

## **História projektu Finančný manažment pre samosprávy na Slovensku**

PhDr. Ľuba Vávrová, CSc.

August 2013

Myšlienka o potrebe pripraviť, a čo najširšie pre rozvoj samospráv využívať, ucelený vzdelávací materiál so záberom všetkých tém a oblastí finančného manažmentu slovenských samospráv, ktoré v tom čase ešte len hľadali svoju budúcu vyspelú úroveň, vznikla v diskusii medzi expertom ICMA Dr. Fredom Fisherom a Ing. Evou Balážovou, vedúcou finančného oddelenia MsÚ, na jeseň 1995 v Lučenci.

V máji 1996 Ing. Eva Balážová, Ing. Eva Sirotková, vedúca finančného oddelenia ZMOS, Ing. Soňa Čapková, PhD, riaditeľka IROMAR, PhDr. Danka Páliková, riaditeľka Nadácie vzdelávania samosprávy ZMOS a PhDr. Ľuba Vávrová, CSc. senior poradkyňa ICMA z Centra asistencie samospráv<sup>1</sup>, pripravili, spolu s tímom amerických expertov, prvý koncept budúceho vzdelávacieho materiálu na Arlingtonskej univerzite v Dallase, Texas USA.

Výsledkom týždňovej práce bol návrh obsahu pätnástich príručiek pre komplexné zabezpečenie vzdelávacích potrieb finančných manažérov samospráv Tréning finančného manažmentu pre miestne samosprávy a to: 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. Zaujímavé diskusie sa viedli ohľadom možnosti rozčlenenia rozpočtu na kapitálový a bežný; o nami navrhovanej téme manažment grantov a o nami zdôrazňovanej potrebe účasti občanov na riadení samosprávy a jej finančnom manažmente zvlášť. Aj Tréning pre volených predstaviteľov samospráv - Local Elected Leadership, séria 12 vzdelávacích materiálov, ktorá bola taktiež vrámci programu financovanému USAID a realizovanému ICMA na Slovensku (LSGAC) v rokoch 1996 až 1999 preložená, sa v Príručke č. 8 špeciálne venoval téme - Volený predstaviteľ ako finančník a podporovateľ účasti občanov.

V pôvodnej sérii Finančného manažmentu 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

---

<sup>11</sup> Centrum asistencie samospráv (Local Government Assistance Center, LSGAC) bolo v rokoch 1996 až 1999 nositeľom projektu riadeného [ICMA](#) a v časti technická pomoc a kooperácia samosprávy a štátnej správy [RTI](#), financovaného [USAID](#) a zameraného na profesionálny rozvoj jednotlivcov, tímov a organizácií samospráv.

vlastnými. Vtedy aj dnes ide o to, že vlastné a teda zväčša aj známe príklady dobrej praxe nemusia byť dostatočne podnetné pre želanú zmenu, ako tie zo zahraničia, ktoré môžu byť práve novou výzvou.

Po úvodných rokovaní skupina amerických expertov spracovala k jednotlivým častiam podklady, ktorých preklad konzultovala, pripomienkovala a dopĺňala skupina 12 expertov z radov finančných manažérov samospráv a dvoch zástupkyň vysokých škôl (Ing. Soňa Čapková, UMB Banská Bystrica a Ing. Elena Žárska, dnes profesorka EÚ Bratislava). Slovenskí experti pripravovali prípadové štúdie, za LSGAC sme riešili komunikáciu s americkými partnermi a postupnú finančnú analýzu materiálov. Tréning trénerov v rozsahu 22 dní absolvovalo 22 finančných manažérov, prednostov a kontrolórov a pilotných tréningov sa zúčastnilo 180 účastníkov. Na projekte v priebehu troch rokov za LSGAC pracovali PhDr. Ľuba Vávrová, CSc. Ing.arch. Eva Balašová a Dr. Robert Boďo.

Špecifickou súčasťou projektu bol vznik Asociácie komunálnych ekonómov a následné študijné cesty a účasť na výmenných programoch ICMA na slovenskej strane riadených CRS.

Projekt, ktorý bol už od začiatku medzinárodný svoju ambíciu prekonával - prvý raz bol využitý mimo hraníc Slovenska v Rumunsku, Maďarsku, Kazachstane a následne cez sieť UN Habitat v mnohých krajinách všetkých kontinentov sveta.

V roku 2002 prebehol prieskum pripravený UN HABITAT v takmer 30 krajinách sveta, v ktorých sa manuál v tom čase už využíval a na základe zhodnotenia výsledkov a diskusií veľkej medzinárodnej pracovnej skupiny, aj s našim zapojením do prieskumu a aj s našou účasťou v pracovnej skupine, bol spracovaný návrh na túto aktualizovanú verziu. V predslove k aktualizovanej verzii uvádza Anna K. Tibaijuka, zástupkyňa generálneho sekretára a výkonná riaditeľka UN-HABITAT: „som presvedčená, že sa tento materiál stane hlavným nástrojom a referenčným manuálom pre všetkých zamestnancov, ale aj volených predstaviteľov samospráv na celom svete“ a to sa v súčasnosti aj deje. Doplnky, úpravy a dovysvetlenia autori podporujú, a my to aj v pokračujúcej diskusii s celou škálou pôvodných spoluautorov, využívame.

Stratili sme veľa času. Mnohé sme vedeli už vtedy, novínok je málo a niektoré nám život komplikujú viac ako je skutočne potrebné. Napriek všetkému, po veľkom úsilí a rokoch práce sa nám nakoniec podarilo to, že v súčasnosti beží projekt [MAFIS](#), ktorý sme iniciovali a aktívne na ňom spolupracujeme a projekt Centra rozvoja samospráv [www.crs.sk](http://www.crs.sk), financovaný grantom Veľvyslanectva USA na Slovensku *Lepší Finančný manažment samospráv na Slovensku (Improving Financial Management of Local Governments in Slovakia (IFiMa))*. Projekt CRS je zameraný na posilnenie profesionalizmu volených predstaviteľov samospráv a zamestnancov z oblasti finančného riadenia samospráv v oblasti najlepšej praxe a to predovšetkým nosných zvolených tém – Tvorba finančnej politiky a Občan a

jeho participácia pri finančnom riadení samospráv, spolu s Príručkou trénera. Celý preložený materiál bude voľne dostupný na web stránke CRS, AKE SR a tiež na web stránke Ústavu verejnej politiky a ekonómie Fakulty sociálnych a ekonomických vied UK.

Aktuálnym prínosom je spolupráca dvoch projektov a projektových tímov<sup>2</sup>, spolupráca viacerých neziskových organizácií a profesných asociácií samosprávy<sup>3</sup> zo Slovenska i Maďarska, akademických pracovísk, podpora a porozumenie donorov, a hlavne spracovávané – prekladané nosné časti takmer 1500 stranového štvorzväzkového materiálu pre široké využitie všetkých územných samospráv.

CRS dlhodobo hľadalo a riešilo možnosť prekladu celej série Finančného manažmentu pre samosprávy do slovenčiny. Výsledkom je, že podstatná časť je riešená cez projekt [MAFIS](#) finálne riadený ECM s CRS, AKE SR, APÚMS SR a FSEV UK – ÚVPE ako spolupracujúcimi organizáciami.

Vďaka projektu CRS *Skvalitnenie finančného manažmentu samospráv na Slovensku* (Improving Financial Management of Local Governments in Slovakia, IFiMa), ktorý je financovaný Sekciou verejnej správy Veľvyslanectva USA, ale aj iniciácii projektu MAFIS, sme opätovne vytvorili priestor pre vzdelávanie tak finančných ale aj ostatných manažérov, zamestnancov príslušných oddelení či odborov, volených predstaviteľov, študentov verejnej správy či ekonómie so zamraniem na samosprávu, ostatných záujemcov a to tak miestnych ako aj regionálnych samospráv. Profesné asociácie ako ZMOS, ÚNIA miest, AKE SR, APÚMS SR, ZHK, AVS-RVC ako aj vysoké školy ako UMB Banská Bystrica, EÚ Bratislava, FSEV UK a mnohé ďalšie tak majú ďalšiu možnú platformu na spoluprácu a konkrétny posun profesionality našich samospráv.

Tento projekt vychádza z odborných textov spracovaných a vydaných UN Habitat pod názvom Finančný manažment pre samosprávy, ktorý je aktualizovanou verziou pôvodnej série a v súčasnosti je celosvetovo využívaný.

Predkladané materiály projektu IFiMA financovaného z grantu Veľvyslanectva USA v Slovenskej republike a so súhlasom UN HABITAT<sup>4</sup>, preložila PhDr. Daniela Halašová a PhDr. Ľuba Vávrová, CSc.

---

<sup>2</sup> CRS a ECM

<sup>3</sup> AKE SR, APÚMS SR, FSEV UK ÚVPaE, TÖOSZ, LRMI

<sup>4</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. Sídлом UN HABITAT je Nairobi, Keňa. Naša spolupráca s jej skvelými zástupcami pánom Tomaszom Sudrom, pani Gulelat Kebele a pánom Rafaelom Tutsom, terajším riaditeľom Odboru vzdelávania a rozvoja zdrojov, začala v roku 1996 a trvá dodnes, za čo sme veľmi vďační.