

# **FINANČNÝ MANAŽMENT PRE SAMOSPRÁVY**

## **FINANCIAL MANAGEMENT FOR LOCAL GOVERNMENT**

UN HABITAT a Local Government and Public Service Reform Initiative

Financial Management Training Series

[www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)

Earthscan 2007

ISBN: 978-1-84407-402-2

### **Zväzok 1: Tvorba finančného rámca (Creating a Financial Framework)**

Tvorba finančnej politiky (Financial Policy Making)

Finančné plánovanie (Financial Planning)

Občianska participácia (Citizen Participation)

Hodnotenie finančných podmienok (Evaluating Financial Condition)

### **Zväzok 2: Manažovanie bežného rozpočtu (Managing the Operating Budget)**

Bežný rozpočet (Operating Budget)

Financovanie bežného rozpočtu (Financing the Operating Budget)

### **Zväzok 3: Manažovanie kapitálových investícií (Managing the Capital Investment Plan)**

Plán kapitálových investícií (Capital Investment Plan)

Financovanie kapitálových investícií (Financing the Capital Investment Plan)

### **Zväzok 4: Manažovanie výkonosti (Managing Performance)**

Účtovníctvo (Accounting)

Merateľné ukazovatele (Performance Measures)

Manažment aktív alebo aj Správa majetku, či Správa aktív (Asset Management)

Obstarávanie (Procurement)

## Predhovor

Jedným z najťažších obmedzení pri zabezpečovaní služieb a infraštruktúry na miestnej úrovni je nedostatočne vnímaný význam finančného manažmentu v porovnaní s inými oblasťami samosprávy. Cílené zameranie sa na finančný manažment samospráv je súčasťou aktuálnych trendov v decentralizácii moci a zodpovedností na miestnu<sup>1</sup> úroveň s vierou, že miestne<sup>2</sup> samosprávy budú prispievať k znižovaniu chudoby. Stáva sa príliš často, že neadekvátne zdroje kombinované so slabým systémom manažmentu vedú k obmedzeniu efektívneho poskytovania služieb, predovšetkým chudobným.

Neschopnosť mnohých samospráv pri distribúcii alebo inak, rozdeľovaní zdrojov spravodlivým spôsobom, môže viesť k mnohým ďalším obmedzeniam. Avšak napriek veľkým problémom, s ktorými sa samosprávy vo svete, predovšetkým v rozvojových krajinách, potýkajú, sú inovácie a reformy možné. Nájdeme ich v samosprávach, ktoré majú schopnosť flexibility na prekonávanie problémov s nedostatkom zdrojov a slabým manažmentom nákladov. Niektoré z nich sú napríklad mobilizácia doplnkových príjmov na financovanie služieb pre chudobných; uistenie sa o efektívnosti zabezpečovania príjmov; presmerovanie príjmov do oblastí, kde sú najpotrebnejšie s využitím techník participatívneho rozpočtovania a posilňovaním mechanizmov väčšej zodpovednosti a transparentnosti.

Ak majú samosprávy zohrávať svoju rolu pri zabezpečovaní trvalej udržateľnosti našich miest a obcí, potom musí byť vzdelávanie a budovanie kapacít vo finančnom manažmente hlavnou prioritou. Aby sme tomu napomohli, pripravilo UN Habitat tento medzinárodne relevantný vzdelávací materiál. Je založený na koncepte dobrého spravovania (good governance) a ako ucelená séria štyroch príručiek - vzdelávacích a tréningových materiálov obsahuje tak základné ako aj odbornejšie princípy kreovania finančného rámca a riadenia rozpočtov, kapitálových investícií a služieb.

Publikácia mohla vzniknúť vďaka zapojeniu sa viac ako štyridsiatich profesionálov, ako aj vďaka hlavnej autorke Kay Spearman, ktorá veľkoryso podporovala vznik celej série tým, že sa podelila o svoje skúsenosti a vhlád. Finančná podpora holandskej vlády a Inštitútu Otvorenej spoločnosti (OSI) bola rovnako významná pre to, čím som si istá, že sa tento materiál stane – hlavný nástroj a referenčný manuál pre všetkých zamestnancov ale aj volených predstaviteľov samospráv na celom svete.

Anna K. Tibaijuka

zástupkyňa generálneho sekretára a výkonná riaditeľka UN-HABITAT

---

<sup>1</sup> Termín *miestny* budeme používať pre oblasť územnej samosprávy teda pre jej obe časti regionálnu i miestnu samosprávu.

<sup>2</sup> Ešte raz pripomíname, že v tomto projekte *vždy aj regionálne samosprávy*.

## Úvodné slovo

Myšlienka vzniku originálnej-prvotnej série Finančného manažmentu samospráv vznikla v polovici deväťdesiatych rokov v Lučenci, na východnom Slovensku. Agentúra Spojených štátov amerických pre medzinárodný rozvoj (USAID) cez kontrakt s Medzinárodnou asociáciou manažérov miest ([ICMA](#)) iniciovala program zameraný na budovanie kapacít samospráv na Slovensku a finančný manažment bol jednou z cieľových oblastí rozvoja.

Keď bolo, ako potenciálny príjemca odbornej pomoci so špecifickým zameraním na skvalitnenie kapitálového rozpočtu, oslovené mesto Lučenec, jej predstavitelia boli potešení, ale nie nadšení. Videli totiž okamžite potrebu takejto pomoci, v oblasti finančného manažmentu pre samosprávy a iných odborníkov na Slovensku, v širšom význame. V spolupráci so skupinou nadšencov z finančných oddelení slovenských samospráv ICMA vytvorilo malý tím konzultantov finančného manažmentu samospráv. Spoločne vytvorili pôvodných štrnásť príručiek, ktoré boli východiskom tejto série.

V priebehu niekoľkých rokov sa ich používanie rozšírilo do ďalších krajín regiónu strednej a východnej Európy, ale aj širšie. Financovanie adaptácií a prekladov zabezpečovali rôzne zdroje vrátane Svetovej banky a súkromných nadácií.

UN HABITAT prispelo k podpore myšlienky série, ale jej podiel na následnom vzniku a šírení bol minimálny. Napriek tomu si uvedomili jej potenciál pre celosvetové využitie. Série však musela byť už v tom čase aktualizovaná vo vzťahu k aktuálnym novým témam finančného manažmentu samospráv a revidovaná tak, aby bola čo najviac priateľská užívateľom prekračujúc hranice a jazykové bariéry. Okrem iného bola pôvodná séria založená na slovenskej legislatíve, nariadeniach a praxi, ktoré sa významne odlišovali od legislatívy, nariadení a skúseností iných krajín. UN HABITAT uskutočnilo prieskum námetov a skúseností dovedajších užívateľov a zostavilo malú expertnú skupinu vrátane iniciátorov na slovenskej strane a ďalších expertov a používateľov originálnej verzie z iných krajín z celého sveta (viď Poďakovanie).

Zatiaľ čo pôvodná séria bola zameraná na pomoc slovenským finančným manažérom a slovenským samosprávam, táto edícia je zameraná pre oveľa širší záber užívateľov. Zahŕňa nie len výkonných predstaviteľov, ale všetkých zamestnancov oddelení finančného manažmentu samospráv, rovnako ako vedúcich oddelení, volených predstaviteľov, ktorých nazývame tvorcovia politik a všetkých ostatných zamestnancov a záujemcov o samosprávy na celom svete. Všetkým, pre ktorých môže byť užitočná. Nová edícia by mala byť užitočná aj pre ministerstvá a úrady jednotlivých vlád, ktoré majú kompetenciu dohľadu nad verejnými financiami na lokálnej a regionálnej úrovni tak ako aj vzdelávacie inštitúcie pripravujúce študentov pre prácu v samosprávach. Celá séria je samozrejme tiež pre trénerov finančného manažmentu a manažérov vzdelávania. Táto séria je teda jednoducho určená pre celosvetový mix poskytovateľov vzdelávania a jeho užívateľov – účastníkov.

Kay Spearman, hlavná autorka

## PodĎakovanie

Príprava tejto upravenej a aktualizovanej verzie série Finančného manažmentu pre samosprávy čerpala z profesionalizmu a expertízy mnohých jednotlivcov a inštitúcií.

V prvom rade by sme chceli poďakovať a oceniť rôznych autorov, tak z originálnej série ako aj aktuálne revidovanej, každej jednotlivej kapitoly.

Úvod a Príručku trénera napísal Fred Fisher.

Kapitola 1: Policy making – Tvorba politík. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher. Originálnu esej napísal Jack Matzer. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Kapitola 2 Financial Planning – Finančné plánovanie. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher. Originálnu esej napísal Winston Evans. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Kapitola 3 Citizen Partiipation – Občianska participácia. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher. Originálnu esej napísal Winston Evans. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Kapitola 4 Evaluating Financial Conditions – Hodnotenie finančných podmienok. Originálnu esej napísal Sanford Groves a Maureen Valente. Publikované Medzinárodnou asociáciou manažérov miest (1990 ICMA Washington DC). Cvičenia Kay Spearman a Fred Fisher.

Kapitola 5 Operating Budget – Bežný rozpočet. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher. Originálnu esej napísala Kay Spearman. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Kapitola 6 Financing the Operating Budget – Financovanie bežného rozpočtu. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher vychádzajúc z pôvodných esejí Winstona Evansa, Kay Sperman a Maureen Valente. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Kapitola 7 Capital Investment Planning – Plánovanie kapitálových investícií. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher vychádzajúc z pôvodných esejí Jacka Matzera a Allistaira Lawa. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Kapitola 8 Financing the Capital Investmen Plan – Financovanie plánu kapitálových investícií. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher vychádzajúc z častí pôvodných esejí Jacka Matzera, Winstona Evansa a Allistaira Lawa. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Kapitola 9 Accounting – Účtovníctvo. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher vychádzajúc z častí pôvodných esejí Jacka Matzera, Winstona Evansa a Kay Spearman. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Kapitola 10 Performance Measures – Merateľné ukazovatele. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher. Originálna esej Jacka Matzera. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Kapitola 11 Asset Management – Správa majetku - alebo tiež Manažment aktív. Napísala Kay Spearman. Cvičenia Kay Spearman a Fred Fisher.

Kapitola 12 Procurement – Obstarávanie. Esej prepísala a rozšírila Kay Spearman. Cvičenia prepísala Kay Spearman a Fred Fisher. Založené na pôvodnej eseji Allistara Lawa. Originálne cvičenia napísal David Tees.

Ceníme si tiež prácu tých, ktorí sa podieľali na Prieskume námetov a skúseností užívateľov pôvodnej originálnej série [Tréningu finančného manažmentu pre miestne samosprávy](#), ktorej myšlienka vznikla v roku 1996 na Slovensku a následne bola realizovaná v rokoch 1996 – 1998 v USA a na Slovensku. Ich skúsenosti a vhľad boli nástrojmi pre identifikáciu chýbajúcich častí a slabín v pôvodnej sérii, čím pomohli pri modelovaní konečného obsahu a štruktúry aktuálnej série.

Vážime si vklad účastníkov Stretnutia expertnej skupiny (SES), ktorá sa konala začiatkom októbra 2002 v Keni. Na základe zistení z Prieskumu námetov a skúseností užívateľov pôvodnej série Tréningu finančného manažmentu pre miestne samosprávy vzišli zo SES odporúčenia hlavných zmien, ktoré vyústili do komplexnej, aktualizovanej série priateľskej pre užívateľov.

Predovšetkým oceňujeme Freda Fishera, IDIOM, USA a Kay Spearman zo spoločnosti [Spearman, Welch a partneri](#), USA, ktorí boli hlavní facilitátori Ses a plne zainteresovaní do prípravy a realizácie pôvodnej série. Rovnako si ceníme expertný vklad ostatných účastníkov, menovite Debory Welch zo spoločnosti Spearman, Welch a partneri, USA; Ľuby Vávrovej, Centrum asistencie samospráv, Slovensko (kontrakt s ICMA 1996-1999); Evy Balážovej, Lučenec, Slovensko (vtedajšia vedúca finančného oddelenia mestského úradu); Kristíny Croesteanu Partneri Rumunsko Nadácia pre miestne samosprávy, Rumunsko; Galiny Kurlyandskaja, Centrum pre fiškálnu politiku, Rusko; Gangadhara Jha Národný inštitút vidieka, India; Mudite Priede, Adociácia miestnych a regionálnych samospráv Lotyšsko; Bulata Karibjanova, Iniciatíva miestnych samospráv, Kazachstan; Jacka Mbugua Mestský úrad Nairobi, Keňa; Justusa Miku mesto Gweru, Zimbabwe; Billowa Abdi, Ministerstvo pre miestne samosprávy, Keňa; Liibaana Hussein, Agentúra pre vodu mesta Burao, Somálsko.

Táto revidovaná séria prešla procesom cieleného recenzného posudzovania (peer review) v rôznych krajinách sveta. Ďakujeme nasledujúcim jednotlivcom a inštitúciám za dôslednú prácu a dobrý úsudok pre čítaní a posudzovaní jednotlivých kapitol v pomerne obmedzenom časovom rámci a za ich pozitívnu spätnú väzbu a podporu.

### **Kniha 1: Creating a Financial Framework – Tvorba finančného rámca**

Krishnaswamy Rajivan, Cities Alliance, USA; M.H.M. Cuppen, Medzinárodná agentúra pre spoluprácu Asociácie holandských samospráv (VNG), Holandsko; Prabha Khosla, Ženská sieť pre trvalú udržateľnosť, Kanada; Mudite Priede, Asociácia miestnych a regionálnych samospráv Lotyšska, Lotyšsko; Justus Mika, Zimbabwe; Alexandra Vennekens, Inštitút pre demokratizáciu Južnej Afriky (IDASA), Južná Afrika; Mihaly Kopanyi, Inštitút rozvoja vidieka, Svetová banka; Vinay Lall, Spoločnosť pre rozvojové štúdie (SDS), India; S. Angote and Faith Muhoro, Vládny vzdelávací inštitút, Mombasa, Keňa; Stuti Lall, Spoločnosť pre rozvojové štúdie (SDS), India; Samuel Githaiga, Vládny vzdelávací inštitút, Mombasa, Keňa; Ľuba Vávrová, Centrum rozvoja samospráv, Slovensko; Ajay Suri, Spoločnosť pre rozvojové štúdie (SDS), India; Almos Tassonyi, Ministerstvo financií Ontária, Kanada;

### **Kniha 2: Managing the Operating Budget – Riadenie prevádzkového rozpočtu**

M.H.M. Cuppen, Medzinárodná agentúra pre spoluprácu Asociácie holandských samospráv (VNG), Holandsko; Justus Mika, Zimbabwe; Almos Tassonyi, Ministerstvo financií Ontária, Kanada; David Hastie, UNON, Keňa; Krishnaswamy Rajivan, Cities Alliance, USA;

### **Kniha 3: Managing Capital Investments – Riadenie kapitálových investícií**

Justus Mika, Zimbabwe; Almos Tassonyi, Ministerstvo financií Ontária, Kanada; David Hastie, UNON, Keňa; Krishnaswamy Rajivan, Cities Alliance, USA; Vejella Satya, UN-HABITAT, Keňa;

### **Kniha 4: Managing Performance – Riadenie výkonnosti**

M.H.M. Cuppen, Medzinárodná agentúra pre spoluprácu Asociácie holandských samospráv (VNG), Holandsko; Justus Mika, Zimbabwe; Alexandra Vennekens, Inštitút pre demokratizáciu Južnej Afriky (IDASA), Južná Afrika; Ritu Nayar-Stone, Inštitút vidieka (UI), USA; Almos Tassonyi, Ministerstvo financií Ontária, Kanada; Samuel Githaiga, Vládny vzdelávací inštitút, Mombasa, Keňa; Prof. Homsy a Prof. Reis, IBAM, Brazília; Ľuba Vávrová, Centrum rozvoja samospráv, Slovensko; Olga Kaganova, Inštitút vidieka (UI), USA; Mudite Priede, Asociácia miestnych a regionálnych samospráv Lotyšska, Lotyšsko; Richard Nondi, Vládny vzdelávací inštitút, Mombasa, Keňa;

Recenzie by neboli možné bez materiálnej a administratívnej podpory UN-HABITAT. Sme veľmi zviazaní mnohým kolegom za ich rady a rôznorodú podporu počas celej práce. Konkrétne chceme poďakovať Tomaszovi Sudrovi, Nickovi Bainovi, Johnovi Hoganovi, Sarike Seki-Hussey, Pamele Odhiambo, Rose Muraya, Franciscovi Velasquez a Ndinde Mwongo, konzultantom, ktorí manažovali recenzie a proces tvorby publikácie.

Vďaka patrí aj Earthscan Publications, Ltd. Za ich priateľstvo pri príprave publikovania celej série. Bez ich zamerania, profesionálneho vedenia by táto práca nebola v takejto podobe.

Práca ako je táto si vyžaduje aj značné finančné zdroje. Za ne sme vďační podpore Holadskej vlády v rámci projektu Posilňovanie národných vzdelávacích kapacít pre skvalitnenie miestnych samospráv a rozvoj vidieka. Sme tiež vďační za doplňujúce finančné zdroje Inštitútu Otvorenej spoločnosti (OSI) a jej Iniciatíve pre reformu verejných služieb miestnych samospráv (LGPSRI).

Rafael Tuts  
riaditeľ Odboru vzdelávania a rozvoja zdrojov  
UN-HABITAT

## PodĎakovanie za Centrum rozvoja samosprávy

Naša spolupráca so skvelými zástupcami UN HABITAT, z ktorých spomeniem pána Tomaszom Sudru, pani Gulelat Kebele a pána Rafaela Tutsa, terajšieho riaditeľa Odboru vzdelávania a rozvoja zdrojov UN HABITAT, Sarike Seki-Hussey, Pamele Odhiambo, Rose Muraya a Ndinde Mwongo, začala v roku 1996 a trvá dodnes. Veľmi si túto úspešnú a dohodobú spoluprácu vážime a kolegom aj touto cestou ďakujeme.

Ďakujeme tiež zástupkyňiam Asociácie komunálnych ekonómov, ktoré diskutovali, konzultovali a dávali nám spätnú väzbu počas celej projektovej práce a predkladaný výsledok nieje len výsledkom našej dlhoročnej práce, teda práce Centra rozvoja samosprávy a nášho snaženia sa o zabezpečenie prekladu aktualizovanej série do slovenčiny, ale je výsledkom aj ich profesionálnej práce a záujmu o *skvalitnenie finančného manažmentu samosprávy na Slovensku*.

Veľká vďaka patrí sekcii Vzťahov s verejnosťou Veľvyslanectva USA na Slovensku a jej riadiacim pracovníkom, z ktorých spomeniem len niektorých, pána Eda Kempa, Chrisa F. Scharfa, Janelle H. Luna a pani Ivonu Frkalovú za ich záujem, podporu a porozumenie. Ďakujeme aj všetkým veľvyslancom, kolegom a priateľom z Veľvyslanectva USA na Slovensku, ktorí u nás pôsobili od roku 1996, za dlhoročnú zmysluplnú spoluprácu a pomoc pri príprave a realizácii projektov a aktivít zameraných na rozvoj samosprávy a jej odborných kapacít na Slovensku.

A tá najväčšia vďaka patrí Dr. Fredovi Fisherovi, iniciátorovi už pôvodnej verzie Tréning finančného manažmentu pre samosprávy, organizátorovi stretnutia pracovnej skupiny k aktualizácii pôvodnej verzie v Keni, spoluautorovi tejto aktualizovanej štvorzväzkovej série. Autorovi viac ako 50 príručiek manažmentu samosprávy, ktoré sme v priebehu piatich rokov na Slovensku preložili, prípadne zabezpečili ich spracovanie, pripravili do tlače, zabezpečili tréningy trénerov, zorganizovali pilotné tréningy, distribuovali profesným organizáciám a samosprávy na celom Slovensku. Veľká vďaka Fred za tvoju lásku k samospráve a Slovensku, za množstvo úspešnej práce, s plným nasadením a tvojim úžasným humorom.

Ľuba Vávrová  
výkonná riaditeľka Centra rozvoja samosprávy

Z pôvodnej štvorzväzkovej série vzdelávacích a tréningových materiálov Finančný manažment pre samosprávy - Financial Management for Local Government vďaka projektu *Skvalitnenie finančného manažmentu samosprávy na Slovensku* (Improving Financial Management of Local Governments in Slovakia, IFiMa), ktorý je financovaný Sekciou vzťahov s verejnosťou Veľvyslanectva USA v Slovenskej republike a so súhlasom UN HABITAT<sup>1</sup>, preložila PhDr. Daniela Halašová (kapitola 3) a PhDr. Ľuba Vávrová, CSc. (zvyšok Úvod, Príručka pre trénera, kapitola 1, časti kapitoly 11 a 12).

---

<sup>1</sup> UN HABITAT – Organizácia spojených národov – Agentúra pre ľudské sídla je jedna z mála agentúr OSN, ktorá má sídlo mimo oficiálneho sídla OSN v New Yorku, USA. Sídlom UN HABITAT je Nairobi, Keňa.

## AKO S PUBLIKÁCIOU PRACOVAŤ

Túto a iné kapitoly v sérii je možné používať rôznymi spôsobmi rôznymi predstaviteľmi miestnych samospráv a ich zamestnancov, rovnako ako poskytovateľmi tréningov a konzultačných služieb samosprávam a podobným organizáciám. Aby sme podporili takýto mix používateľov, obsahuje každá kapitola, okrem Príručky pre trénera, dve samostatné časti. Časť jedna obsahuje koncepty, princípy a stratégie viažuce sa k špecifickej téme danej kapitoly. Najprv poskytujeme základné informácie. V kapitolách, ktoré sú odbornejšie (účtovníctvo, obstarávanie, financovanie bežného rozpočtu, bežný rozpočet a financovanie plánu kapitálových investícií) je Časť Jedna rozdelená na základný a pokročilý stupeň tak, aby si mohol sám čitateľ alebo tréner zvoliť najlepšie, kde začať. Časť Jedna je postavená tak, aby obsahovala pre každého niečo – spĺňala potreby pre rozvojové, rozvinuté, centralizované, ale aj decentralizované krajiny. Práve pre splnenie takýchto požiadaviek sú mnohé kapitoly delené na základný a pokročilý stupeň. Vychádzali sme z myšlienky, že základný stupeň bude pre ľudí, ktorých vedomosti o danej oblasti sú základné alebo aj žiadne a pokročilý stupeň bude pre tých, ktorí už základy majú. Ak sme pochybili v dodržaní rovnováhy, potom sa tak stalo tam, kde sme potrebovali poskytnúť viac základných informácií ako tých pre pokročilý stupeň.

Časť Dva obsahuje trénerské alebo manažérske nástroje, ktoré sú v prvom rade vytvorené na podporu učenia sa. Tak či tak, mnohé z cvičení v Časti Dva môžu byť použité aj na podporu samoštúdia a s malou úpravou môžu byť zahrnuté do nástrojov finančného manažmentu a byť použité priamo vo vašej každodennej práci<sup>1</sup>. **Aplikácie naučeného** z Časti Jedna môžu byť upravené aj pre skupinové cvičenia. Inými slovami, celá séria je spracovaná tak, aby bola použiteľná rôznymi spôsobmi a pre rôzne skupiny účastníkov podľa ich potrieb vzdelávania sa v oblasti finančného manažmentu samospráv.<sup>2</sup>

### ČASŤ JEDNA: KONCEPTY, PRINCÍPY A STRATÉGIE

V každej kapitole je Časť Jedna napísaná tak, aby spĺňala dve požiadavky. Po prvé, je napísaná, aby podporila samoučenie sa finančných manažérov a manažérov iných odborov a oddelení, ich zamestnancov, volených predstaviteľov a výkonných manažérov v podmienkach Slovenska majú na mysli primátorov, viceprimátorov, predsedov samosprávnych krajov, riaditeľov úradov, starostov a/alebo prednostov – všetkých, ktorí potrebujú vedieť viac o špecifických funkciách významných pre finančný manažment samospráv. Na podporu procesu samoštúdia sme využili cvičenia Prenos naučeného do praxe, v ktorých vás povzbudzujeme k zastaveniu sa a reflexii toho, čo ste si prečítali, prípadne odskúšali vo vzťahu k vašej osobnej pracovnej skúsenosti. Každé cvičenie Aplikácie naučeného alebo tiež prenosu naučeného do praxe, začína zoznamom štyroch najdôležitejších rolí a jej zodpovednosti vo vzťahu k finančnému manažmentu samospráv: volený predstaviteľ; najvyšší riadiaci

<sup>1</sup> Už pri konzultáciách mi jedna z kolegyň povedala, to som si už dala do poznámok a hneď to aj použijem.

<sup>2</sup> Táto publikácia na rozdiel od pôvodných 15 zošitov je určená všetkým formám a úrovniam samospráv. Hoci pre slovenské podmienky nebudeme uvádzať termín územná samospráva, ale len samospráva, máme vždy na mysli obe úrovne a ponechávame na zváženie využitie tohto materiálu aj pre iné formy samospráv, ktoré na Slovensku máme.

pracovník organizácie (CEO alebo top manažér)<sup>1</sup>; finančný manažér<sup>2</sup>; a manažéri – vedúci iných oddelení úradu danej samosprávy. V texte to nájdete v tejto verzii:

<b>Volení predstavitel' _X_</b>	<b>Top manažer' _X_</b>	<b>Finančný manažer' _X_</b>	<b>Vedúci oddelenia _X_</b>
---------------------------------	-------------------------	------------------------------	-----------------------------

Každého čitateľa povzbudzujeme využiť tieto momenty na zamyslenie sa nad témami, ktoré sú v Aplikácii naučeného z pohľadu vlastnej skúsenosti a perspektívy ako voľný predstaviteľ alebo menovaný zamestnanec samosprávy.

Ako čitateľ sa samozrejme môžete kedykoľvek zastaviť a pouvažovať nad tým, čo ste práve čítali. Ponúkame vám to ako pripomenutie významu jednotlivých konceptov finančného manažmentu, princípov a stratégií, ktorým sa v texte venujeme. Taktiež vás ako čitateľov úprimne povzbudzujeme, aby ste si vždy prešli aj tréningovú časť v druhej časti každej kapitoly. Mnohé z nich majú vzdelávací rozmer sami osebe. Časť Jedna – eseje, alebo teoretické state, články sú spracované tak, aby poskytovali trénerovi, konzultantovi, výskumnému pracovníkovi, akademickému pracovníkovi a iným, dostatočne hlboké informácie a myšlienky o špecifických roliach, povinnostiach a procesoch systému finančného manažmentu samospráv. Keďže sú tieto eseje pre tých, ktorí pripravujú programy skupinového vzdelávania (tréning) pre svojich zamestnancov, poslancov a iných účastníkov, dôležité, môžu byť rovnako cennou príručkou a zdrojom pre tých predstaviteľov štátnej správy, ktorí sú zodpovední za monitorovanie finančných transakcií samospráv alebo samosprávam poskytujú odborné poradenstvo.

## ČASŤ DRUHÁ: NÁSTROJE RIADENIA

Prvky Časti Dva každej kapitoly sú predovšetkým zamerané na tých, ktorí tvoria a vedú zážitkové skupinové vzdelávanie pre oblasť finančného manažmentu. Napriek tomu, že hlavnými účastníkmi tréningov budú finanční manažéri, mnohé materiály k jednotlivým kapitolám môžu byť prispôsobené a byť rovnako efektívne aj pre volených predstaviteľov, najvyšších riadiacich pracovníkov organizácie a manažérov – vedúcich iných oddelení úradu danej samosprávy ako napríklad verejnoprospešných prác, ale aj iných, ako napríklad členov profesných asociácií samosprávy a organizácií zaoberajúcich sa výskumom samosprávy ako významnej a neopomenuteľnej súčasti verejnej správy.

Inou črtou nástrojov uvádzaných v Časti Dva je v nich obsiahnutá plná podpora účastníkom využiť ich vlastné pracovné skúsenosti ako súčasť vzdelávacieho procesu. Veríme, že profesionáli sa môžu a skutočne sa aj od seba navzájom veľa učia vždy, keď k tomu majú príležitosť. Keďže je väčšina nástrojov založená na interaktívnom prístupe k vzdelávaniu, tieto príležitosti ako vzdelávaniu dodať ešte aj túto pridanú hodnotu nielen ponúkame ale aj podporujeme.

<sup>1</sup> **Volení predstavitel'**; CEO – Chief Executive Officer, čo v našich podmienkach zodpovedá riaditeľovi úradu v prípade samosprávneho kraja, prednostovi ak obec, mesto prednostu má, alebo starostovi či primátorovi v prípadoch ak takáto samospráva prednostu nemá a plnú zodpovednosť za riadenie a výkon úradu nesú títo volení predstavitelia. Ide teda o najvyššie postaveného riadiaceho zamestnanca či štatutára organizácie – pre zjednodušenie ho v tabuľke uvádzame ako **Top manažer'**; **Finančný manažer'**; a manažéri – vedúci iných oddelení úradu danej samosprávy, pre zjednodušenie v tabuľke uvádzame **Vedúci oddelenia**.

<sup>2</sup> Pri príprave a diskusiách k prvému projektu Finančný manažment pre samosprávy (1996-98) sme sa dohodli, že budeme používať tento termín na zdôraznenie širšieho rozsahu úloh a ich významu pre samosprávu ako sú len čisto finančné kalkulácie.

Hoci sú tréningové nástroje v každej kapitole zoradené v sekvenciách podporujúcich efektivitu workshopov, budeme radi ak tréneri kreatívne dotvoria vzdelávaciu skúsenosť vychádzajúcu z týchto materiálov. Napríklad, môžete si preorganizovať rôzne nástroje v každej z kapitol, využiť vlastné materiály a tréningové postupy, pozmeniť tie, ktoré sme uviedli v jednotlivých kapitolách tak, aby viac zodpovedali vašim účastníkom, alebo aj nájsť niečo z inej kapitoly, čo môže lepšie fungovať vášmu štýlu učenia a vzdelávacím potrebám vašich účastníkov. **A neignorujte ako potenciálne cenné tréningové nástroje ani tie cvičenie z Aplikácie naučeného, ktoré sú uvedené v Časti Jedna.** Zvýraznili sme predchádzajúcu vetu, aby sme tak pritiahli vašu pozornosť k tejto skupine vzdelávacích príležitostí, ktorá je jednou z rezerv s pridanou hodnotou.

Na záver by sme chceli pripomenúť všetkým, ktorí s/v oblasti finančného manažmentu samospráv pracujú, že množstvo nástrojov, ktoré sme zahrnuli do Časti Dva každej z kapitol môže byť prispôbené a prevzaté aj ako nástroj vášho reálneho výkonu v oblasti manažmentu samospráv. Napríklad, môžu byť použité ako pomôcka pri tvorbe východísk pre niektorú z vašich politík na zváženie pre vaše zastupiteľstvo, alebo môžu pomôcť tímu manažérov na strednej úrovni na posilnenie ich zručnosti pri tvorbe merateľných ukazovateľov, alebo môžu pomôcť zamestnancom finančných sekcií či oddelení upraviť skladbu a tok finančných dokumentov v ich sekcii či oddelení.

## SLOVO K TERMINOLÓGII

Jedna z výziev, pred ktorou sme pri príprave tejto série materiálov stáli, je široký záber terminológie a pojmov používaný v rôznych častiach sveta na popísanie samosprávy a kľúčových rolí spojených s finančným manažmentom samospráv. Napríklad, samosprávami môžu byť a sú nazývané mestá, obce, obvody, okresy, kraje, samosprávne mestá, regióny<sup>1</sup> a ešte iné členenia v závislosti od krajiny, v ktorej žijete. Rovnakou výzvou sú pomenovania volených predstaviteľov a funkcií výkonných zamestnancov. Napríklad, volení predstavitelia môžu byť legistátormi, zastupiteľmi, zástupcami, členmi rád či zastupiteľstiev, zmocnencami či komisármi<sup>2</sup> – a to sú len tie známejšie pomenovania.

Na zníženie potenciálnych nedorozumení čitateľov a používateľov týchto kapitol sme sa rozhodli byť v používaní najbežnejšie používaných termínov v týchto kapitolách konzistentní. Preto sme materiál navyše doplnili o slovník odbornej terminológie, ktorý by mal pomôcť aj všetkým používateľom vytvoriť pre spoločnú prácu všeobecný a spoločný referenčný rámec rôznych finančných procesov. Rovnako dôležité je, že tí, ktorí majú za úlohu **prekladať tieto kapitoly** do iných jazykov môžu byť pri tejto dôležitej úlohe efektívni, ak skutočne v najčastejšie používanej terminológii konzistentnosť existuje. Zdôrazňujeme túto potrebu pre **prekladateľov**, pretože oni sú špecifickí užívatelia týchto manuálov a často nemajú dostatok vedomostí o odborných a špecifických aspektoch finančného manažmentu samospráv.

---

<sup>1</sup> City, town, township, county, borough, region

<sup>2</sup> Elected official, legislator, councillor, supervisor, board member, commissioner

# HĽADANIE SPOLOČNÉHO ZÁKLADU MEDZI TERMÍNMI, SLOVAMI A FRÁZAMI

V cvičeniach „Aplikácie naučeného“ v Časti Jedna v každej kapitole sme identifikovali roly samosprávy, ktoré zodpovedajú tým jednotlivcom, ktorých považujeme za najdôležitejších klientov týchto učebných materiálov. Sú to: volení predstavitelia, najvyšší riadiaci pracovníci organizácie (top manažéri pre potreby jednoduchej vstupnej tabuľky ako sme uviedli vyššie); finanční manažéri; a manažéri – vedúci iných oddelení úradu danej samosprávy. Keďže nositelia týchto rolí majú vo svete rôzne iné pomenovania, v nasledujúcej časti uvádzame niektoré možnosti. Veríme, že to pomôže vyjasniť si, koho máme na mysli, keď hovoríme o volených predstaviteľoch – elected officials, najvyšších riadiacich pracovníkoch organizácie (CEOs<sup>1</sup>); finančných manažéroch – financial managers; a manažéroch – vedúci iných oddelení úradu danej samosprávy – department heads. Včlenili sme aj niekoľko ďalších termínov, ktoré môžu byť pri preklade, čítaní, učení a učení sa pre záujemcov o oblasť samosprávy problematické.

**Elected officials:** tento termín používame na identifikovanie tých jednotlivcov, ktorí boli vybraní, veríme, že na základe demokratického volebného procesu, aby reprezentovali občanov svojej samosprávy v legislatívnom procese<sup>2</sup> (v procese tvorby miestnej prípadne regionálnej legislatívy – štatútov, všeobecne záväzných nariadení, stratégií) a v procese vedenia a spravovania samosprávy. V iných častiach sveta sú používané termíny ako *tvorcovia politik*, legistátori, zastupitelia, poslanci, zástupcovia, členovia rád či zastupiteľstiev, zmocnenci či komisári. Vy ich môžete poznať aj pod inými menami. **V slovenskom preklade<sup>3</sup>** používame podľa kontextu termín *volení predstavitelia* najmä tam, kde hovoríme o poslancoch a starostovi, primátorovi, predsedovi samosprávneho kraja súčasne, keďže aj poslanci a aj starosta, primátor, predseda samosprávneho kraja sú u nás volení priamou voľbou občanmi. V prípade jednotného čísla – elected official, prípadne councilor prekladáme ako *poslanec*.

**Chief Executive officer (CEOs):** v týchto kapitolách je termín používaný na identifikáciu jednotlivcov, ktorí majú výhradnú zodpovednosť za celkové manažérske alebo výkonné rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú celú organizáciu-samosprávu. Táto pozícia je komplikovaná, keďže môže byť *vykonávaná alebo voleným predstaviteľom<sup>4</sup> alebo menovaným zamestnancom - prednostom<sup>5</sup>*. V našom texte pri používaní termínu CEO nerobíme rozdiel. Ako sme teraz uviedli, tento termín môže platiť podľa konkrétnej krajiny, miestnej legislatívy či tradície pre: starostu, primátora, šéfa administratívy, manažér mesta, obce, obvodu, okresu, kraja, samosprávneho mesta, regiónu, hlavného manažéra, hlavného úradníka<sup>6</sup>, alebo ak je výkonná moc delená medzi viacerých volených predstaviteľov aj komisár.

<sup>1</sup> Presný preklad, ktorý v slovenčine, a predovšetkým v samospráve, nemá ekvivalent.

<sup>2</sup> Pre spresnenie: v procese tvorby miestnej, prípadne regionálnej legislatívy – štatútov, všeobecne záväzných nariadení, stratégií a iných politik.

<sup>3</sup> Takto uvedený text je tu, i následne, textom prekladateľky. Využívame pritom skúsenosti z tvorby, s prekladom a z pilotného testovania prvej série materiálov Tréning finančného manažmentu pre samosprávy (1996-1999), ako aj následnú vlastnú skúsenosť z praxe výkonu samospráv a akademickej práce, spolu so skúsenosťami z praxe výkonu samospráv a akademickej práce členov Asociácie komunálnych ekonómov SR, kolegýň a kolegov, s ktorými spolupracujem od roku 1996 a ktorí zároveň odborne posudzovali a pripomienkovali aj tento preklad.

<sup>4</sup> Na Slovensku starostom alebo primátorom, predsedom samosprávneho kraja, v niektorých prípadoch zástupcom starostu či primátora, predsedu.

<sup>5</sup> City manager

<sup>6</sup> Mayor; chief administrator officer; city, township, borough alebo county manager; general manager, town clerk alebo dokonca commissioner

**V slovenskom preklade** používame podľa kontextu väčšinou presné vymenovanie základných alternatív *starosta-primátor-riaditeľ úradu-prednosta*, alebo presný termín prednosta.

**Finance manager:** Tento termín je použitý na identifikovanie tých jednotlivcov vrámci samosprávy, ktorí majú významnú a každodennú zodpovednosť za financie samosprávy. Keďže chceme viac ako to, aby tieto manuály využívali len finanční manažéri, vedome zahrňame každého vrámci samosprávy, kto má zodpovednosť za kontrolu, dohľad v rámci domény finančného manažmentu. V závislosti od miesta môžu byť známi ako: hlavný finančný úradník, šéf finančnej sekcie či oddelenia, finančný riaditeľ, manažér účtovníctva, hlavný audítor, kontrolór, a určite ešte aj pod mnohými inými menami. Chceme, aby mali všetci títo jednotlivci, ktorí vo svojej samospráve nesú zodpovednosť za financie, z týchto materiálov pre ich profesionalitu prínos.

**V slovenskom preklade** používame podľa kontextu termín *finančný manažér*, alebo presne uvedenú pozíciu.

**Departmen head:** Veríme, že zodpovednosť za finančný manažment v každej samospráve nekončí u tých, ktorých sme práve vyššie menovali. Ich úspech v riadení finančných záležitostí samosprávy je tiež závislý od tých jednotlivcov, ktorí riadia zamestnancov a oddelenia či iné organizačné jednotky v danej samospráve. Keďže tu môže ísť o mnoho rôznych podôb v názvoch ich funkcií, často ide hlavne o vzťah k určitej organizačnej jednotke, zameriame sa len na niektoré, ktoré môžu pomôcť v pochopení, koho všetkého máme na mysli. Môže ísť o manažéra dopravy, manažéra vodární (zatiaľ nie na Slovensku), riaditeľa personálneho oddelenia, hlavnú sestru (zatiaľ nie na Slovensku), hlavného mechanika, zamestnanca povereného konkrétnou úlohou alebo skupinou úloh<sup>1</sup>. A tak ďalej.

**V slovenskom preklade** používame podľa kontextu termín *vedúci sekcie či oddelenia*, alebo presne uvedenú pozíciu.

Veríme, že tak prekladatelia, ako aj ostatní užívatelia, môžu mať z vysvetlenia a doplnenie aj nasledujúcej terminológie či fráz k štyrom vyššie uvedeným najpoužívanejším termínom, ktoré sú v nasledujúcich kapitolách používané osoh.

Napríklad:

**Governing or elected body:** ide o skupinu jednotlivcov volených s tým, že reprezentujú občanov samosprávy ako tvorcovia politiky, tvorcovia rozhodnutí a lídri komunity<sup>2</sup>. V závislosti od toho, v ktorej časti a krajine sveta sa nachádzate, môže ísť o legislatívny orgán, alebo zastupiteľstvo; politický orgán; obecné, mestské alebo okresné, ale aj regionálne zastupiteľstvo; miestny parlament, radu komisárov; orgán tvorby politiky, alebo nejaké inak pomenované zoskupenie volených predstaviteľov samosprávy. **V slovenskom preklade** používame podľa kontextu termín *zastupiteľstvo*<sup>3</sup> v jednoduchom tvare, teda *bez obecné, mestské či regionálne*.

**Local government (LG):** termínom samospráva môže byť nazvaných mnoho rôznych foriem územných zoskupení ľudí s právomocou riadiť sami (cez originálne kompetencie na základe zákona o obecnom zriadení, miestnu legislatívu, ale aj v určenom rozsahu ústavou a zákonmi štátu, a dnes v podmienkach

<sup>1</sup> Highway superintendent, water plant manager, director of human services, head nurse, chief mechanic, case work supervisor. Konzultované s Cynthiou Seelhammer.

<sup>2</sup> Podľa slovníka v tejto súvislosti, community – spoločnosť, obec, spoločnosť, verejnosť

<sup>3</sup> Poznámka prekladateľky: Termín *zastupiteľstvo* v tomto jednoduchom tvare, sme zvolili vzhľadom k tomu, že predpokladáme využívanie týchto vzdelávacích materiálov na všetkých úrovniach a prípadne aj vo všetkých formách samospráv.

slovenskej samosprávy aj štátom delegované kompetencie na základe zákonov štátu<sup>1</sup>) svoje veci verejné<sup>2</sup> spoločne. Môže ísť o: mestá, obce, okresy, municipalities, farnosti, okresy – obvody či len novovznikajúce mestá, dediny, susedstvá, regionálne samosprávy, a mnoho ďalších. Pre naše potreby sme si istí, že aj tento zoznam dáva dobrý základ pre pochopenie. Pod termínom miestna samospráva máme na mysli samosprávnu jednotku na najnižšej úrovni verejnej správy danej krajiny<sup>3</sup>.

**V slovenskom preklade** používame podľa kontextu termín **samospráva**, hoci pôvodný materiál z rokov 1996-1998 ako aj tento, ktorý vznikol ako výsledok práce štyridsaťčlennej skupiny expertov z celého sveta v roku 2002 v Keni, boli a sú prednostne zamerané na miestnu samosprávu. Nakoniec faktom je, že iná forma územnej samosprávy na Slovensku v tom čase ešte neexistovala a dnes, v čase akútneho nedostatku odbornej literatúry zameranej na samosprávu ako takú, potrebujeme posilniť jednak vedomosti o nej všeobecne, ale aj poznanie, v čom sú ich základy a podstata rovnaké, teda čo ich robí samosprávou.

**Executive branch:** Aj s týmto termínom sa môžete v týchto kapitolách stretnúť. Mali sme na mysli tie oddelenia alebo sekcie úradu danej samosprávy, ktoré priamo podliehajú starostovi, primátorovi alebo predsedovi ako voleným predstaviteľom<sup>4</sup> alebo menovanému zamestnancovi s najvyššou zodpovednosťou za výkon úradu – prednostovi.

**V slovenskom preklade** používame podľa kontextu termín úrad, výkonná zložka samosprávy – oddelenia alebo sekcie úradu podliehajúce v organizačnej štruktúre starostovi, primátorovi alebo predsedovi samosprávneho kraja ako voleným predstaviteľom<sup>5</sup> alebo menovanému zamestnancovi s najvyššou zodpovednosťou za výkon úradu – prednostovi, alebo v prípade samosprávneho kraja, riaditeľovi úradu.

**Legislative branch:** táto časť samosprávy pozostáva z volených predstaviteľov a zamestnancov úradu ak sa do tvorby miestnej legislatívy niektorí z nich zapájajú. Do určitej miery ide o *tvorcov politiky*, lenže tento termín nieje tak presne a jednoducho definovateľný, keďže v samospráve má svoju úlohu pri tvorbe politik, či už na základe príslušnej legislatívy alebo aj neplnením si svojich povinností. (Ak táto veta vyvolala vašu zvedavosť, odporúčame vám ísť priamo na stránku kapitoly Tvorba finančnej politiky časť „**KTO TVORÍ POLITIKU?**“ a zistíte, ako sa niečo také môže stať.

**V slovenskom preklade** používame podľa kontextu termín **tvorcovia politiky**<sup>6</sup>.

**Citizens:** sú všetci občania žijúci v danej samospráve vrátane žien a ľudí s nízkymi príjmami. Vieme, že existuje mnoho kultúr kde je vklad ženy a ľudí s nízkymi príjmami do tvorby rozhodnutí hodnotený nízko alebo nemá žiadnu cenu. V celej sérii používame termín občania s tým, že zahŕňa všetkých obyvateľov samosprávy a ženy a ľudia s nízkymi príjmami majú pri tvorbe rozhodnutí rovnocenné miesto.

**V slovenskom preklade** používame podľa kontextu termín **občania**.

---

<sup>1</sup> Upresnenie na slovenské podmienky.

<sup>2</sup> Spresnenie na základe aktuálneho stavu legislatívy určujúcej vznik a výkon územnej samosprávy SR.

<sup>3</sup> Poznámka prekladateľky: Pre potreby tejto série používame všeobecný termín *samospráva* vzhľadom k tomu, že predpokladáme a odporúčame využívanie týchto vzdelávacích materiálov na všetkých úrovniach a prípadne aj vo všetkých formách samospráv.

<sup>4</sup> Na Slovensku starostom alebo primátorom, predsedovi SK v niektorých prípadoch zástupcom starostu či primátora.

<sup>5</sup> Na Slovensku starostom alebo primátorom, v niektorých prípadoch zástupcom starostu či primátora, alebo v prípade samosprávneho kraja predsedom či riaditeľom úradu.

<sup>6</sup> Konzultované s našimi dlhoročnými spolupracovníkmi a kolegami Dickom Kobayashim a Cynthiou Seelhammer.

**Annual budget:** Ide o tak bežný termín, že sme si istí, že väčšina z vás kýva hlavou súc v šoku. Uvádzame ho však pre istú nejednoznačnosť. Je dôležité rozumieť, čo *ročný rozpočet* znamená v tomto materiály. Ročný rozpočet, tak ako je myslený v týchto kapitolách, tvorí jednak bežný rozpočet a tiež ročný kapitálový rozpočet založený na viacročnom kapitálovom investičnom alebo rozvojovom programe. **V slovenskom preklade** používame podľa kontextu termín **rozpočet aj ročný rozpočet**.

**Capital investment plan: Plán kapitálových investícií**, niekedy tiež nazývaný **program kapitálového rozvoja** alebo chybné **kapitálový rozpočet**. To je dôvod prečo robíme rozdiel v terminológii tak ako ju uvádzame vyššie. Kapitálový rozpočet je jednoročný prírastok všetkých dlhodobých investičných nákladov, ktoré sú súčasťou celkového rozpočtu.

V slovenskom preklade používame podľa kontextu termíny **plán kapitálových investícií**, niekedy tiež **program kapitálového rozvoja** alebo rovnocenne, *tak ako je všeobecne u nás zaužívaný aj plán investícií*.

Veríme, že táto časť, vysvetľujúca terminológiu v nasledujúcich kapitolách, pomôže prekonať rozdiely vo vedomostiach a praxi jednotlivých skupín účastníkov, ale poskytne aj nové informácie o tom, ako sa dané termíny používajú v rôznych častiach sveta.

Doplňujúce zdroje k tejto sérii materiálov z finančného manažmentu samospráv nájdete na web stránke UN-HABITAT <http://www.unhabitat.org> alebo v pôvodnej anglickej verzii, z ktorej preklad vychádza. Objednať si ju môžete tiež cez stránku UN HABITAT – [publikácie](#).

# ÚVOD

## TROCHU HISTÓRIE

Táto séria štyroch vzdelávacích a tréningových manuálov Finančného manažmentu pre samosprávy má krátku, ale bohatú históriu. Sme presvedčení, že je cenná aj pre vás z viacerých dôvodov. Po prvé, k jej vzniku prispeli mnohí jednotlivci a organizácie. Zaslúžia si uznanie. Po druhé, aktualizácia, prepracovanie celej série bolo dané tlakom a požiadavkami užívateľov. Finanční manažéri a profesionálni tréneri, ktorí videli originálnu sériu<sup>1</sup>, ju chceli používať aj vo svojich krajinách a samosprávach. Následne tak preniesli „starú“ sériu za hranice Slovenska do svojich krajín a nakoniec vytvorili dopyt po tejto novej verzii. Z aktualizácie a prepracovania pôvodnej slovenskej verzie do týchto materiálov si je tiež potrebné vziať ponaučenie.

Nápad vytvoriť originálnu sériu vznikol v polovici deväťdesiatych rokov v kancelárii Evy Balážovej, vedúcej finančného oddelenia malého mesta Lučenec na juhovýchode Slovenska. Americká agentúra pre medzinárodný rozvoj (USAID) cez kontrakt s Medzinárodnou asociáciou manažérov miest a regiónov (ICMA), iniciovala program budovania kapacít pre miestne samosprávy na Slovensku a rozvoj finančného manažmentu bol jednou z cieľových oblastí. Pomoc slovenským samosprávam bola v úvode zameraná na rozpočtový proces, konkrétnejšie na rozpočtový proces rozvoja kapitálu, na kapitálový u nás lepšie známy ako investičný rozpočet. V podmienkach centralistického socialistického prístupu k vládnutiu na miestnej úrovni neexistovala potreba kapitálového rozpočtu. Rozvoj miestnych samospráv na Slovensku však vyvolal potrebu mnohých nových administratívnych a finančných systémov. Eva Balážová a jej kolegovia sedeli na sude s výbušninou zvanou možná zmena, toho ako môže a bude fungovať samospráva v budúcnosti.

V čase keď sa mesto Lučenec dostalo do situácie, že môže dostať odbornú pomoc špecificky zameranú na tvorbu rozpočtu podporujúceho rozvoj kapitálu, investícií, bola Eva vďačná ale nie ohúrená. Videla potrebu odbornej pomoci jej samosprávam, ale aj iným samosprávam na Slovensku, v oveľa širších súvislostiach. Eva v podstate okamžite povedala zástupcovi ICMA - Dr Fredovi Fisherovi, že rozvojové potreby finančného manažmentu samospráv sú oveľa širšie ako len kapitálový rozpočet. Evina schopnosť vidieť do problematiky a jej húževnatosť zvíťazili. V spolupráci s Evou a skupinou ďalších nadšených slovenských finančných manažérov vytvorilo ICMA malý tím konzultantov so zameraním na finančný manažment samospráv. V spolupráci s americkými expertmi (menovaní vyššie) vytvorili prvú pôvodnú sériu tvoriacu zároveň aj základ všetkých kapitol tejto štvorzväzkovej série.

Je to koniec príbehu? Ani nie. Po regióne sa rozšírilo, že vznikli materiály špecificky pre finančných manažment samospráv predstavujúce štrnásť zošitov a že sú spracované tak, aby boli ľahko adaptovateľné aj v iných krajinách. Z nejakého dôvodu ich však ani USAID ani ICMA nepublikovali na svojich web stránkach, čím by tak zvýšili ich dostupnosť pre užívateľov mimo Slovenska. Našťastie malá firma v Texase, ktorej majiteľkou bola žena, to urobila. Kay Spearman, jedna z dvoch riaditeľiek tejto

---

<sup>1</sup> Tú, ktorá vznikla v rokoch 1996 až 1998 na Slovensku

súkromnej spoločnosti a členka pôvodného tímu odbornej pomoci, ktorý pracoval so slovenským tímom finančných manažérov, sa stala miestom prepojenia s budúcnosťou materiálov. Ich dostupnosť na web stránke napomohla rýchlemu šíreniu do iných krajín regiónu Strednej a Východnej Európy, ale aj ďalej. Financovanie aktualizácie a prekladu materiálov zabezpečili rôzne zdroje vrátane Svetovej banky a súkromných nadácií.

Kým UN HABITAT prispelo k vzniku pôvodnej série, ich zapojenie do podpory prípravy a šírenia pôvodnej série bolo minimálne. Pochopili však význam ich celosvetového šírenia. Materiály si ale v tom čase a takéto všeobecné využitie, vyžadovali aktualizáciu vo vzťahu k novým myšlienkam finančného manažmentu samospráv a bolo ich potrebné prepracovať tak, aby boli s prechodom hraníc a v rôznych jazykoch pre užívateľa užitočnejšie a prehľadnejšie. Okrem iného boli pôvodné materiály založené na slovenskej legislatíve, nariadeniach a skúsenosti, ktorá sa výrazne líšila od legislatívy, nariadení a skúseností v iných krajinách<sup>1</sup>. Bez toho, aby sa nechali odstrániť, dostalo UN HABIT povolenie od USAID aktualizovať a znovu vytlačiť celú sériu. Pripravili a distribuovali dotazníky pre vtedajších užívateľov<sup>2</sup>, ktorí v malých expertných skupinách pomohli pri odporúčaní, ako celú aktualizáciu poňať a na čo sa zamerať. Expertnú skupinu tvorili iniciátori zo Slovenska a iní užívatelia materiálov z rôznych krajín z celého sveta.

Ide o fascinujúci príbeh ako sa medzinárodná pomoc často zoskladáva a zároveň z tohto príbehu vyplýva aj niekoľko ponaučení pre tých, ktorí budú využívať práve túto novú sériu.

1. Nikdy nepodceňujte vašu vlastnú schopnosť dosiahnuť niečo výnimočné, posunúť veci vpred.
2. Vždy tlačte na tých, ktorí vedia lepšie ako vy, aké sú vaše tréningové a rozvojové potreby, aby ich naformulovali.
3. Nikdy sa nebojte vkročiť do neznáma, ktoré vytvorili iní, a to bez ohľadu na ich motívy. Využite neznáme, nové, už existujúce možnosti vytvorené kýmkoľvek, z akéhokoľvek dôvodu ak to považujete za užitočné a vhodné pre rozvoj vašej samosprávy a aj váš osobný profesionálny rast.
4. Budte ochotní vziať na seba riziko adaptácie, hoci aj toho, čo ste pôvodne sami nevytvorili.
5. Nebojte sa pomôcť iným, aj keď z toho momentálne, či nikdy, nebudete mať nič.
6. A pamätajte si, že tréning a rozvoj spoluvytvára rozvoj jednotlivca alebo buduje rozvoj organizácie najlepšie vtedy, ak je vyvolaný vlastnou potrebou konkrétneho jednotlivca a konkrétnej organizácie. Požiadajte tréning, vzdelávanie a rozvoj pre seba, svojich kolegov a svoje samosprávy!

---

<sup>1</sup> UN HABITAT pripravilo aj iné manuály pre iné špecifické regióny napr. UNCHS (1991) Tréningové manuály o miestnej samospráve pre anglicky hovoriace krajiny Východnej a Južnej Afriky a UNCHS (1991) Tréningové manuály o financiách miestnej samosprávy krajín Južnej Ázie.

<sup>2</sup> Prvou krajinou kde vznikli a teda boli následne aj používané, bolo Slovensko. Pilotné tréningy sa konali od roku 1998, dotazníky sme my ako aj vtedy už mnohí užívatelia z iných krajín (Lotyšsko, Maďarsko, Rumunsko, Kazachstan – prvá ruská verzia...) dostali na jeseň v roku 2001 a stretnutie pracovnej skupiny v Keni, ktorého sme sa aktívne zúčastnili (Lúba Vávrová a Eva Balážová) sa konalo v roku 2002.

## PREHĽAD

Po krátkej historickej odbočke je čas sa na to, aby ste sa dozvedeli, čo ešte môžete od týchto a nasledujúcich kapitol očakávať. Okrem iného sa naučíte:

- Prečo táto séria tréningových materiálov pôvodne vznikla a ako bola upravená
- Rozšírenie skupiny užívateľov
- Princípy dobrého spravovania a ich vzťah k finančnému manažmentu samospráv
- Prepracovaný koncepčný rámec, ktorý lepšie reflektuje realitu finančného manažmentu
- Ako z celej štvorzväzkovej série materiálov získať čo najviac
- Ako sa touto sériou ako tréner či užívateľ nenechať zlovať

### **POROVNANIE PÔVODNEJ SLOVENSKEJ SÉRIE TRÉNINGU FINANČNÉHO MANAŽMENTU PRE SAMOSPRÁVY S TOUTO AKTUALIZOVANOU SÉRIOU VZDELÁVACÍCH A TRÉNINGOVÝCH MATERIÁLOV FINANČNÝ MANAŽMENT PRE SAMOSPRÁVY**

Chceme sa s vami podeliť s tým, čo boli pôvodné príčiny vzniku tejto série a zvolených tém finančného manažmentu samospráv. Chceme tiež zistiť, či sú tieto pôvodné príčiny ešte stále zmysluplné; a ak nie, tak prečo; a čo s tým chceme urobiť. Existovali prinajmenšom tri dobré príčiny prečo bola táto séria pôvodne napísaná.

Prvou príčinou bola fundamentálna potreba finančného manažmentu pre ekonomické zdravie a stabilitu obnovujúcej sa samosprávy na Slovensku a v iných krajinách. Pre každú z oblastí finančného manažmentu je najvýznamnejšou funkciou to, aby išlo o efektívny manažment. Ako dobre je táto funkcia efektivity v danej oblasti dosahovaná závisí vo veľkej miere od vedomostí o danej disciplíne, schopnosti zabezpečovať efektívny výkon a etického správania sa finančného manažéra<sup>1</sup>.

Tento predpoklad sa zdá, s jednou výnimkou, stále platný. Nie je to len etické správanie sa finančného manažéra, ktoré je tak dôležité. Je to etické správanie sa všetkých zamestnancov samosprávy, zastupiteľstva a tých, ktorí sú so samosprávou v kontakte vrátane komunity ako aj za jej rámec. Korupcia v samospráve takmer vždy vtáhuje jednotlivcov a organizácie z prostredia mimo samospráv. Dôsledok je, že efektívny a etický finančný manažment samospráv tvoria mnohí ďalší, nielen finanční manažéri.

Druhou bola obava, že tréningové materiály pripravené na tréning finančných manažérov boli pripravené v rozkúskovanej podobe. Hoci mnohé prvky tréningu vzťahujúce sa k účelnému systému finančného manažmentu v tom čase existovali, predpokladali sme, že bude ťažké spojiť ich do koherentného celku. Na to, aby sme mohli pomôcť finančnému manažerom spoznať a oceniť rozsah a komplexnosť plne funkčného systému finančného manažmentu potrebovali sme komplexný prístup k tvorbe a zoskupovaniu materiálov.

---

<sup>1</sup> Nezabudnime, že autori v časti o terminológii pod termín finančný manažér zahŕňajú aj všetkých, ktorí sa každodenne financiami samosprávy zaoberajú a nesú za ich riadenie zodpovednosť voči občanom.

Tento predpoklad je stále platný, hoci teraz vidíme význam tejto série nielen pre rozvoj finančných manažérov ako bolo uvedené v predpoklade. Niekoľko rozvojových agentúr alebo vzdelávacích a tréningových inštitúcií prevzali tak komplexný prístup k tvorbe tréningových syláb pre finančný manažment samospráv ale aj ten, na ktorom bola založená séria z polovice deväťdesiatych rokov na Slovensku. Originálna verzia však ponechala priestor na vylepšenia. Napríklad, originálna verzia bola založená na téme, nie na vzájomnej prepojenosti funkcií finančného manažmentu samospráv. To je jedna z podstatných zmien tejto edície. Nový koncepčný rámec je tvorený tak, aby bol užívateľsky lepší a pomohol im oceniť vzájomnú prepojenosť a systémovú povahu mnohých funkcií finančného manažmentu samospráv. K tejto téme sa ešte vrátíme, keď budeme hovoriť o koncepčnom rámci práce na celej sérii. Inou kľúčovou zmenou je zvýraznenie toho, ako sú koncepty a praktiky, zavedené postupy finančného manažmentu samospráv pre implementáciu široko akceptovaných princípov dobrého spravovania podstatné.

Treťou príčinou bolo to, že neexistoval systém realizácie uceleného profesionálneho rozvoja finančného manažmentu samospráv, ktorého základom by boli miestne zdroje zabezpečujúce vzdelávanie a nie expertíza zvonka. Taký systém by poskytoval tréningové materiály vo formáte vytvorenom na používanie v miestnych podmienkach miestnymi trénermi bez potreby doplnkovej odbornej pomoci po tom, čo prebehne pilotné testovanie a tréning trénerov.<sup>1</sup>

Tento predpoklad je platný aj teraz a táto nová séria bude realizovaná, čomu veríme, o to ľahšie. V tejto súvislosti sme z textu pre podporenie ich celosvetového využitia vybrali slovenské príklady a niektoré obmedzujúce špecifiká.<sup>2</sup> Taktiež sme rozšírili skupinu užívateľov tejto série tým, že je pripravená nielen pre finančných manažérov.

Pôvodná séria bola spracovaná s tým, že brala do úvahy všetky tri činitele. Poskytli komplexný pohľad na finančný manažment zameraním na základné funkcie a požadované zručnosti. Sledovala tiež vzdelávacie potreby slovenských finančných manažérov samospráv tak, ako boli v tom čase definované, a ktoré mala uvedená séria naplniť. Vytvorená základná osnova taktiež do určitej miery sledovala aj líniu vzdelávacích materiálov už predtým vytvorených UN HABITAT, ako napríklad materiály zo série Tréning pre volených predstaviteľov miestnych samospráv<sup>3</sup>, ktoré poskytovali základné koncepty, princípy a stratégie v Časti Jedna a dizajn workshopov v Časti Dva každej jednotlivé príručky.

Popri tom ako slovenskí finanční manažéri požívali materiály ako učebnú pomôcku zistili, že jednotlivé sekvencie a ich sled nie je vždy funkčný. Nakoniec aj dizajn workshopov založený na obsahu jednotlivých príručiek neposkytoval pre učebnú skúsenosť maximum. Existovalo príliš veľa vnútorných

---

<sup>1</sup> Takto bol nastavený celý prístup k tvorbe pôvodných materiálov od spoločných diskusií a konkrétnych návrhov obsahovej štruktúry, pri písaní, posudzovaní prekladu, tréningu slovenských trénerov finančného manažmentu až po pilotné testovanie v úzkej a rovnocennej spolupráci medzinárodného tímu amerických a slovenských expertov. Všetko s podporou Asociácie komunálnych ekonómov SR, ktorá vznikla ako mimoriadne dôležitý a významný prvok projektu.

<sup>2</sup> V pôvodnej sérii boli slovenské príklady dobrej praxe, keďže bola prvotne pripravovaná na využitie na Slovensku a to vždy označené slovenskou vlajkou. Už v tom texte bolo uvedené, že pri preklade si práve tieto príklady zo slovenskej praxe užívateľ z inej krajiny môže, po zvážení, nahradiť vlastnými. Vtedy aj dnes ide o to, že vlastné a teda zväčša aj známe príklady dobrej praxe nemusia byť do takej miery podnetné pre zmenu, ako tie zo zahraničia, ktoré môžu byť práve novou výzvou.

<sup>3</sup> Tréning pre volených predstaviteľov samospráv - Local Elected Leadership, séria 12 vzdelávacích materiálov, ktorá bola taktiež v rámci programu financovanému USAID a realizovanému ICMA na Slovensku (LSGAC) v rokoch 1996 až 1999 preložená. Príručka č. 8 bola špeciálne venovaná téme – Volený predstaviteľ ako finančník. V projekte Tréning finančného manažmentu samospráv bolo vytrénovaných 22 trénerov z radov vedúcich finančných oddelení, účtovníkov, prednostov a kontrolórov a pilotne s využitím celej série materiálov vytrénovaných 180 účastníkov z radov celej škály volených a menovaných predstaviteľov samospráv, finančných manažérov, hlavných kontrolórov, prednostov a starostov a primátorov.

prepojení a presahov viacerých tém, čo pre nás znamenalo, že sa v novom formáte použiť nedajú. Preto samotní slovenskí finanční manažéri začali pri tréningoch s reorganizáciou obsahu jednotlivých príručiek experimentovať tak, aby čo najlepšie odrážali realitu ich pracovného prostredia. Keď sa UN HABITAT obrátilo na medzinárodný tím expertov, slovenská skúsenosť s experimentovaním s obsahom a dizajnom pôvodnej série sa ukázala ako extrémne užitočná. Ceníme si ich príspevok a pomoc pri tvorbe tohto dobrého a aj veľmi efektívneho aktualizovaného vzdelávacieho produktu.

Existovala ešte jedna iná skúsenosť skupiny slovenských finančných manažérov, ktorú je potrebné spomenúť. To, čo naplno rozbehlo ich zapojenie sa do tvorby príručiek a ich používania v prospech rozvoja svojej profesie na Slovensku. Finančné manažérky<sup>1</sup>, videli príležitosť ovplyvniť smerovanie a kvalitu finančných politík a manažérskych praktík samospráv aj na celoštátnej úrovni riadenia. Aby to dosiahli, potrebovali sa zorganizovať a tak založili Asociáciu komunálnych ekonómov Slovenska. Táto profesionálna asociácia pokračuje ako hnacia sila pri definovaní úlohy finančného manažmentu samospráv ako významnej súčasti procesu rozvoja Slovenska.

Nikdy nepodceňujte význam tréningu a vzdelávania ako integrálnej časti väčších stratégií rozvoja inštitúcií, samosprávy a štátu ako takého.

## ROZŠÍRENÁ SKUPINA UŽÍVATEĽOV

Kým pôvodná edícia týchto materiálov bola venovaná slovenským finančným manažérom, táto je venovaná oveľa širšej skupine užívateľov. Zahŕňa nielen finančných manažérov, ale všetkých zamestnancov z oblasti finančného manažmentu ako aj vedúcich riadiacich pracovníkov, ktorí majú výhradnú zodpovednosť za celkové manažérske alebo výkonné rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú celú organizáciu, samosprávu a môže byť vykonávaná alebo voleným predstaviteľom<sup>2</sup> alebo menovaným zamestnancom – prednostom alebo riaditeľom úradu<sup>3</sup>, ktorých tiež uvádzame ako tvorcov politiky a iných, ktorí sú spojení so samosprávami na celom svete, a ktorých vzdelávanie alebo zapojenie sa do vzdelávania môžete považovať za užitočné. Ministerstvá, ktoré sú zodpovedné za dohľad nad financovaním samospráv môžu byť tiež, rovnako ako vzdelávacie inštitúcie pripravujúce študentov aj pre prax samospráv, užívateľmi tejto série. Užívateľmi sú samozrejme aj tréneri finančného manažmentu a manažéri takýchto tréningov. Inými slovami, všetky štyri zväzky sú určené celosvetovému mixu poskytovateľov a účastníkov tréningov.

Rozšírená skupina užívateľov, však viedla k tomu, že práca na adaptácii týchto materiálov bola zložitejšia. V začiatkoch to vyzeralo, že musia byť tak všeobecné, že nakoniec ani nemusia byť užitočné pre nikoho, alebo tak komplexné čo do rozsahu, že ich nikto nedokáže ani len uniesť. V boji s touto dilemou sme sa rozhodli ponechať rozhodnutie o tom, čo ponechať a ako inak zoskladať jednotlivé zväzky, v rukách manažérov tréningov a trénerov samotných. Keďže sme toto dôležité rozhodnutie urobili, nasledujúce slová sú určené im. Aj keď môžu byť súčasťou Príručky trénera, je rovnako dôležité aby ich počuli finanční manažéri, volení predstavitelia a všetci ostatní. Preto sme sa rozhodli použiť ich v tejto časti – v Úvode s tým, že veríme, že si ich všetci aj prečítajú. Okrem toho sme Úvod a Ako

<sup>1</sup> V tom čase to boli predovšetkým ženy – viac ako 90%

<sup>2</sup> Na Slovensku starostom, primátorom alebo predsedom, v niektorých prípadoch zástupcom starostu, primátora či predsedu SK

<sup>3</sup> City manager

používať túto sériu a Príručku trénera začlenili na začiatok každého zväzku, aby mohol každý zo štyroch zväzkov fungovať aj samostatne so všetkými podstatnými informáciami poskytnutými na jednom mieste.

## AKO PRACOVAŤ S TÝMTO MNOŽSTVOM MATERIÁLOV

V tejto časti uvádzame niekoľko myšlienok o tom ako manažovať prácu s týmito zväzkami a ako byť pri nej produktívni a to aj vo vzťahu k vašim budúcim klientom vzdelávania. Ak ale ste potenciálny klient vzdelávania a sledujete túto konverzáciu, potom by mali tieto myšlienky pomôcť aj vám dohliadať a monitorovať výkon tých, ktorí budú tréning realizovať.

- Je potrebné, aby ste vedeli kto budú vaši účastníci a aby ste prepájali svoju ponuku vzdelávania-tréningu s ich vzdelávacími-tréningovými potrebami. Vo svete tréningu a vzdelávania nieje nič nepríjemnejšie ako to, ak tréner definuje potreby klienta kopírujúc to, čo je sám schopný poskytnúť.
- Jedným z vašich najlepších nástrojov marketingu a realizácie tréningu, ako trénera, je hovoriť s členmi budúcej cieľovej skupiny, aby ste zistili čo pre nich môže byť najužitočnejšie a to na základe ich aktuálnych potrieb. Napríklad práca na pôvodnej sérii bola založená na výsledkoch získaných z komplexného dotazníka kľúčových reprezentantov samospráv na Slovensku. Dotazník zahŕňal nielen finančných manažérov, ale aj starostov a primátorov, ktorí tiež plnia funkciu hlavných výkonných manažérov, členov zastupiteľstiev a riaditeľov podnikov s majetkovou účasťou samosprávy. Každá rola a funkcia má vo vzťahu k finančnému manažmentu svoju špecifickú potrebu a mnohé z týchto potrieb boli pre všetky tieto role a funkcie spoločné.
- Ak budete pripravovať tréning pre špičkových finančných manažérov samospráv ako potenciálnych klientov, seriózne sa zamyslite nad prípravou tréningového programu s možnosťou obsiahnuť všetky štyri zväzky. Pre trénera je to zvyčajne veľmi ťažký až kritický záväzok. Znamená to, že budete musieť tréning rozdeliť na dlhšie časové obdobie. Ak chcete získať pozornosť finančných manažérov, ale nie ich účasť, naplánujte tréning na obdobie prípravy rozpočtu.
- Keďže mnohí finanční manažéri môžu byť z dlhodobého záväzku zúčastňovať na tréningu, znepokojení, začnite s tými modulmi, ktoré sú podľa ich presvedčenia a z ich pohľadu najdôležitejšie. Myslite tiež na vytvorenie certifikovaného programu pre tých, ktorí úspešne zabsolvujú celý tréning zahŕňajúci všetky zväzky a témy série. Nejaký spôsob ocenenia za ukončenie celej série bude pre väčšinu profesionálov vždy dobrým povzbudením.
- Čo sa týka volených predstaviteľov, užitočné budú aspoň inštruktáže z kapitol ako Tvorba finančnej politiky, Finančné plánovanie a Občianska participácia z prvého zväzku, a to predtým ako sa u nich začne cyklus prác na príprave nového rozpočtu. To by mohlo viesť k tomu, že následne začnú rozmyšľať aj o dlhodobejšom tréningu z oblasti finančného manažmentu. Nasledovať by mohli témy z kapitoly o Financovaní bežného rozpočtu predtým ako sa začnú verejné vypočutia k príprave rozpočtu. Inými slovami zamerajte tréning na ich potreby.

- Vedúci sekcií či oddelení budú mať úžitok z tréningu zameraného na Bežný rozpočet, Finančné plánovanie a Merateľné ukazovatele. Tieto kapitoly sú v zväzkoch 2, 1 a 4 v tomto poradí.
- Zamerajte sa aj na zamestnancov, ktorí majú špecifickú zodpovednosť. Napríklad, existujú vo väčších samosprávach zamestnanci, ktorí majú na starosti obstarávanie? Ak áno, pripravte tréning s využitím kapitoly o Obstarávaní v zväzku 4. V niektorých krajinách môže byť kapitola o obstarávaní dokonca študijnou príručkou pre tvorbu národnej legislatívy, ktorá by mala následne byť príručkou pre samosprávy. Ak máte zamestnancov, ktorí sú zodpovední za Manažment aktív, kapitola Manažment aktív zo zväzku 4 ponúka koncepty a dizajn tréningu, ktorý by mal uspokojiť ich vzdelávacie potreby.
- Myslite tiež na inštruktážne tréningy zamerané komplexne na finančný manažment samospráv pre špecifické tímy volených predstaviteľov samospráv, manažérov a kľúčových zamestnancov finančných sekcií či odborov. Najlepším termínom, kedy takýto tréning naplánovať je tiež pred začatím cyklu prípravy rozpočtu. Týmto spôsobom získajú celý veľký obraz o finančnom manažmente. Je to tiež príhodný čas naučiť sa niečo o vzdelávacích, tréningových potrebách. Zastupiteľstvo môže napríklad práve v tom čase hovoriť o priamejšom zapojení občanov do rozpočtového procesu. Alebo môže práve riešiť otázku významnej kapitálovej investície a potrebuje viac vedomostí a zručností o alternatívach záväzku dlhodobej investície v oblasti verejnej infraštruktúry.
- Inými slovami, buďte pri kultivácii potenciálu týchto bohatých zdrojov vzdelávacích materiálov, pre tak širokú skupinu užívateľov, kreatívni.

Majúc na mysli tieto možnosti, uvádzame štyri dôležité vodítka k tomu, ako tieto materiály využívať úspešne.

1. Nepodľahnite panike z ich rozsahu a komplexnosti. Spomeňte si na starý vtíp o tom ako zjesť slona? Návod z vtípu je „ kúsok po kúsku“.
2. Uvedomte si, kto sú budúci účastníci vašich tréningov a dajte im príležitosť povedať vám čo skutočne vrámci tréningu potrebujú. Pamätajte, že vašich potenciálnych účastníkov tréningu Finančný manažment pre samosprávy je veľa a sú dôležití. V našich príkladoch sme uviedli len tých najznámejších.
3. Dizajnujte tréning na základe potrieb, vedomostí a zručností svojich účastníkov.
4. Nakoniec, z týchto zväzkov si vyberte len to, čo je potrebné pre naplnenie vzdelávacích, tréningových potrieb vašich špecifických účastníkov vzdelávania. Najhoršou vecou, ktorú môžete urobiť je zavalit' ich alebo priveľkým množstvom alebo zle zvoleným množstvom vedomostí a informácií. V každej časti sme zdôraznili, čo by mohli byť progresívne princípy a praktiky, ale konečné posúdenie je vždy na vás ako tréneroch. Vaše rozhodnutie o tom, čo presne zahrnúť do dizajnu vášho tréningu by malo byť založené na roliach a povinnostiach vašich účastníkov, ich vzdelávacích a tréningových potrebách a ich všeobecnej vyspelosti ako skupiny.

## FINANČNÝ MANAŽMENT PRE SAMOSPRÁVU A KONCEPT DOBRÉHO SPRAVOVANIA (GOOD GOVERNANCE)

Jednou z chýbajúcich častí pôvodného materiálu bol chýbajúci zreteľný dôraz na *princípy dobrého spravovania alebo aj dobrej správy vecí verejných*, ktoré sa len v predchádzajúcich dekádach stali pre definovanie výkonu samospráv celosvetovým štandardom. Hoci tieto princípy boli v pôvodnom materiály obsiahnuté v mnohých konceptoch a stratégiách v konkrétnych kapitolách, v tejto edícii na nich budeme klásť zreteľný dôraz. V skutočnosti princípy dobrého spravovania variujú od jednej oficiálnej proklamácie k druhej, preto začneme prezentovaním dvoch oficiálnych verzií a následne ich prepojíme s finančným manažmentom ako operačným rámcom na dosiahnutie týchto princípov. V celosvetovej kampani zameranej na dobré spravovanie samospráv<sup>1</sup> sú tieto princípy definované ako:

- **udržateľnosť** (sustainability) vo všetkých dimenziách miestneho rozvoja;
- **subsidiarita**<sup>2</sup> (subsidiarity)- presun moci a zdrojov najbližšie k adekvátnej úrovni, ktorá je zhodná s účelným a nákladovo efektívnym poskytovaním služieb;
- **spravodlivosť** (equity)<sup>3</sup> v prístupe a možnosti zapojenia sa do procesu tvorby rozhodnutí a základným potrebám života komunity;
- **účelnosť** (efficiency) v poskytovaní verejných služieb a podpore miestneho ekonomického rozvoja;
- **transparentnosť a zodpovednosť** (transparency and accountability<sup>4</sup>) tvorcov rozhodnutí a všetkých zainteresovaných strán vo vzťahu k občanom a voličom;
- **zapojenie občanov a občianstvo** (civic engagement and citizenship) všetkých občanov s participáciou a príspevom k spoločnému blahu;
- **istota** (security) jednotlivcov a ich životných podmienok

Trochu iný prístup k dobrému spravovaniu ponúka Ekonomická a sociálna komisia OSN pre Áziu a Pacifik (ESCAP)<sup>5</sup>. Ich interpretácia dobrého spravovania má osem charakteristík:

1. Propaguje a podporuje participáciu vrátane participácie detí.
2. Vyžaduje si rešpektovanie práva a plnú ochranu ľudských práv.
3. Zahŕňa transparentnosť pri tvorbe rozhodnutí pričom informácie sú voľne dostupné a ľahko zrozumiteľné pre všetkých.

<sup>1</sup> Global Campaign on Urban Governance, viac informácií o kampani nájdete na <http://www.un-habitat.org/campaigns/governance/>. Taktiež si môžete pozrieť UN HABITAT (2003) Tools to Support Participatory Urban Decision-Making (Nástroje podpory participatívnej tvorby rozhodnutí samospráv).

<sup>2</sup> **Subsidiarita** podľa (z lat.: subsidium = pomoc, podpora, posila, záloha) je politický princíp, podľa ktorého sa má politické rozhodovanie presunúť čo najbližšie k občanom. Politické rozhodnutia sa prijímajú od najnižšej po najvyššiu úroveň rozhodovania.

<sup>3</sup> Equity – spravodlivosť, poctivosť, slušnosť, nestrannosť.

<sup>4</sup> V zmysle accountability - verejná, spoločenská a morálna zodpovednosť voči občanom, voličom v porovnaní s responsibility – zodpovednosť za plnenie úlohy, limitov a podobne.

<sup>5</sup> [The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific](#) (ESCAP)

4. Pri implementácii rozhodnutí a napĺňaní potrieb občanov je voči nim vnímavé, pričom implementáciu rozhodnutí a napĺňanie potrieb občanov dosahuje v zmysluplnom časovom rozpätí.
5. Je zamerané na konsenzus, pri rôznorodosti záujmov spoločnosti zapája mediáciu a je citlivé na úmerný vplyv rôznych aktérov, vrátane najchudobnejších a najviac marginalizovaných.
6. Podporuje spravodlivosť a začlenenie tak, aby každý člen spoločnosti cítil, že v nej má svoje miesto.
7. Znamená to, že procesy a inštitúcie tvoria efektívne výsledky, ktoré pri zabezpečovaní najefektívnejšieho využívania zdrojov a podpore udržateľnosti napĺňajú potreby spoločnosti.
8. Je založené na zodpovednosti, a to nielen vládnych inštitúcií, ale tiež súkromného sektoru a organizácií občianskej spoločnosti.

Ako môžete vidieť, ani vrámci širšej komunity OSN neexistuje úplná zhoda v tom, čo tvorí princípy dobrého spravovania. Napriek tomu, väčšina inštitúcií, ktoré tieto princípy propagujú, súhlasí s tým, že spravovanie<sup>1</sup> je oveľa širšie ako správa, vládnutie, (riadenie, vedenie)<sup>2</sup>. V zmienenej Globálnej kampani sa uvádza, že spravovanie (governance) v sebe zahŕňa správu (government), súkromný sektor a občiansku spoločnosť.

Definícia ESCAP o dobrom spravovaní v sebe zahŕňa takmer všetky organizované entity rovnako ako aj jednotlivých občanov. Napríklad v sebe zahŕňa, rôzne formy správ (governments), neziskové organizácie, súkromný sektor, médiá, tematické participatívne komunity (grassroot organisations)<sup>3</sup>, a iné. Pre zjednodušenie našej úlohy prepojiť dobré spravovanie s moderným finančným manažmentom samospráv, vyberiem tie, podľa našej mienky, najdôležitejšie princípy uvedené v oboch dokumentoch OSN a uvedieme aj nejaké príklady toho, ako môžu vyzeráť v praxi.

- **Moc práva, zákonnosť<sup>4</sup>** (rule of law): tento princíp je pre finančný manažment samospráv centrálnym princípom. Napríklad, rozpočtový proces je založený na zákone, dokonca určuje, čo, kedy a dokedy majú volení a menovaní predstavitelia samosprávy urobiť. Štandardy obstarávania a účtovné procesy sú často taktiež dané zákonom a tvorba finančných politík zastupiteľstvom je tiež aktom tvorby legislatívy, hoci miestnej či regionálnej. Korupcia v samospráve je častejšie založená na finančných transakciách, ktoré porušujú moc práva, zákonnosť, v porovnaní so situáciami, kedy je korupcia založená na niečom inom.
- **Transparentnosť** (transparency): tento princíp sa prelína cez rôzne funkcie a zodpovednosť (v zmysle accountability) finančného manažmentu samospráv vrátane tvorby finančných politík a plánovania, verejných vypočutí a komentárov k rozpočtu, finančných auditov a zapojenia občanov do celého rozpätia aktivít finančného manažmentu.

<sup>1</sup> Governance teda aj good governance na úrovni samosprávy.

<sup>2</sup> Government teda aj local government.

<sup>3</sup> [Tematické participatívne komunity](#) podľa sú tohto zdroja „otvorené pracovné skupiny. Slúžia ako nástroj, ktorý uľahčuje a zefektívňuje participáciu občanov a občianok na demokratických rozhodovacích procesoch“.

<sup>4</sup> alebo aj právny štát

- **(Accountability)**<sup>1</sup>: je to, o čom je celý rozpočtový proces. Vyžaduje si od volených a menovaných predstaviteľov samospráv, aby boli verejne, spoločensky a morálne zodpovední voči občanom, voličom. Aby boli voči občanom a voličom pri určovaní ako budú verejné zdroje použité verejne, spoločensky a morálne zodpovední. Programové a finančné audity by mali následne určiť či boli verejní činitelia pri realizácii rozpočtu skutočne verejne, spoločensky a morálne zodpovední (accountable) voči svojim občanom a voličom.
- **Participácia a zapojenie občanov** (participation and civic engagement): jednou z horúcich tém na medzinárodnom poli je [participatívne rozpočtovanie](#)<sup>2</sup>. Dni, keď bol finančný manažment zavretý v zadných miestnostiach úradu, sú preč.
- **Spravodlivosť a všeobsažnosť** (Equity and inclusiveness): ak sú tieto princípy realizované, zabezpečujú, že finančné rozhodnutia sú robené čo najlepšie vo vzťahu k záujmom všetkých občanov nie len vo vzťahu k záujmom niektorých privilegovaných jednotlivcov či skupín. Prelínajú sa cez také finančné funkcie ako rozpočtovanie, obstarávanie, tvorba finančných politík a plánovania a tiež tvorba merateľných ukazovateľov, ktoré sú zamerané na *spravodlivosť*, v zmysle poctivosť, slušnosť, nestrannosť a *všeobsažnosť*, v zmysle skutočného zahrnutia záujmov všetkých občanov a skupín, či komunit danej samosprávy.
- **Subsidiarita** (subsidiarity): tento pomerne zastrašujúci termín popisuje proces určenia toho, ako najlepšie zabezpečiť služby účelným a účinným spôsobom<sup>3</sup>. Môže znamenať kontrahovanie služieb mimo danú samosprávu a zabezpečovať ju kontraktom so súkromným sektorom, alebo subvencovať neziskovú organizáciu na zabezpečenie niektorej zo služieb. Tieto rozhodnutia sa prelínajú tvorbou finančných politík a plánovania, potrebou stanoviť výkonnostné ukazovatele a ukazovatele zodpovednosti<sup>4</sup>, rozpočtový proces a cez množstvo iných aktivít finančného manažmentu samospráv.

<sup>1</sup> Vedome uvádzame ešte raz - accountability – verejná, spoločenská a morálna zodpovednosť voči občanom, voličom v porovnaní s responsibility, ktorú berieme ako zodpovednosť za plnenie úlohy, limitov, požadovaných výkonov a podobne.

<sup>2</sup> V súčasnosti na internete nájdete aj na Slovensku viac ako tento jeden príklad.

<sup>3</sup> Vid' nižšie

<sup>4</sup> Niekoľko aktuálnych zdrojov od amerických kolegov [UNC School of Government - Performance Measurement 101: Designing Measures in Local Government for Accountability and Results](#)

<http://www.sog.unc.edu/node/1340>

For Good Measure: Devolving Accountability for Performance and Assessment to Local Areas By: Localis UK -

<http://www.localis.org.uk/>

[http://www.managementexchange.com/sites/default/files/media/posts/documents/Localis\\_For%20Good%20Measure\\_WEB.pdf](http://www.managementexchange.com/sites/default/files/media/posts/documents/Localis_For%20Good%20Measure_WEB.pdf)

Sacramento, CA – the Government Performance & Accountability Act

[http://ag.ca.gov/cms\\_attachments/initiatives/pdfs/i1011\\_11-0068\\_\(government\\_performance\).pdf](http://ag.ca.gov/cms_attachments/initiatives/pdfs/i1011_11-0068_(government_performance).pdf)

Local Government Performance Improvement Framework 2012-13

Public Accountability Measures: Guidance for local authorities

<http://www.dataunitwales.gov.uk/SharedFiles/Download.aspx?pageid=79&fileid=465&mid=459>

Accountability mechanisms in local governments in Kerala

Including: General accountability enforcement measures

<http://wikibin.org/articles/accountability-mechanisms-in-local-governments-in-kerala.html>

- **Účinnosť a účelnosť** (effectiveness and efficiency): finančný manažment je celý o týchto dvoch princípoch. Peter Drucker, ikona manažmentu, hovorí: „Účinnosť (efektívnosť) je robiť správne veci“ a „Účelnosť je robiť veci správne.“ Rozpočtové rozhodnutia by mali vytriediť správne veci, na ktoré je potrebné použiť verejné prostriedky a manažment výdavkov tých prostriedkov a zdrojov by mal zabezpečiť, že sú vynakladané správne. *Tieto dva princípy by mali byť vašou mantrou finančného manažmentu.*
- **Udržateľnosť** (sustainability): pohľad na hlavné princípy finančného manažmentu končíme včlenením princípu UN HABITAT číslo 1 v ich Celosvetovej kampani zameranej na dobré spravovanie samospráv: je ňou udržateľnosť vo všetkých dimenziách miestneho rozvoja. Pod to spadá množstvo finančných rozhodnutí: od uistenia sa, že prevádzka verejných budov, infraštruktúry a zariadení je v ročnom rozpočet krytá, až po dlhý zoznam finančného plánovania programov (investícií) samosprávy tak, aby mohla byť ich udržateľnosť skutočne aj zabezpečená.

Ako môžete vidieť, finančný manažment samospráv je vlastne veľmi principiálna rola a verejná, spoločenská a morálna zodpovednosť voči občanom, voličom. Majte tieto princípy dobrého spravovania aj pri používaní týchto vzdelávacích, tréningových materiálov pre váš vlastný profesionálny rozvoj a rozvoj vašej samosprávy a komunity vždy na mysli.

## NAVIGÁCIA PRE NOVÚ MAPU TOHTO KONCEPTU

Už sme sa zmienili o tom, že originálna verzia týchto materiálov bola navrhnutá tak, že rozoberala tému za témou alebo funkciu za funkciou, všimla si roly a zodpovednosti finančného manažmentu priradené samospráve a širšiu definíciu dobrého spravovania. Originálna verzia Tréning finančného manažmentu pre miestne samosprávy obsahovala pätnásť príručiek: 1. Úvod; 2. Účtovníctvo ako nástroj manažmentu; 3. Tvorba finančných politík; 4. Finančné plánovanie; 5. Bežný rozpočet; 6. Kapitálové programovanie; 7. Dlhový manažment; 8. Manažment hotovosti; 9. Maximalizácia príjmov; 10. Štandardizácia nákladov; 11. Obstarávanie; 12. Merateľné ukazovatele; 13. Manažment stavebných nákladov; 14. Účasť občanov a 15. Manažment grantov.

Keď UN HABITAT zvolalo Expertnú skupinu užívateľov Finančného manažmentu samospráv na stretnutie do Keni (rezort pri jazere Naivasha, 2002), aby určili obsah a formát novej edície týchto materiálov, jej členovia boli stimulovaní skúsenosťami a vhladom slovenských finančných manažérov. Nielen, že vytvorili celú originálnu sériu, mali v tom čase už vlastné skúsenosti s jej používaním pri tréningoch vlastných finančných manažérov ako aj z ich používania v tréningoch vrámci regiónu<sup>1</sup>. Eva Balážová opäť ukázala, že je kľúčovou osobou v tíme, ktorý pomáhal aj pri posunutí originálnej, pôvodnej série na novú úroveň očakávanej podoby série. Po mnohých diskusiách a alternatívach toho ako reorganizovať

<sup>1</sup> Kay Spearman má na mysli naše skúsenosti s prekladom a ich používaním v tréningu pre kolegov z Kazachstanu (projekt ICMA so spoluprácou CRS a expertov AKE SR, ktorého dve časti sa konali v Kazachstane a jedna na Slovensku); a informácie, ktoré sme mali od kolegov z Maďarska, Rumunska a niekoľkých krajín bývalého Sovietskeho zväzu.

a revitalizovať sériu finančného manažmentu samospráv pre celosvetové použitie, sa tím expertov zhodol na nasledujúcej stratégii:

1. Krátkobobý bežný rozpočet a dlhodobé plány kapitálových investícií sú motory, ktoré ženú finančný manažment samospráv: dve kapitoly pôvodnej série ostali a boli rozšírené o materiály z iných príručiek originálnej série. V tejto sérii tvoria: zväzok 2, kapitolu 5 *Bežný rozpočet* a zväzok 3, kapitolu 7 *Plán kapitálových investícií*.
2. V každej z týchto dvoch funkcií finančného manažmentu samospráv, sú finančné požiadavky, ktorým sa je potrebné venovať samostatne, preto máme v tejto sérii dve nové kapitoly, ktoré sú svojim spôsobom vzdelávacie nástroje alebo pomôcky; zväzok 2, kapitola 6 *Financovanie bežného rozpočtu* a zväzok 3, kapitola 8 *Financovanie plánu kapitálových investícií*.
3. Niektoré z funkcií finančného manažmentu obsiahnuté v originálnej sérii sú súčasťou bežného rozpočtu a procesov plánovania kapitálových investícií a sú včlenené do kapitol s týmito témami a do príloh, ktoré sa venujú ich financovaniu. Tieto funkcie zahŕňajú: Dlhový manažment; Manažment hotovosti; Maximalizáciu príjmov; Štandardizáciu nákladov; Manažment stavebných nákladov; a Manažment grantov. Materiály z týchto originálnych príručiek sú teraz integrované do zväzku 2, kapitol 5 a 6 a zväzku 3, kapitol 7 a 8.
4. Tím expertov odporučil tri nové kapitoly a tie boli doplnené do tejto série. Ide o Príručku trénera, ktorá je súčasťou všetkých štyroch zväzkov; Hodnotenie finančných podmienok zväzok 1, kapitola 4 a Manažment aktív zväzok 4, kapitola 11.
5. Zvyšné kapitoly v tejto sérii, ktoré väčšinou reprezentujú prierez kompetencií, sú aktualizované a sú rozšírenou verziou príručiek originálnej série. Sú to: Kapitola 1 Úvod, ktorá je vo všetkých štyroch zväzkoch, zväzok 1 obsahuje Kapitoly 3 *Tvorba finančných politík*; Kapitolu 4 *Finančné plánovanie* a Kapitolu 5 *Občianska participácia*. Zväzok 4 obsahuje kapitoly 9 *Účtovníctvo*, 10 *Merateľné ukazovatele* a 12 *Obstarávanie*.

Dúfame, že vám to dá mentálny obraz toho ako sada tréningových a manažérskych zväzkov a kapitol vznikala z originálnej série. Samozrejme, že existuje mnoho spôsobov ako túto komplikovanú sadu kompetencií, funkcií a zodpovedností finančného manažmentu samospráv rozčleniť a je možné, že niektorí z vás už teraz hovoria: „Dobre, ale až ich budú aktualizovať nabudúce, myslím, že by mali...“ Aktualizovať budeme a budeme myslieť aj na vaše pripomienky, zatiaľ však dúfame, že táto nová séria bude pre vás ako trénerov a predstaviteľov verejnej správy zodpovedných za finančný manažment samospráv vo vašich komunitách – mestách, obciach a krajoch, užívateľsky jednoduchšia.

## **OBSAH JEDNOTLIVÝCH ZVÄZKOV**

Aby ste získali predstavu o tom, čo môžete očakávať pripravili sme obsah jednotlivých zväzkov a kapitol Finančného manažmentu pre samosprávy sumarizovaný v nasledujúcej časti.

### **ZVÄZOK 1: TVORBA FINANČNÉHO RÁMCA**

#### **ÚVOD**

#### **PRÍRUČKA TRÉNERA**

Kapitola je dizajnovaná s cieľom pomôcť trénerom a iným kľúčovým jednotlivcom používať ich v rôznych situáciách pre širokú škálu užívateľov. Týka sa výziev a možností súvisiacich s adaptáciou a prekladom, ktorý by mal byť pri používaní samotnom, ale aj pre proces plánovania a realizácie efektívneho tréningu pre užívateľa priateľský. Obsahuje aj námety ako nadizajnovať a realizovať interaktívny tréning založený na podnetoch z konceptov a stratégií uvedených v jednotlivých kapitolách, ale aj na skúsenosti účastníkov z ich uplatnenia v samosprávach. Materiály môžu a mali by byť trénermi adaptované – prispôsobené tak, aby zodpovedali vzdelávacím potrebám ich klientov a spôsobu ako chcú, aby tieto ciele dosiahli. V sprievodcovi nájdete rôzne techniky dizajnu tréningu ako napríklad napísanie kritického incidentu, prípadových štúdií a situácií pre hranie rolí. Sú v ňom aj námety ako vyhodnocovať tréning a jeho dopad.

#### **KAPITOLA 1: TVORBA FINANČNEJ POLITIKY**

Kapitola skúma spôsoby, ktorými sú formálne, finančné politiky na úrovni samospráv v písomnej podobe pripravované a implementované. Poskytujeme aj definíciu finančných politík a popisuje ich prínosy pre samosprávy, ktoré už zdravé a dôkladne pripravené politiky majú a pracujú s nimi. Popisujeme základné kroky pri identifikácii, adaptácii a implementácii finančných politík. Taktiež preberáme rôzne prekážky a bariéry v procese tvorby finančných politík.

#### **KAPITOLA 2: FINANČNÉ PLÁNOVANIE**

Kapitola skúma spôsoby, ktorými môže byť finančné plánovanie samosprávami v príprave a implementácii riešené. Zameranie kapitoly je predovšetkým na jeden aspekt finančného plánovania, a to strednedobé finančné prognózy príjmov a výdajov.

Poskytujeme aj definíciu prognózovania a prepájame ho s dobrým spravovaním, úlohou občanov, merateľnými ukazovateľmi a finančnými politikami. Popisujeme výhody plynúce pre samosprávy z implementácie procesu finančného prognózovania, z rozhodnutí zabezpečiť tento proces, z jednotlivých typov a metód prognózovania. Do témy sú včlenené bariéry, obmedzenia a riziká spojené s procesom tvorby finančného prognózovania.

## KAPITOLA 3: OBČIANSKA PARTICIPÁCIA

Kapitola skúma spôsoby, ktorými prebieha vzájomné pôsobenie a ovplyvňovanie sa medzi občanmi a ich samosprávou. Poskytujeme definíciu občianskej participácie a popisujeme aké sú prínosy pre samosprávu, ktorá má politiky a techniky občianskej participácie vytvorené a využíva ich. Uvádzame tiež prekážky používania týchto politík. Popisujeme desať krokov k tomu ako zapojiť občanov do riešenia problémov a tém samosprávy. Nakoniec uvádzame aj súhrn techník, ktoré môžu samosprávy na zapojenie občanov vzhľadom na čas použiť konštruktívnym spôsobom pri tvorbe a implementácii programov pre verejnosť, napríklad pri tvorbe a implementácii akcií rôzneho druhu a verejných programov, napríklad rozpočtu územného plánu, PHSR a iných.

Kapitola je napísaná pre predstaviteľov samospráv, manažérov a tvorcov politiky. Keďže niektorí účastníci v dotazníku distribuovanom UN HABITAT uviedli potrebu *participatívneho monitoringu*, ktorý by sa sústredil na monitorovanie samosprávy občanmi, včlenili sme do kapitoly ako Prílohu B Informáciu Svetovej banky o participatívnom monitoringu.

## KAPITOLA 4: HODNOTENIE FINANČNÝCH PODMIENOK<sup>1</sup>

Kapitola sa zameriava na identifikáciu, monitorovanie a analýzu rôznych finančných a demografických faktorov, ktoré ovplyvňujú finančné podmienky samospráv. Finančné údaje potrebné pre analýzu sa získavajú z finančných výkazov. Manažéri môžu tieto informácie použiť na: lepšie porozumenie finančných podmienok samosprávy, vplyvov a prekážok spojených s ich meraním; pri identifikácii existujúcich a vznikajúcich finančných problémov a pri navrhovaní opravných prostriedkov vo vzťahu k zisteným problémom.

## ZVÄZOK 2: MANAŽOVANIE BEŽNÉHO ROZPOČTU

### ÚVOD

### PRÍRUČKA TRÉNERA

## KAPITOLA 5: BEŽNÝ ROZPOČET

Kapitola je rozdelená na časť so všeobecným základom a na nadstavbovú časť. Základná časť popisuje ako tvoriť a zaviesť bežný rozpočet do praxe samospráv a napriek tomu, že je to u nás elementárna časť finančného manažmentu, obsahuje aj nečakané postupy a súvislosti. Vymedzuje odborný termín bežný rozpočet, odkrýva koncepty a skúma prínosy a potenciálne prekážky pri budovaní

---

<sup>1</sup> Diskusiu k použitiu termínu finančné podmienky alebo finančná situácia (financial condition) sme uzavreli tým, že termín finančné podmienky podľa nás reflektujú finančné zdravie samosprávy dynamickejšie. Napriek tomu v akademickej sfére i sfére výkonu samosprávy reflektujeme aj používanie termínu finančná situácia.

a využívaní nastaveného systému. V 12 krokoch poskytuje proces prípravy, kontroly, adaptácie a monitorovania bežného rozpočtu. Nadstavbová časť prináša informácie o štandardizácii nákladov, viacerých technikách manažerských analýz a poskytovaní grantov vrámci komunit danej samosprávy.

Kapitola rieši otázky rozpočtovania vo všeobecnosti, nieje aplikovateľná a neberie do úvahy žiadne zákony či regulácie konkrétnej krajiny. Za tvorbu a prijatie vlastných rozhodnutí, vrátane dodržiavania každého aplikovateľného zákona, nariadení, smerníc, predpisov, dekrétov či regulácií sú zodpovedné konkrétne samosprávy.

## **KAPITOLA 6: FINANCOVANIE BEŽNÉHO ROZPOČTU**

Koncept, na ktorom je založené „financovanie bežného rozpočtu“, kombinuje viaceré funkcie samospráv. Ide o odhad príjmov, obsiahnutý v kapitole Finančné plánovanie, rozpočtovanie hotovosti, evidenciu príjmov a výber, investovanie dočasne voľnej, alebo prebytočnej hotovosti, stanovovanie cien a poplatkov. Taktiež každodenné monitorovanie týchto funkcií, ako uisťovanie sa, že na financovanie každodennej prevádzky samosprávy je stále dostatok prostriedkov v banke. Je mimoriadne dôležité, aby sme všetky tieto jednotlivé, ale zároveň vzájomne prepojené, funkcie brali pri tvorbe politik, postupov a tvorby rozhodnutí vo vzťahu k programom a službám samosprávy, do úvahy.

Kapitola skúma ako je možné použiť štruktúru príjmov, manažment hotovosti, vnútornú kontrolu, systém účtovníctva, fakturáciu príjmov a výber daní, investovania dočasne voľnej hotovosti a rozpočtovanie hotovosti, na zabezpečenie dostatočných príjmov vtedy, keď je to podľa požiadaviek bežného rozpočtu potrebné.

## **ZVÄZOK 3: MANAŽOVANIE KAPITÁLOVÝCH INVESTÍCIÍ**

### **ÚVOD**

### **PRÍRUČKA TRÉNERA**

## **KAPITOLA 7: PLÁN KAPITÁLOVÝCH INVESTÍCIÍ**

Aj táto kapitola je rozdelená na časť so všeobecným základom a na nadstavbovú časť. Základná časť popisuje ako tvoriť a zaviesť plánovanie kapitálových investícií a rozpočtový systém do danej úrovne samospráv. Budeme tu definovať terminológiu plánovania kapitálových investícií a skúmať výhody a potenciálne prekážky spojené so zavádzaním systému. Budeme tiež preberať kroky potrebné k príprave, kontrole, adaptácii a monitorovaniu plánu kapitálových investícií a rozpočtu, vrátane rozsiahlej časti o práve prebiehajúcich stavbách. Nadstavbová časť obsahuje úvod do manažmentu oceňovania a analýzy nehnuteľností.

## **KAPITOLA 8: FINANCOVANIE PLÁNU KAPITÁLOVÝCH INVESTÍCIÍ**

Zdá sa, že väčšina tvorcov politik a zamestnancov samospráv vie, ako sa zostavuje plán kapitálových investícií – cez verejné vypočutia a zostavovanie plánu tak, aby samosprávu viedol k napĺňaniu vízie tvorcov politiky o jej budúcnosti. Žiaľ, len málokto z nich mali čas na to, aby porozumeli rovnako dôležitej funkcii, financovaniu plánu kapitálových investícií. Rozhodnutia prijaté v súvislosti s plánom kapitálových investícií majú oveľa dlhší dopad ako tie, ktoré boli prijaté v súvislosti s bežným rozpočtom. Môžu totiž, ako všetci vieme, ovplyvniť niekoľko budúcich generácií občanov obce, mesta či samosprávneho kraja.

Táto kapitola skúma, ako sa financovanie plánu kapitálových investícií tvorí a realizuje v praxi. Poskytneme definície dlhového manažmentu a iných súvisiacich pojmov. Posúdime tiež výhody zavedenia programu dlhového manažmentu, budeme identifikovať a uvádzať príklady politik, ktoré by mali byť vytvorené, a budeme diskutovať právne prostredie pre využívanie dlhu v manažovaní financií samospráv. Dotkneme sa typov financovania, metód pre výber úverových nástrojov a mechanizmov na zabezpečenie financovania, rovnako ako kontroly analýz úveru, požiadaviek zverejňovania a administrácie dlhu.

## **ZVÄZOK 4: MANAŽOVANIE VÝKONNOSTI**

### **ÚVOD**

### **PRÍRUČKA TRÉNERA**

## **KAPITOLA 9: ÚČTOVNÍCTVO**

Kapitola je rozdelená na časť so všeobecným základom a na nadstavbovú časť. Základná časť obsahuje východiskové informácie o základných konceptoch a definíciách účtovníctva, o význame účtovníctva a dobrom spravovaní, o účtovných štandardoch, účtovnom cykle a typoch účtovníctva. Hovoríme v nej aj o politikách, o prekážkach súvisiacich s účtovníctvom a o výhodách dobrého účtovníctva. V kapitole je aj časť o manažérskom účtovníctve a rôznych technikách oceňovania nákladov. Nadstavbová časť obsahuje informácie o počítačových technológiách, modernizácii účtovných systémov, účtovníckych manuáloch, financovaní účtovníctva, financovaní potrebných zariadení a nadstavbe finančného a rozpočtového výkazníctva.

## **KAPITOLA 10: MERATEĽNÉ UKAZOVATELE**

Táto kapitola skúma tvorbu a implementáciu merateľných ukazovateľov na úrovni samospráv. Merateľné ukazovateľ budeme charakterizovať, popisovať ich výhody a zameriame sa na zvýšenie šance úspechu pri dosahovaní cieľov v poskytovaní služieb samospráv. Budeme sa tiež venovať krokom

potrebným na vytvorenie systému merateľných ukazovateľov a prekážkam, ktoré na ceste k vytvoreniu takéhoto systému môžu vzniknúť.

## KAPITOLA 11: SPRÁVA MAJETKU ALEBO MANAŽMENT AKTÍV

Kapitola sa venuje tomu, ako môžete využiť správu majetku ako efektívny nástroj manažmentu. Popisujeme termín majetok, tak ako ho následne používame v danej kapitole, systém správy majetku, a popisujeme výhody používania správy majetku na lepšie plánovanie kapitálových investícií a dosiahnutie cieľov v poskytovaní služieb.

Najlepším miestom, kde začať s prípravou plánu správy majetku je začať s tým najjednoduchším – so základmi. Podľa Svetovej banky to znamená:

- Vytvorenie základného súpisu majetku, vrátane zostatkovej (alebo pridanej) hodnoty nehnuteľností a následne zostavenie zoznamu prebytočného majetku
  - Zdokumentovanie majetkových operácií a procesov ich prevádzky a údržby
  - Vytvorenie primárneho systému informácií o majetku
  - Prípravu základného plánu manažovania majetku
  - Rozvoj vedomostí a zručností zamestnancov a vedomostí a porozumenia zastupiteľstva v súvislosti s manažovaním majetku samosprávy, a jeho rozdielu v porovnaní s manažovaním majetku súkromných firiem alebo manažovaním majetku štátu.
- 
- Štrukturovali sme kapitolu tak, aby sme poskytli informácie o týchto základných prvkoch z dvoch perspektív. Prvá je zameraná na majetok, ktorý je využívaný na poskytovanie každodenných služieb *pre občanov samosprávy*. Druhá berie do úvahy fakt, že mnohé samosprávy sú v procese decentralizácie, kde vláda presúva na samosprávu zodpovednosť za majetok, za ktorý predtým zodpovedná nebola. Pre samosprávy, ktoré sú v tejto druhej skupine, sme pripravili časť Prebytočný majetok (Zostatková, alebo pridaná hodnota nehnuteľností), keďže je spojený s inými výzvami ako majetok zabezpečujúci bežné služby. Upozorňujeme, že táto kapitola sa nezaobrá riadením bytových domov či domov v majetku samosprávy.

## KAPITOLA 12: OBSTARÁVANIE

Kapitola je rozdelená na časť so všeobecným základom a na nadstavbovú časť. Základná časť skúma proces obstarávania v samospráve s dôrazom na plánovanie obstarávania, zákonné postupy pri obstarávaní tovarov, služieb, verejných budov, pozemkov a parkov a detaily administrácie obstarávania. Zahŕňa aj politiky, benefity a prekážky v procese obstarávania. Kroky zabezpečujúce komplexný proces obstarávania tovarov, služieb a verejných prác sú v kapitole tiež obsiahnuté. Nadstavbová časť sa zaoberá administráciou zmlúv na zabezpečenie stavieb, obstarávaním vo vzťahu k e-governmentu a obstarávaním vo vzťahu k ekonomickému rozvoju.

## POUŽÍVANIE JEDNOTLIVÝCH ZVÄZKOV

Jednotlivé zväzky a kapitoly celej série sme dizajnovali tak, aby boli použiteľné pre rôznych jednotlivcov, organizácie a inštitúcie. Samozrejme prvou skupinou sú tréneri a vzdelávacie inštitúcie na strane poskytovateľov tréningov a finanční manažéri na strane prijímateľov, alebo tí, ktorí si tréning žiadajú. Čím viac na materiáloch pracujeme, tým viac potenciálnych užívateľov si vieme predstaviť. Dúfame, že štatutári, vrcholoví manažéri samospráv vrátane vedúcich oddelení ich budú používať spolu s členmi všetkých asociácií samospráv. Záujem by mal byť aj na strane neziskových organizácií, ktorí dúfajú v širšie zapojenie občanov do rozpočtového procesu v ich samosprávach. Rovnako miestne vysoké školy a iné vzdelávacie inštitúcie, ktoré pripravujú začínajúcich profesionálov, budúcich zamestnancov pre oblasť finančného či všeobecného manažmentu samospráv, môžu veľmi ľahko včleniť mnohé z kapitol tejto novej série do svojich učebných osnov.

Pre užívateľov prvej skupiny, ako sú tréneri finančného manažmentu a profesionálni finanční manažéri odporúčame nasledujúce myšlienky.

### ***Používajte tieto kapitoly:***

1. Ako príručky pre samovzdelávanie. Veríme, že tvorcovia politik, štatutári, vrcholoví manažéri samospráv vrátane vedúcich oddelení a zamestnanci v oblasti finančného manažmentu samospráv budú inklinovať k tomu, aby si vybrali niektoré kapitoly a prečítali si ich sami. Na zvýšenie hodnoty takéhoto samovzdelávania sme každú esej či teoretickú časť rozšírili o úlohy obsiahnuté v *Aplikácii naučeného*. Ich súčasťou je aj možnosť uvedomiť si, pre koho sú získané poznatky užitočné a to zaškrtnutím políčka X. Povzbudzujeme však všetkých užívateľov tejto série, aby si vždy urobili tú malú prestávku a kriticky zhodnotili to, čo si prečítali vo vzťahu k ich zodpovednosti za finančný manažment vlastných samospráv a s tým spojené výzvy.
2. Ako učebné príručky k workshopom. Predpokladáme, že sa tieto kapitoly stanú základom pre vzdelávaciu skúsenosť volených a menovaných predstaviteľov samospráv, v širokom rozsahu. Ako sme spomenuli v predchádzajúcich častiach, existuje mnoho spôsobov ako si materiály zoskladať tak, aby vrámci širokej komunity samospráv naplnili skutočne rôznorodé vzdelávacie potreby. Napríklad, ak ste trénerom alebo riadite vzdelávaciu inštitúciu zameranú na verejný sektor, popremýšľajte o nasledujúcich možnostiach:
  - Desaťdňový workshop, ktorý by venoval každej z podstatných tém približne pol dňa;
  - Päťdňový workshop, ktorý by na základe záujmu finančných manažérov konkrétneho regiónu krajiny plne pokryl tri až štyri témy vybrané z celej série;
  - Dvanásť workshopov, každý z nich jeden a pol dňový, čo by pokrylo všetky témy;
  - Trojhodinový program ako súčasť výročnej konferencie Asociácie finančných manažérov, ktorí by sa venoval najdôležitejším aspektom jednej konkrétnej témy, o ktorú je najväčší záujem;
  - Prezentácia na výročnej konferencii ZMOSu o výhodách podpory tréningu a vzdelávania kľúčových volených a menovaných predstaviteľov samospráv v oblasti finančného manažmentu samospráv;
  - Vytvorenie certifikovaného programu založeného na tejto sérii v spolupráci s oficiálnou vzdelávacou inštitúciou, alebo integrovanie vybraných materiálov do ich kreditných predmetov z oblasti verejnej správy na bakalárskej alebo

magisterskej úrovni a s vašou účasťou ako asistentom, ktorý by mal na starosti tréningové či aplikačné moduly.

Na doplnenie k zmieneným možnostiam existujú aj iné spôsoby využívania týchto materiálov. Napríklad, porozmýšľajte o stretnutiach skupiny finančných manažérov z jedného regiónu, ktorá má záujem, a to každý piatok poobede po niekoľko týždňov, s diskusiami na niekoľko zvolených tém. Namiesto toho, aby sme vám ponúkali ešte ďalšie možnosti, odporúčame vám malý brainstorming s využitím nasledujúceho cvičenia Aplikácie naučeného, ktoré budú nasledovať každom zväzku a každej kapitole. Tréneri ich tiež využívajú ako doplnkové cvičenia v tréningoch a iných štruktúrovaných formách vzdelávania. Len si ich prispôbte vašim špecifickým vzdelávacím potrebám a vložte si ich do svojho súboru učebných pomôcok.

## **APLIKÁCIA NAUČENÉHO**

Zamyslite sa na pár minút a načrtnite zopár myšlienok o tom, ako by mohli byť tieto kapitoly užitočné pri podpore ďalšieho profesionálneho rozvoja zamestnancov verejnej správy a inštitúcií verejnej správy vo vašej krajine.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ktoré z týchto myšlienok sú podľa vás najdôležitejšie?

.....

.....

.....

.....

.....

Čo môžete urobiť vy osobne pre to, aby sa tieto námety stali realitou?

.....

.....

.....

.....

.....

## ČASŤ DRUHÁ: NÁSTROJE RIADENIA

### ÚČEL

Materiály v tomto prehľade sú pripravené pre trénerov na prípravu workshopov z finančného manažmentu. Inými slovami sú pripravené, aby slúžili ako úvod, pri spracovaní viacerých tém finančného manažmentu počas jednej série workshopov. Na druhej strane môžu byť využité aj len pre program workshopu zameraného len na jednu tému. V každom prípade, sú zamerané na prípravu úspešného tréningu a úspešného štartu tým, že pomôžu účastníkom navzájom sa spoznať, poskytnú im informácie o obsahu tréningu a umožnia im zažiť rôzne typy interakcií počas série workshopov.

Hoci sme už v Časti Jedna tejto kapitoly a v Príručke trénera zdôraznili dôležitosť prispôsobenia týchto materiálov potrebám účastníkov vašich tréningov, radi by sme to zdôraznili ešte raz. Tak, aby zodpovedali potrebám rôznych účastníkov s rôznou úrovňou vedomostí a skúseností v oblasti finančného manažmentu môžu byť zmenené mnohé cvičenia. Adaptujte ich bez váhania. Sledujte vzdelávacie potreby svojich účastníkov.

### OBSAH

Nižšie uvádzame stručný popis každej učebnej aktivity aj s odhadom potrebného času. Ak chcete zmeniť postupnosť, alebo niečo vynechať, alebo použiť vlastný tréningový materiál, urobte to. Navyše použijete aj svoj úsudok a skúsenosti o potrebnom čase na zvládnutie zadaní jednotlivých cvičení účastníkmi. Ak dobre odhadnete čas, lepšie sa vám potom pracuje aj so skupinou, ale môžete očakávať rozdiely od skupiny ku skupine. Na takýchto workshopoch je mimoriadne dôležité prispôbiť sa svojim účastníkom a workshop bude úspešný.

#### 0.1. CVIČENIE NA ROZOHRIATIE: ZOZNÁMENIE SA

Na to, aby sa účastníci zoznámili navzájom, s trénerom a organizátormi, je potrebný úvod. Povedzte im čo sa od nich očakáva a pomôžte im cítiť sa v učebnom prostredí pohodlne a neohrozene. (15-60 minút)

#### 0.2. CVIČENIE: POSÚDENIE VEDOMOSTÍ A SKÚSENOSTÍ

Účastníci jednotlivito posúdia svoju úroveň vedomostí a skúseností vo vzťahu k jednotlivým témam finančného manažmentu a porovnajú výsledky v malých skupinách. (60 -75 minút)

#### 0.3. CVIČENIE: IDENTIFIKÁCIA FINANČNEJ ZODPOVEDNOSTI

Ide o alternatívu k predchádzajúcemu cvičeniu. Účastníci pracujú v malých skupinách, identifikujú a sumarizujú zoznam zodpovedností v oblasti finančného manažmentu, udeľujú známku. Účastníci čítajú a diskutujú prípad, ktorý ilustruje nešťastné dôsledky náhle zmeny formátu vo vzťahu k tomu

aká je to pre nich výzva a potreba vzdelávať sa v súvislosti s výkonom danej zodpovednosti. (60 minút)

## 0.1. CVIČENIE NA ROZOHRIATIE: ZOZNÁMENIE SA

### ČAS:

15-60 minút

### CIEĽ:

Cvičenie má pomôcť účastníkom aby sa zoznámili navzájom a s trénerom, zabezpečiť, aby vedeli čo sa od nich očakáva a zabezpečiť, aby sa v celom priebehu vzdelávania cítili pohodlne.

### PROCES

Po úvodných poznámkach zástupcov organizátora a krátkom oboznámení účastníkov s cieľmi programu, časovým rozvrhom a logistikou, urobte svoj osobný úvod a vyzvite účastníkov, aby sa navzájom predstavili. Niekoľko námetov ako to môžete urobiť.

**Každý sa predstaví sám** – požiadajte účastníkov, aby o sebe povedali pár slov – svoje meno; názov samosprávy, ktorú reprezentujú; koľko rokov pracujú v samospráve, prípadne na danej pozícii vo finančnom manažmente samospráv alebo v inej pozícii a dôvod, pre ktorý sa rozhodli zúčastniť sa workshopu alebo celej série.

**Zoznámenie sa v dvojiciach** – požiadajte účastníkov, aby vytvorili dvojice a v diskusii zistili požadované informácie z osobného a profesionálneho života; po ukončení práce v dvojiciach jednotlivo predstavia svojho partnera z dvojice.

**Zoznamovanie sa v malých skupinách** – požiadajte účastníkov, aby na malé kartičky napísali oblasť finančného manažmentu, z ktorej majú najväčšiu potrebu získať viac vedomostí a zručností. Keďže nie každý môže poznať celé spektrum tém, ktoré je predmetom série alebo workshopu, môžete im vopred pripravený zoznam predstaviť na flipcharte, tabuli či inom médiu.

Keď účastníci zadanie ukončia požiadajte ich, aby sa prešli po miestnosti a našli iného účastníka s podobnými potrebami. Po niekoľkých minútach požiadajte účastníkov s podobnými vzdelávacími potrebami, aby vytvorili malé skupiny a diskutovali o tom, čo by sa chceli na workshope dozvedieť alebo sa z tejto oblasti naučiť robiť lepšie. Požiadajte dobrovoľníkov z jednotlivých skupín, aby predstavili členov svojej skupiny ako aj výsledky – spoločné vzdelávacie potreby.

## **0.2. CVIČENIE: POSÚDENIE VEDOMOSTÍ A SKÚSENOSTÍ**

### **ČAS:**

60 -75 minút

### **CIEĽ:**

Cieľom tohto cvičenia je pomôcť účastníkom vzťahnuť ich vlastné profesionálne skúsenosti k jednotlivým témam a oblastiam finančného manažmentu, ktoré sú obsiahnuté v tomto zväzku.

Poznámka: Ak si účastníci neprečítali pracovnú časť zo začiatku tejto kapitoly a nepoznajú témy tohto zväzku, použite Cvičenie 1.3)

### **PROCES**

Pre vyplnenie dotazníka, ktorý nasleduje na dvoch ďalších stranách požiadajte účastníkov, aby poskytli informácie o ich vlastnom práci a činnosti ich samospráv v rôznych oblastiach finančného manažmentu.

Po individuálnom vyplnení dotazníka a splnení úloh, požiadajte účastníkov, aby svoje odpovede prediskutovali v malých skupinách. Navrhните, aby niekto zo skupiny urobil záznam o odpovediach a zoradil ich tak, aby boli evidentné vzory – t.j. aké témy sa objavovali v súvislosti s dvoma tabuľkami najčastejšie.

Po tridsiatich minútach diskusie v malých skupinách, skupiny spojте a sumarizujte informácie z malých skupín. Podporte diskusiu o spoločných a rozdielnych výsledkoch malých skupín.

## Posúdenie mojich vedomostí a skúseností z finančného manažmentu

### Dotazník

#### Inštrukcie

Prečítajte si popis funkcií, ktoré zabezpečujú samosprávy v súvislosti s ich povinnosťami v oblasti finančného manažmentu uvedené v Tabuľke 1. Po prečítaní všetkých funkcií, vpíšte informácie podľa požiadaviek do Tabuľky 2 a 3.

**Tabuľka 1.** Funkcie finančného manažmentu samospráv

Účtovníctvo	Zabezpečuje základné koncepty účtovníctva a výkazníctva pre samosprávy
Manažment aktív	Poskytuje metódy identifikácie a spravovania (manažovania) aktívu samospráv
Plán kapitálových investícií	Skúma proces plánovania na zabezpečenie budúcich investičných rozvojových potrieb
Občianska participácia	Poskytuje predstaviteľom samospráv návod pre ich snahu zapojiť občanov do rozvoja a implementácie verejných programov konštruktívnym spôsobom a s ohľadom na čas k tomu potrebný
Hodnotenie finančnej podmienok	Poskytuje ilustratívnu sadu indikátorov použiteľných na hodnotenie finančnej podmienky
Finančné plánovanie	Hlbšie skúma, ktorým samospráva predpokladá svoje budúce finančné potreby s využitím množstva plánovacích a prognostických metód
Tvorba finančných politík	Odhaľuje podstatu finančných politík a to ako sú politiky formulované a systematicky samosprávami využívané na usmerňovanie a riadenie finančných záležitostí
Financovanie plánu kapitálových investícií	Zaoberá sa časťou krátkodobého a dlhodobého financovania plánu kapitálových investícií
Financovanie bežného rozpočtu	Zaoberá sa príjmami a časťou krátkodobého financovania bežného rozpočtu. Zahŕňa aj rozpočtovanie hotovosti a investície z núdze
Bežný rozpočet	Zameriava sa na bežný ročný rozpočet a jeho použitie ako primárneho nástroja finančného plánovania a manažmentu, rovnako ako na odhad ročných príjmov a kontrolu výdajov
Merateľné ukazovatele	Popisuje použitie merateľných ukazovateľov na určenie toho či a ako dobre je chcený cieľ samosprávy

	dosahovaný a ako vytvoriť systém merateľných ukazovateľov
Obstarávanie	Detailne overuje obstarávanie na základe plného rešpektovania príslušnej legislatívy, jeho efektívnosť a etiku pri obstarávaní tovarov a služieb samosprávou, vrátane sledovania celého procesu krok za krokom

S ohľadom na moju vlastnú manažérsku prácu, by som ohodnotila finančné funkcie popísané v Tabuľke 1, nasledovne:

**Tabuľka 2**

Moja manažérska práca	Funkcie finančného manažmentu
Funkcia, v ktorej som najlepší/ia, je:	
Funkcia, v ktorej som najmenej dobrá/ý, je:	
Funkcia, ktorá je pre mňa najväčšou výzvou, je:	
Funkcia, ktorá je pre mňa najmenšou výzvou, je:	
Tri funkcie, v ktorých chcem byť tréňovaná/ý najviac, sú	<hr/> <hr/> <hr/>

S ohľadom na moju vlastnú manažérsku prácu v samospráve, by som ohodnotil/la funkcie finančného manažmentu popísané v Tabuľke 1, nasledovne:

**Tabuľka 3**

Moja manažérska práca v samospráve	Funkcie finančného manažmentu
Tri funkcie, ktoré vykonáva moja samospráva najlepšie, sú	<hr/> <hr/> <hr/>
Tri funkcie, ktoré vykonáva moja samospráva najmenej úspešne, sú	<hr/> <hr/> <hr/>

## Pracovný hárok Funkcie finančného manažmentu: Výzvy a tréningové, vzdelávacie potreby

### Inštrukcie

V stĺpci 1 na ľavej strane pracovného hárku napíšte zoznam 10 najdôležitejších funkcií finančného manažmentu, ktoré vykonávajú samosprávy reprezentované členmi vašej malej pracovnej skupiny. Po skompletizovaní zoznamu, sa ako skupina dohodnite na piatich funkciách zo zoznamu, ktoré sú pre vaše samosprávy najväčšou výzvou. Výsledok uveďte začiernením bodu v stĺpci 2. Následne sa ako skupina dohodnite na piatich funkciách zo zoznamu, v ktorých by sa mali finanční manažéri reprezentovaných samospráv vzdelávať najviac. Výsledok uveďte začiernením bodu v stĺpci 3 .

Stĺpec 1 Funkcie finančného manažmentu	Stĺpec 2 Najväčšia výzva pre samosprávy	Stĺpec 3 Potreba tréningu/vzdelávania
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 0.3. CVIČENIE: IDENTIFIKÁCIA FINANČNEJ ZODPOVEDNOSTI<sup>1</sup>

### ČAS:

Približne 60 minút

### CIEĽ:

Cvičenie má pomôcť účastníkom identifikovať rôznych jednotlivcov a roly, ktoré majú v procese finančného manažmentu samospráv dôležité funkcie. Cieľom je zvýšiť povedomie o prepojenosti rôznych funkcií a význam tímovej práce pri ich zabezpečovaní. Cvičenie je možné používať pre skupiny účastníkov ktorých sú tvorcovia politík (volení predstavitelia), odborní zamestnanci a vedúci oddelení, rovnako ako finanční manažéri.

### PROCES

Rozdeľte účastníkov so malých skupín po piatich až siedmych a dajte každému z nich kópiu zoznamu funkcií finančného manažmentu z cvičenia 1.2; Tabuľka 1. Požiadajte účastníkov, aby diskutovali o tom, ktorí jednotlivci, oddelenia, rady a komisie (napríklad zastupiteľstvo alebo plánovacia komisia) z veľkej rodiny samosprávy by potreboval byť zapojení do každej z dvanástich funkcií uvedených na zozname. Okrem toho ich požiadajte, aby podľa zoznamu identifikovali, kto má alebo by mal v konečnom dôsledku nieť za výkon danej funkcie hlavnú zodpovednosť. Povedzte im, že majú približne 30 minút na to, aby sa so svojimi výsledkami vrátili do veľkej skupiny.

Môže to byť mierne mäťúce, keďže jednotlivci, vedúci oddelení a rôzne rady a komisie je potrebné žiadať o konzultácie a zapájať do mnohých ak nie do všetkých funkcií. Pripomeňte účastníkom, že cieľom je lepšie porozumieť komplexnosti väčšiny funkcií finančného manažmentu samospráv. Požiadajte každú skupinu, aby svoje odpovede zaznamenali na flipchartové hárky, ktoré potom môžu použiť pri prezentácii svojich zistení pred plenárnou skupinou.

Bez obáv do tohto cvičenia pridajte akúkoľvek inú úlohu, o ktorej si myslíte, že by mohla byť nápomocná pre lepšie pochopenie celej škály funkcií finančného manažmentu samospráv. Napríklad ich môžete požiadať, aby identifikovali roly, ktoré by mali v každej z daných funkcií mať občania. Prípadne či by vôbec mali nejaké mať.

---

<sup>1</sup> V zmysle accountability – verejná, spoločenská a morálna zodpovednosť voči občanom, voličom alebo v zmysle responsibility, ktorú chápeme ako zodpovednosť za plnenie úlohy, limitov, požadovaných výkonov a podobne. Prípadne riešte obe možnosti.