politológia. Pokiaľ nebude uvedené inak, teoretické východiská k tejto problematike čerpám z vlastných poznatkov.

1.5 PARTICIPATÍVNA DEMOKRACIA A PARTICIPATÍVNY ROZPOČET

V nasledujúcej kapitole čitateľovi bližšie priblížime teóriu participatívnej demokracie a objasníme pojem participatívneho rozpočtu ako konkrétneho nástroja participatívnej demokracie.

1.5.1 Teória participatívnej demokracie

Demokracia je v politických diskusiách ťažko definovateľný a niekedy i „nevďačný pojem“, pretože jeho „význam je natoľko vážny, že mu hrozí strata akýchkoľvek súvislostí“. (Schumpeter, 1942, In Kulašik, 2007, s.) Demokracia ako forma vlády nadobudla v rôznych častiach sveta rôzne podoby a formy a prispôsobila sa širokému spektru ideologických a politických požiadaviek. Pojem „demokracia“ je jednoznačne najdiskutovanejšou kategóriou politológie a to aj napriek tomu, že jeho etymologický význam (z gréckeho *demos* – ľud, *kratein* - vládnuť) je jednoznačný – „ľudovláda“, resp. vláda ľudu. Rozdielna interpretácia termínu „demokracia“ sa zakladá na rozdielnych spoločensko-politických, ústavno-právnych a sociálno-psychologických predpokladoch. Vo všeobecnosti sa demokratickou formou vlády označuje forma politického zriadenia spočívajúca na princípe podriadenia sa menšiny väčšine a uznanie slobody a rovnosti. (Kulašik, 2007)

Existuje množstvo rôznych foriem, koncepcií alebo teórií demokracie⁵. V súčasnosti, keď mnohí filozofi a politológovia upozorňujú na krízu zastupiteľskej demokracie západnej civilizácie sa do popredia dostáva práve participatívna demokracia a to nie len v teoretickej, ale aj v praktickej rovine. V našom geopolitickom priestore Európskej únie sa výrazne prejavuje trend participácie (spoluúčasti) väčšiny obyvateľov na rozhodovaní o veciach verejných. Na základe Lisabonskej zmluvy⁶ Európska únia funguje na základe troch demokratických zásad: demokratickej rovnosti, zastupiteľskej demokracie a participatívnej demokracie. Participatívna demokracia vidí hlavnú hodnotu demokracie v maximalizácii participačných šancí a v rozsiahlej demokratizácii tých spoločenských a hospodárskych oblastí, ktoré demokratické ústavy spravidla nezakotvujú.

⁵ Napríklad sociálna, zastupiteľská, deliberatívna, liberálna, hospodárska, reprezentatívna, pluralitná, priama, umiernená, radikálna, revolučná, elitistická, korporatívna, procedurálna demokracia.

⁶ Lisabonská zmluva alebo celým názvom Lisabonská zmluva, ktorou sa mení Zmluva o Európskej únii a Zmluva o založení Európskeho spoločenstva je medzinárodná zmluva, ktorá mení zakladajúce zmluvy Európskej únie.

V súčasnej politológii je rozšírený názor, že moc ľudu by sa nemala obmedzovať len na výber zástupcov, resp. reprezentantov, ktorí by mali pri politickom rozhodovaní zastupovať občanov a chrániť ich záujmy. Stúpenci participatívnej demokracie sa zhodujú v tom, že samotná „účasť na voľbách“ predstavuje len veľmi zredukovanú a nedostatočnú formu spoluúčasti občana na správe verejných záležitostí. Pojem účasť (participácia) je koncentrovaný a zdôrazňuje aktívnu, osobnú účasť, resp. sebaaktivizujúcu účasť. Účasť teda neznamená „byť časťou niečoho“ (len účasť na nejakej udalosti). Požiadavka participácie sa vo vývoji politického myslenia vždy zameriavala na určitú problémovú konšteláciu, ktorá sa postupom času transformovala podľa požiadaviek politického systému. (Kulašik, 2003)

Pojem participácie je v súčasnej kríze zastupiteľskej demokracie chápaný ako účasť na moci v politickej sústave a do značnej miery nadobúda individuálnu dimenziu. Jednoducho povedané, každá požiadavka participácie na politickej vláde (aj na regionálnej či lokálnej v rámci mesta) znamená spochybnenie politického status quo a každá zmena (inovácia) legitímneho pomeru „vládnuci-ovládaní“ redukuje moc z potenciálu vládnucich zástupiteľov. Vládnuca elita sa preto požiadavkám častokrát bráni, pretože „*nechce riskovať stratu či obmedzenie svojho mocenského postavenia*“. (Kulašik, 2003, s. 243) Participovať na rozhodovacích procesoch znamená participovať na moci ako takej, participovať môžu jednotlivci a skupiny iba v takom rozsahu, akú moc v skutočnosti majú. Implementáciou participatívneho rozpočtu sa teda časť politickej moci legitímnych zástupiteľov presunie do „rúk“ občanov, samotná implementácia má teda demokratizačný charakter a prispeje k zlepšeniu demokratických štruktúr moci. Najradikálnejší teoretici participatívnej demokracie tvrdia, že každá reprezentácia ničí participáciu a tým podkopáva základy demokracie. (Kulašik, 2003)

Participatívny rozpočet nemožno považovať za radikálny nástroj participatívnej demokracie, pretože nepredstavuje vysoký stupeň radikálnosti politického postulátu, keďže o verejných financiách by aj po jeho implementácii naďalej rozhodovala skupina zástupiteľov⁷, len časť politickej moci by prešla na občanov. Takže v tejto práci reformulujeme požiadavku „totálnej participácie“, avšak dôsledne sa radíme k prívržencom umierneného variantu participatívnej demokracie, ktorej cieľom je „*minimalizovať zbytočné panstvo*“ (Kulašik, 2003, s. 244) a zavedenie spoločenského (kooperatívneho) spolurozhodovania o verejných záležitostiach.

⁷ V našom prípade môžeme hovoriť o mestskom zastupiteľstve.

1.5.2 Participatívny rozpočet a participatívne rozpočtovanie

Jednotné vymedzenie participatívneho rozpočtovania v súčasnej dobe prakticky neexistuje, pretože programy participatívneho rozpočtovania sa pripravujú a implementujú s ohľadom na špecifické podmienky politického a ekonomického rozvoja. Dôležitú úlohu taktiež zohráva právny rámec a sociálny a kultúrny kontext. Participatívne rozpočtovanie môže prebiehať na rôznych úrovniach samosprávy: na úrovni obce, mesta, mestskej časti, kraja, provincie, regiónu, departementu, ale aj štátu. Najčastejšie sa však participatívne rozpočtovanie odohráva na úrovni obce alebo mestskej časti. Z uvedeného vyplýva, že neexistuje ani všeobecne platná šablóna alebo model participatívneho rozpočtovania, pretože každý jeden program má špecifické odlišnosti, ale aj spoločné prvky.

Portugalský teoretik Giovanni Allegretti definuje participatívne rozpočtovanie ako formu alebo koncept „*presunujúcej sa zodpovednosti rozhodovania o rozpočte na občanov týmto rozpočtom ovplyvnených*“⁸ (Allegretti, 2006, s. 1) a dodáva, že pod vplyvom participatívneho rozpočtu vznikajú nové „arény“, v ktorých môžu občania diskutovať, určovať výdajové priority mesta a rozhodovať o nových investíciách, ktoré sú financované z vymedzenej časti mestského rozpočtu. (Allegretti, 2006)

Ide teda o proces demokratického rozhodovania občanov, ktorí rozhodujú o alokácii časti verejného rozpočtu formou osobných stretnutí alebo inou formou dosahovania konsenzu. Z uvedeného vyplýva, že participatívne rozpočtovanie nenahrádza súčasnú reprezentatívnu (zastupiteľskú) demokraciu, ale vhodne ju dopĺňa o nástroj participatívnej demokracie. (Wood, 2004) Pretože v samosprávnych rozpočtoch, kde bol implementovaný participatívny rozpočet sa vo väčšine prípadov celkový rozpočet rozdeľuje na:

- **bežný rozpočet**, o ktorom rozhodujú zastupitelia (poslanci zastupiteľstva),
- **investičný rozpočet**, o ktorom rozhodujú obyvatelia územného celku, podnikateľské subjekty a občianske združenia.

Cieľom participatívneho rozpočtovania je okrem iného aktivizácia tých občanov, ktorí nechcú alebo nemôžu participovať na verejnom živote. Okrem samotných občanov sú aktérmi participatívneho rozpočtovania aj miestna vláda, neziskové organizácie, prípadne občianske združenia a podnikateľské subjekty. Všeobecným cieľom je transformácia súčasného rigidného systému na modernú demokratickú a decentralizovanú samosprávu.

⁸ Volný preklad autora.

1.5.3 Filozofické zdôvodnenie potreby participatívneho rozpočtu

Ako bolo už spomenuté v úvode, participatívny rozpočet púta pozornosť ekonómov, filozofov a politológov už od jeho zavedenia v brazílskom meste Porto Alegre, kde sa po prvýkrát začala realizovať solidárna ekonomika v praktickej rovine zavedením participatívneho rozpočtu v roku 1989. V Porto Alegre boli položené základy ekonomickej demokracie v samospráve. Charakteristickou črtou vtedajšej Latinskej Ameriky bola „*príkra priepasť medzi malou ekonomickou elitou a drvivou väčšinou vylúčených skupín (napr. rasy) a podskupín (napr. ženy), čo je predovšetkým priamym dôsledkom koloniálnej exploatacie*“. (Ruppeldtová, 2010d) Vznik fenoménu solidárnej ekonomiky je preto potrebné vnímať v sociálno-historickom kontexte. Diferencia medzi Latinskou Amerikou a Európou je značná, pretože kým v Európe sa sociálna exklúzia vníma ako pomerne nový jav, v Latinskej je bežnou realitou. Požiadavka zavádzania solidárnej verejnej ekonomiky je preto v európskych mestách plne legítimná. Ako píše radikálna filozofka Silvia Ruppeldtová, „*solidárna ekonomika je teda predovšetkým sociálne hnutie, ktoré sa v situácii sociálnej marginalizácie, vychádzajúc z reality pretrvávajúceho systému maximalizácie zisku, usiluje hľadať nielen spôsoby prežitia, ale najmä dôstojného života pre skupiny vylúčených a samozrejme aj pre tých, ktorí sa vylúčenými veľmi rýchlo môžu stať*“. (Ruppeldtová, 2010d)

V súčasnej situácii je potrebné verejné finančné zdroje v podmienkach globalizovaného kapitalizmu vytrhnúť z marazmu korupcie a klientelizmu finančných skupín a v duchu solidárnej ekonomiky ich nasmerovať na depolitizované a marginalizované skupiny, ktoré sa stávajú novým fenoménom v našej spoločnosti. Participatívne rozpočtovanie slúži hlavne ako nástroj na potláčanie klientelizmu, „*v rámci ktorého si politici a ich kapitalistickí klienti vymieňajú služby a navzájom sa favorizujú, pričom úzkej skupinke z nich sa podarí získať priamy a izolovaný prístup k štátnym zdrojom*“. (Ruppeldtová, 2010a) Všetky ostatné skupiny občanov sú vylúčené a zbavené práva zasiahnuť, aj keď zväčša klientelistické praktiky najväčšmi postihujú ich každodenný život.

Liberalizácia verejnej ekonomiky realizovaná pod vplyvom neoliberalných ideológií sa ukázala ako účinná zbraň proti sociálne odkázaným vrstvám obyvateľov regionálnej periférie, pretože vo verejnej správe trhové mechanizmy orientované na maximalizáciu zisku nedokázali plniť požiadavky hlavného cieľa verejnej správy a verejnej politiky a teda zabezpečiť všeobecné verejné blaho.

1.5.4 Typy participatívneho rozpočtovania

Brian Wampler (2007) vo svojej štúdií klasifikuje dva základné typy participatívnych rozpočtovacích programov a to projektové participatívne programy (Public Works Programs) a tematické participatívne programy (Thematic Programs).

- **Projektové participatívne programy.** Na začiatku participatívneho rozpočtu sa nachádza projekt, ktorý je zameraný na určitý cieľ, ktorým môže byť napríklad vybudovanie parku, ihriska, výstavba bytov, mestského osvetlenia, zastávky mestskej hromadnej dopravy, vydláždenie ulíc, oprava ciest v niektorej mestskej časti a tak ďalej. Projekt tak znamená určitú súvislosť medzi občianskou participáciou a konečným výsledkom procesu rozpočtovania. Wampler tvrdí, že pokiaľ je projekt implementovaný a dokončený úspešne, je participatívne rozpočtovanie verejnosťou vnímané ako dôležitý nástroj na presadzovanie zmien. (Wampler, 2007)
- **Tematické participatívne programy.** Vyššiu úroveň participatívneho rozpočtovania predstavujú tematické participatívne programy, ktoré sú založené na stanovovaní rozpočtových výdajov a rozvojových priorít obce alebo mesta, ktoré má na zodpovednosť miestna vláda spolu s občanmi územného celku. Táto forma rozpočtovania aktivizuje aktérov rozpočtovacieho procesu k porozumeniu problémov mesta k sústreďovaniu sa na špecifické problémy priamo v oblasti, v ktorej títo občania žijú. Wampler definuje tematické participatívne programy, ako proces rozpočtovania, ktorý je rozdelený do nasledujúcich troch fáz:
 - Prvá fáza je zameraná na detailné informovanie miestnej vlády o jednotlivých verejných politikách a o navrhovaných budúcich výdajových a rozvojových prioritách.
 - Druhá fáza je charakteristická množstvom stretávaní občanov s politikmi, úradníkmi, odborníkmi, predstaviteľmi podnikateľských subjektov. V tejto fáze sa stretávajú a komunikujú aktéri participatívneho rozpočtu spoločne. Cieľom tejto fázy je hodnotenie predložených rozvojových a výdajových priorít a diskutovanie o nich.
 - V tretej fáze občania stanovujú podľa svojich preferencií poradie investičných priorít. Touto fázou je celý proces úspešne dokončený.

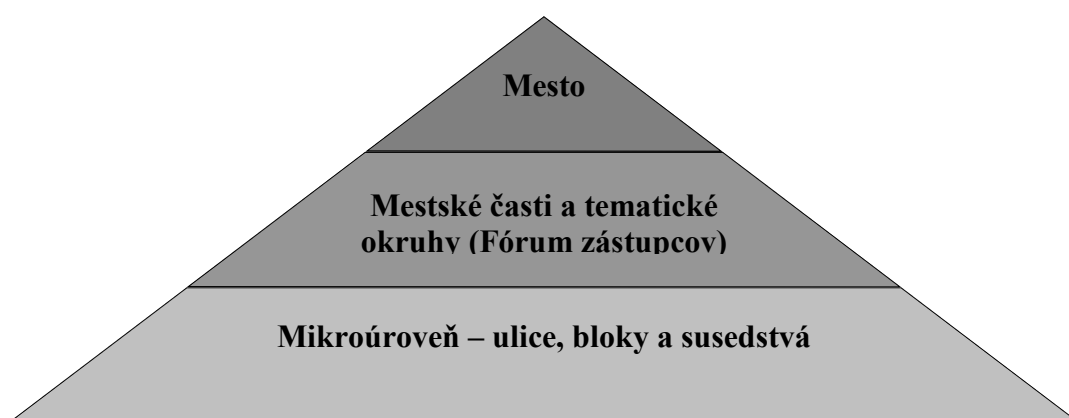
Nevýhodou tematických programov je, že občania nemajú umožnené navrhovať vlastné projekty, ich aktivita je nasmerovaná na stanovenie priorít a kontrolu investičných procesov. (Wampler, 2007)

1.5.5 Modely participatívneho rozpočtovania

Nasledujúca podkapitola je zameraná na klasifikáciu existujúcich modelov participatívneho rozpočtovania, ktoré boli v posledných rokoch implementované. Existuje sedem modelov. Pri výbere optimálneho modelu je dôležité vychádzať z rozdielnych špecifik jednotlivých územných celkov, ktoré sú determinované historicko-sociálnym kontextom krajiny, právnou legislatívou, politickým systémom a ekonomickým rozvojom regiónu. Jednotlivé vykazujú určité odlišnosti, ale i spoločné črty. V nasledujúcom texte uvádzame ich stručnú charakteristiku:

1.5.5.1 Klasický model participatívneho rozpočtovania (Porto Alegre)

Základňou a hlavným pilierom pre klasický model participatívneho rozpočtovania v Porto Alegre je participatívna pyramída, zložená z troch poschodí, ktoré sú navzájom prepojené a spolu tvoria dynamický koncept. Dôležitou charakteristikou klasického modelu je, že sa ho môžu v procese rozpočtovania zúčastniť všetci občania a organizácie a to bez obmedzení. (De Sousa Santos, 1998) Participatívna pyramída je zložená z troch úrovní, ktoré sú vo vzájomnom vzťahu, mikroúroveň, úroveň mestských častí a úroveň mesta ako celku. Klasické participatívne rozpočtovania začína na najnižšej úrovni (mikroúrovni), ktorej problémy občania poznajú najlepšie. Na tejto úrovni sa občania stretávajú a diskutujú o problémoch lokality. V tomto procese občania navrhujú investičné priority pre konkrétne rozvojovo-investičné aktivity. Tieto stretnutia sú organizované aktívnymi občanmi prípadne členmi rozpočtových rád. (Hatcher, 2002)



Zdroj: vlastné spracovanie, 2011

Obrázok 1 Participatívna pyramída klasického modelu rozpočtovania

Po stanovení priorit a dosiahnutom občianskom konsenze na mikroúrovni sa občania demokratickou formou zhodnú na hovorcovi mikroúrovne (ulica, blok či susedstvo), ktorý má za úlohu investičné návrhy predložiť na schválenie vyššej úrovni v pyramíde, ktorou je úroveň mestskej časti. (Hatcher, 2002)

V Porto Alegre existuje pre účely participatívneho rozpočtovania 16 mestských častí a na tejto úrovni sa k projektovému participatívne rozpočtu pridáva tematické participatívne rozpočtovanie. Porto Alegre predkladá 6 tematických okruhov: Doprava, Zdravie a sociálne služby, Kultúra, Vzdelávanie a voľný čas, Ekonomický rozvoj a dane a Rozvoj mesta. Na stretnutiach občanov v rámci úrovne mestskej časti sa stretáva sto až dvetisíc občanov, ktorí diskutujú o prioritách, potrebách, silných a slabých stránkach jednotlivých susedstiev. V tomto procese sa definujú hlavné priority na úrovni mestskej časti a volia sa reprezentanti mestských častí do Fóra zástupcov. Fórum zástupcov je sprostredkovateľom medzi jednotlivými mestskými časťami a vrcholným orgánom participatívneho rozpočtovania a Participatívne-rozpočtovacou mestskou radou (OP-Council). Súbežne prebiehajú aj tematické stretnutia. (Lorenz, Menino, 2005)

Participatívne-rozpočtovacia mestská rada je (takisto ako Fórum zástupcov) volená na jednoročné obdobie a jej hlavnou úlohou je dohliadať nad rozpočtovaním, zabezpečovanie efektívnej komunikácie medzi správou mesta a aktérmi participatívnej pyramídy a tiež rozhodovanie o alokácii zdrojov, obhajovanie priorit mestských častí či vypracovanie investičného plánu. Keď je plán dokončený a schválený, proces rozpočtovania je ukončený. Za samotnú realizáciu investičných aktivít je už zodpovedná správa mesta. (Hatcher, 2002; Lieberherr, 2003)

1.5.5.2 Model „Porto Alegre pre Európu“

Ako už z názvu vyplýva, tento európsky model sa podobá na brazílsky koncept implementovaný v Porto Alegre. Tento model funguje v rôznych modifikáciách prevažne južnej Európe: v Španielsku (Sevilla, Cordoba), v Taliansku (Grottammare, Pieve Emmanuele) a vo Francúzsku (Poitou-Charentes). Tento model kombinuje prístupy „top-bottom“ (zhora-nadol) a „bottom-top“ (zdola-nahor). Na rozdiel od klasického modelu ho môžeme definovať ako projektový typ, pretože je zameraný na konkrétne investičné projekty. Zodpovednosť za rozpočet má mestské zastupiteľstvo, ktoré však musí rešpektovať alokačný investičný vzorec navrhnutý participujúcimi občanmi územných celkov. (Sintomer, Herzberg, Rocke, 2007; Winkler, 2009)

Najtypickejším príkladom implementácie modelu „Porto Alegre pre Európu“ je mesto Sevilla (hlavné mesto Andalúzie) na juhu Španielska s počtom obyvateľov 704 000, ktoré je zároveň najväčším európskym mestom, ktoré implementovalo participatívny rozpočet. Podobne ako v Porto Alegre, aj tu prebieha rozpočtovanie na základe trojstupňovej pyramídy (susedstvá, mestské časti, resp. obvody a samotné mesto na vrchole pyramídy). Aj v Seville fungujú participatívne rady (aj na úrovni mestských častí), ktoré rozhodujú o rozvojových prioritách jednotlivých územných celkov, pričom sa zohľadňujú sociálne znevýhodnené skupiny a oblasti s nižšou životnou úrovňou. (Winkler, 2006)

1.5.5.3 Neokorporativizmus

Model neokorporativizmu nie je v Európe veľmi rozšírený, niektoré mestá tento model kombinujú s inými modelmi, ale v čistej podobe sa takmer nevyskytuje. Jeho centrálnym pilierom je miestna vláda (napríklad mestské zastupiteľstvo), ktorá celý proces rozpočtovania koordinuje. Tento model je výnimočný tým, že občania sa procesu nezúčastňujú a nie sú ani jeho aktéri, pokiaľ nie sú združení v jednej z „korporácií“, ktoré majú prístup k jednotlivým participatívnym programom. Medzi tieto korporácie môžeme zaradiť mimovládne organizácie (NGO), odborové zväzy, obchodné komory, univerzity, cirkevné spolky, záujmové a občianske združenia. Podmienka participácie jednotlivca je teda podmienená členstvom v štruktúre nejakej organizácie, pričom samotné organizácie majú v procese rozpočtovania len poradný hlas. (Sintomer, Herzberg, Rocke, 2007)

1.5.5.4 Participatívna modernizácia

Participatívna modernizácia je ako v prípade neokorporativistického modelu len veľmi okliešteným modelom participatívneho rozpočtovania. Participatívna modernizácia využíva prístup „zhora-nadol“, keď celý proces rozpočtovania je koordinovaný a realizovaný predstaviteľmi mesta alebo obce. Rôzne organizácie, ale i jednotlivci môžu do procesu zasiahnuť ako poradné orgány, ale nemôžu o jednotlivých prioritách hlasovať, ani ich žiadnym mechanizmom ovplyvňovať. Zástupcovia územného celku, ktorí majú rozpočet na zodpovednosť, nemajú povinnosť sa zaoberať ich pripomienkami. Tento model môžeme chápať ako koncept, v ktorom má moc nad rozpočtom aj naďalej vláda a to, do akej miery sa zaoberá pripomienkami občanov, závisí od sebareflexie jej predstaviteľov. Tento model sa využíva v Nemecku. (Sintomer, Herzberg, Rocke, 2007)

1.5.5.5 Miestna participácia

Model miestnej participácie je opäť len obmedzeným modelom participatívneho rozpočtovania, pretože hlavnú úlohu v navrhovaní a schvaľovaní rozpočtu má miestna vláda, ktorá bez vymedzených pravidiel riadi proces „zhora-nadol“. Nedochoádza tu ani k redistribúcii zdrojov a k znižovaniu regionálnych disparít. Tento model funguje len na najnižšej úrovni a realizuje sa vo Francúzsku, v Belgicku a v Portugalsku. (Winkler, 2006)

1.5.5.6 Participatívny model PPP

Tento model (Public-Private participation) je založený na vplyve súkromných podnikateľských subjektov, pričom aktérmi participatívneho rozpočtovania okrem nich sú aj mimovládne neziskové organizácie a zastupitelia miest a obcí. Tento model možno označiť ako kapitalistický, pretože jeho cieľom nie je verejné blaho, ale ciele rozpočtovania sú determinované záujmy súkromných podnikateľských subjektov. Participatívny model PPP nie je charakteristický redistribúciou zdrojov, ale alokáciou investícií na projekty rôzneho predovšetkým rozvojového zamerania. Tento model je implementovaný v poľskom meste Plock. (Winkler, 2006)

1.5.5.7 Model komunitného rozvoja

Hlavným aktérom v tomto modeli sú špecifické komunitné organizácie. Participatívne rozpočtovanie tak neriadi a nekoordinuje miestna vláda, ale členovia týchto organizácií. Z uvedeného, vyplýva, že pre tento model je charakteristický princíp „zdolanahor“ a väčšinou aj princíp redistribúcie (investičné projekty sú zamerané na oblasti s nižšou životnou úrovňou). Tento model sa realizuje vo Veľkej Británii (Bradford, Salford a Newcastle). Čiastočne je možné využívať aj finančné prostriedky z rôznych investičných alebo rozvojových fondov, ktoré obhospodarujú komunitné organizácie. Projekty je možné použiť v rôznych oblastiach života, na kultúru, vzdelávanie, dopravu, životné prostredie a podobne. Vplyv vlády v procese rozpočtovania je minimálny, avšak môže sa podieľať na spolufinancovaní fondov. (Sintomer, Herzberg, Rocke, 2007)

Väčšina európskych miest využíva participatívne rozpočtovanie ako kombináciu dvoch alebo viacerých modelov, pričom jeden model je väčšinou dominantný.

1.5.6 Princípy participatívneho rozpočtovania

Aby participatívne rozpočtovanie fungovalo efektívne a správne, je potrebné dodržiavať základné princípy jeho implementácie a realizácie, aby bolo možné predísť nečakaným zlyháním, ktoré môžu celý proces narušiť a poškodiť legitimitu rozpočtu ako hodnotného nástroja participatívnej demokracie. Jednotlivé princípy rozpočtovania môžeme charakterizovať nasledovne:

Princíp demokracie

Demokratický princíp je základným princípom participatívneho rozpočtovania, pretože implementácia participatívneho rozpočtu zvyšuje kvalitatívnu úroveň demokracie ako takej. Tento fakt je cieľom celej spoločnosti založenej na demokratických princípoch a hodnotách. Zavádzanie participatívneho rozpočtu zvyšuje legitimitu politického rozhodovania, ale aj samotného politického systému, systému vlády. Rozpočet založený na participácii dopĺňa demokratické mechanizmy (voľby, referendum, petícia a podobne) a transformuje tak politický systém smerom k vyššej efektívnosti a stabilite. (Lerner, 2004)

Princíp rovnosti

Princíp rovnosti je podriadený demokratickému princípu, pretože rovnosť je jednou zo základných hodnôt demokracie ako takej. Podobne ako je tomu v demokratických voľbách, aj v procese rozpočtovania na regionálnej úrovni, je potrebné dodržiavať princíp rovnosti, ktorý zabezpečí aby pokrytectvo elitárov z radov vládnucej vrstvy spoločnosti nedostalo príležitosť k činu. Rozpočtová politika, aby bola realizovaná transparentne a aby zdroje boli alokované tam, kde sú potrebné, nemôže byť výhradne v rukách lokálnej politickej elity, ktorá ju realizuje v duchu svojich vlastných záujmov a cieľov.

Princíp komunity

Pre potreby participatívneho rozpočtovania rozumieme pod pojmom komunita skupinu občanov, ktorá má svoje ciele záujmy, pôsobí na určitom území a jej členovia sú v určitej sociálnej interakcii. Princíp komunity znamená rozvíjanie kvality spolupráce medzi členmi spoločnosti a budovanie občianskej spolupatričnosti. (Lerner, 2004)

Princíp vzdelávania

Princíp vzdelávania sa spája s edukáciou občanov v oblasti verejnej politiky rozpočtovania. Vzdelávanie je v tomto smere možné chápať ako prostriedok, ale aj ako čiastočný cieľ. Len v danej problematike vzdelaní občania dokážu správne a reálne identifikovať svoje potreby.

Princíp transparentnosti

Dôležitosť tohto princípu spočíva vo zvýšení transparentnosti v procese rozpočtovania verejných zdrojov. Jednoducho povedané, *„cieľom participatívneho rozpočtovania je zvýšiť transparentnosť a zodpovednosť rozhodnutí vlády“*. (Lerner, 2004)

Princíp účinnosti

Prioritou princípu účinnosti je zvýšenie účinkov procesu rozpočtovania. To znamená tendenciu k zabezpečeniu čo najefektívnejšej a najúčinnnejšej alokácie verejných zdrojov, keď s disponibilnými finančnými prostriedkami je možné alokovať zdroje tak, aby výsledok bol maximálny vzhľadom k všeobecnému blahu obyvateľov územného celku, na ktorý sa rozpočtovanie vzťahuje. Cieľom je teda dosiahnuť maximálny výstup a to pri vynaložení minimálneho úsilia a finančných prostriedkov, ktoré sú k dispozícii. Účinnosť nemožno merať len na základe utilitaristickej koncepcie⁹, ktorej podstata spočíva na princípe maximalizácie úžitku. Dôležitou črtou účinnosti je aj prevzatie zodpovednosti nad rozpočtom občanmi, ktoré dáva participatívnej demokracii kvalitatívne nový rozmer. Klasický utilitarizmus sa sústreďuje na otázky produkcie, pokiaľ však jeho princípy chceme v teoretickej rovine aplikovať na verejnú ekonomiku, musíme ho modifikovať aj o reflexie distributívneho charakteru. Práve na túto modifikovanú formu utilitarizmu nadviazali v 50. rokoch minulého storočia moderní predstavitelia tzv. kontraktualistického neoutilitarizmu. (Blaha, 2009) Využívanie tejto teoretickej bázy v prospech zdôvodňovania potreby participatívneho rozpočtovania je však značne problematické. Utilitarizmus je aj napriek tomu možné použiť ako argumentačnú bázu pri zdôvodňovaní redistribúcie finančných zdrojov v prospech marginalizovaných skupín.

⁹ Základy utilitarizmu položil začiatkom 19. storočia britský filozof Jeremy Bentham.

1.5.7 Aktéri participatívneho rozpočtovania

Bez toho, aby sme aspoň stručne a v skratke charakterizovali aktérov, resp. subjekty participatívneho rozpočtovania, nie je možné komplexne porozumieť problematike z pohľadu metodológie procesu rozpočtovania. Dôležitosť a kompetencie jednotlivých aktérov sú determinované podľa implementácie modelu alebo kombinácie modelov participatívneho rozpočtu, vo všeobecnosti však participatívny rozpočet môžeme chápať ako „*mechanizmus založený na spoločnom rozhodovaní štátnych (resp. verejnoprávnych) a neštátnych (súkromných) subjektov*“ (Srinivasan, 2006) a podľa toho, aký model sa v rámci územného celku realizuje, môžeme tieto subjekty charakterizovať nasledovne:

Miestna vláda

Pod týmto pojmom rozumieme v kontexte rozpočtovania demokraticky zvolený kolektívny orgán výkonnej moci, ktorý má inštitucionálnu podobu. Úlohou vlády¹⁰ je oboznámiť ostatných aktérov s rozpočtom (hlavne s jeho investičnou zložkou) a riadiť proces implementácie programu participatívneho rozpočtovania a určovať pravidlá hry. Vláda taktiež môže organizovať stretnutia občanov, pokiaľ participatívne rozpočtovanie prebieha využívaním participatívnej pyramídy¹¹. (Srinivasan, 2006)

Problematickosť postavenia vlády v procese implementácie participatívneho rozpočtovania spočíva v tom, že jej členovia sa dobrovoľne nechcú vzdať moci nad rozpočtovou politikou územného celku, za ktorý zodpovedajú. Vláda koncept participatívneho rozpočtu vníma skôr skepticky a hostilne, pretože transparentnosť a zodpovednosť spojená s participatívnym rozpočtovaním sa považuje politickými zástupiteľmi a úradníkmi ako ohrozenie vytvorených klientelistických vzťahov. (Heimans, 2002)

Vo svete je participatívne rozpočtu naklonená prevažne vláda, ktorá je zložená zo zástupcov moderných ľavicovo orientovaných politických strán, pretože participatívna spoločnosť je ideálom práve modernej ľavice. (Blaha, 2010)

¹⁰ Samospráva v Slovenskej republike je špecifická tým, že je dvojstupňová. Pod pojmom vláda teda v našich podmienkach môžeme rozumieť vládu na úrovni miest a obcí a vládu na úrovni vyšších územných celkov. V kontexte participatívneho rozpočtovania budeme uvažovať len o vládach na úrovni miest a obcí teda o najnižšom stupni samosprávy.

¹¹ Participatívnu pyramídu sa zaoberáme na s. 39 a spája sa predovšetkým s modelom Porto Alegre.

Občania

Občania sú veľmi dôležitým aktérom rozpočtovania, pretože jeho cieľom je uspokojenie ich potrieb prostredníctvom verejných zdrojov. V procese rozpočtovania je dôležité, aby občania dosiahli spoločenský konsenzus s ostatnými aktérmi. Úloha občanov spočíva okrem participácie v jednotlivých fázach prípravy rozpočtu a implementácii rozpočtovacieho programu, aj v kontrolovaní realizácie a hodnotenia verejných prác. (Srinivasan, 2006)

Neziskové organizácie

Neziskové organizácie je možné charakterizovať ako organizácie občianskej spoločnosti medzi ktoré môžeme zaradiť občianske združenia rôzneho charakteru, spolky, charity, záujmové asociácie, kluby a podobne. (Fajmon, 2007) Rola neziskových organizácií je rôzna s ohľadom na implementovaný model. Môže tiež hrať rolu sprostredkovateľa záujmov a požiadaviek medzi občanmi a vládou.

Podnikateľské subjekty

Podnikateľské subjekty pod ktorými rozumieme podnikateľské jednotky a podnikateľské asociácie a združenia, ktorých hlavným záujmom a cieľom je získať zákazky v oblasti verejných služieb a to podľa princípov dobrého vládnutia¹², na ktoré sa teoretici participatívneho rozpočtovania často odvolávajú. Keďže na kontrole pridelovania verejných zákaziek participujú občania, resp. tí najaktívnejší aktéri spomedzi nich, je súťaženie transparentnejšie a reprezentanti vlády nemajú také možnosti využívať konat' klientelisticky. Podnikateľské subjekty majú preto väčšiu motiváciu súťažiť o jednotlivé zákazky a investičné projekty, pretože ich neodrádza potencionálna korupčná rovina, v ktorej sa komunálni politici často pohybujú. Zástupcovia podnikateľských subjektov sa zúčastňujú rozpočtovania, aby bolo možné v jeho procese zohľadňovať aj záujmy podnikateľských jednotiek v jednotlivých lokalitách. (Srinivasan, 2006)

¹² Viac o princípoch „dobrého vládnutia“ (good governance) pozri: Cihelková, E. 2007. *Good governance – moderní formy vládnutí*. Dostupné na internete: <http://vz.fmv.vse.cz/?page_id=10>

1.5.8 Proces participatívneho rozpočtovania

Z predchádzajúcich podkapitol vyplýva, že proces participatívneho rozpočtovania môže prebiehať rôzne v závislosti od modelu (resp. kombinácie modelov) rozpočtu a socio-ekonomických, regionálnych, legislatívnych, politických a iných špecifik územného celku, v ktorom má byť participatívny rozpočet implementovaný. Aj napriek tomu sa jednotlivé fázy a etapy priebehu procesu pokúsime zovšeobecňujúco zhrnúť.

Prípravná fáza

Na začiatku procesu rozpočtovania je prípravná fáza, ktorá je zložená z dvoch dôležitých etáp, ktoré na seba časovo nadväzujú: informovanie a diskusia. V etape informovania je potrebné dôsledne oboznámiť všetkých aktérov rozpočtovania o koncepte, princípoch, prínosoch a cieľoch participatívneho rozpočtu. Na tento účel je možné využiť rôzne informačné nástroje mediálnej politiky miestnej vlády, napríklad internetovú stránku, letáky, mestské noviny, obežníky, obecný rozhlas a podobne.

V tejto etape sa rozhoduje o rozsahu participácie jednotlivých aktérov, je potrebné ich do procesu zapojiť čo najviac a dosiahnuť ich aktívnu spoluúčasť, aby bolo možné dosiahnuť stanovené ciele. V etape diskusie je potrebné stanoviť pravidlá rozpočtovania, ktoré môžu byť rôzne, dôležité je nastaviť ich tak, aby vyhovovali miestnym špecifikám. Taktiež prebiehajú stretnutia na najnižšej úrovni rozpočtovania v rámci ktorých sa diskutuje a hlasuje o prioritných projektoch regionálneho rozvoja. Prípravná fáza môže trvať niekoľko mesiacov, v dlhodobom horizonte však predpokladáme pôsobenie „efektu z učenia sa“, preto je možné túto fázu postupne skracovať. (Srinivasan, 2006; Pires, 2007)

Fáza formulácie a aprobácie

Takisto ako prípravná fáza, aj fáza formulácie a aprobácie pozostáva z dvoch etáp, sú to prejednávanie a konsenzus. Cieľom fázy je určovanie prioritných projektov a ich hodnotenie priamo občanmi územných celkov alebo prostredníctvom ich volených reprezentantov v orgánoch participatívneho rozpočtovania. O jednotlivých tematických projektoch sa diskutuje a určujú sa kritériá alokácie finančných zdrojov (počet obyvateľov, index kvality života a podobne) do jednotlivých častí územného celku. Čím je kvalita života nižšia, tým väčšie percento z investičného rozpočtu pripadá na danú mestskú časť.

Dôležitosť tejto fázy spočíva v úspešnom a konsenzuálnom dohodnutí sa všetkých zúčastnených na realizácii projektov a určenie ich priorít, dôležitosti, relevantnosti a technickej a finančnej zrealizovateľnosti. Pokiaľ nie je dohoda dosiahnutá z akýchkoľvek dôvodov na základe konsenzuálneho princípu, využíva sa princíp väčšinový. (Srinivasan, 2006; Serageldin, 2004)

Fáza implementácie

Fáza implementácie pozostáva vo všeobecnosti len z jednej etapy, ktorá sa nazýva rozhodnutie. V tejto fáze je potrebné participatívny rozpočet zakomponovať do celkového rozpočtu obce alebo mesta. Po diskusii o rozpočte je potrebné, aby ho schválilo aj obecné (mestské) zastupiteľstvo. Tento proces sa uskutočňuje pod taktovkou starostu prípadne primátora. Hlasovania sa môžu zúčastniť (aktívne alebo pasívne) aj všetci členovia participatívno-rozpočtovacích orgánov. V tejto fáze je rozhodnuté o finálnej verzii rozpočtu územného celku na fiškálny rok. Po odsúhlasení rozpočtu sú orgány verejnej správy povinné vytvoriť podmienky pre efektívnu implementáciu jednotlivých projektov. Jedná sa o prípravu investičných plánov, prípravu transparentného verejného obstarávania a podobne. Takisto dochádza k implementácii jednotlivých projektov, k ich uvedeniu do života. Je potrebné, aby proces implementácie podliehal občianskej kontrole. (Srinivasan, 2006; Serageldin, 2004)

Fáza monitoringu a evaluácie

V záverečnej fáze, vo fáze monitoringu a evaluácie je potrebná účasť občanov na hodnotení procesu implementácie rozpočtu a tiež implementácie jednotlivých projektov, ktoré je zamerané na kontrolu vynakladania verejných finančných prostriedkov. Dôležitosť spočíva v predchádzaní korupcie a klientelizmu. Cieľom je teda úplná maximalizácia transparentnosti alokácie zdrojov určených nielen k participatívnejmu rozpočtovaniu, ale celkovému rozpočtu. Priebeh procesu implementácie podlieha zdokumentovaniu. Prípadné nedostatky je potrebné operatívne riešiť a zaznamenať, aby bola možná ich analýza. V tejto fáze je možné využívať rôzne nástroje. Dôležitá je aktívna účasť občanov a spätná väzba, ktorá vedie k neustálemu zlepšovaniu procesu. (Srinivasan, 2006)

2 CIEĽ DIPLOMOVEJ PRÁCE

Hlavný cieľ predloženej diplomovej práce spočíva v návrhu inovačného projektu zameraného na komplexný regionálny rozvoj Mesta Zvolen a to použitím nástroja participatívnej demokracie – participatívneho rozpočtu. Objektom inovácie ako pozitívnej zmeny je implementácia participatívneho rozpočtu do rozpočtovej sústavy Mesta Zvolen, ktoré v tomto procese predstavuje subjekt uvedenej implementácie.

Na dosiahnutie hlavného cieľa práce je potrebné splnenie parciálnych cieľov, ktoré môžeme charakterizovať nasledovne:

1. spracovanie teoretických východísk problematizujúcich nasledovné tematické okruhy:
 - projektový manažment, problematika projektovania,
 - inovačný manažment, inovácie, inovačný proces,
 - regionalizácia, regionálny rozvoj, regionálne disparity, regionálna politika,
 - sociologický výskum a jeho metódy,
 - participatívna demokracia a jej nástroje, participatívny rozpočet a jeho modely, participatívne rozpočtovanie a jeho fázy a podobne,
2. analýza súčasného stavu regiónu na úrovni vyššieho územného celku (Banskobystrický samosprávny kraj) a problematika regionálneho rozvoja na tomto území (NUTS 3),
3. analýza súčasného stavu regiónu na úrovni Mesta Zvolen a problematika regionálneho rozvoja na tomto území (NUTS 4),
4. analýza uskutočneného prieskumu priorít občanov Mesta Zvolen v roku 2010, jeho komparácia s predchádzajúcimi rokmi a prognóza ďalšieho vývoja,
5. analýza Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja Mesta Zvolen pre roky 2007 až 2013,
6. vypracovanie samotného inovačného projektu so všetkými náležitosťami, návrh vhodného modelu participatívneho rozpočtu pre podmienky Mesta Zvolen a jeho teoretická analýza,
7. vypracovanie konkrétneho návrhu a odporúčaní pre Mesto Zvolen so zameraním na problematiku participatívneho rozpočtovania.

3 METODIKA DIPLOMOVEJ PRÁCE

Predložená diplomová práca pozostáva zo štyroch základných častí, ktoré za sebou logicky nasledujú. Prvá, **teoretická časť** práce je zameraná na spracovanie teoretických východísk riešenej problematiky, ktorá zahŕňa päť základných tematických okruhov a je konzistentná s kapitolou č. 1 a s nasledujúcimi 5 podkapitolami:

1. projektový manažment,
2. inovácie, inovačný projekt a inovačný proces,
3. región, regionálny rozvoj a regionalizácia,
4. sociologický výskum,
5. participatívna demokracia a participatívny rozpočet.

Použitou metódou v tejto časti je analyticko-syntetická metóda, pomocou ktorej sa skúmali problematizované témy po obsahovej stránke.

Po teoretickej časti nasleduje **časť analytická**, ktorá je zameraná na skúmanie súčasného stavu v regióne a to základe analýzy regionálneho rozvoja na úrovni vyššieho územného celku (Banskobystrický samosprávny kraj), ako aj analýzy na úrovni Mesta Zvolen. Táto časť obsahuje aj analýzu uskutočneného prieskumu priorít občanov Mesta Zvolen v roku 2010, jeho komparáciu s predchádzajúcimi rokmi a prognózu ďalšieho vývoja a taktiež analýzu Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja Mesta Zvolen pre roky 2007 až 2013.

Tretia časť práce má názov **projektová časť** a jej obsahom je samotný inovačný projekt zameraný na implementáciu participatívneho rozpočtu a to na úrovni mesta a so zahrnutím príslušných mestských častí do procesu participatívneho rozpočtovania. Projektová časť je vypracovaná v rámci zásad projektového manažmentu a obsahuje všetky podkapitoly dôležité k dosiahnutiu úplnosti a komplexnosti inovačného projektu.

Poslednou, štvrtou časťou je v tradičnom členení **časť návrhov a odporúčaní**, ktorých prijímateľom je samospráva Mesta Zvolen, pre ktorú je projekt prioritne určený. Vypracované návrhy a odporúčania sú účelovo zamerané na pozitívne zmeny (inovácie) v oblasti vynakladania verejných finančných prostriedkov na jednotlivé projekty mesta.

4 ANALYTICKÁ ČASŤ

4.1 CHARAKTERISTIKA BANSKOBYSSTRICKÉHO VÚC

4.1.1 História, demografia a geografia

História kraja siaha do čias Keltov, Kvádov i Rimanov. Významný rímsky cisár Marcus Aurelius napísal na brehoch rieky Hron svoje filozofické dielo „Hovory k sebe samému“. V čase sťahovania národov sa tu v 6. storočí usadili natrvalo Slovania. Po zániku Veľkej Moravy sa územie stalo súčasťou Uhorska a v 13. storočí sa v kraji začali usádzať osadníci z cudziny, najmä z Nemecka. Kolonizácia oživila baníctvo a hutníctvo, ktoré v tom čase patrilo k prestížnym nielen v Uhorsku, ale aj v stredovekej Európe. Po bitke pri Moháči roku 1526 sa cesta otvorila Turkom, juh kraja sa stal súčasťou Osmanskej ríše. Zmeny priniesla 1. aj 2. svetová vojna ako aj roky 1968 a 1989, kedy sa mesto Banská Bystrica stalo sídlom kraja a od roku 2002 aj sídlom Banskobystrického samosprávneho kraja. Kraj leží v južnej časti stredného Slovenska obkolesený desiatkami chránených území s maximálnou nadmorskou výškou 2043 metrov (Ďumbier) a minimálnou 130 metrov (Ipeľská kotlina). Hodnoty mimoriadneho krajinného významu predstavujú národné parky Nízke Tatry, Slovenský raj, Muránska planina a Veľká Fatra i chránené územia ako Štiavnické vrchy, Ponitrie, Cerova vrchovina či Poľana, ktorá je súčasne aj biosférickou rezerváciou v rámci programu UNESCO Človek a biosféra.

Banskobystrický kraj sa rozprestiera na rozlohe 9 455 km² a týmto číslom sa v rámci SR radí k najrozľahlejším krajom na Slovensku. Napriek tomu má oproti ostatným málo obyvateľov - len 662 121. Hustota na 1 km² predstavuje necelých 70 obyvateľov, čo je najmenej zo všetkých krajov. Nachádza sa tu 516 obcí a v 24 mestách žije 55 % obyvateľstva. V produktívnom veku je v súčasnosti v BBSK podľa údajov Štatistického úradu z posledného sčítania obyvateľov v roku 2001 vyše 62 % obyvateľstva, čo je v súlade s priemerom v SR. Takmer 19 % predstavujú dôchodcovia a staršia populácia. Zámerom BBSK je podporovať najmä rozvoj regiónov prostredníctvom ponuky kvalitných projektov v rámci Európskej únie, vznikajúcich priemyselných parkov, rozvíjajúcej sa infraštruktúry a moderného dopravného spojenia. V budúcnosti možno očakávať prosperitu cez prílev investorov a tým i rast nových pracovných príležitostí a zlepšenie kvality života ľudí aj v tejto časti Slovenska. (www.vucbb.sk, 2011)

4.1.2 Demografické ukazovatele

Banskobystrický sa vyznačuje nasledovnými demografickými ukazovateľmi:

Tabuľka 1 Obyvateľstvo v Banskobystrickom kraji v rokoch 2007, 2008 a 2009

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|---------|---------|---------|
| Obyvateľstvo k 31. 12. (osoby) | 654 668 | 653 697 | 653 186 |
| - z toho ženy | 339 023 | 338 391 | 337 977 |
| Stredný stav obyvateľstva k 1. 7. | 655 089 | 654 096 | 653 470 |
| Živonarodení na 1 000 obyvateľov | 9,65 | 9,76 | 10,57 |
| Potraty na 100 narodených | 34,66 | 35,97 | 31,83 |
| Zomretí na 1 000 obyvateľov | 11,04 | 10,73 | 10,69 |
| Prirodzený prírastok (úbytok) na 1 000 obyvateľov | -1,39 | -0,98 | -0,12 |
| Saldo sťahovania na 1 000 obyvateľov | -0,29 | -0,51 | -0,66 |
| Celkový prírastok (úbytok) na 1 000 obyvateľov | -1,67 | -1,49 | -0,78 |
| Sobáše na 1 000 obyvateľov | 4,41 | 4,54 | 4,05 |
| Rozvody na 1 000 obyvateľov | 2,49 | 2,49 | 2,33 |
| Stredná dĺžka života pri narodení (roky) | | | |
| - muži | 69,41 | 69,76 | 70,03 |
| - ženy | 77,72 | 78,07 | 78,43 |
| Veková štruktúra obyvateľstva k 31. 12. (%) | | | |
| Obyvateľstvo v predproduktívnom veku (0 - 14 roční) | 15,25 | 14,94 | 14,81 |
| Obyvateľstvo v produktívnom veku (15 - 64 roční) | 72,21 | 72,39 | 72,33 |
| Obyvateľstvo v poproduktívnom veku (65 a viac roční) | 12,54 | 12,67 | 12,86 |
| Počet žien na 1 000 mužov | 1 074 | 1 073 | 1 072 |
| Priemerný vek (roky) | 38,56 | 38,85 | 39,11 |
| Index starnutia | 82,23 | 84,8 | 86,83 |

Zdroj: Štatistický úrad, 2010b

Počtom 653 186 obyvateľov k 31.12.2009 sa Banskobystrický kraj zaraďuje na 5. miesto v rámci Slovenskej republiky s podielom 12 % na úhrne SR. Hustota osídlenia kraja 69,1 obyvateľov na km² je najnižšia zo všetkých krajov.

Prirodzený pohyb obyvateľstva už dlhodobejšie dosahuje záporné hodnoty. Od roku 1997 sa vykazuje celkový úbytok obyvateľstva kraja. Pokles počtu živonarodených detí, ktorý taktiež pretrváva od roku 1997 nepriaznivo ovplyvňuje prirodzený prírastok a vekovú štruktúru obyvateľstva kraja, kde sa znižuje percentuálny podiel detí vo vekovej skupine do 14 rokov a vzrastá počet obyvateľov v poproduktívnom veku. Stúpa priemerný vek obyvateľstva, ktorý podľa výsledkov sčítania obyvateľov, domov a bytov v roku 2001 dosiahol 36,7 roka a rastie aj index starnutia. (Štatistický úrad, 2011)

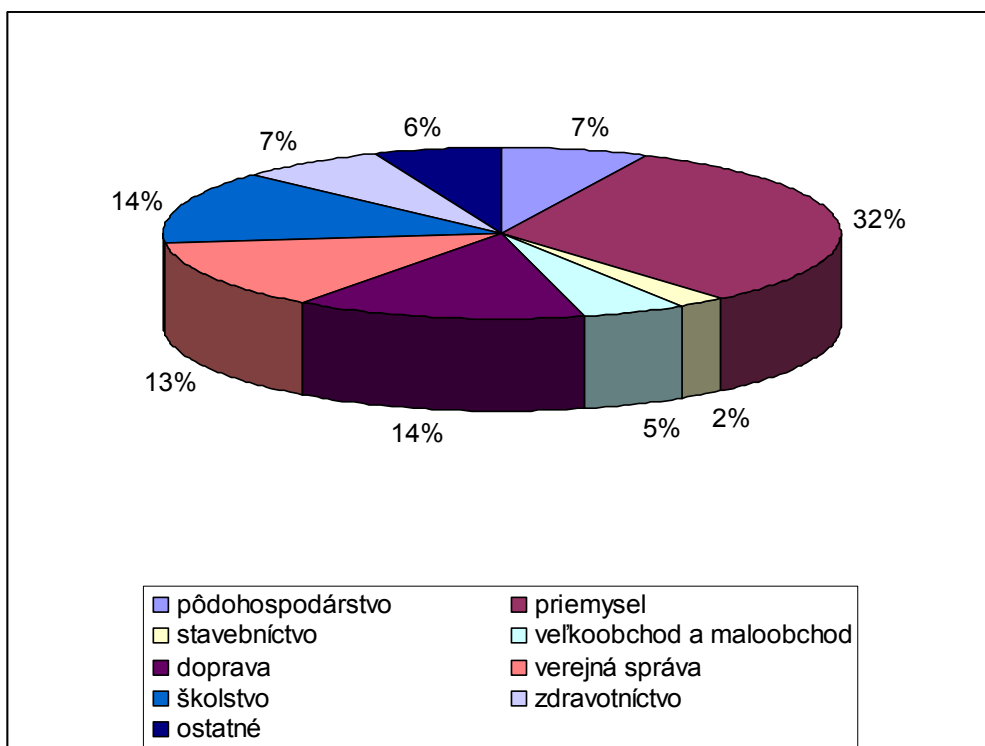
4.1.3 Analýza inovačného potenciálu v regióne

Banskobystrický samosprávny kraj má vypracovanú inovačnú stratégiu, ktorej cieľom je „vytvoriť prostredie priaznivé pre rozvoj podnikania a inovácií, podporiť trvalo-udržateľný ekonomický rast v regióne a zvýšiť jeho životnú úroveň“. (Spirová, 2007, s. 1)

Projekt regionálnej inovačnej stratégie má nasledujúce špecifické ciele:

1. vytvorenie inovačného a podnikateľského povedomia v regióne,
2. rozvoj kľúčových priemyselných sektorov v regióne za účelom zabezpečenia vysokokvalifikovaných dlhodobých pracovných miest s rovnakou šancou pre obidve pohlavia,
3. vytvorenie sietí a partnerstiev na zvýšenie informačného toku a transferu technológií ako aj difúzie vedomostí do regiónu,
4. rozvoj infraštruktúry podporujúcej inovačné spoločnosti a
5. začlenenie regionálnej samosprávy do inovačného procesu. (Spirová a kol., 2007)

Vývoj štruktúry ekonomiky Banskobystrického kraja je v posledných rokoch charakterizovaný postupným posilňovaním odvetvia služieb a pokračujúcim útlmom v poľnohospodárstve. V odvetviach priemyslu a stavebníctva v posledných dvoch rokoch dochádza k dosť výraznému oživeniu. (Spirová a kol., 2008)

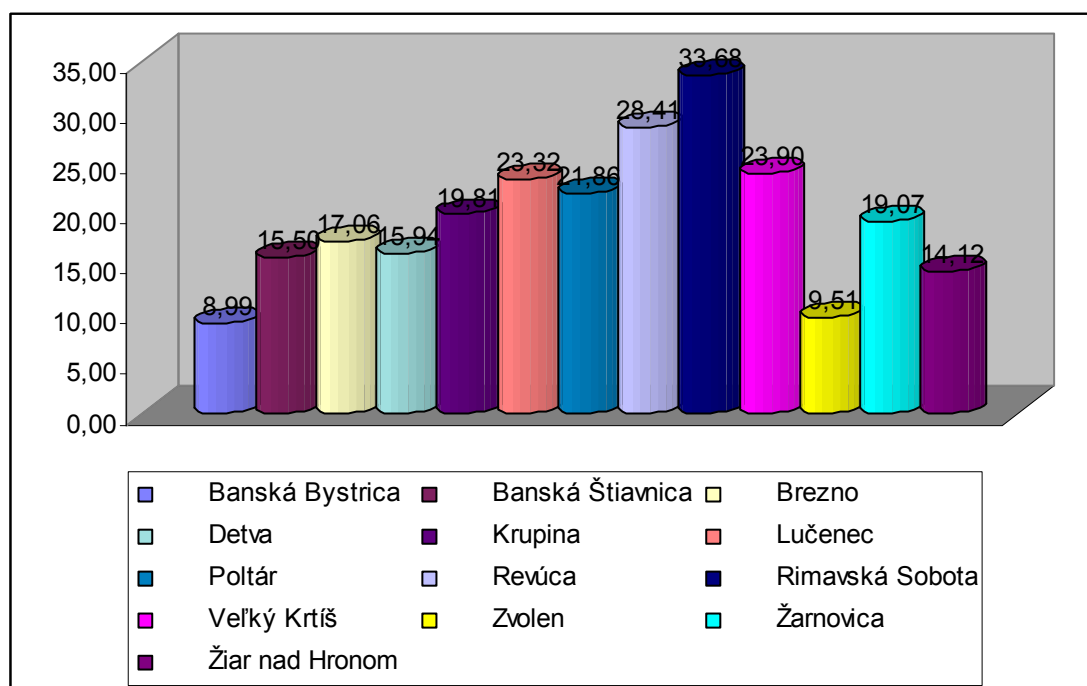


Graf 1 Zamestnanosť v hospodárstve Banskobystrického kraja k 31.12. 2006

Zdroj: Spirová a kol., 2008, s. 7

V hospodárstve Banskobystrického kraja pracuje približne 230 000 ľudí. Okolo 150 000 ľudí, čo predstavuje asi dve tretiny pracovnej sily, pracuje vo firmách a organizáciách zamestnávajúcich viac ako 20 zamestnancov. Z týchto je tretina zamestnaná v priemysle a dve tretiny v nepriemyselných sektoroch. Tretina z celkového počtu zamestnaných ľudí pracuje v podnikoch s počtom zamestnancov do 20. Vývoj štruktúry ekonomiky Banskobystrického kraja je v posledných rokoch charakterizovaný postupným posilňovaním odvetvia služieb a pokračujúcim útlmom v poľnohospodárstve. (Spirová a kol., 2008)

Z územného hľadiska sa zamestnanosť medziročne zvýšila v piatich okresoch v rozpätí od 1,3 % (okres Zvolen) do 115 % (okres Banská Štiavnica). Vo ôsmich okresoch došlo k poklesu zamestnanosti, a to v Banskej Bystrici o 0,3 %, v Brezne o 14,5 %, v Krupine o 24,1 %, v Lučenci o 6,8 %, v Poltári o 3,9 %, v Revúcej o 12,3 %, v Žarnovici o 8,2 % a v Žiari nad Hronom o 8,4 %. Na zamestnanosti kraja sa najviac 42,8 % podieľal okres Banská Bystrica. (Štatistický úrad, 2010a)



Graf 2 Miera nezamestnanosti v okresoch Banskobystrického kraja k 30. 9. 2010

Zdroj: Štatistický úrad, 2010a

Nezamestnanosť za celý Banskobystrický kraj predstavuje k 30. 9. 2010 hodnotu 18,68 %, ktorá je vyššia ako priemerná miera nezamestnanosti v rámci Slovenskej republiky – 14,42 %. Mesto Zvolen má po Banskej Bystrici najnižšiu nezamestnanosť v kraji a to 9,51 %. Banskobystrický kraj eviduje 65 803 uchádzačov o zamestnanie a z toho 3 577 má trvalý pobyt na území mesta Zvolen. (Štatistický úrad, 2010a)

4.2 CHARAKTERISTIKA MESTA ZVOLEN

4.2.1 Všeobecné charakteristika mesta Zvolen

Mesto Zvolen leží v oblasti stredného Pohronia, na sútoku riek Hron a Slatina, v prevažne rovinnom území Zvolenskej kotliny, obklopené malebnými pohoriami. Mesto sa nachádza vo vhodnej klimatickej oblasti. Zvolen patrí so svojou 765-ročnou históriou medzi päť najstarších miest na Slovensku. Privilégiá, ktoré Zvolenu obnovil kráľ Belo IV. v roku 1243, zaradili Zvolen k popredným mestám v stredovekom Uhorsku. Dnes je Zvolen sídlom okresu, administratívnym a spoločenským centrom regiónu. Celková rozloha územia mesta Zvolen je 9 869 ha, z toho je 1 294 ha intravilán a 8 575 ha extravilán. Mesto tvorí 5 katastrálnych území - Zvolen, Môťová, Zolná, Lukové a Kráľová. Mesto je rozdelené na 6 mestských častí.

Zvolen patrí do severnej, ekonomicky vyspelejšej časti banskobystričského kraja. Je centrom drevárskeho, strojárkeho, potravinárskeho a stavebného priemyslu. Svoju výhodnú geografickú polohu využíva aj ako významný uzol cestnej a železničnej dopravy, s medzinárodným letiskom Sliač vo svojej blízkosti. Mesto Zvolen je významným centrom vzdelania a vedy so širokou sieťou škôl a vedecko-výskumných pracovísk. Sieť materských a základných škôl sa vyznačuje dostatočnou kapacitou, dobrou dostupnosťou a špecializáciou na rôzne kategórie detí/žiakov a formy štúdia. Sieť stredných škôl ponúka rôzne možnosti štúdia, od všeobecného po odborné – a to najmä s technickým zameraním. V meste pôsobí jedna vysoká škola - Technická univerzita, ktorá ako jediná na Slovensku vychováva špecialistov v odboroch lesníctvo a drevárstvo.

Mesto disponuje vhodnými lokalitami na ďalší rozvoj bývania, služieb, priemyslu a skladov. Základnou podmienkou ďalšieho rozvoja mesta však naďalej ostáva budovanie dopravnej infraštruktúry. V meste sú vybudované inžinierske siete, funguje sieť zdravotníckych a sociálnych zariadení. Mesto Zvolen patrí medzi dobre hospodáriace mestá. Samospráva mesta má záujem na systematickom rozvoji mesta, sú spracované dôležité aktuálne strategické materiály mesta (územný plán mesta, program rozvoja mesta, sektorové koncepcie) a ďalšie sa tvoria. Na území Zvolena - mesta s dávnou a bohatou históriou - sa nachádza viacero významných kultúrnych a historických pamiatok. Dominantou mesta je Zvolenský zámok na atraktívne zrekonštruovanom námestí, ktoré je jedným z najrozľahlejších námestí v strednej Európe. (MsÚ Zvolen, 2008a)

Pustý hrad, z ktorého bol v stredoveku spravovaný Zvolenský komitát, patrí svojou rozlohou 7,6 ha k najrozsiahlejším hradným komplexom v Európe. Archeologické dedičstvo mesta a okolia je bohaté. Zvolen a jeho okolie poskytuje bohaté možnosti relaxácie, kultúrneho, športového a spoločenského vyžitia. V meste pôsobí viacero významných kultúrnych inštitúcií – Divadlo J. Gregora Tajovského, Slovenská národná galéria na Zvolenskom zámku, Lesnícke a drevárske múzeum. Centrom letnej rekreácie sú najmä Mestské kúpele, kúpalisko Neresnica alebo blízke kúpele Sliač a Kováčová. Strediskom zimných športov je športovo-rekreačný komplex Kráľová, Zimný štadión. Celoročne je využívaný zrekonštruovaný všesportový areál. (MsÚ Zvolen, 2008a)

4.2.2 Pozícia mesta Zvolen v rámci regionálnej politiky Banskobystrického kraja

Na základe analýz BBSK uskutočnených v rámci projektu „Diverzifikovaná regionálna politika BBSK“ je charakteristika okresu Zvolen nasledovná:

- urbanizovaný okres s prioritou rozvoja znalostnej ekonomiky, s podporou rozvoja vedy, výskumu, vysokých škôl, inovačných technológií a služieb, sofistikovanej výroby, regionálnej vybavenosti a služieb,
- súčasť metropolitného centra Banská Bystrica – Zvolen, ktoré predstavuje ťažisko osídlenia 1. úrovne, medzinárodného významu, v okrese Zvolen sa nachádza 1 inovačný pól rastu (mesto Zvolen) a 4 kohézne póly rastu (Budča, Kováčová, Sliač, Zvolenská Slatina),
- okres s najvyšším štandardom vybavenosti environmentálnou infraštruktúrou a najnižšou dôležitosťou jej podpory (z hľadiska napojenosti obyvateľov na verejné vodovody),
- okres s prioritou podpory aktivít založených na atrakciách vytvorených človekom,
- lokalita významná z hľadiska strednodobého rozvoja cestovného ruchu,
- okres s vysokou mierou prioritnej podpory ochrany kultúrneho dedičstva,
- okres s najvyššou potrebou prioritnej podpory zlepšovania životného prostredia,
- okres s prímestskými vidieckymi územiaми s podporou rozvoja bývania, služieb, výroby, rekreácie, integrovanej verejnej hromadnej dopravy a koncentrácie spracovateľských kapacít a služieb pre agrosektor,
- okres s najnižšou prioritou vonkajšej podpory sociálnej inklúzie a rómskej problematiky (so separovanými rómskymi osadami v obciach Breziny, Budča, Lieskovec, Sása, Sielnica, Zolná a Zvolenská Slatina). (MsÚ Zvolen, 2008b)

4.2.3 Územné jednotky mesta Zvolen

Pre participatívne rozpočtovanie je dôležité územné členenie územného celku - mesta na úrovni NUTS 4. Strategické dokumenty mesta ponúkajú tri možnosti, na základe ktorých je možné realizovať decentralizované participatívne rozpočtovanie založené na princípe subsidiarity. Prehľadné spracovanie územných jednotiek zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 2 Územné jednotky mesta Zvolen

| | Mestské časti |
|-----|--|
| 1. | Sekier, Záhonok, Lipovec, Môt'ová, Kráľová, osada Sekier |
| 2. | Zlatý Potok, Bakova jama, Lukové, Zolná |
| 3. | Západ - Tepličky, Stráž |
| 4. | Podborová, Borová hora |
| 5. | CMZ východ |
| 6. | CMZ západ |
| | Mestské sektory |
| 1. | Centrum – CMZ |
| 2. | Podborová |
| 3. | Východ |
| 4. | Čierne zeme – Rákoš |
| 5. | Tepličky - Pod Strážami |
| 6. | Sekier - Môt'ová |
| 7. | Výrobno-dopravný |
| 8. | Môt'ovská vodná nádrž |
| 9. | Kráľová - Sekierska dolina |
| 10. | Pustý hrad |
| 11. | Lukové |
| 12. | Zolná |
| | Katastrálne územia |
| 1. | Zvolen |
| 2. | Môt'ová |
| 3. | Zolná |
| 4. | Lukové |
| 5. | Kráľová |

Zdroj: vlastné spracovanie, 2011

4.3 PRIORITY OBČANOV MESTA ZVOLEN

4.3.1 Priority občanov mesta Zvolen v roku 2008

Mesto Zvolen na základe výsledkov analýz a sektorových strategických materiálov mesta z roku 2008 stanovilo šesť prioritných oblastí (osí) rozvoja:

- Prioritná os č. 1 – Ľudské zdroje
- Prioritná os č. 2 – Inovácie a konkurencieschopnosť podnikov
- Prioritná os č. 3 – Cestovný ruch
- Prioritná os č. 4 – Dopravná a technická infraštruktúra
- Prioritná os č. 5 – Informačná spoločnosť
- Prioritná os č. 6 – Životné prostredie (MsÚ Zvolen, 2008a)

Uvedené priority boli stanovené na základe dotazníkového prieskumu z roku 2008, ktorý realizoval Mestský úrad. Uvedené priority môžeme považovať za demokraticky legitímne, pretože boli určené demokratickým spôsobom a to na základe zostaveného rebríčku priorít občanov. V tomto momente môžeme hovoriť o realizácii zredukovaného participatívneho rozpočtovania, pretože priority občanov boli vykreované v duchu participatívnej demokracie, keďže účasť (participácia) na dotazníkovom prieskume bola dobrovoľná. Stratégie rozvoja pre jednotlivé prioritné oblasti boli vypracované pre jednotlivé mestské časti. Princíp subsidiarity bol teda striktne dodržaný.

4.3.2 Priority občanov mesta Zvolen v roku 2009

Z dotazníkového prieskumu uskutočneného v prvom kvartály roku 2009 vyplýva, že najprioritnejšie oblasti rozvoja (prioritné osi určené občanmi) sú nasledovné:

- Prioritná os č. 1 – Zdravotníctvo
- Prioritná os č. 2 – Sociálne služby
- Prioritná os č. 3 – Životné prostredie
- Prioritná os č. 4 – Vzdelávanie
- Prioritná os č. 5 – Dopravná a technická infraštruktúra
- Prioritná os č. 6 – Bývanie (MsÚ Zvolen, 2009)

Občania mesta mali tak ako v roku 2008 na výber z 15 prioritných osí. Zmeny v preferenciách občanov je takmer nemožné zo sociologického hľadiska interpretovať.

4.3.3 Priority občanov mesta Zvolen v roku 2010

V tejto podkapitole sa budem venovať vyhodnoteniu v čase písania tejto práce najaktuálnejšieho prieskumu priorít občanov mesta Zvolen. Prieskum o prioritách občanov mesta Zvolen realizoval Mestský úrad Zvolen (MsÚ), odbor rozvoja mesta, v dňoch 20. 3. až 15. 4. 2010 formou ankety¹³. Prieskum sa uskutočnil za účelom získania údajov pre rozhodovanie o ďalšom rozvoji mesta. Cieľom dotazovania bolo odpovedať na otázku: Aké sú priority občanov mesta? Dotazníky boli k dispozícii v tlačenej a elektronickej forme. Dotazníky boli súčasťou Infolistov MsÚ č. 1/2010, ktoré boli distribuované do 16 700 poštových schránok domácností v meste, boli k dispozícii v priestore Mestského úradu a v Informačnom centre (IC) mesta. V elektronickej forme bol k dispozícii on-line dotazník na internetovej stránke mesta. Pokiaľ verejnosť nevyužila on-line dotazníkový formulár, občania mali možnosť dotazník doručiť adresátovi poštou alebo osobne a to jeho vhođením do schránky umiestnenej vo vestibule Mestského úradu. (MsÚ, 2010a)

Počas štyroch kalendárnych týždňov bolo doručených Mestskému úradu v jednotlivých formách dotazníky od 150 respondentov, čo je len veľmi malé percento z celkového počtu obyvateľov. Aj pre Zvolen teda vo všeobecnosti platí, že verejnosť je individualistická, depolitizovaná, apolitická a pasívna. Nemá zjavný záujem na participácii, na kreovaní smerovania mesta v oblasti rozvoja. Nezáujem o veci verejné je teda charakteristický pre väčšinu spoločnosti.

Štruktúra návratnosti dotazníkov v čase je nasledovná:

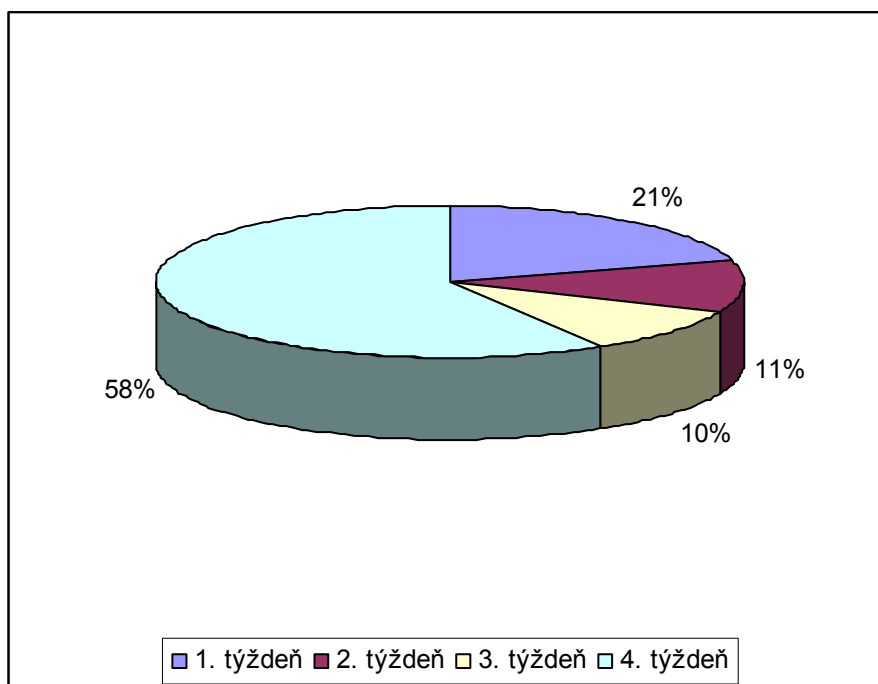
- 31 respondentov odpovedalo v prvom týždni 20.3. – 28.3.2010 (20,67 %),
- 16 respondentov odpovedalo v druhom týždni 29.3. – 4.4.2010 (10,67 %),
- 15 respondentov odpovedalo v treťom týždni 5.4. – 11.4.2010 (10,00 %),
- 88 respondentov odpovedalo v štvrtom týždni 12.4. – 15.4.2010 (58,67 %).

Občania mohli doručiť dotazník na Mestský úrad prostredníctvom štyroch zberných miest, štruktúra návratnosti dotazníkov podľa miesta odovzdania je teda nasledovná:

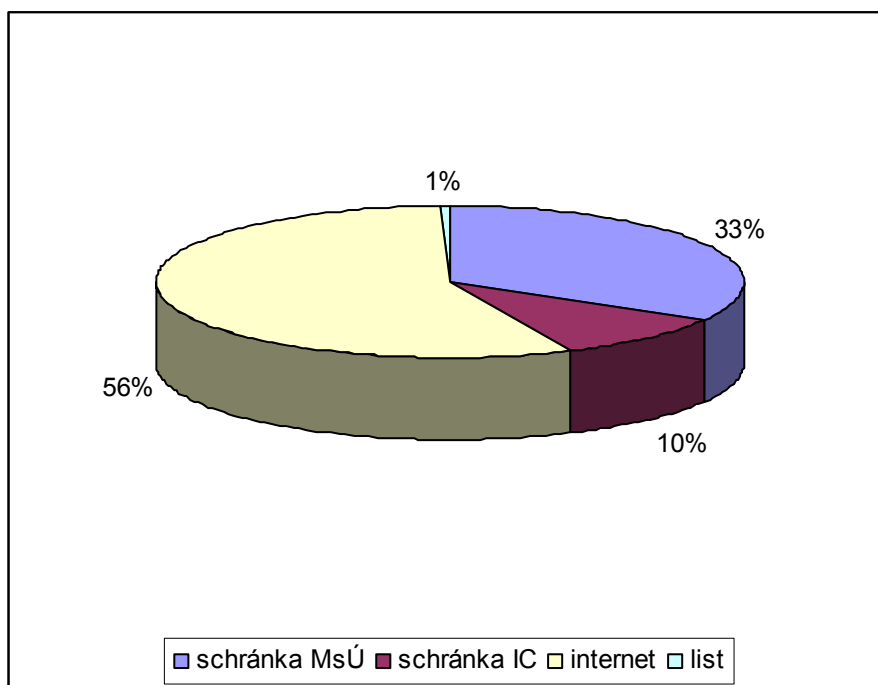
- 50 respondentov vhodilo anketový listok do schránky MsÚ (33,33 %),
- 15 respondentov využilo schránku IC (10,00 %),
- 84 respondentov odpovedalo prostredníctvom on-line formulára na webe (56,00 %),
- 1 respondent zaslal dotazník poštou (0,67 %). (MsÚ, 2010a)

¹³ Uvedenú anketu je skôr možné považovať za dotazník s otvorenými a zatvorenými otázkami.

Návratnosť dotazníkov v čase a v priestore prehľadne zobrazujú nasledovné dva grafy:

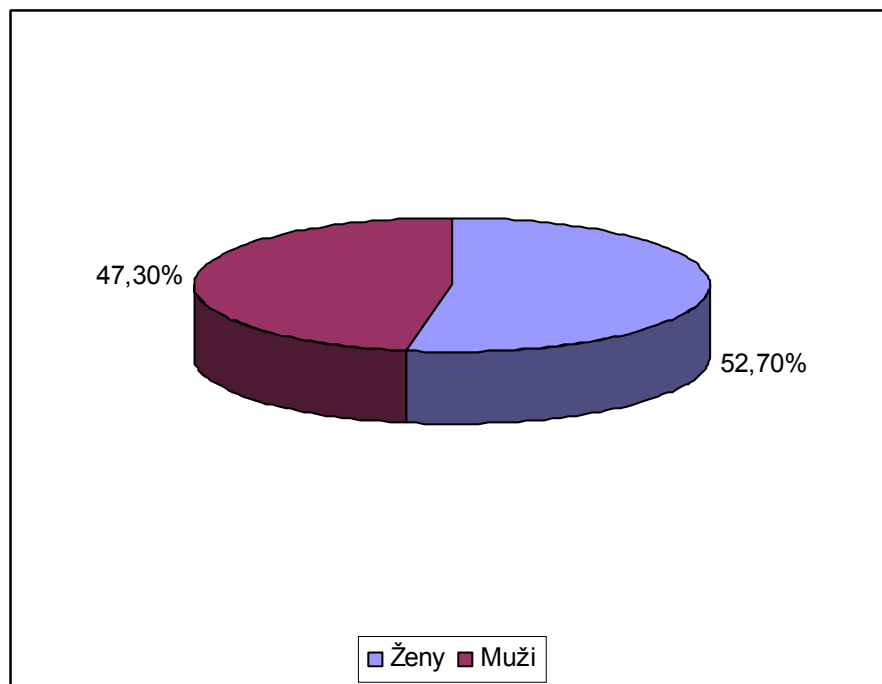


Graf 3 Zobrazenie návratnosti dotazníkov v čase
Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011



Graf 4 Zobrazenie návratnosti dotazníkov podľa miesta odovzdania
Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011

Štruktúru respondentov dotazníkového prieskumu zobrazujú nasledujúce grafy. Prvý graf zobrazuje štruktúru podľa uvedeného pohlavia respondentov. Zo 150 participantov pohlavie uviedlo 148 osôb, čo je 98,67 %. Dve osoby svoje pohlavie neuviedli. Z počtu 148 osôb 78 respondentov uviedlo pohlavie “žena” (z celkového počtu 22 426 žien) a 70 respondentov uviedlo “muž” (z celkového počtu 20 105 mužov)¹⁴. Štruktúra respondentov podľa pohlavia takmer presne zobrazuje štruktúru obyvateľov mesta podľa pohlavia a to s rozdielom 0,03 %.



Graf 5 Štruktúra respondentov podľa pohlavia
Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011

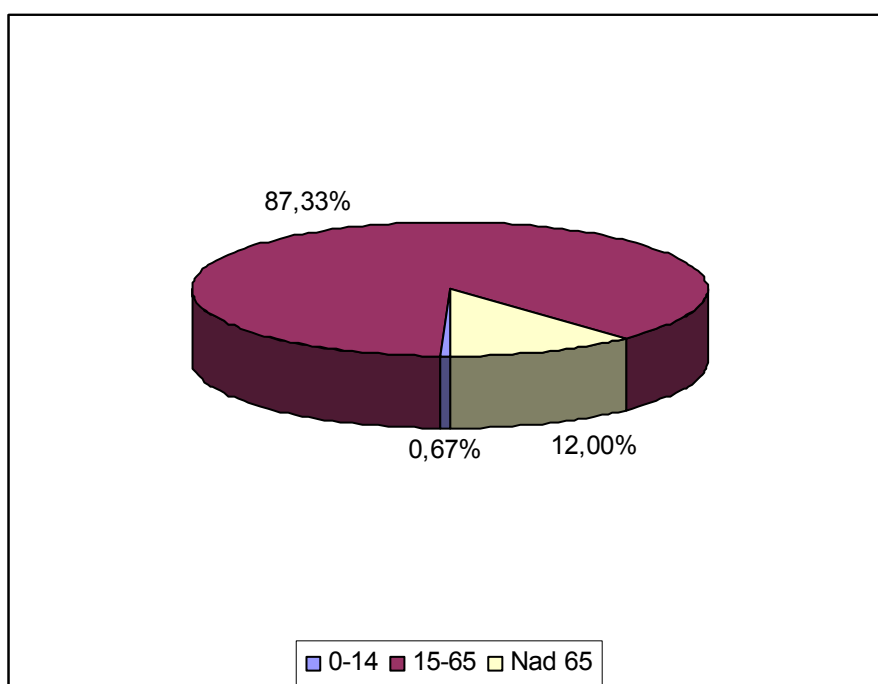
Nasledujúci graf zobrazuje štruktúru respondentov podľa uvedeného veku. Z celkového počtu 150 respondentov uviedlo vek 148 respondentov. Ankety sa zúčastnili občania najmä v produktívnom veku (87,33 %). Najmladší účastník ankety mal 11 rokov a najstarší 84 rokov. Priemerný vek respondentov bol 42,16 rokov. Pre porovnanie uvádzame, že priemerný vek obyvateľa Zvolena v roku 2008 bol 39,34 rokov. Z uvedeného vyplýva vysoká pravdepodobnosť efektu zotrvačnosti participácie respondentov na dotazníkovom prieskume, keďže časový nesúlad medzi hodnotami 42,16 a 39,34 a hodnotami 2010 a 2008 je približne rovnaký.

¹⁴ Údaje o zložení obyvateľstva Zvolena podľa veku k 31. 12. 2008, Štatistický úrad SR.

Tabuľka 3 Štruktúra respondentov podľa veku

| Vek | Respondenti | |
|--------|-------------|--------|
| | Počet | % |
| 0-14 | 1 | 0,67 |
| 15-65 | 131 | 87,33 |
| Nad 65 | 18 | 12,00 |
| Spolu | 150 | 100,00 |

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011



Graf 6 Štruktúra respondentov podľa veku

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011

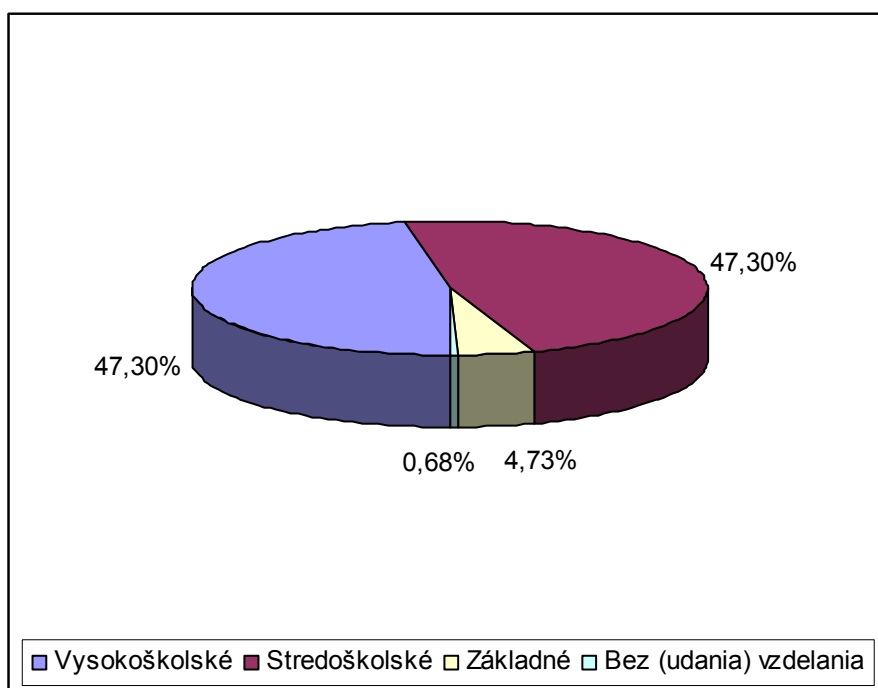
Z celkového počtu 150 respondentov uviedlo stupeň najvyššie dosiahnutého vzdelania 148 respondentov. O anketu prejavili záujem najmä vysokoškolsky a stredoškolsky vzdelaní obyvatelia (zhodne po 47,30 %, teda po 70 osôb). Štruktúra respondentov podľa vzdelania je veľmi dôležitá z hľadiska participatívneho rozpočtovania, pretože vyjadruje percentuálny podiel aktívnych občanov podľa dosiahnutého vzdelania a od neho odvodeného spoločenského statusu, príjmu, životnej úrovne a podobne. Participatívne rozpočtovanie je zamerané predovšetkým na plnenie požiadaviek sociálne slabších skupín obyvateľstva, preto je dôležité vyvolať ich aktivizáciu.

Z uvedených údajov však vyplýva, že percentuálne najaktívnejšími občanmi sú vysokoškolsky vzdelaní ľudia, keďže až 47,30 % osôb sa zúčastnilo prieskumu, avšak z celkového počtu obyvateľov má vysokoškolské vzdelanie len 16,13 % občanov¹⁵, čo znamená rozdiel 31,17 % medzi obyvateľmi mesta (s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním) a respondentmi (s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním).

Tabuľka 4 Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého vzdelania

| Vzdelanie | Respondenti | |
|------------------------|-------------|---------------|
| | Počet | % |
| Vysokoškolské | 70 | 47,30 |
| Stredoškolské | 70 | 47,30 |
| Základné | 7 | 4,73 |
| Bez (udania) vzdelania | 1 | 0,68 |
| Spolu | 148 | 100,00 |

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011



Graf 7 Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého vzdelania

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011

¹⁵ Údaje Štatistického úradu o zložení obyvateľstva Zvolena podľa stupňa najvyššie dosiahnutého vzdelania k máju 2001. V súčasnosti však môžeme predpokladať vyšší percentuálny podiel vysokoškolsky vzdelaných obyvateľov a to hlavne vďaka v poslednom desaťročí výraznému nárastu absolventov.

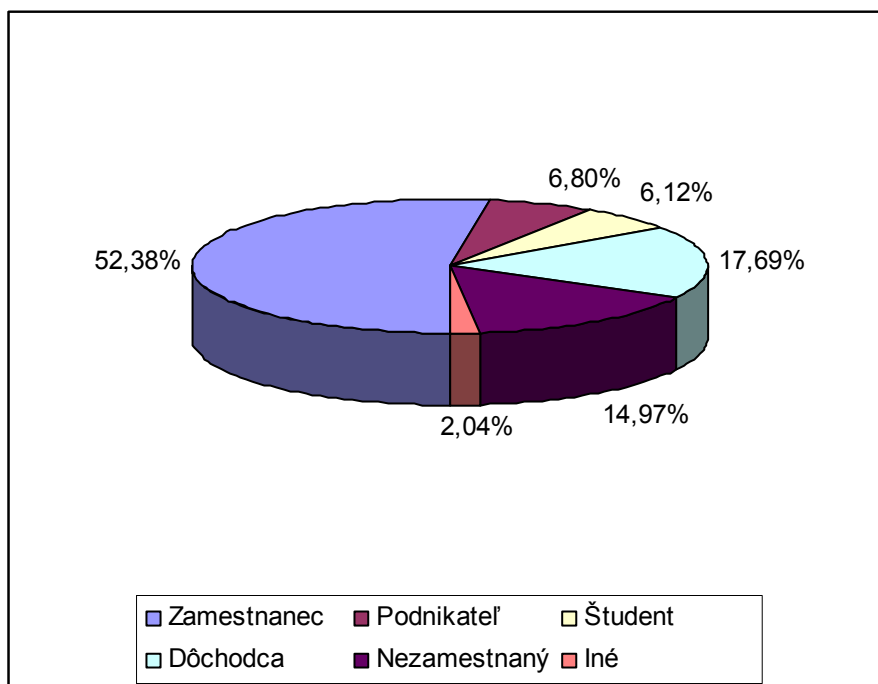
Z celkového počtu 150 respondentov uviedlo svoje pracovné zaradenie 147 respondentov. O anketu prejavili záujem najmä zamestnanci podnikov a inštitúcií, čo predstavuje hodnotu 52,38 %.

Tabuľka 5 Štruktúra respondentov podľa pracovného zaradenia

| Pracovné zaradenie | Respondenti | |
|--------------------|-------------|---------------|
| | Počet | % |
| Zamestnanec | 77 | 52,38 |
| Podnikateľ | 10 | 6,80 |
| Študent | 9 | 6,12 |
| Dôchodca | 26 | 17,69 |
| Nezamestnaný | 22 | 14,97 |
| Iné | 3 | 2,04 |
| Spolu | 148 | 100,00 |

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011

Štruktúru respondentov podľa pracovného zaradenia zobrazuje prehľadne nasledujúci graf:



Graf 8 Štruktúra respondentov podľa pracovného zaradenia

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011

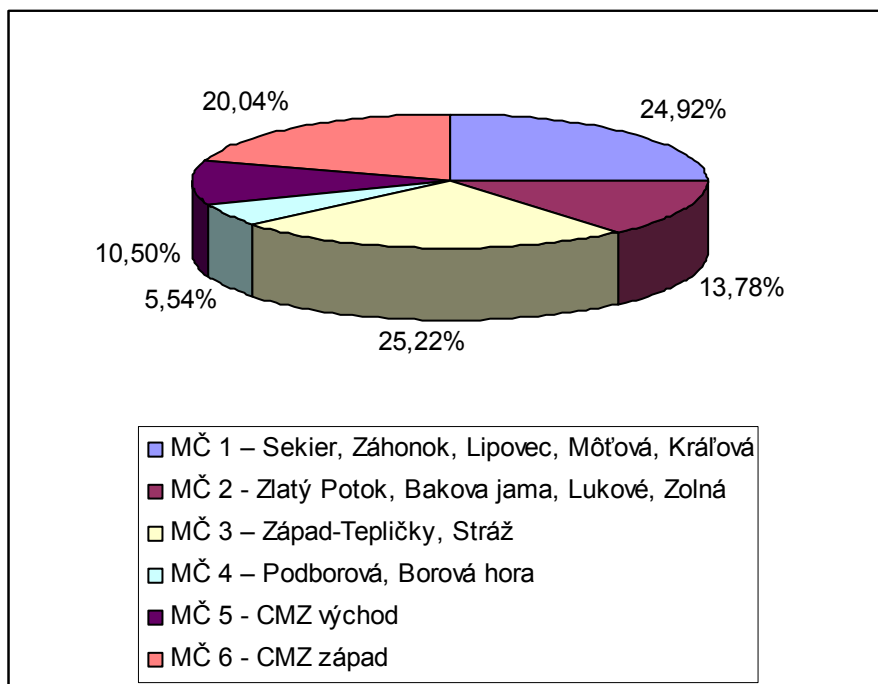
Z celkového počtu 150 respondentov uviedlo bydlisko 147 respondentov. Najviac respondentov malo trvalé bydlisko v MČ 1 (Sekier, Záhonok, Lipovec, Môt'ová, Kráľová, osada Sekier) – 40,82 % a najmenej v MČ 4 (Podborová, Borová Hora) – 18,60 %.

Tabuľka 6 Štruktúra obyvateľov a respondentov podľa miesta trvalého pobytu

| Mestská časť | Počet obyvateľov | % |
|---|------------------|----------|
| MČ 1 - Sekier, Záhonok, Lipovec, Môt'ová, Kráľová | 10 616 | 24,92 % |
| MČ 2 - Zlatý Potok, Bakova jama, Lukové, Zolná | 5 870 | 13,78 % |
| MČ 3 - Západ-Tepličky, Stráž | 10 742 | 25,22 % |
| MČ 4 - Podborová, Borová hora | 2 361 | 5,54 % |
| MČ 5 - CMZ východ | 4 473 | 10,50 % |
| MČ 6 - CMZ západ | 8 536 | 20,04 % |
| Spolu (Zvolen) | 42 598 | 100,00 % |

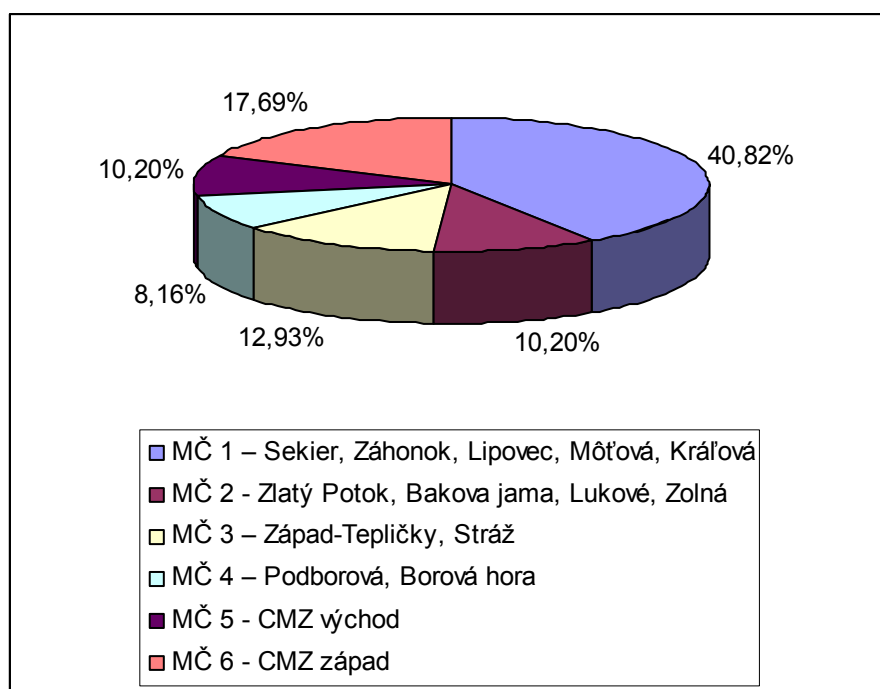
| Mestská časť | Počet respondentov | % |
|---|--------------------|----------|
| MČ 1 – Sekier, Záhonok, Lipovec, Môt'ová, Kráľová | 60 | 40,82 % |
| MČ 2 - Zlatý Potok, Bakova jama, Lukové, Zolná | 15 | 10,20 % |
| MČ 3 - Západ-Tepličky, Stráž | 19 | 12,93 % |
| MČ 4 - Podborová, Borová hora | 12 | 8,16 % |
| MČ 5 - CMZ východ | 15 | 10,20 % |
| MČ 6 - CMZ západ | 26 | 17,69 % |
| Spolu | 147 | 100,00 % |

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011



Graf 9 Štruktúra obyvateľov podľa miesta trvalého pobytu

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011



Graf 10 Štruktúra respondentov podľa miesta trvalého pobytu

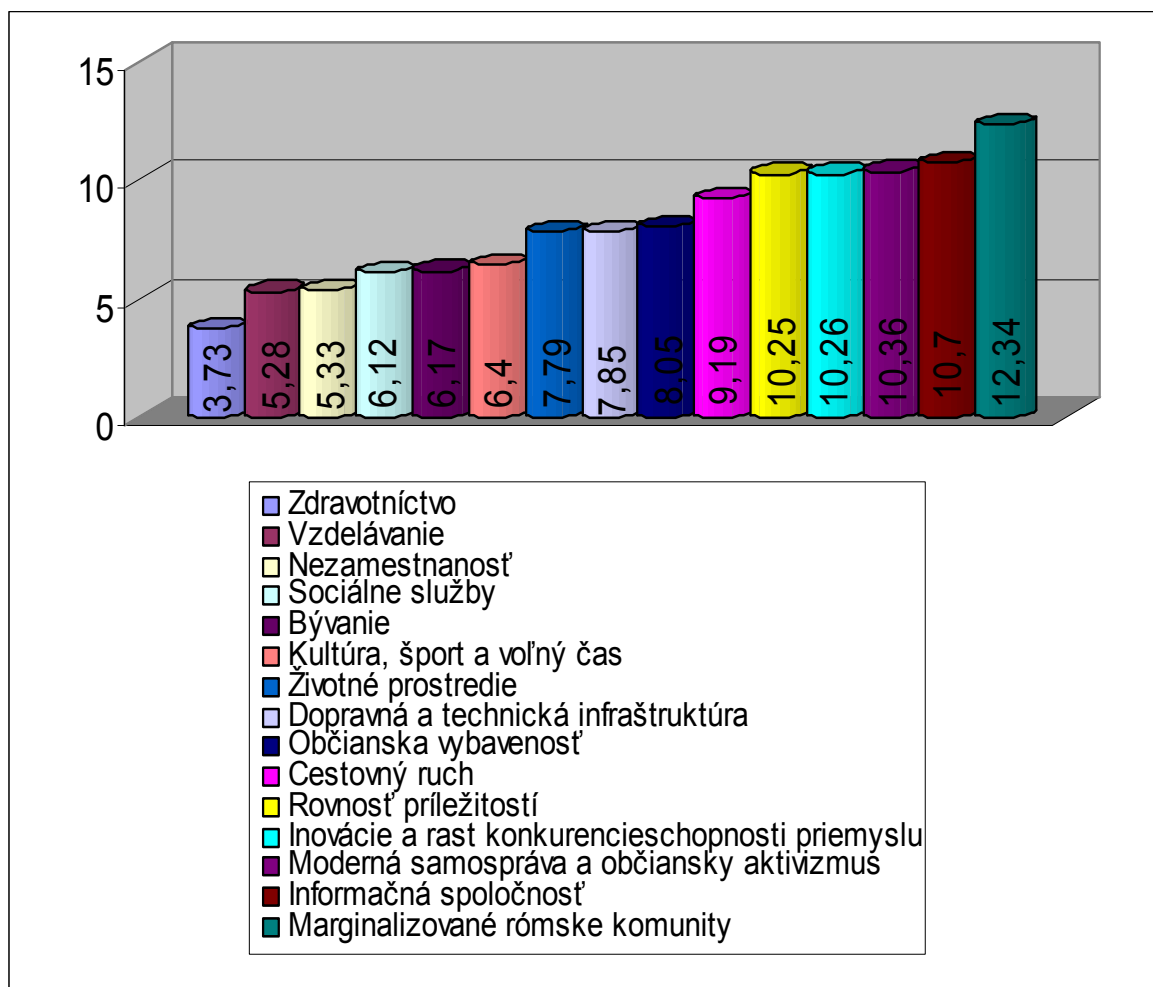
Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011

V tabuľke priorit prideliovali respondenti jednotlivým oblastiam poradie od 1 do 15 podľa dôležitosti, pričom číslo 1 označovalo najväčšiu prioritu (1. miesto v rebríčku priorit) a číslo 15 označovalo najmenšiu prioritu (čiže 15. posledné miesto v rebríčku priorit). Každé číslo od 1 do 15 mohlo byť v tabuľke použité iba raz.

Tabuľka 7 Priority občanov zoradené vzostupne v roku 2010

| Oblasť (prioritná os) | Priorita |
|---|----------|
| Zdravotníctvo | 3,73 |
| Vzdelávanie | 5,28 |
| Nezamestnanosť | 5,33 |
| Sociálne služby | 6,12 |
| Bývanie | 6,17 |
| Kultúra, šport a voľný čas | 6,40 |
| Životné prostredie | 7,79 |
| Dopravná a technická infraštruktúra | 7,85 |
| Občianska vybavenosť | 8,05 |
| Cestovný ruch | 9,19 |
| Rovnosť príležitostí | 10,25 |
| Inovácie a rast konkurencieschopnosti priemyslu | 10,26 |
| Moderná samospráva a občiansky aktivizmus | 10,36 |
| Informačná spoločnosť | 10,70 |
| Marginalizované rómske komunity | 12,34 |

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011



Graf 11 Priority občanov zoradené vzostupne v roku 2010

Zdroj: MsÚ, 2010a; vlastné spracovanie, 2011

Z realizovaného prieskumu vyplýva, že najprioritnejšou oblasťou občanov v roku 2010 je prioritná os „Zdravotníctvo“. Priorita ďalších dvoch oblastí dosiahla hodnotu v rozpätí 5 až 6, boli to „Vzdelávanie“ a „Nezamestnanosť“. Priorita ďalších troch oblastí sa pohybovala v rozsahu 6 až 7, išlo o oblasti „Sociálne služby“, „Bývanie“ a „Kultúra, šport a voľný čas“. Ďalšou skupinou boli oblasti s prioritou 7 až 10, konkrétne „Životné prostredie“ a „Dopravná a technická infraštruktúra“, „Občianska vybavenosť“ a „Cestovný ruch“. Za najmenej prioritné, s hodnotou 10 až 13, považujú občania týchto päť oblastí: „Rovnosť príležitostí“, „Inovácie a rast konkurencieschopnosti priemyslu“, „Moderná samospráva a občiansky aktivizmus“, „Informačná spoločnosť“ a „Marginalizované rómske komunity“. (MsÚ, 2010a)

4.4 ANALÝZA ROZPOČTU MESTA ZVOLEN

V období písania tejto práce nebol k dispozícii aktuálny záverečný účet mesta Zvolen za rok 2010¹⁶, preto sa budeme venovať krátkej analýze záverečného účtu mesta z roku 2009. Povinnosť zostavovať záverečný účet vzniká mestu (obci) v zmysle §16 zákona č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov. Aspoň marginálne poznanie rozpočtovej sústavy mesta je dôležité pre efektívne nastavenie modelu participatívneho rozpočtovania. Hospodársky výsledok minulých období totiž naznačuje, v akej finančnej situácii sa mestský rozpočet nachádza a aké možnosti poskytuje. Na základe analýzy hospodárskej situácie mesta je možné efektívne stanoviť percentuálny podiel z celkového rozpočtu mesta, ktorý bude vyčlenený pre potreby participatívneho rozpočtovania.

Hospodárenie mesta za rok 2009 (k 31. 12. 2009), schválené uznesením MsZ č. 41/2010 zo dňa 26. 04. 2010, je prehľadne zobrazené v nasledujúcej tabuľke (hodnoty sú vyjadrené v €):

Tabuľka 8 Bilancia príjmov a výdavkov k 31. 12. 2009

| Názov | Schválený rozpočet | Upravený rozpočet | Skutočnosť k 31.12.2009 | % plnenia % čerpania |
|----------------|--------------------|-------------------|-------------------------|----------------------|
| Príjmy celkom | 33 695 453 | 26 104 473 | 26 103 747 | 100 |
| Výdavky celkom | 33 695 453 | 26 104 473 | 24 886 038 | 95 |
| Rozdiel | 0 | 0 | 1 217 709 | |

Zdroj: MsÚ, 2010b

Na základe tabuľky č. 7 môžeme konštatovať, že bilancia hospodárenia za rok 2009, vrátane finančných operácií, skončila s prebytkom 1 217 709,38 €. Plnenie príjmovej časti upraveného rozpočtu aj napriek hospodárskej kríze bolo dosiahnuté na 100 %. Výdavky boli čerpané na 95 % čo bolo spôsobené šetrnejším hospodárením s finančnými prostriedkami v dôsledku hospodárskej krízy. V súlade s § 16 zákona č.583/2004 Z. z. v platnom znení sa celý prebytok hospodárenia za rok 2009 vo výške 1 136 930,32 €, t.j. po vylúčení nevyčerpaných účelových prostriedkov zo ŠR a EÚ vo výške 80 779,06 €, odvádza do rezervného fondu. (MsÚ, 2010b)

¹⁶ Záverečný účet mesta Zvolen za rok 2010 by mal byť k dispozícii na webovej stránke mesta (www.zvolen.sk) ku koncu prvého kvartálu kalendárneho roka 2011. Zverejnenie záverečného účtu je podmienené jeho schválením a to uznesením MsZ.

V nasledujúcom texte sa zameriame na programové rozpočty mesta Zvolen pre roky 2011 až 2013, ktoré sú zostavené ako vyrovnané. To znamená, že rozdiely medzi príjmami a výdavkami, vrátane príjmových a výdavkových finančných operácií, sú nulové. Rozpočty sú zostavované orientačne a sú v súlade s platnou legislatívou rozpočtami nezáväznými a budú sa upresňovať vždy na konkrétny rok samostatne. Taktiež sú v súlade s „Programom hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Zvolen na obdobie 2007-2013“, ktorý bol uznesením MsZ č. 97/2008 zo dňa 29. 9. 2008 schválený ako strednodobý strategický dokument mesta. (MsÚ, 2010c)

Prehľad plánovaných rozpočtov na roky 2011, 2012 a 2013 zobrazuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 9 Programové rozpočty pre roky 2011, 2012 a 2013

| Ukazovateľ | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|------------|------------|------------|
| Bežné príjmy | 21 974 275 | 23 873 977 | 24 503 666 |
| Bežné výdavky | 20 681 779 | 21 009 043 | 21 024 896 |
| Bežný rozpočet (P-V) | 1 292 496 | 2 864 934 | 3 478 770 |
| | | | |
| Kapitálové príjmy | 5 586 810 | 10 245 054 | 906 460 |
| Kapitálové výdavky | 8 330 560 | 12 889 665 | 4 164 424 |
| Kapitálový rozpočet (P-V) | -2 743 750 | -2 644 611 | -3 257 964 |
| | | | |
| Bežné a kapitálové príjmy celkom | 27 561 085 | 34 119 031 | 25 410 126 |
| Bežné a kapitálové výdavky celkom | 29 012 339 | 33 898 708 | 25 189 320 |
| Príjmy - výdavky (P-V) | -1 451 254 | 220 323 | 220 806 |
| | | | |
| Príjmové finančné operácie | 2 303 787 | 648 200 | 650 000 |
| Výdavkové finančné operácie | 852 533 | 868 523 | 870 806 |
| Bežný rozpočet (P-V) | 1 451 254 | -220 323 | -220 806 |
| | | | |
| Príjmy celkom | 29 864 872 | 34 767 231 | 26 060 126 |
| Výdavky celkom | 29 864 872 | 34 767 231 | 26 060 126 |
| Príjmy - výdavky (P-V) | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: MsÚ, 2010c

5 PROJEKTOVÁ ČASŤ

Projektová časť tejto diplomovej práce obsahuje vypracovanie inovačného projektu zameraného na regionálny rozvoj Mesta Zvolen. Cieľom je teda rozvoj územného celku, konkrétne Mesta Zvolen a nástroj na jeho realizáciu je model participatívneho rozpočtu a jeho implementácia. Táto časť práce zahŕňa všetky náležitosti akéhokoľvek inovačného projektu a charakteristiku modelu participatívneho rozpočtovania vhodného pre podmienky v slovenskom prostredí. Ako bolo totiž spomenuté v teoretickej časti tejto práce, modelov participatívneho rozpočtovania je niekoľko, každý model je preto potrebné prispôbiť legislatívnym, socio-ekonomickým, politickým, geografickým a ďalším podmienkam, aby jeho implementácia mohla prebehnúť plynulo a bez problémov.

Cieľom tejto časti je teda aj vytvorenie vhodného modelu participatívneho rozpočtovania „ušíťého na mieru“ slovenským podmienkam, keďže v súčasnosti v žiadnom slovenskom meste alebo mestskej časti participatívny rozpočet nebol implementovaný. V európskom priestore majú skúsenosti s implementáciou participatívneho rozpočtu štáty ako napríklad Nemecko, Belgicko, Fínsko, Francúzsko, Veľká Británia, Španielsko, Portugalsko alebo Taliansko. Pre väčšinu týchto štátov ako vzor pre participatívne rozpočtovanie poslužil model implementovaný v Porto Alegre (tzv. „Klasický model participatívneho rozpočtovania“), avšak vzniklo aj množstvo nových, prípadne modifikovaných modelov, ktoré boli prispôbené jednotlivým podmienkam na úrovni územných celkov európskych štátov. Tieto modely poslužia ako vzorové príklady pre vymedzenie modelu vhodného pre slovenské podmienky, keďže takýto model v súčasnosti neexistuje.

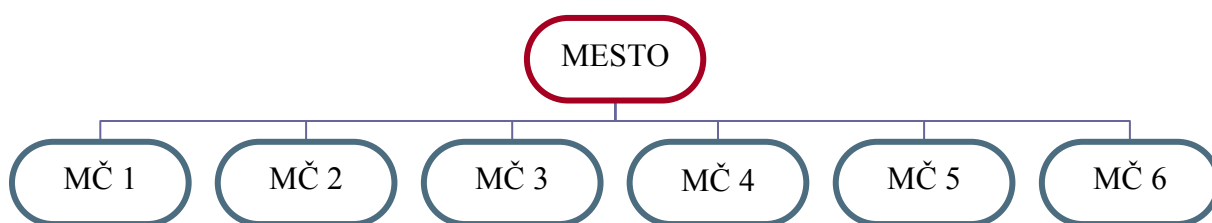
Je taktiež potrebné zdôrazniť, že tento model je nevyhnutné prispôbiť nie len univerzálnym podmienkam charakteristických pre celé územie Slovenskej republiky, ale predovšetkým špecifikám Mesta Zvolen, ktoré sa od iných miest odlišuje v podstatných charakteristikách ako napríklad: počet a štruktúra obyvateľstva mestských častí, kvalitatívna úroveň samosprávy a jej politické zloženie, výška rozpočtu a jeho štruktúra, kvantitatívna a kvalitatívna úroveň „sociálneho kapitálu“, schopnosti, možnosti a postoje byrokratického aparátu a podobne. Model musí byť vymedzený tak, aby bol v čo najväčšom súlade so strategickými dokumentmi Mesta Zvolen (napr. s „Programom hospodárskeho a sociálneho rozvoja Mesta Zvolen na obdobie 2007-2013“).

5.1 MODEL PARTICIPATÍVNEHO ROZPOČTU PRE ZVOLEN

Táto podkapitola, ako to vyplýva z jej názvu, je zameraná na vymedzenie modelu participatívneho rozpočtovania vhodného pre slovenské podmienky s ohľadom na špecifiká Mesta Zvolen. Cieľom tejto podkapitoly je v podstate vytvorenie úplne nového, unikátneho a originálneho modelu, ktorý bude vhodný pre potreby participatívneho rozpočtovania v Meste Zvolen. Ako vzor pre tvorbu inovačného modelu posluží najmä model „Porto Alegre pre Európu“, ktorému venujeme pozornosť v teoretickej časti tejto práce a ktorý je podľa nášho názoru najvhodnejším východiskovým modelom pre implementáciu v slovenskom kontexte. Z praktických dôvodov tento modifikovaný model nazveme „Participatívny rozpočet pre Zvolen“ (ďalej len model „PR pre Zvolen“) a jeho víziu si stručne predstavíme v nasledujúcom texte.

PR pre Zvolen kombinuje prístupy „top-bottom“ (zhora-nadol) a „bottom-top“ (zdola-nahor) a je primárne projektovým typom participatívneho rozpočtu, pretože jeho cieľom je predovšetkým alokácia verejných finančných prostriedkov na jednotlivé investičné projekty, ktorých navrhovanie je v kompetencii občanov mesta. Zodpovednosť nad rozpočtom a realizáciou jednotlivých projektov je ponechaná samospráve, t. j. mestskému zastupiteľstvu a byrokratickému aparátu Mesta Zvolen. Na kontrole a hodnotení úspešnosti realizácie investičných projektov participuje tak miestna vláda (a jej aparát) ako aj občania mesta, ktorí sú najdôležitejším aktérom rozpočtovania.

Pre potreby participatívneho rozpočtovania v Meste Zvolen sa ako najvhodnejšia forma javí realizácia dvojstupňovej pyramídy, jedná sa teda o modifikovanú formu trojstupňovej pyramídy „Klasického modelu participatívneho rozpočtovania“, ktorý poznáme z Porto Alegre. Odporúčame nasledovnú schému:



Obrázok 2 Schéma (diagram) dvojstupňovej štruktúry modelu PR pre Zvolen

Zdroj: vlastné spracovanie, 2011

Dvojstupňová štruktúra je zložená z dvoch poschodí, prvé poschodie (základňu) tvoria jednotlivé mestské časti, ktorých je celkom šesť. Druhá úroveň zahŕňa mesto ako celok, teda mestské zastupiteľstvo a byrokratický aparát mesta. Štruktúru a rozloženie obyvateľov jednotlivých mestských častí poskytuje prehľadne nasledovná tabuľka, ktorá je dôležitá pre alokáciu finančných zdrojov na základe proporčného princípu a to podľa počtu obyvateľov. Jednotlivým mestským častiam budú finančné prostriedky pridelované na základe počtu obyvateľov.

Tabuľka 10 Počet obyvateľov podľa mestských častí

| Mestská časť | Počet obyvateľov | % |
|--|------------------|--------|
| MČ 1 – Sekier, Záhonok, Lipovec, Môľová, Kráľová | 10 616 | 24,92 |
| MČ 2 - Zlatý Potok, Bakova jama, Lukové, Zolná | 5 870 | 13,78 |
| MČ 3 - Západ-Tepličky, Stráž | 10 742 | 25,22 |
| MČ 4 - Podborová, Borová hora | 2 361 | 5,54 |
| MČ 5 - CMZ východ | 4 473 | 10,50 |
| MČ 6 - CMZ západ | 8 536 | 20,04 |
| Spolu (Zvolen) | 42 598 | 100,00 |

Zdroj: MsÚ, 2010a, vlastné spracovanie; 2011

Dôležitým cieľom modelu PR pre Zvolen je zoznámiť občanov s fungovaním, s financovaním, právomocami a problémami mesta a mestských častí. Je potrebné docieľiť aktivizáciu občanov vo veciach verejných, zapojiť ich do rozhodovania a poskytnúť im podnety k participácii. Pre zjednodušenie celého procesu rozpočtovania nebudeme v počiatkovej fáze zahŕňať aspekt sociálnej spravodlivosti. To znamená, že prvé roky participatívneho rozpočtovania sa nebudeme primárne snažiť o spravodlivú redistribúciu verejných zdrojov¹⁷ (a to aj napriek tomu, že je dlhodobým cieľom procesu), ale o aktivizáciu miestnych občanov a elimináciu korupcie a klientelizmu. Aspekt sociálnej spravodlivosti však pravdepodobne bude zahrnutý do prípravy procesu v budúcnosti. Na vymedzenie kritérií je však potrebná široká diskusia na úrovni odbornej a laickej verejnosti. Pred dosiahnutím konsenzu v tejto otázke nie je prakticky možné a spravodlivé (a s demokratickými princípmi konzistentné) tieto kritériá stanoviť direktívne „z hora“ bez participácie občanov.

¹⁷ Otázka zabezpečovania sociálnej spravodlivosti je veľmi zložitým filozofickým problémom a to hlavne kvôli určovaniu kritérií a ich priorit, ktoré budú určovať výšku alokácie jednotlivým prijímateľom finančných prostriedkov. Problému vymedzovania kritérií v rámci sociálnej spravodlivosti sa v našich podmienkach v rámci svojej vedeckej práce venuje PhDr. Ľuboš Blaha, PhD. Pozri: BLAHA, Ľ. *Sociálna spravodlivosť a identita*. Bratislava: VEDA – vydavateľstvo SAV, 2006. 164 s. ISBN 80-224-0891-3.

V súlade s „Programom hospodárskeho a sociálneho rozvoja Mesta Zvolen na obdobie 2007-2013“ a realizovanými dotazníkovými prieskumami sú tematické okruhy rozpočtovania totožné s prioritnými oblasťami rozvoja (prioritnými osami), ktoré sú charakterizované v strategických dokumentoch mesta. Môžeme teda tvrdiť, že princíp nadväznosti na strategické dokumenty mesta je pri implementácii modelu PR pre Zvolen splnený. Tematické oblasti sú vymedzené nasledovne:

- Zdravotníctvo,
- Vzdelávanie,
- Nezamestnanosť,
- Sociálne služby,
- Bývanie,
- Kultúra, šport a voľný čas,
- Životné prostredie,
- Dopravná a technická infraštruktúra,
- Občianska vybavenosť,
- Cestovný ruch,
- Rovnosť príležitostí,
- Inovácie a rast konkurencieschopnosti priemyslu,
- Moderná samospráva a občiansky aktivizmus,
- Informačná spoločnosť,
- Marginalizované rómske komunity. (MsÚ, 2008a)

Samotný proces participatívneho rozpočtovania trvá niekoľko mesiacov, pre slovenské podmienky je najvhodnejší model, v rámci ktorého, sa prípravná fáza odohráva od začiatku septembra až do konca januára nasledujúceho roku. V rámci tejto približne päť mesačnej fázy občania navrhujú jednotlivé investičné projekty, ktoré sa budú v nasledujúcej fáze schvaľovať. Schválené projekty budú po hlasovaní zapracované do rozpočtu mesta.

Prípravná fáza začína stretnutiami občanov na verejných zasadnutiach v rámci jednotlivých mestských častí. To znamená, že na samotnom začiatku celého procesu je nutné organizačne a obsahovo zvládnuť realizáciu šiestich verejných zasadnutí občanov, na ktorých budú občania informovaní o základných pravidlách a princípoch participatívneho rozpočtovania, termínoch ďalších zasadnutí a finančných možnostiach rozpočtu mesta. Na týchto stretnutiach si spomedzi seba občania zvolia zástupcov do občianskej zložky participatívno-rozpočtovacej skupiny.

V rámci komplexného procesu participatívneho rozpočtovania pôsobí teda šesť participatívno-rozpočtovacích skupín, ktoré je možné považovať za formálne sociálne organizácie so striktnou horizontálnou štruktúrou (absolútna rovnosť členov, absencia hierarchie). Každá participatívno-rozpočtovacia skupina je zložená z troch nasledovných zložiek:

- Odborný aparát mesta – zamestnanci MsÚ vo Zvolene v zložení (4 členovia):
 - o JUDr. Andrea Čečetková, vedúca Právneho oddelenia MsÚ vo Zvolene,
 - o Mgr. Juliana Ištóková, vedúca Odboru rozvoja mesta MsÚ vo Zvolene,
 - o Mgr. Silvia Husáriková, vedúca Organizačného odboru MsÚ vo Zvolene,
 - o Ing. Alena Gáborová, vedúca Ekonomického odboru MsÚ vo Zvolene.
- Členovia Výboru mestskej časti (VMČ) – volení zastupitelia MsZ¹⁸ (1 až 7 členov).
- Občianska zložka – občania zvolení na prvom zasadnutí participatívno-rozpočtovacej skupiny (5 až 35 členov).

Počet členov každej participatívno-rozpočtovacej skupiny môže byť teda rôzny v závislosti od počtu obyvateľov mestskej časti, resp. od počtu zvolených občanov do skupiny (občianska zložka participatívno-rozpočtovacej skupiny). Počet členov občianskej zložky sa stanoví ako 5-násobok počtu členov Výboru mestskej časti. Prehľad členov jednotlivých participatívno-rozpočtovacích skupín mestských častí (PRSMČ) zobrazuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 11 Počet členov participatívno-rozpočtovacích skupín

| PRSMČ | Počet členov | | | |
|--------------|----------------|--------------|------------------|-------|
| | Odborný aparát | Členovia VMČ | Občianska zložka | Spolu |
| PRSMČ 1 | 4 | 6 | 30 | 40 |
| PRSMČ 2 | 4 | 3 | 15 | 22 |
| PRSMČ 3 | 4 | 7 | 35 | 46 |
| PRSMČ 4 | 4 | 1 | 5 | 10 |
| PRSMČ 5 | 4 | 3 | 15 | 22 |
| PRSMČ 6 | 4 | 5 | 25 | 34 |
| Spolu | 4 | 25 | 125 | - |

Zdroj: vlastné spracovanie, 2011

¹⁸ Výbory mestskej časti (VMČ) reprezentujú obyvateľov mestskej časti a podieľajú sa na samospráve mesta. VMČ zriaďuje mesto v mestskej časti s vlastným, spravidla katastrálnym územím a po zohľadnení vnútorného členenia mesta v nadväznosti na plnenie úloh samosprávy.

Každé zasadnutie participatívno-rozpočtovacej skupiny vedie a zvoláva podľa potreby predseda Výboru mestskej časti (ktorý je zvolený ostatnými členmi výboru). Všetky stretnutia sú zásadne verejné a konajú sa v zasadacej miestnosti mestského zastupiteľstva vo vestibule Mestského úradu. Cieľom každej skupiny je na základe občianskych podnetov vytvoriť zoznam 10 najvhodnejších investičných návrhov a to na základe demokratického hlasovania (pridelovania preferencií jednotlivým návrhom). Právo aktívne hlasovať má každý člen participatívno-rozpočtovacej skupiny.

Členovia odborného aparátu zohrávajú navyše funkciu garanta odbornosti a realizovateľnosti jednotlivých investičných návrhov. Ich úlohou na zasadnutiach je vyjadrovať odborné stanoviská k jednotlivým návrhom. Návrh investičného projektu môže v jednoduchej forme (vyplnením intuitívneho formulára) podať ktorýkoľvek občan s trvalým pobytom na území mestskej časti. Podmienkou je, aby sa návrh týkal mestskej časti, v ktorej má občan trvalý pobyt, v opačnom prípade je nútený apelovať na členov inej participatívno-rozpočtovacej skupiny. Je taktiež možné podávať aj investičné návrhy s celomestskou pôsobnosťou.

V prvom kole hlasovania na nižšej úrovni mestských častí (resp. participatívno-rozpočtovacích skupín) sa teda hlasuje o investičných prioritách jednotlivých mestských častí. Po schválení zoznamu 10 návrhov každou mestskou časťou prechádza proces participatívneho rozpočtovania na vyššiu úroveň, úroveň mesta ako celku. Na tejto úrovni sa rozhoduje o jednotlivých prioritách každej mestskej časti a o investičných návrhoch s celomestskou pôsobnosťou. Na tejto úrovni je teda potrebné vytvoriť finálny zoznam návrhov, ktorým sa budú prideliť priority. Maximálny počet návrhov je 60, keďže každá mestská časť do druhého kola hlasovania posúva maximálne 10 návrhov. Tento počet môže byť aj nižší, keďže niektoré návrhy s celomestskou pôsobnosťou môžu byť zhodné v rámci viacerých mestských častí.

Na úrovni mesta ako celku poslanci mestského zastupiteľstva (25 zastupiteľov) spolu so zamestnancami (špecialistami) mestského úradu a s členmi občianskych zložiek korigujú finálny zoznam investičných návrhov a rozhodujú o možnostiach ich realizácie a finančných nárokoch. Táto úroveň rozhodovania je takisto verejná a zúčastniť sa jej môže ktorýkoľvek občan, pasívne alebo aktívne s pripomienkami a sťažnosťami. Je dôležité, aby sa do rozhodovania o finálnom zozname návrhov zapojili aj členovia občianskych zložiek jednotlivých participatívno-rozpočtovacích skupín. Je preto povinnosťou zamestnancov mestského úradu týchto občanov o zasadnutiach včas informovať.

Pokiaľ je finálny zoznam návrhov hotový a schválený mestským zastupiteľstvom, je možné ho ďalej posunúť na konečné hlasovanie o participatívnom rozpočte mesta. Druhé kolo hlasovania sa uskutočňuje na základe troch volebných mechanizmov s rôznou váhou hlasu. Ide o nasledovné volebné nástroje:

- **Hlasovanie na zasadnutí mesta (druhá úroveň).** Všetci občania, ktorí majú právo v rámci druhej úrovne (úrovne mesta ako celku) rozhodovať o finálnom zozname návrhov, teda všetci odborníci mestského úradu, poslanci mestského zastupiteľstva a všetci členovia zvolení do občianskych zložiek participatívno-rozpočtovacích skupín, disponujú hlasovacím právom o prioritách jednotlivých projektov z finálneho zoznamu 5-násobne vyššou váhou hlasu z dôvodu ich disponibility vyššou legitimitou¹⁹. Je to de facto „odmena za vynaloženú aktivitu a dôveru verejnosti“, ktorú na týchto občanov legitimizáciou delegovali svoju rozhodovaciu moc.
- **Hlasovanie formou dotazníkov.** V rámci implementácie participatívneho rozpočtu stráca pôvodný dotazníkový prieskum priorít občanov mesta Zvolen svoj zmysel. Je preto potrebné nahradiť ho participatívno-rozpočtovacím dotazníkom, ktorý namiesto možnosti pridelovania preferenčných bodov jednotlivým prioritným oblastiam, dáva občanom možnosť pridelovať preferenčné body jednotlivým investičným projektom. Váha každého hlasu odovzdaného dotazníkovou formou sa rovná hodnote jedna. Dotazníky je samozrejme potrebné zaslať poštou do každej domácnosti, aby možnosť participácie bola čo najširšia.
- **Hlasovanie formou internetového (on-line) dotazníka.** Preferenčné body (hlasy) by malo byť možné odovzdať aj formou internetového dotazníka totožného s tlačovým participatívno-rozpočtovacím dotazníkom. Aj váha hlasu odovzdaného vyplnením internetového dotazníka sa rovná hodnote jedna.

Každý aktér participatívno-rozpočtovacieho procesu má právo z finálneho zoznamu návrhov vyselektovať 15 projektov a prideliť im od 1 do 15 preferenčných bodov. Ako bolo spomenuté, preferenčné body odovzdané na zasadnutí druhej úrovne (prvý volebný mechanizmus) sa násobia koeficientom 5. Po uplynutí obdobia na zbieranie preferenčných bodov sa všetky pridelené body spočítajú a vytvorí sa zoznam prioritných investičných projektov, aj s finančnými nárokmi na ich realizáciu.

¹⁹ Etymologicky termín legitimita pochádza z francúzštiny a jeho doslovný preklad je zákonnosť, v politickej teórii tento pojem chápeme širšie ako uznanie zákonosti a práva určitého politického subjektu rozhodovať o veciach verejných. Zdrojom takto chápanej legitimity je racionálno-právny aspekt uznania racionálnych záujmov na základe všeobecne uznávaných pravidiel, t. j. demokratických procedúr. Pozri: KULAŠIK, P. 2007. *Politológia*. Hlohovec : Efekt Copy, 2007. 322 s. ISBN 978-80-969820-8-0.

Následne na základe právnej legislatívy (Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov) poslanci mestského zastupiteľstva rozhodnú o implementácii investičných projektov do rozpočtu mesta na nasledujúce rozpočtovacie obdobie (fiškálny rok). Tým sa však participatívno-rozpočtovací proces nekončí. Dôležitá je spätná väzba a kontrola realizácie investičných projektov participatívno-rozpočtovacími skupinami v rámci jednotlivých mestských častí, ale aj mesta ako celku. Proces participatívneho rozpočtovania má teda cyklický charakter.

Najvhodnejším riešením je implementácia participatívneho rozpočtu do rozpočtu mesta pre rok 2013. Príprava rozpočtu je totiž dlhodobý proces, ktorý si vyžaduje širokú diskusiu a realizáciu množstva čiastkových činností, ktoré sú nevyhnutné pre zavedenie tejto koncepcie. Podstatnou charakteristikou modelu PR pre Zvolen je vymedzenie čiastky, ktorá bude určená pre participatívne rozpočtovanie. Nasledujúca tabuľka (12) prehľadne zobrazuje návrh pre jednotlivé fiškálne roky v strednodobom horizonte. V prvom roku participatívneho rozpočtovania navrhujeme 1 % z celkového rozpočtu mesta. Musíme však zdôrazniť, že táto hodnota je len orientačná a cieľom v dlhodobom horizonte je túto hodnotu zvyšovať.

Tabuľka 12 Návrh participatívneho rozpočtu v roky 2013, 2014 a 2015²⁰

| | Fiškálne obdobie | | |
|---|------------------|------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Rozpočet mesta | 26 060 126 € | - | - |
| Percentuálny podiel určený pre PR | 1 % | 2 % | 3 % |
| Finančné prostriedky určené pre PR | 260 601 € | - | - |

Zdroj: vlastné spracovanie, 2011

²⁰ Návrh rozpočtu mesta pre roky 2014 a 2015 v súčasnosti nie je k dispozícii. Z toho dôvodu nemôžeme vymedziť ani finančné prostriedky určené k participatívne rozpočtovaniu pre tieto roky. Z tabuľky však jednoznačne vyplýva tendencia k progresívnemu zvyšovaniu finančných prostriedkov určených pre participatívne rozpočtovanie.

5.2 DEFINOVANIE PROJEKTU

Pokiaľ má byť inovačný projekt zrozumiteľne definovaný, je potrebné objasniť, čo sa od neho očakáva, t. j. aké sú ciele projektu, v akom časovom horizonte a s použitím akých finančných zdrojov a akej stratégie sa majú tieto ciele dosiahnuť.

5.2.1 Definícia problému

Podstatou tejto podkapitoly je definovanie problému, resp. objektu inovačného projektu a to zodpovedaním troch nasledovných otázok:

Kde sa nachádzame?

Samospráva Mesta Zvolen v súčasnosti realizuje verejné rozpočtovanie na základe právnej legislatívy podľa Zákona č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov. Rozpočet de jure a de facto schvaľuje volený orgán samosprávy, t. j. MsZ. O rozpočte mesta sa rozhoduje na základe zastupiteľského princípu. Rozhodovacie právomoci nad správou verejných finančných zdrojov občania delegujú na poslancov mestského zastupiteľstva prostredníctvom volebného aktu, ktorý sa koná pravidelne každé štyri roky. Suverenita ľudu je redukovaná na výber poslancov, ktorí občanov zastupujú pri rozhodovaní. Samotná „účasť občanov“ na voľbe zastupiteľov je nedostatočnou formou participácie verejnosti na správe vecí verejných.

Kam sa chceme dostať?

Na základe predkladaných teoretických východísk a konkrétnych návrhov sa domnievame, že požiadavka zvýšenej účasti občanov na rozhodovacích procesoch je v demokratickej spoločnosti legitímna. Implementáciou participatívneho rozpočtu môžeme považovať redemokratizačný mechanizmus a nástroj participatívnej demokracie, ktorý dopĺňa existujúci zastupiteľský model rozhodovania, ktorý sa realizuje bežne na územno-samosprávnej úrovni. Občianska samospráva je najvyššou formou demokratickej spoločnosti, ktorú máme v úmysle prehĺbovať a skvalitňovať zapojením občanov do rozhodovacieho procesu.

Participáciou občanov na rozhodovacích procesoch (participáciou na verejnej moci) je možné dosiahnuť aktivizáciu verejnosti, mobilizáciu občanov, vzdelávanie v oblasti fungovania verejnej správy, vyššiu transparentnosť, občiansku kontrolu nad využívaním finančných zdrojov, elimináciu korupcie, klientelizmu a nepotizmu²¹. Možnosť participácie je korektívom pre demokraciu, vyjadruje stupeň demokratickosti politického systému. Domnievame sa, že priemerný občan je schopný dosiahnuť podstatne výraznejšiu mocenskú účasť na živote v rámci vymedzenej územnej jednotky. Zavedením modelu PR pre Zvolen je možné zintenzívniť šance pre sebarozvoj a sebauvedomenie občanov, resp. transformáciu človeka na plne rozvinutého štátneho občana. Takisto sa domnievame, že v našej spoločnosti je veľký dopyt po politickej spoluúčasti. Okrem načrtnutých pozitívnych aspektov zavedenia participatívneho rozpočtu, je hlavným prínosom implementácie, rozšírenie počtu aktérov v procese rozpočtovania verejných financií a tým predpokladané zvýšenie výkonnosti a efektivity celého procesu a pod vplyvom času upevnenie legitimity systému.

Ako sa tam chceme dostať?

Požadovaný stav je možné dosiahnuť zrealizovaním inovačného projektu s rešpektovaním princípov participatívneho rozpočtovania a prispôbením jeho pravidiel všetkým socio-ekonomickým, kultúrnym, politickým a právnym determinantom. Na tento účel slúži navrhnutý teoretický model Participatívny rozpočet pre Zvolen, ktorý spĺňa uvedené požiadavky. Implementácia predkladaného modelu je zložitým a dlhodobým procesom, ktorý vyžaduje odborné skúsenosti a vedomosti v oblasti verejnej správy, verejnej ekonomiky, práva a podobne. Preto je dôležité zahrnúť do realizácie celého projektu, čo najviac účastníkov, tak odborníkov na verejnú správu ako aj laickú verejnosť. Pri implementácii procesu je dôležité dbať na systémovosť pracovných činností, ktoré vedú k úspešnému ukončeniu projektu a k verejnému blahu občanov Mesta Zvolen, k rozvoju regiónu.

²¹ Nepotizmus označuje systém obsadzovania funkcií, v ktorom sú preferovaní príbuzní (prípadne priatelia či iné – napríklad obchodne spriaznené osoby) oproti ostatným, nezriedka lepšie kvalifikovaným kandidátom.

5.2.2 Definícia cieľov projektu a termín ukončenia

Globálnym cieľom inovačného projektu je implementácia participatívneho rozpočtu orientovaná na regionálny rozvoj mesta Zvolen. To znamená, že cieľom je komplexný rozvoj regiónu a nástrojom ako tento cieľ dosiahnuť je konkrétny model participatívneho rozpočtu.

Čiastkové ciele²² je možné vymedziť nasledovne:

- aktivizácia a mobilizácia občanov,
- vzdelávanie občanov v oblasti verejnej správy,
- zlepšenie komunikácie medzi samosprávou a občanmi,
- zvýšenie transparentnosti rozpočtovacieho procesu,
- zvýšenie výkonnosti a efektívnosti rozpočtovacieho procesu,
- zavedenie občianskej kontroly rozpočtovacieho procesu,
- zvýšenie počtu aktérov na rozhodovaní o veciach verejných,
- zvýšenie legitimity politického systému a procesu rozpočtovania,
- posilnenie lokálnej demokracie a politickej decentralizácie,
- zabezpečenie spravodlivejšej redistribúcie zdrojov a politickej moci,
- zvýšenie socializácie (sociálnej interakcie) a kooperácie aktívnych občanov,
- presadzovanie princípov dobrej vlády,
- zvýšenie informovanosti občanov o veciach verejných,
- prehĺbenie a rozvoj občianskych a politických práv občanov,
- modernizácia verejnej správy,
- spätná väzba od občanov smerom k predstaviteľom samosprávy.

Termín ukončenia projektu je problematické vymedziť presne, pretože proces participatívneho rozpočtovania je cyklický a kontinuálny, nemožno teda predpokladať jeho koniec. A zároveň je to proces dynamický, ktorý si vyžaduje neustále zlepšovanie a prispôbovanie novým meniacim sa podmienkam. Pre zjednodušenie, môžeme termín ukončenia projektu definovať ako koniec mesiaca december roku 2012²³.

²² Uvedené čiastkové ciele môžu byť z hľadiska vzájomného vzťahu, respektíve vzájomného pôsobenia na vrcholový (globálny) cieľ identické, komplementárne alebo indiferentné.

²³ Participatívny rozpočet je vzhľadom na zložitosť a časovú náročnosť celého procesu možné zapracovať do rozpočtu mesta najskôr vo fiškálnom roku 2013.

5.2.3 Rozsah a obmedzenia projektu

Rozsah a obmedzenia predkladaného projektu sú presne stanovené na základe nasledovných kritérií, ktoré je potrebné zohľadňovať počas jeho realizácie:

- Počet osôb, ktorí sa na realizácii projektu podieľajú:
 - o manažér projektu (projektový manažér),
 - o koordinátor,
 - o odborný konzultant,
 - o zamestnanci (odborníci) mestského úradu.
- Dostupné finančné zdroje na realizáciu projektu (objem finančných prostriedkov), ktoré predstavujú finančné obmedzenie.
- Termín uvedenia projektu do života (ukončenie projektu), t. j. časové obmedzenie projektu.

5.2.4 Kritériá pre hodnotenie úspešnosti projektu

Jednoznačné vymedzenie kritérií vhodných na hodnotenie úspešnosti projektu je problematické vzhľadom na zložitosť a multidimenzionálnosť projektu (aktéri rozpočtu môžu jeho empirické výsledky hodnotiť rôzne, pravdepodobne inak ich budú hodnotiť občania a inak predstavitelia samosprávy). Prínosy niektorých čiastkových cieľov projektu nie je možné hodnotiť v krátkodobom horizonte, pretože ich účinnosť je možné pozorovať až v budúcnosti. Problém súvisí aj s interpretáciou výsledkov, neexistuje totiž konkrétny nástroj na meranie úspešnosti projektu. Jeho prínosy je možné merať len realizáciou sociologického prieskumu, ktorého výpovedná hodnota môže byť relatívna.

Uvedené kritériá preto uvádzame len orientačne vo forme jednoduchých otázok:

- Bol hlavný cieľ projektu splnený z pohľadu miestnych obyvateľov?
- Boli čiastkové ciele splnené z pohľadu miestnych obyvateľov?
- Bol hlavný cieľ projektu splnený z pohľadu manažéra projektu?
- Boli čiastkové ciele splnené z pohľadu manažéra projektu?
- Bol hlavný cieľ projektu splnený z pohľadu poslancov MsZ?
- Boli čiastkové ciele splnené z pohľadu poslancov MsZ?

Takto vymedzené otázky je možné rozložiť na niekoľko čiastkových podotázok, ktoré sa môžu týkať jednotlivých čiastkových cieľov a úspešnosti ich naplnenia z pohľadu jednotlivých aktérov rozpočtovacieho procesu.

5.2.5 Identifikácia rizík projektu

Riziká, ktoré môžu ohroziť efektívnu implementáciu participatívneho rozpočtu, resp. realizáciu a úspešnosť projektu môžeme identifikovať nasledovne:

- zložitosť a zdĺhavosť participatívno-rozpočtovacieho procesu,
- nízka informovanosť občanov,
- nezáujem občanov a nízka participácia,
- nerovnosť participácie občanov na základe sociálnej stratifikácie,
- absencia politickej vôle (podpory) a apatia zo strany predstaviteľov samosprávy,
- neschválenie projektu mestským zastupiteľstvom,
- legislatívna bariéra v oblasti „presunu moci“,
- nárast konfliktov v jednotlivých fázach procesu medzi jeho aktérmi,
- nedostatok finančných zdrojov potrebných na realizáciu projektu,
- nedostatok finančných zdrojov potrebných pre potreby participatívneho rozpočtovania,
- odpor byrokratického aparátu mestského úradu,
- zvýšenie byrokratizácie a s tým spojené problémy,
- nerealistickosť, nerealizovateľnosť a finančná náročnosť predkladaných návrhov,
- partokratické praktiky politických subjektov pôsobiacich v rámci samosprávy,
- udržateľnosť rozpočtovacieho procesu v dlhodobom horizonte,
- zneužitelnosť rozpočtu pôsobením finančných a iných skupín,
- rivalita medzi občanmi navzájom a ostatnými aktérmi procesu,
- zneužitelnosť hlasovacích mechanizmov (najmä internetové a dotazníkové hlasovanie),
- absencia teoretických znalostí a skúsenosti s projektom,
- zníženie účinnosti a efektivity rozpočtovania,
- nepochopenie, prípadne nedodržiavanie „pravidiel hry“,
- problém s dosahovaním konsenzu na zasadnutiach,
- absencia spätnej väzby od občanov smerom k predstaviteľom samosprávy,
- nespravodlivá redistribúcia finančných zdrojov²⁴,
- kooptácia občanov / členov občianskych zložiek participatívno-rozpočtovacích skupín politickými stranami prepojenými na členov VMČ.

²⁴ Niektorí teoretici upozorňujú na fakt, že participatívno-rozpočtovací proces môže ovládnuť silná skupina občanov s rovnakými záujmami, s vysokými príjmami a s vysokým spoločenským postavením. Existuje tu teda riziko, že menšina obyvateľstva bude diktovať pravidlá hry a ovplyvňovať výsledky procesu na úkor radových občanov.

5.2.6 Možnosti eliminácie identifikovaných rizík

V predchádzajúcej podkapitole sme identifikovali 25 potenciálnych rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť v rámci implementácie a realizácie projektu, na tie riziká ponúkame stručnú charakteristiku 25 eliminačných opatrení, ktoré definujeme nasledovne:

- dôrazná a efektívna deskripcia rozpočtovacieho procesu všetkým aktérom,
- zvýšenie informovanosti prostredníctvom rozsiahlej škály komunikačných kanálov,
- zvýšenie záujmu občanov prostredníctvom rôznych impulzov,
- orientácia na nízko-príjmové, marginalizované skupiny obyvateľstva a menšiny,
- dôraz na vytváranie politického tlaku „z dola“ na mocenské elity samosprávy,
- efektívne a dlhodobé pôsobenie na predstaviteľov samosprávy,
- zabezpečenie právnej podpory v prospech projektu,
- dôraz na efektívne riešenie konfliktov medzi aktérmi,
- zabezpečenie finančných zdrojov na realizáciu projektu prostredníctvom dotácií,
- reštrukturalizácia verejného rozpočtu mesta,
- efektívne pôsobenie na zamestnancov mestského úradu zamerané na zmenu postojov,
- snaha o elimináciu byrokratizácie používaním jednoduchých a intuitívnych metód,
- realizácia vzdelávacích metód občanov v oblasti predkladania návrhov,
- zabezpečenie demokratizácie „pravidiel hry“ inováciami procesu,
- neustále zlepšovanie procesu a zvyšovanie percentuálneho podielu určeného na PR,
- zabezpečenie silnej občianskej kontroly celého procesu,
- zabezpečenie konsenzuálneho mechanizmu prijímania rozhodnutí,
- dôrazná kontrola hlasovacích mechanizmov zamestnancami MsÚ,
- zvyšovanie teoretickej pripravenosti aktérov prostredníctvom prednášok a seminárov,
- implementácia inovačných mechanizmov zameraných na zlepšovanie procesu,
- poradenská činnosť aktérom procesu a eliminácia niektorých aktérov,
- zvyšovanie snahy o dosahovanie konsenzu a riešenie konfliktných situácií,
- podpora občanov vo fáze realizácie spätnej väzby rôznymi metódami,
- snaha o aktivizáciu neorganizovaných skupín občanov,
- vytvorenie politického tlaku na straníckych zastupiteľov MsZ, prípadne zníženie pravdepodobnosti ich ďalšej zvoliteľnosti rôznymi metódami.

Uvedené eliminačné opatrenia sú orientačné a je možné ich v priebehu realizácie projektu meniť a prispôbovať novým podmienkam a pravidlám rozpočtovania.

5.3 PLÁNOVANIE PROJEKTU

Táto podkapitola tvorí dôležitú časť samotného projektu a vytvára predpoklady pre úspešnú implementáciu projektu.

5.3.1 Dekompozícia prác na projekte

V rámci dekompozície prác na projekte je nevyhnutné naplánovať jednotlivé aktivity, ktoré sú potrebné pre úspešnú a efektívnu realizáciu projektu. Projekt je zložený zo šiestich fáz.

1 Fáza realizácie odborných analýz a prieskumu verejnej mienky.

- 1.1 Realizácia dotazníkového prieskumu zameraného na analýzu názorov občanov na existenciu a činnosť územnej samosprávy Mesta Zvolen.
- 1.2 Analýza súčasného stavu rozpočtovacieho procesu v Meste Zvolen.
- 1.3 Analýza súčasného stavu finančnej situácie a rozpočtových možností v Meste Zvolen.
- 1.4 Analýza súčasného stavu strategického rozvoja Mesta Zvolen.
- 1.5 Vyhodnotenie analýz a realizovaného prieskumu.

2 Fáza propagácie projektu „Participatívny rozpočet pre Mesto Zvolen“.

- 2.1 Plánovanie a príprava prednášok a seminárov.
- 2.2 Realizácia prednášky spojenej s diskusiou s vedením Mesta Zvolen.
- 2.3 Realizácia prednášky spojenej s diskusiou so zástupiteľmi Mestského zastupiteľstva.
- 2.4 Realizácia prednášky a seminára so zamestnancami Mestského úradu.
- 2.5 Realizácia prednášky a seminára s obyvateľmi Mesta Zvolen.
- 2.6 Vytvorenie informačnej internetovej stránky.
- 2.7 Propagácia projektu na internetovej stránke Mesta Zvolen.
- 2.8 Zabezpečenie propagácie projektu v „Informačných listoch mesta“.
- 2.9 Vypracovanie informačných letákov a obežníkov.
- 2.10 Distribúcia informačných letákov do domácností a podnikateľských subjektov.

3 Prípravná fáza realizácie participatívneho rozpočtovania.

- 3.1 Plánovanie a príprava verejných zasadnutí s občanmi na úrovni mestskej časti.
- 3.2 Uskutočnenie úvodného verejného zasadnutia občanov na úrovni mestskej časti.
- 3.3 Príprava a uskutočnenie verejného zasadnutia a voľba členov do občianskej zložky participatívno-rozpočtovacej skupiny na úrovni mestskej časti.
- 3.4 Príprava a uskutočnenie verejného zasadnutia zameraného na analýzu a výber najprioritnejších projektov a schválenie finálneho zoznamu projektových priorít mestskej časti.

4 Fáza formulácie a aprobácie participatívneho rozpočtovania.

- 4.1 Plánovanie a príprava verejných zasadnutí na úrovni mesta ako celku.
- 4.2 Príprava a uskutočnenie úvodného verejného zasadnutia na úrovni mesta ako celku a diskusia o predložených návrhoch mestských častí.
- 4.3 Príprava a uskutočnenie verejného zasadnutia na úrovni mesta ako celku a hlasovanie o predložených návrhoch.
- 4.4 Vytvorenie finálneho zoznamu investičných projektov na základe hlasovania členov participatívno-rozpočtovacích skupín.

5 Fáza pridelovania prioritných bodov investičným projektom.

- 5.1 Návrh a vytvorenie tlačenej a internetového dotazníka.
- 5.2 Realizácia dotazníkového prieskumu a jeho vyhodnotenie.
- 5.3 Návrh finálneho zoznamu investičných projektov na základe hlasovania členov participatívno-rozpočtovacích skupín a hlasovania občanov formou tlačenej a internetových dotazníkov.
- 5.4 Zhodnotenie realizovateľnosti a finančnej náročnosti investičných projektov s najväčším počtom pridelených prioritných bodov.

6 Fáza ukončenia implementácie projektu a jeho audit.

- 6.1 Schválenie participatívneho rozpočtu Mestským zastupiteľstvom a jeho implementácia do bežného rozpočtu Mesta Zvolen.
- 6.2 Realizácia auditu zameraného na posúdenie realizácie procesu s požiadavkami, princípmi a cieľmi implementácie.
- 6.3 Vyhodnotenie auditu.
- 6.4 Návrh nápravných opatrení.

5.3.2 Usporiadanie aktivít podľa časových a logických nadväzností

Východiskom pre vytvorenie tabuľky aktivít a ich usporiadanie podľa logickej a časovej súvislosti je dekompozícia prác na projekte, ktorá určuje v akom poradí sa budú jednotlivé aktivity realizovať. Aktivitám, ktoré sú definované v podkapitole dekompozícia prác, sú pridelené označenia – písmená od A po H1, taktiež bezprostredný predchodca (BP) a čas, resp. dĺžka trvania jednotlivej aktivity, ktorá je uvedená v dňoch a zachytáva optimistický, najpravdepodobnejší a pesimistický variant, ktorý predstavuje predbežný odhad trvania aktivity. Je nutné uviesť aj priemernú dobu trvania aktivity, ktorú je možné vypočítať podľa jednoduchého vzorca:

$$TA = (O + 4N + P) / 6$$

Kde:

- TA = trvanie aktivity,
- O = optimistický odhad trvania aktivity,
- N = najpravdepodobnejší čas trvania aktivity,
- P = pesimistický odhad trvania aktivity.

Tabuľka 13 Nadväznosti medzi aktivitami a odhad časov realizácie

| Aktivita | Názov aktivity | BP | Čas v dňoch | | | |
|----------|----------------|---------|-------------|----|----|----|
| | | | O | N | P | TA |
| 1. | A | - | 15 | 20 | 25 | 20 |
| | B | A | 9 | 10 | 11 | 10 |
| | C | A | 6 | 8 | 10 | 8 |
| | D | A | 9 | 10 | 11 | 10 |
| | E | B, C, D | 15 | 20 | 25 | 20 |
| | F | E | 15 | 18 | 21 | 18 |
| | G | F | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | H | G | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | I | H | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | J | I | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2. | K | J | 15 | 20 | 25 | 20 |
| | L | J | 9 | 10 | 11 | 10 |
| | M | K, L | 4 | 5 | 6 | 5 |
| | N | K, L | 3 | 5 | 7 | 5 |
| | O | N, M | 9 | 10 | 11 | 10 |
| | P | O | 22 | 30 | 38 | 30 |
| | R | P | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | S | R | 21 | 25 | 29 | 25 |
| | T | S | 20 | 25 | 30 | 25 |

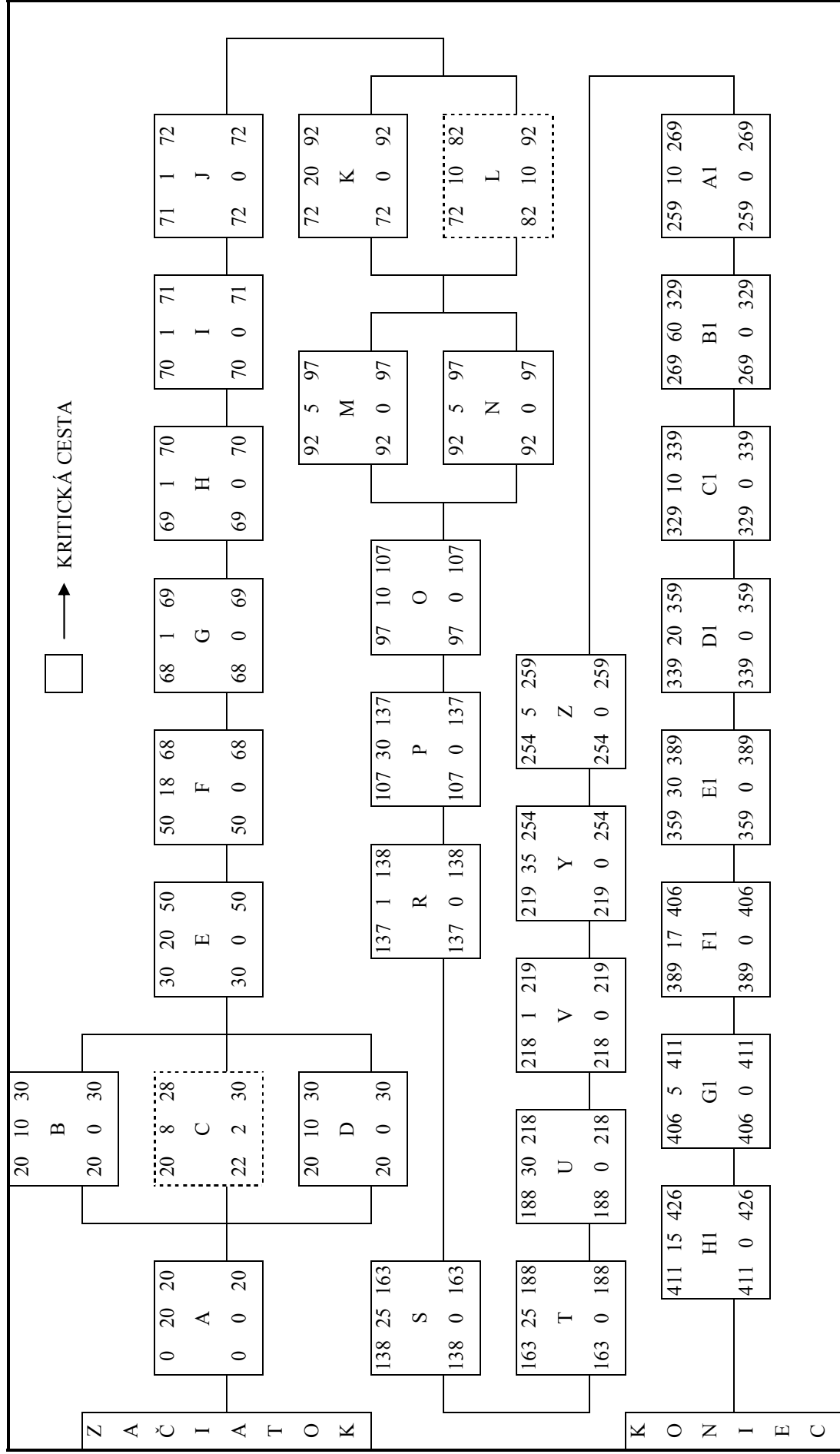
| | | | | | | | |
|-----------|-----------|---|----|----|----|----|----|
| | U | Plánovanie a príprava verejných zasadnutí na úrovni mesta ako celku. | T | 22 | 30 | 38 | 30 |
| | V | Príprava a uskutočnenie úvodného verejného zasadnutia na úrovni mesta ako celku a diskusia o predložených návrhoch mestských častí. | U | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4. | Y | Príprava a uskutočnenie verejného zasadnutia na úrovni mesta ako celku a hlasovanie o predložených návrhoch. | V | 25 | 35 | 45 | 35 |
| | Z | Vytvorenie finálneho zoznamu investičných projektov na základe hlasovania členov participatívno-rozpočtovacích skupín. | Y | 4 | 5 | 6 | 5 |
| | A1 | Návrh a vytvorenie tlačenej a internetového dotazníka. | Z | 8 | 10 | 12 | 10 |
| | B1 | Realizácia dotazníkového prieskumu a jeho vyhodnotenie. | A1 | 50 | 60 | 70 | 60 |
| 5. | C1 | Návrh finálneho zoznamu investičných projektov na základe hlasovania členov participatívno-rozpočtovacích skupín a hlasovania občanov formou tlačenej a internetových dotazníkov. | B1 | 8 | 10 | 12 | 10 |
| | D1 | Zhodnotenie realizovateľnosti a finančnej náročnosti investičných projektov s najväčším počtom pridelených prioritných bodov. | C1 | 16 | 20 | 24 | 20 |
| | E1 | Schválenie participatívneho rozpočtu Mestským zastupiteľstvom a jeho implementácia do bežného rozpočtu Mesta Zvolen. | D1 | 25 | 30 | 35 | 30 |
| 6. | F1 | Realizácia auditu zameraného na posúdenie realizácie procesu s požiadavkami, princípmi a cieľmi implementácie. | E1 | 15 | 17 | 19 | 17 |
| | G1 | Vyhodnotenie auditu. | F1 | 4 | 5 | 6 | 5 |
| | H1 | Návrh nápravných opatrení. | H1 | 12 | 15 | 18 | 15 |

5.3.3 P.E.R.T. diagram a určenie kritickej cesty

Na základe aktivít a ich vzájomných závislostí uvedených v tabuľke 13 je možné zostaviť sieťový diagram aktivít projektu (obrázok 3). Ten diagram sa označuje ako P.E.R.T. diagram. P.E.R.T. diagram je zložený z uzlov, ktoré reprezentujú jednotlivé aktivity s označeniami od A po H1. Každá jedna aktivita (uzol) zobrazuje nasledovné údaje:

- Ľavý horný roh - najskorší možný začiatok.
- Horný stred - trvanie aktivity (TA).
- Pravý horný roh - najskoršie možné ukončenie aktivity.
- Stred - označenie aktivity (písmenom).
- Ľavý dolný roh - najneskorší možný začiatok.
- Dolný stred - časová rezerva.
- Pravý dolný roh - najneskoršie možné ukončenie aktivity.

Tento diagram je možné použiť na výpočet kritickej cesty projektu, ktorá predstavuje súhrn všetkých aktivít (činností) v časovej následnosti, ktoré ležia (podľa diagramu) na najdlhšej ceste. Kritická cesta projektu je zvýraznená plnou čiarou, spája začiatok a koniec projektu. Vo všeobecnosti P.E.R.T. diagram znázorňuje postupnosť a nadväznosť jednotlivých aktivít. Z vedeného diagramu vyplýva, že kritická cesta zodpovedá hodnote 426, to znamená, že celkový čas potrebný na realizáciu projektu je 426 dní.



Obrázok 3 P.E.R.T. diagram s vyznačenou kritickou cestou

Tabuľka 14 Určenie kritickej cesty

| Cesta plánovania úloh | | | | | | | | | | | | | | | | Počet dní | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| A | B | E | F | G | H | I | K | M | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 426 |
| A | B | E | F | G | H | I | K | N | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 426 |
| A | B | E | F | G | H | I | L | M | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 416 |
| A | B | E | F | G | H | I | L | N | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 416 |
| A | C | E | F | G | H | I | K | M | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 424 |
| A | C | E | F | G | H | I | K | N | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 424 |
| A | C | E | F | G | H | I | L | M | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 414 |
| A | C | E | F | G | H | I | L | N | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 414 |
| A | D | E | F | G | H | I | K | M | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 426 |
| A | D | E | F | G | H | I | K | N | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 426 |
| A | D | E | F | G | H | I | L | M | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 416 |
| A | D | E | F | G | H | I | L | N | O | P | R | S | T | U | V | Y | Z | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 | H1 | 416 |

5.4 ORGANIZOVANIE PROJEKTU

Organizovanie je fáza je projektu, ktorou sa končí plánovanie a začína sa samotný proces implementácie. Podstatou tejto fázy je organizovanie činností (aktivít), ktoré boli naplánované v rámci dekompozície prác na projekte. Organizovanie spočíva v stanovení kompetencií a zodpovedností za jednotlivé aktivity a ich časové rozvrhnutie.

5.4.1 Balíky pracovných úloh

Táto podkapitola je zameraná na vytvorenie balíkov pracovných úloh, ktoré boli definované v predchádzajúcej kapitole na základe expertného posúdenia a analýzy súčasného stavu rozpočtovacieho procesu. Balíky pracovných úloh sú základné jednotky prác na projekte a obsahujú jednotlivé aktivity, ktoré je potrebné vykonať. Každý balík je konzistentný s jednou fázou procesu implementácie participatívneho rozpočtu, takže cieľom je vytvorenie 6 balíkov pracovných úloh a časové vymedzenie jednotlivých úloh, teda vymedzenie začiatku a konca každej aktivity.

Tabuľka 15 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 1)

| POPIS BALÍKA PRACOVNÝCH ÚLOH | | Názov projektu | | Manažér projektu Bc. Peter Daubner |
|---|---|--|--|--|
| | | Implementácia participatívneho rozpočtu | Názov BPÚ | |
| | | | Fáza realizácie odborných analýz a prieskumu verejnej mienky | Manažér BPÚ Bc. Peter Daubner |
| Plánovaný začiatok 05. 09. 2011 | Plánovaný koniec 24. 10. 2011 | Kritická cesta A, B, E / A, D, E | Predchodca - | Nasledovník F |
| | | Rozvrh | | Zodpovedný |
| | | Začiatok | Koniec | |
| A | Realizácia dotazníkového prieskumu zameraného na analýzu názorov občanov na existenciu a činnosť územnej samosprávy Mesta Zvolen. | 05. 09. 2011 | 24. 09. 2011 | Mgr. Juliana Istóková |
| B | Analýza súčasného stavu rozpočtovacieho procesu v Meste Zvolen. | 25. 09. 2011 | 04. 10. 2011 | Ing. Alena Gáborová |
| C | Analýza súčasného stavu finančnej situácie a rozpočtových možností v Meste Zvolen. | 25. 09. 2011 | 02. 10. 2011 | Ing. Alena Gáborová |
| D | Analýza súčasného stavu strategického rozvoja Mesta Zvolen. | 25. 09. 2011 | 04. 10. 2011 | Bc. Peter Daubner |
| E | Vyhodnotenie analýz a realizovaného prieskumu. | 05. 10. 2011 | 24. 10. 2011 | Bc. Peter Daubner |

Tabuľka 16 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 2)

| POPIS BALÍKA PRACOVNÝCH ÚLOH | | Názov projektu Implementácia participatívneho rozpočtu | | Manažér projektu Bc. Peter Daubner |
|------------------------------------|---|---|------------------------|---------------------------------------|
| | | Názov BPÚ Fáza propagácie projektu „Participatívny rozpočet pre Mesto Zvolen“ | | Manažér BPÚ Bc. Peter Daubner |
| Plánovaný začiatok 25. 10. 2011 | Plánovaný koniec 20. 12. 2011 | Kritická cesta F, G, H, I, J, K, L, M, O / F, G, H, I, J, K, L, N, O | Predchodca E | Nasledovník P |
| Názov úlohy | | Rozvrh | | Zodpovedný |
| F | Plánovanie a príprava prednášok a seminárov. | Začiatok 25. 10. 2011 | Koniec 11. 11. 2011 | Bc. Peter Daubner |
| G | Realizácia prednášky spojenej s diskusiou s vedením Mesta Zvolen. | 12. 11. 2011 | | Bc. Peter Daubner |
| H | Realizácia prednášky spojenej s diskusiou so zástupiteľmi Mestského zastupiteľstva. | 13. 11. 2011 | | Bc. Peter Daubner |
| I | Realizácia prednášky a seminára so zamestnancami Mestského úradu. | 14. 11. 2011 | | Bc. Peter Daubner |
| J | Realizácia prednášky a seminára s obyvateľmi Mesta Zvolen. | 15. 11. 2011 | | Bc. Peter Daubner |
| K | Vytvorenie informačnej internetovej stránky. | 16. 11. 2011 | 05. 12. 2011 | Bc. Peter Daubner |
| L | Propagácia projektu na internetovej stránke Mesta Zvolen. | 16. 11. 2011 | 25. 11. 2011 | Bc. Peter Daubner |
| M | Zabezpečenie propagácie projektu v „Informačných listoch mesta“. | 06. 12. 2011 | 10. 12. 2011 | Bc. Peter Daubner |
| N | Výpracovanie informačných letákov a obežníkov. | 06. 12. 2011 | 10. 12. 2011 | Mgr. Juliana Ištóková |
| O | Distribúcia informačných letákov do domácností a podnikateľských subjektov. | 11. 12. 2011 | 20. 12. 2011 | Mgr. Juliana Ištóková |

Tabuľka 17 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 3)

| POPIS BALÍKA PRACOVNÝCH ÚLOH | | Názov projektu | | Manažér projektu Bc. Peter Daubner |
|---|--|--|------------------------|--|
| | | Implementácia participatívneho rozpočtu | Názov BPÚ | |
| | | Prípravná fáza realizácie participatívneho rozpočtovania | | Manažér BPÚ Bc. Peter Daubner |
| Plánovaný začiatok 21. 12. 2011 | Plánovaný koniec 10. 03. 2012 | Kritická cesta P, R, S, T | Predchodca O | Nasledovník U |
| Názov úlohy | | Rozvrh | | Zodpovedný |
| | | Začiatok | Koniec | |
| P | Plánovanie a príprava verejných zasadnutí s občanmi na úrovni mestskej časti. | 21. 12. 2011 | 19. 01. 2012 | Bc. Peter Daubner |
| R | Uskutočnenie úvodného verejného zasadnutia občanov na úrovni mestskej časti. | 20. 01. 2012 | | Bc. Peter Daubner |
| S | Príprava a uskutočnenie verejného zasadnutia a voľba členov do občianskej zložky participatívno-rozpočtovacej skupiny na úrovni mestskej časti. | 21. 01. 2012 | 14. 02. 2012 | Bc. Peter Daubner |
| T | Príprava a uskutočnenie verejného zasadnutia zameraného na analýzu a výber najprioritnejších projektov a schválenie finálneho zoznamu projektových priorit mestskej časti. | 15. 02. 2012 | 10. 03. 2012 | Bc. Peter Daubner |

Tabuľka 18 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 4)

| POPIS BALÍKA PRACOVNÝCH ÚLOH | | Názov projektu | | Manažér projektu Bc. Peter Daubner |
|---|---|---|------------------------|--|
| | | Implementácia participatívneho rozpočtu | Názov BPÚ | |
| | | Fáza formulácie a aprobácie participatívneho rozpočtovania. | | Manažér BPÚ Bc. Peter Daubner |
| Plánovaný začiatok 11. 03. 2012 | Plánovaný koniec 19. 05. 2012 | Kritická cesta U, V, Y, Z, T | Predchodca T | Nasledovník A1 |
| Názov úlohy | | Rozvrh | | Zodpovedný |
| | | Začiatok | Koniec | |
| U | Plánovanie a príprava verejných zasadnutí na úrovni mesta ako celku. | 11. 03. 2012 | 09. 04. 2012 | Bc. Peter Daubner |
| V | Príprava a uskutočnenie úvodného verejného zasadnutia na úrovni mesta ako celku a diskusia o predložených návrhoch mestských častí. | 10. 04. 2012 | | Bc. Peter Daubner |
| Y | Príprava a uskutočnenie verejného zasadnutia na úrovni mesta ako celku a hlasovanie o predložených návrhoch. | 11. 04. 2012 | 15. 05. 2012 | Bc. Peter Daubner |
| Z | Vytvorenie finálneho zoznamu investičných projektov na základe hlasovania členov participatívno-rozpočtovacích skupín. | 16. 05. 2012 | 20. 05. 2012 | Bc. Peter Daubner |

Tabuľka 19 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 5)

| Plánovaný začiatok 20. 05. 2012 | | Plánovaný koniec 22. 08. 2012 | | Názov projektu Implementácia participatívneho rozpočtu | Manažér projektu Bc. Peter Daubner |
|-------------------------------------|--|----------------------------------|--------------|--|--|
| | | Názov úlohy | | | |
| POPIS BALÍKA PRACOVNÝCH ÚLOH | | | | | |
| A1 | Návrh a vytvorenie tlačenej a internetovej dotazníka. | Názov úlohy | | Názov BPÚ Fáza pridelovania prioritných bodov investičným projektom. | Manažér BPÚ Bc. Peter Daubner |
| B1 | Realizácia dotazníkového prieskumu a jeho vyhodnotenie. | Názov úlohy | | Kritická cesta A1, B1, C1, D1 | Nasledovník E1 |
| C1 | Návrh finálneho zoznamu investičných projektov na základe hlasovania členov participatívno-rozpočtovacích skupín a hlasovania občanov formou tlačenej a internetovej dotazníkov. | Názov úlohy | | Rozvrh Začiatok | Zodpovedný Bc. Peter Daubner, Mgr. Juliana Istóková |
| D1 | Zhodnotenie realizovateľnosti a finančnej náročnosti investičných projektov s najväčším počtom pridelených prioritných bodov. | Názov úlohy | | Koniec | Bc. Peter Daubner, Mgr. Juliana Istóková |
| | | 21. 05. 2012 | 30. 05. 2012 | | Bc. Peter Daubner |
| | | 31. 05. 2012 | 29. 07. 2012 | | Bc. Peter Daubner, Mgr. Juliana Istóková |
| | | 30. 07. 2012 | 08. 08. 2012 | | Bc. Peter Daubner |
| | | 09. 08. 2012 | 28. 08. 2012 | | Ing. Alena Gáborová |

Tabuľka 20 Popis balíka pracovných úloh (fáza č. 6)

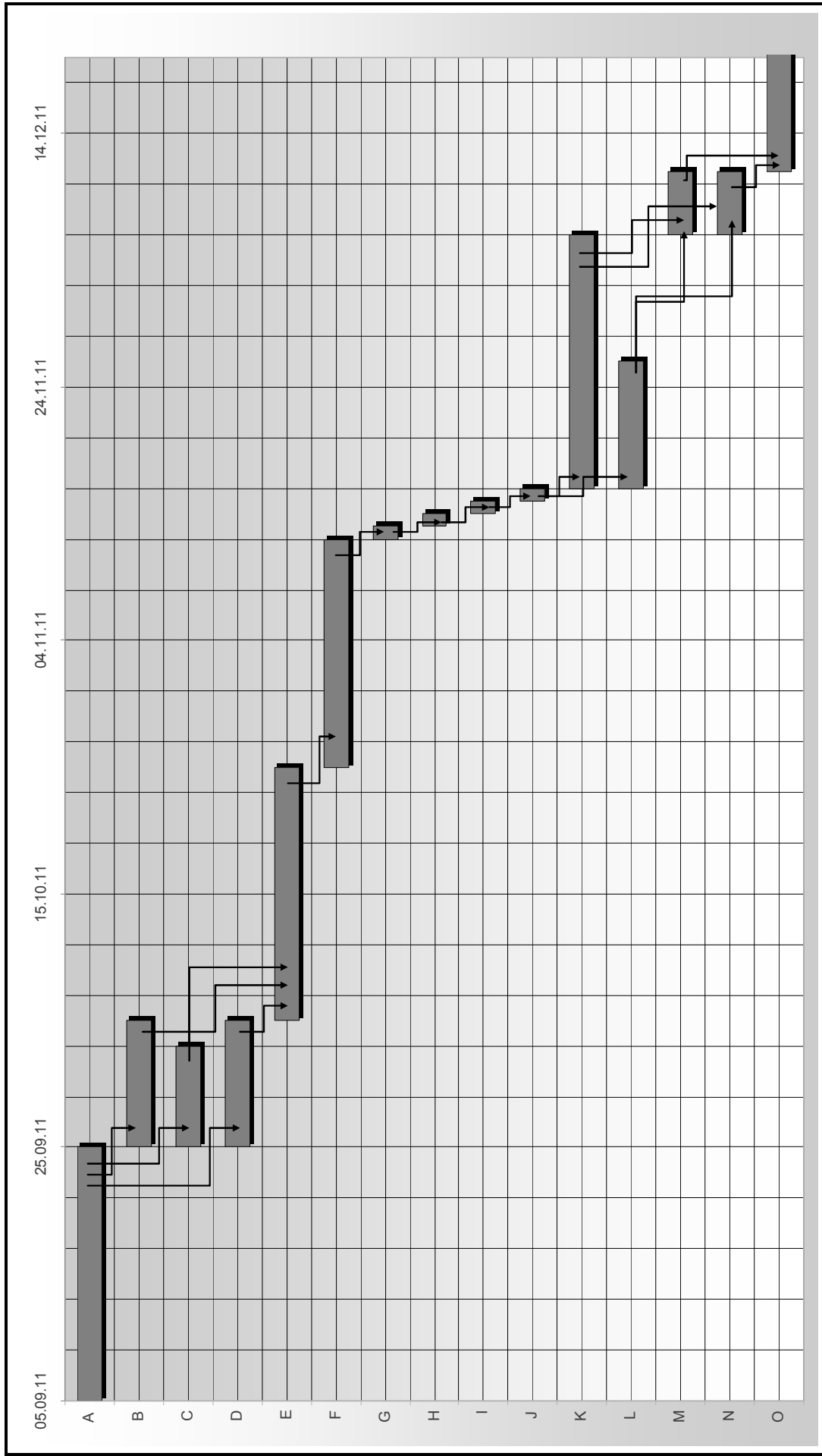
| Plánovaný začiatok 23. 08. 2012 | | Plánovaný koniec 28. 10. 2012 | | Názov projektu Implementácia participatívneho rozpočtu Názov BPÚ Fáza ukončenia implementácie projektu a jeho audit. | Manažér projektu Bc. Peter Daubner |
|------------------------------------|--|----------------------------------|--|---|---------------------------------------|
| | | Názov úlohy | | | |
| E1 | Schválenie participatívneho rozpočtu Mestským zastupiteľstvom a jeho implementácia do bežného rozpočtu Mesta Zvolen. | | | Kritická cesta E1, F1, G1, H1 | Nasledovník - |
| F1 | Realizácia auditu zameraného na posúdenie realizácie procesu s požiadavkami, princípmi a cieľmi implementácie. | | | Začiatok 29. 08. 2012 | Zodpovedný - |
| G1 | Vyhodnotenie auditu. | | | Koniec 27. 09. 2012 | |
| H1 | Návrh nápravných opatrení. | | | 14. 10. 2012 | Bc. Peter Daubner |
| | | | | 19. 10. 2012 | Bc. Peter Daubner |
| | | | | 03. 11. 2012 | Bc. Peter Daubner |

5.5 KONTROLA PROJEKTU

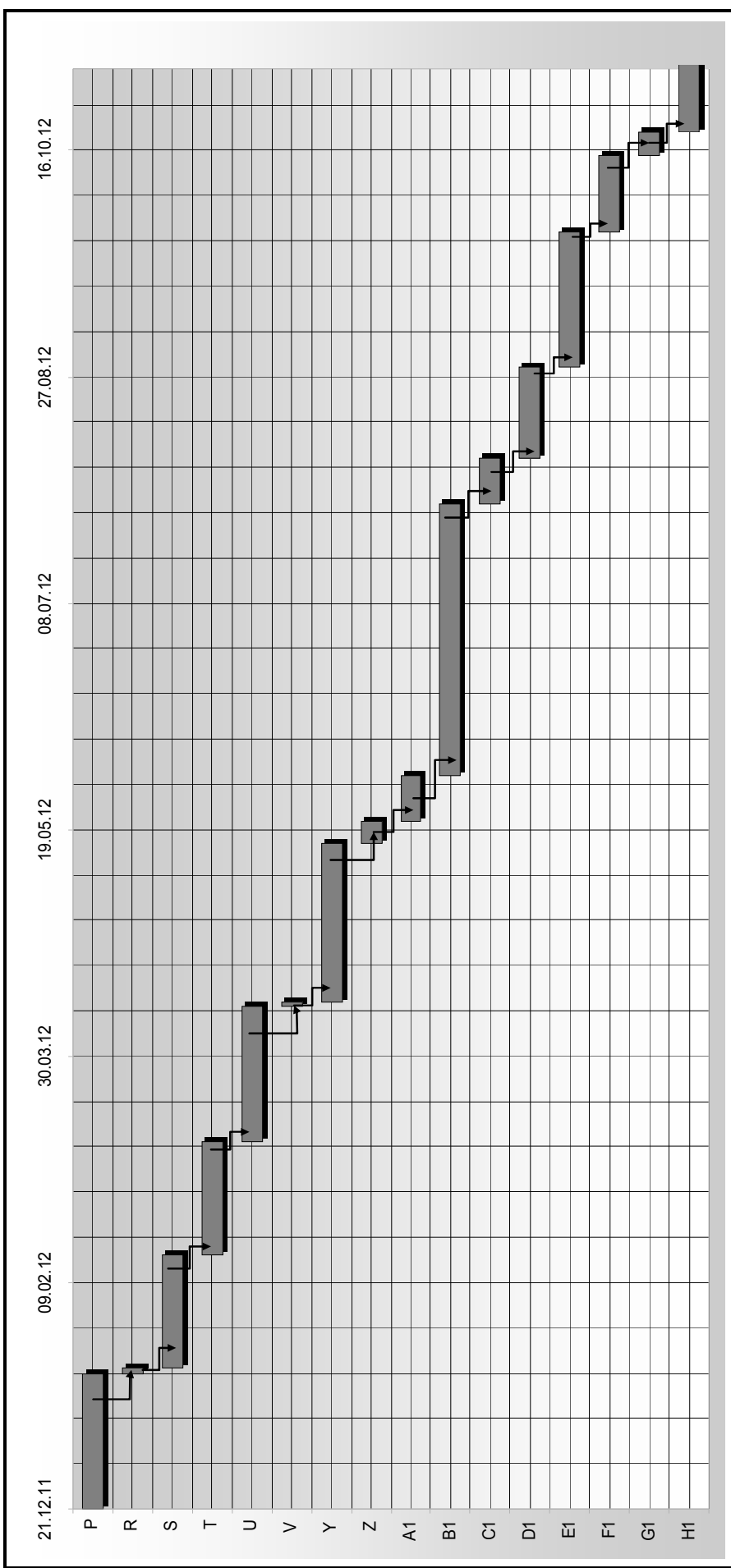
Kontrola je dôležitá fáza projektového manažment, na základe ktorej zisťujeme či sa aktivity uskutočňujú podľa vopred stanoveného plánu a bez podstatných odchýlok, ktoré sa môžu počas implementácie vyskytnúť. Odchýlky je potrebné riešiť v počiatočnom štádiu a zabezpečiť tak, aby bola implementácia úspešne ukončená v stanovenom časovom horizonte a podľa vopred definovaných špecifikácií, ktoré je potrebné zohľadniť. Pokiaľ sa vyskytnú odchýlky, je možné využiť niektoré z definovaných eliminačných opatrení, ktorých cieľom zabezpečenie bezproblémového procesu implementácie participatívneho rozpočtu.

5.5.1 Ganttov diagram

Ganttov diagram je nástroj projektového manažmentu, ktorý je potrebné vytvoriť vo fáze kontroly projektu. Prehľadne zobrazuje jednotlivé činnosti a ich väzby na aktivity predchádzajúce a nasledujúce. Horizontálna súradnica zobrazuje priebeh aktivít v čase a vertikálna aktivity od A po H1. Každá aktivita je v diagrame zobrazená vo forme obdĺžniku, ktorého ľavá strana zobrazuje plánovaný začiatok a pravá strana plánovaný koniec aktivity v čase. Z dôvodu vysokého počtu aktivít (činností) definovaných v rámci dekompozície prác na projekte je diagram vyhotovený pre fázy č. 1 a 2 a pre fázy č. 3 až 6 jednotlivo. Oba diagramy sú vyhotovené v tabuľkovom procesore Calc kancelárskeho balíka Open Office.



Obrázok 4 Ganttov diagram (fázy č. 1 a 2)



Obrázok 5 Gantov diagram (fázy č. 3, 4, 5 a 6)

6 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Proces participatívneho rozpočtovania funguje na prvý pohľad veľmi jednoducho. Každý občan a občianka mesta má právo predstaviť investičné návrhy pre svoje mesto, a v nadchádzajúcej fáze môže hlasovať za tie projekty, ktoré považuje za najdôležitejšie. Územná samospráva potom realizuje víťazné projekty a občania tento proces kontrolujú a hodnotia. V skutočnosti je však celý proces participatívneho rozpočtovania zložitejší a jeho implementácia si vyžaduje vykonanie množstva čiastkových aktivít (činností), ktoré je potrebné naplánovať, organizovať a kontrolovať.

Detailed popisanie modelu participatívneho rozpočtu a procesu jeho implementácie v slovenských podmienkach nie je v tejto diplomovej práci možné vzhľadom na jej rozsahové obmedzenie, existuje však veľké množstvo cudzojazyčnej literatúry, ktorá ponúka podrobnejšie informácie o danej problematike. Napriek tomu však uvedená práca môže slúžiť ako východiskový materiál pre implementáciu modelu PR. Avšak ako už bolo niekoľkokrát naznačené, je dôležité, aby uvedený model prešiel procesom kritickej reflexie zo strany odbornej a laickej verejnosti. V rámci projektu sa nám totiž vzhľadom na rozsah práce nepodarilo zodpovedať na všetky otázky, ktoré sú s danou problematikou spojené.

V tejto práci nevenujeme pozornosť odhadu predbežných finančných zdrojov potrebných na realizáciu implementácie procesu participatívneho rozpočtovania, pretože tieto finančné výdaje je problematické stanoviť metódou „ex ante“, presnú kalkuláciu finančných nákladov je možné stanoviť až „ex post“. Predbežne však na základe expertného posúdenia môžeme predpokladať, že finančné výdaje potrebné na realizáciu celého projektu sú vo výške približne 3 000 €. Projekt by mal byť po svojom schválení financovaný z rozpočtu mesta. Na základe analýzy príkladov fungovania participatívneho rozpočtovania v rôznych európskych mestách predpokladáme, že reálne prínosy zavedenia tejto formy rozhodovania o rozpočte mesta prevyšujú finančné výdaje potrebné na jeho praktické realizovanie.

Projekt teda odporúčame realizovať v podobe, v akej sme ho v tejto práci stručne charakterizovali, pretože ho považujeme za radikálnu systémovú inováciu, ktorá by mala priniesť v dlhodobom horizonte pozitívne výsledky občanom mesta. Predpokladáme, že navrhnuté a schválené projekty budú pôsobiť pozitívne na regionálny rozvoj geografického územia, v ktorom občania žijú a pracujú.

Predstavitelom mesta po zavedení participatívneho rozpočtovania neodporúčame ďalej pokračovať v každoročnom dotazníkovom prieskume zameranom na zistenie priorít občanov mesta, keďže táto forma získavania informácií stratí svoj zmysel, pretože občianske priority budú forme konkrétnych návrhov zahrnuté v participatívnom rozpočte na jednotlivé rozpočtovacie obdobia.

Implementovať pravidlá pre participatívne rozpočtovanie odporúča aj organizácia Transparency International Slovensko²⁵, ktorá je národnou pobočkou celosvetového hnutia zameraného proti zvyšovaniu korupcie.

²⁵ Pozri: RONČÁK, I., ŠÍPOŠ, G., SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E., JACKO, T. 2010. *Transparency International Slovensko komunálnym kandidátom: Posilnite v programoch protikorupčnú agendu. Projekt Protikorupčné minimum 2010*. Publikované 29. 10. 2010. Dostupné na internete: <http://www.transparency.sk/wp-content/uploads/2010/09/TIS_odporucania.samosprava_TS.pdf>

ZÁVER

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bolo vypracovanie inovačného projektu zameraného na implementáciu participatívneho rozpočtu ako nástroja modernej verejnej správy, najmä jej subsystemu územnej samosprávy a to konkrétne na úrovni Mesta Zvolen. Participatívny rozpočet je taktiež nástroj participatívnej demokracie, ktorú môžeme chápať ako špecifickú formu vlády na určitom území, ktorej hlavným princípom je neustále zvyšovanie aktérov (participujúcich občanov) na rozhodovacom procese. Participatívny rozpočet je mechanizmus, ktorý umožňuje zapojenie občanov do rozhodovacieho procesu o verejnom rozpočte.

Okrem teoretických východísk (v rámci prvej kapitoly) participatívnej demokracie a participatívneho rozpočtu (charakteristika, modely, typy, princípy) venujeme pozornosť aj problematike inovácií a inovačného procesu, projektového manažmentu, regionálneho rozvoja, regionálnej politiky, sociologickému výskumu a podobne. V teoretickej rovine sa pokúšame najmä o precíznu problematizáciu procesu participatívneho rozpočtovania a to hlavne z dôvodu, že tento mechanizmus nie je v našich geografických podmienkach po teoretickej stránke dôsledne popísaný a analyzovaný.

Analytická časť práce je zameraná na analýzu existujúceho stavu rozpočtovania na úrovni Mesta Zvolen (stručná charakteristika rozpočtu mesta orientovaná na rozpočtovacie možnosti a finančnú situáciu mesta), na charakteristiku Banskobystrického vyššieho územného celku ako vyššieho stupňa územnej samosprávy a analýzu inovačného potenciálu v tomto regióne, na všeobecnú charakteristiku Mesta Zvolen a jeho pozíciu v rámci regionálnej politiky Banskobystrického vyššieho územného celku. V rámci analytickej časti problematizujeme aj realizáciu dotazníkového prieskumu zameraného na analýzu priorít občanov Mesta Zvolen.

V projektovej časti práce charakterizujeme model participatívneho rozpočtu vhodného pre implementáciu v slovenských podmienkach a to najmä so zreteľom na špecifiká Mesta Zvolen (počet mestských častí, počet obyvateľov, finančné možnosti a podobne). Vytvorený model „Participatívny rozpočet pre Zvolen“ je síce originálnym, avšak len orientačným modelom, ktorý by mal slúžiť ako východisko pre širokú diskusiu na odbornej a laickej úrovni. Predstavuje teda teoretickú abstrakciu vytvorenú na základe expertného posúdenia autorom tejto práce.

Každý model participatívneho rozpočtu sa vyznačuje svojou dynamickosťou, je potrebné ho neustále zlepšovať a vhodným spôsobom podrobovať konštruktívnej kritike, takže je dôležité klásť dôraz na vytvorenie efektívneho a účinného spätno-väzbového mechanizmu, ktorý by mal spĺňať požadovaný cieľ neustáleho zlepšovania.

Projektová časť obsahuje aj fázy projektového manažmentu, definovanie projektu, jeho plánovanie, organizovanie a kontrolu. Každá fáza projektovej časti spĺňa stanovené požiadavky, všetky stanovené úlohy boli vykonané na základe expertného posúdenia a pod vplyvom vykonaných analýz. Pokiaľ nedôjde k nepredvídaným odchýlkam, projekt by mal byť ukončený poslednou aktivitou 3. novembra 2012 a jeho trvanie je naplánované na 426 dní (približne 14 mesiacov).

Participatívny rozpočet je potrebné chápať ako reakciu na postupné zlyhávanie zastupiteľskej formy demokracie na územnosprávnej úrovni miest a obcí. Práve z tohto dôvodu je preto dôležité a nevyhnutné *„...začať radikálne reflektovať krízový charakter zastupiteľského modelu vládnutia a dopĺňať ho o mechanizmy lokálnej plebiscitnej a participatívnej demokracie. Moc patrí do rúk nám ľuďom a pokiaľ je koncentrovaná len v rukách niekoľkých šťastlivcov, sú reči o demokracii len plytkým blabotáním.“* (Daubner, 2010)

Participatívny rozpočet, má podľa nášho názoru oveľa väčší potenciál, ako sa nám doteraz zdá, jeho implementáciou je možné riešiť problémy v rámci územného celku miest a obcí konsenzuálnym spôsobom. Nedomnievame sa totiž, že v rámci volebného aktu na komunálnej úrovni zakrúžkovanie niekoľkých kandidátov, by malo predstavovať jediný mechanizmus našej participácie na veciach verejných. Je potrebné odbúrať túto zaužívanú predstavu a implementáciou redemokratizačných mechanizmov inovovať systém zo systému partokraticko-zastupiteľského charakteru na systém lokálnej, decentralizovanej, priamej a participatívnej demokracie, v ktorej o podstatných rozhodnutiach rozhodujú všetci a nie len hŕstka profesionálnych politikov, ktorí takmer výlučne zo zisťných dôvodov visia ako bábky na nitkách stranických garnitúr a poslušne plnia príkazy najvyšších štruktúr.

V celej práci používame veľké množstvo citátov a parafráz. Pri citovaní uvádzame aj číslo strany, výnimkou sú texty, ktoré nie sú očíslované (napríklad články na internete). Pri parafrázovaní číslo strany neuvádzame, uvádzame autora a rok vydania, prípadne publikovania textu. Na základe týchto údajov je možné vyhľadať citovaný a parafrázovaný text podľa zoznamu bibliografických odkazov.

SUMMARY

The main aim of this graduation thesis was the elaboration of the innovative project centered on the participatory budget implementation as a tool of modern public administration, especially its territorial authority subsystem and namely on the level of Zvolen town. Participatory budget is a tool of participatory democracy, too, which can be understood as a special form of the governance on certain territory that main principle is to increase the amount of persons involved (participating citizens) on the decision-making process constantly. Participatory budget is the mechanism, which allows to involvement of the citizens into the decision-making process about public budget.

Besides the theoretical resources (in the first chapter) of the participatory democracy and participatory budget (characteristic, models, types, principles) we pay attention to the problematic of innovation and innovative process, project management, regional development, regional politics, sociological research, etc, too. In the theoretical level, we try to precise the problematic of the participatory budget process and mainly because of the reason that such mechanism is not consistently described and analyzed in our geographical conditions in the theoretical level, yet.

Analytical part of the thesis is aimed on the analysis of existing status of budgeting in Zvolen town (short characteristic of the town budget oriented on the budget possibilities and financial state of the town), on the characteristic of Banská Bystrica territorial unit as the higher level of territorial municipality and analysis of innovative potential in this region, on common characteristic of Zvolen town and its position in the regional politics of Banská Bystrica territorial unit. In the analytical part we discuss the realization of the questionnaire investigation centered on the analysis of the citizens' priorities from the Zvolen town.

In the project part of the thesis we characterize the model of the participatory budget appropriate for the implementation in the Slovak conditions and especially for the Zvolen town (number of town parts, citizens amount, financial possibilities etc.). Created model "Participatory budget for the Zvolen town" is otherwise original, but only informative model, which should serve as resource for general discussion on the professional and amateur lever. Therefore, it presents theoretical abstraction created on the base of expert's advisement of the author of this thesis.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ADAIR, J. 2004. *Efektivní inovace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 240 s. ISBN 80-86851-04-4.
2. ALLEGRETTI, G. 2006. *Participatory budget: People's decision at the 'core' of power*. In Re-public (re-imagining democracy), online verzia. [cit. 15. 10. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.re-public.gr/en/?p=45>>
3. BAŠOVSKÝ, O., LAUKO, V. 1990. *Úvod do regionálnej geografie*. Bratislava : SPN, 1990, 118 s. ISBN 80-223-2038-2.
4. BLAHA, Ľ. 2006. *Sociálna spravodlivosť a identita*. Bratislava: VEDA – vydavateľstvo SAV 2006. 164 s. ISBN 80-224-0891-3.
5. BLAHA, Ľ. 2009. *Späť k Marxovi? (sociálny štát, ekonomická demokracia a teórie spravodlivosti)*. Bratislava : VEDA, vydavateľstvo SAV, 2009. 528 s. ISBN 978-80-224-1077-9.
6. BLAHA, Ľ. 2010. *Svet je na rúžcestí. Čo urobiť?* In Britské listy, online verzia, publikované 8. 4. 2010. [cit. 10. 10. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.blisty.cz/2010/4/9/art51977.html>>
7. CABANNES, Y. 2004. *72 Frequently Asked Questions about Participatory Budgeting*. Quito: AH Editorial, 2004. 86 s. ISBN: 92-1-131699-5. [cit. 20. 10. 2010]. Dostupné na internete: <<http://ww2.unhabitat.org/campaigns/governance/documents/FAQPP.pdf>>
8. CIHELKOVÁ, E. 2007. *Good governance – moderní formy vládnutí*. Publikované 20. 9. 2007. [cit. 03. 11. 2010]. Dostupné na internete: <http://vz.fmv.vse.cz/?page_id=10>
9. COPLÁK, J. 2007. *Regionálna politika, plánovanie a regionálny marketing v podmienkach Slovenska*. In ABS (Architektúra, stavebníctvo, biznis). Publikované: 23. 01. 2007. [cit. 22. 09. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.asb.sk/analyzy/rozvoj-regionov/regionalna-politika-planovanie-a-regionalny-marketing-v-podmienkach-slovenska-204.html>>
10. ČIMO, J., MARIAŠ, M. 1994. *Inovácie a stratégia firmy*. Bratislava : Ekonomická univerzita, 1994, 127 s. ISBN 80-225-0595-1.
11. ČIMO, J., MARIAŠ, M. 1998. *Inovácie vo firemnej stratégii*. Bratislava : Sprint, 1998, 190 s. ISBN 80-88848-29-6.

12. DAUBNER, P. 2010. *Quo vadis, zastupiteľský model vládnutia?* In: Blog SME. Publikované 06. 11. 2010. [cit. 22. 04. 2011]. Dostupné na internete: <<http://daubner.blog.sme.sk/c/246655/Quo-vadis-zastupitelsky-model-vladnutia.html>>
13. DE SOUSA SANTOS, B. 1998. *Participatory Budgeting in Porto Alegre: Toward a redistributive democracy*. In *Politics & Society*, Stoneham, 1998. ISSN: 00323292. [cit. 19. 10. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.ssc.wisc.edu/~wright/santosweb.html>>
14. FAJMON, H. 2007. *Občanská spoločnosť (Civil Society)*. In *Revue Politika*, publikované 24. 05. 2007. [cit. 03. 11. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.hynek-fajmon.cz/cze/stranka.php?ID=547>>
15. FALŤAN, Ľ. 2004. *Regionálny rozvoj Slovenska v európskych integračných kontextoch. Regióny, prihraničné regióny, euroregióny*. Bratislava : Interlingua, 2004, 197 s. ISBN 80-85544-37-7.
16. FILO, P., LIPIANSKA, J. 2005. *Projekty pre regionálny rozvoj*. Bratislava: Vydavateľstvo ERA OZ, 2005. ISBN 80-969367-0-0.
17. GAJDOŠ, P., PAŠIAK, J. 2006. *Regionálny rozvoj Slovenska z pohľadu priestorovej sociológie*. Bratislava : Sociologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2006, 236 s. ISBN 80-85544-46-6.
18. HATCHER, R. 2002. *Participatory democracy in Porto Alegre and Rio Grande do Sul, Brazil*. [cit. 19. 10. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.skolo.org/spip.php?article54&lang=fr>>
19. HEIMANS, J. 2002. *Strengthening Participation in Public Expenditure Management: Policy Recommendations for Key Stakeholders*. [cit. 01. 11. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.oecd.org/dataoecd/21/48/31649466.pdf>>
20. CHMELÁR, E. 2010. *Participatívna demokracia pre mestá a obce*. In denník Pravda, online verzia, publikované 27. 9. 2010. [cit. 10. 10. 2010]. Dostupné na internete: <http://nazory.pravda.sk/participativna-demokracia-pre-mesta-a-obce-fjj-/sk-nkom.asp?c=A100927_115719_sk-nkom_p12>
21. JACKSON, R. 2009. *Rôzne druhy participatívneho rozpočtu*. In *Utopia*, online verzia, publikované 31. 08. 2010. [cit. 01. 11. 2010]. Dostupné v preklade Silvie Ruppeldtovej na internete: <https://utopia.sk/liferay/web/guest/clanok/-/journal_content/56_instance_70j3/10852/49081>

22. KLAMÁR, R. 2005. *Regionálny rozvoj a jeho plánovanie* (študijný materiál pre študentov Katedry geografie a regionálneho rozvoja FHPV PU). [cit. 17. 09. 2010]. Dostupné na internete: <http://naturescience.fhpv.unipo.sk/geografia/trendy/regionalny_rozvoj.htm>
23. KOPER, J. 2003. *Mechanizmy vzniku moderného politického systému*. Zvolen : Bratia Sabovci, 2003. 141 s. ISBN: 80-89029-67-1.
24. KORYAKOV, I., SISK, T. 2003. *Democracy at the Local Level - A Guide for the South Caucasus*. Stockholm : International IDEA, 2003. ISBN: 91-89098-97-8.
25. KRŇÁČ, J. 2004. *Inštitucionálne zabezpečenie regionálneho rozvoja v podmienkach Banskobystrického kraja*. In Falťan, L. ed.: *Regionálny rozvoj Slovenska v európskych integračných kontextoch. Regióny, prihraničné regióny, euroregióny*. Bratislava : Interlingua, 2004. ISBN 80-85544-37-7, s. 52 - 65.
26. KULAŠIK, P. 2003. *Dejiny politických teórií*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov, 2003. 264 s. ISBN 80-8055-418-8.
27. KULAŠIK, P. 2007. *Politológia*. Hlohovec : Efekt Copy, 2007. 322 s. ISBN 978-80-969820-8-0.
28. KUSÁ, A. 2007. *Základy marketingu*. Zvolen : Vydavateľstvo TU vo Zvolene, 2007, 164 s. ISBN 978-80-228-1727-1.
29. LAPPÉ, M. F. 2010. *Mesto, ktoré skoncovalo s hladom*. In Utopia, online verzia, publikované 21. 09. 2010. [cit. 01. 11. 2010]. Dostupné v preklade Petra Vitteka na internete: <https://utopia.sk/liferay/web/guest/clanok/-/journal_content/56_INSTANCE_7Oj3/16892/74027>
30. LERNER, J. 2004. *Building a Democratic City: How Participatory Budgeting Can Work in Toronto*. [cit. 19. 10. 2010]. Dostupné na internete: <http://www.planningaction.org/library/building_a_democratic_city.pdf>
31. LIEBERHERR, F. 2003. *Participatory Budgets – A Tool for Participatory Democracy*. [cit. 19. 10. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.caledonia.org.uk/budgets.htm>>
32. LORENZ, J., MENINO, F. 2005. *Designing Participatory Budgeting: Mathematics of opinion dynamics and aggregation*. [cit. 19. 10. 2010]. Dostupné na internete: <http://www.sg.ethz.ch/people/jalorenz/Documents/policypaper_lorenzmenino.pdf>
33. MAIER, G., TODTLING, F. 1998. *Regionálna a urbanistická ekonomika 2. Regionálny rozvoj a regionálna politika*. Bratislava : Elita, 1998, 313 s. ISBN 80-8044-049-2.

34. MAJTÁN, M. 2002. *Projektový manažment. Nové trendy v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002. 234 s. ISBN 80-225-1553-1.
35. MAJTÁN, M. 2009. *Projektový manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. 299 s. ISBN 978-80-89393-05-3.
36. MsÚ Zvolen, 2008a. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Zvolen (hlavný dokument)*. 27 s. Publikované 29. 10. 2008. [cit. 5. 2. 2011]. Dostupné na internete: <http://strategia.zvolen.sk/?id_menu=33607>
37. MsÚ Zvolen, 2008b. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Zvolen (analytická časť)*. 140 s. Publikované 29. 10. 2008. [cit. 5. 2. 2011]. Dostupné na internete: <http://strategia.zvolen.sk/?id_menu=33607>
38. MsÚ Zvolen, 2009. *Prieskum priorít občanov mesta Zvolen (marec 2009)*. Spracovateľ: Dagmar Weisová. Publikované 9. 4. 2009. [cit. 7. 2. 2011]. Dostupné na internete: <http://strategia.zvolen.sk/?id_menu=35152>
39. MsÚ Zvolen, 2010a. *Prieskum priorít občanov mesta Zvolen (marec – apríl 2010)*. Spracovateľ: Dagmar Weisová. Publikované 28. 4. 2010. [cit. 7. 2. 2011]. Dostupné na internete: <http://strategia.zvolen.sk/?id_menu=35152>
40. MsÚ Zvolen, 2010b. *Záverečný účet mesta Zvolen za rok 2009 (textová časť)*. 43 s. [cit. 9. 3. 2011]. Dostupné na internete: <<http://mesto.zvolen.sk/rozpocet-mesta.phtml?id5=8485>>
41. MsÚ Zvolen, 2010c. *Programový rozpočet mesta Zvolen na roky 2011-2013 (textová časť)*. Spracovateľ: Ekonomický odbor MsÚ Zvolen. 16 s. [cit. 9. 3. 2011]. Dostupné na internete: <<http://mesto.zvolen.sk/rozpocet-mesta.phtml?id5=8485>>
42. NEWTON, R. 2008. *Úspešný projektový manažer. Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha : Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
43. OREMUSOVÁ, D. 2005. *Regionálny rozvoj*. In Dubovcová, A. ed.: *Geografia Slovenska (elektronická internetová učebnica - študijný materiál pre študentov Katedry geografie a regionálneho rozvoja Fakulty prírodných vied Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre)*. [cit. 25. 09. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.kgrr.fpv.ukf.sk/GSR/>>
44. ORESKÝ, M. 2007. *Regionálny rozvoj, ciele regionálneho rozvoja, typológia regiónov*. In *Nová éra*. Vydanie 2007/3. Publikované: 06. 08. 2007. [cit. 17. 09. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.novaera.sk/clanok/334/regionlly-rozvoj-ciele-regionlneho-rozvoja-typolgia-reginov/>>

45. PIRES, V. 2007. *Methods of Participatory Budgeting: Brazilian Experience*. [cit. 03. 11. 2010]. Dostupné na internete:
<www.pires.pro.br/documentos/methodsofparticipatorybudgeting_brazilianexperience91463.pdf>
46. PITRA, Z. 1997. *Inovační strategie*. Praha : GRADA a. s., 1997, 184 s. ISBN 80-7169-461-4.
47. RAJČÁKOVÁ, E. 2008. *Regionálny rozvoj a regionálna politika s dôrazom na Slovensko*. In *Životné prostredie*. ISSN 0044-4863, 2008, roč. XLII, č. 1, s. 5-10. [cit. 19. 09. 2010]. Dostupné na internete:
<http://www.elis.sk/download_file.php?product_id=1336&session_id=v5avu602vsviqm5ed5mskjl4u3>
48. RONČÁK, I., ŠÍPOŠ, G., SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E., JACKO, T. 2010. *Transparency International Slovensko komunálnym kandidátom: Posilnite v programoch protikorupčnú agendu. Projekt Protikorupčné minimum 2010*. Publikované 29. 10. 2010. [cit. 03. 11. 2010]. Dostupné na internete:
<http://www.transparency.sk/wp-content/uploads/2010/09/TIS_odporucania.samosprava_TS.pdf>
49. RUPPELDOVÁ, S. 2010a. *Participatívny rozpočet v Porto Alegre*. In Utopia, online verzia, publikované 5. 5. 2010. [cit. 2010-10-11]. Dostupné na internete:
<<https://utopia.sk/liferay/web/porto-alegre/participativny-rozpocet-v-porto-alegre>>
50. RUPPELDOVÁ, S. 2010b. *Participatívne rozpočty – nástroje participatívnej demokracie*. In Utopia, online verzia, publikované 5. 5. 2010. [cit. 14. 10. 2010]. Dostupné na internete: <<https://utopia.sk/liferay/web/porto-alegre/participativny-rozpocet>>
51. RUPPELDOVÁ, S. 2010c. *Participatívny rozpočet pre Lisabon*. In Utopia, online verzia, publikované 11. 10. 2010. [cit. 14. 10. 2010]. Dostupné na internete:
<https://utopia.sk/liferay/web/guest/clanok/-/journal_content/56_instance_7Oj3/10852/84444>
52. RUPPELDOVÁ, S. 2010d. *Realizovať utópie*. In denník Referendum, online verzia, publikované 3. 4. 2010. [cit. 14. 10. 2010]. Dostupné na internete:
<<http://www.denikreferendum.cz/clanek/2726-realizovat-utopie>>

53. RUPPELDOVÁ, S. 2010e. *Participatívny rozpočet v Saint-Denis*. In Utopia, online verzia, publikované 19. 7. 2010. [cit. 06. 01. 2011]. Dostupné na internete: <https://utopia.sk/liferay/web/porto-alegre/new-page/-/journal_content/56_INSTANCE_8Ucp/10852/43729>
54. SERAGELDIN, M. 2004. *Assessment of Participatory Budgeting in Brazil*. [cit. 05. 01. 2011]. Dostupné na internete: <<http://www.sasanet.org/documents/Curriculum/Budget,%20Literacy%20&%20SAC%20tools/Budgets/ParticipatoryBudget.pdf>>
55. SINTOMER, Y., HERZBERG, C., RÖCKE, A. 2007. *From Porto Alegre to Europe: Potentials and Limitations of Participatory Budgeting*. [cit. 19. 10. 2010]. Dostupné na internete: <http://buengerhaushalt-europa.de/documents/From_Porto_Alegre8.pdf>
56. SPIROVÁ, M. a kol. 2007. *Analýza inovačného potenciálu Banskobystrického kraja*. Banská Bystrica : Aries, 2007. 42 s.
57. SPIROVÁ, M. a kol. 2008. *Regionálna inovačná stratégia Banskobystrického kraja*. Banská Bystrica : KB press, 2008. 43 s. ISBN 978-80-968014-3-5.
58. SRINIVASAN, R. 2006. *Participatory Budgeting Toolkit for Local Governments in Albania*. [cit. 01. 11. 2010]. Dostupné na internete: <http://siteresources.worldbank.org/intalbania/resources/pbp_toolkit_dec_06_eng.pdf>
59. SVOZILOVÁ, A. 2006. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
60. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR, 2010a. *Informatívna správa o ekonomickom vývoji v Banskobystrickom kraji za 1. polrok 2010*. Publikované 29. 12. 2010. [cit. 3. 2. 2011]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/BB/Publikacie/informativna-sprava-ekonomickom-vyvoji.pdf>>
61. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR, 2010b. *Banskobystrický kraj v číslach 2010*. [cit. 3. 2. 2011]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/BB/6bb_krajvcislach_2010.pdf>
62. VYPARINA, S. 2000. *Inovácie pre podnikateľov: Vynálezy, priemyselné vzory, úžitkové vzory, know-how, zlepšovacie návrhy a pod*. Bratislava : EPOS, 2000, 448 s. ISBN 80-8057-219-4.

63. WAMPLER, B. 2007. A Guide to Participatory Budgeting. In SHAH, A. Participatory Budgeting. Washington, D.C. : The World Bank, 2007. Dostupné na internete: <http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/themen/A_guide_to_P_B.pdf>
64. WINKLER, G. 2006. *Learning Community: Local Agenda 21 et Participatory Budget. Approaches, Methods, and Instruments for qualified and successful Citizen Participation at the local Level*. Stuttgart : Kate, 2006. 78 s. ISBN 978-3-00-022238-2. [cit. 19. 10. 2010]. Dostupné na internete: <http://www.katestuttgart.org/content/e827/e5257/learning_community_handbuch_2006_11_16_end_isbn_ger.pdf>
65. WOOD, T. 2004. *Participatory Democracy in Porto Alegre and Belo Horizonte*. In Democracia participativa, online verzia, [cit. 15. 10. 2010]. Dostupné na internete: <http://www.democraciaparticipativa.org/files/bibl_Terence_Wood.pdf>
66. Zákon č. 503/2001 o podpore regionálneho rozvoja z 18. októbra 2001 s účinnosťou od 1. januára 2002. [cit. 23. 09. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.build.gov.sk/mvrrsr/source/legislation/001797.pdf>>
67. ZAUŠKOVÁ, A. 2003. *Inovačné stratégie a ich implementácia vo firme*. Zvolen : Technická univerzita, 2003, 110 s. ISBN 80-228-1271-4.
68. ZAUŠKOVÁ, A. 2006. *Riadenie inovácií*. Zvolen : TU, 2006. 220 s. ISBN 80-228-1634-5.
69. ZAUŠKOVÁ, A., KAJAN T., HORŇÁKOVÁ R. 2006. *Tvorba inovačného projektu*. Zvolen : TU, 2005. 136 s. ISBN 80-228-1457-1.
70. ZAUŠKOVÁ, A., LOUČANOVÁ, E. 2008. *Inovačný manažment*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2008. 91 s. ISBN 978-80-228-1953-4.