



Úloha asociácií komunálnych ekonómov pri posilňovaní demokratického riadenia na miestnej úrovni

Zborník z regionálnej konferencie FDI

27. – 29. november 1999
Bratislava, Slovenská republika

Publikácia Iniciatívy pre fiškálnu decentralizáciu v strednej a východnej Európe (FDI-CEE)

Iniciatíva pre fiškálnu decentralizáciu v strednej a východnej Európe (FDI-CEE) je grantový program navrhnutý tak, aby pomohol transformujúcim sa ekonomikám, ktoré prechádzajú reformou verejnej správy. Poskytuje inštitúciám (vládam, parlamentom, miestnej/regionálnej samospráve a asociáciám v pôsobnosti miestnej/regionálnej samosprávy) odbornú a finančnú pomoc na analýzu, tvorbu riešení a zavádzanie zlepšení v politike a manažmente miestnej samosprávy.

FDI hľadá možnosti pomoci transformujúcim sa krajinám v oblasti tvorby zdrojov, posilňovania inštitúcií a vzdelávania, fiškálnej decentralizácie a manažmentu rozpočtu. Hlavným cieľom je uľahčiť analýzu rôznych možných prístupov, vytvoriť vedomostnú základňu, zvýšiť úroveň a efektívnosť novo formovaných miestnych/regionálnych samospráv v strednej a východnej Európe.

Program vychádza z potrieb vlád a ostatných inštitúcií v procese fiškálnej decentralizácie. Grantový program podporuje tento proces odbornými a finančnými zdrojmi, ako i facilitáciou prístupu ku globálnym vedomostiam a skúsenostiam. Jedinečnou črtou FDI-CEE je možnosť využitia grantových prostriedkov na podporu aktivít, ktoré realizujú inštitúcie a odborníci – experti v strednej a východnej Európe, ktorí sami identifikujú kľúčové témy a riešenia.

FDI-CEE je spoločnou iniciatívou Rady Európy (RE); Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD); Inštitútu pre ekonomický rozvoj Svetovej banky; Americkej agentúry pre medzinárodný rozvoj (USAID); dánskeho Ministerstva vnútra; nemeckého GTZ; talianskeho Ministerstva zahraničných vecí a kanadskej Agentúry pre medzinárodný rozvoj.

Odporúčaná citácia:

Luba Vávrová, editor: Úloha asociácií komunálnych ekonómov pri posilňovaní demokratického riadenia na miestnej úrovni – Zborník z regionálnej konferencie FDI.

V prípade záujmu o informácie o programoch FDI-CEE kontaktujte prosím:

Rada Európy (Štrasburg, Francúzsko)
Pán Alessandro Mancini
Tel.: 33-388-412265
Fax: 33-388-412784
E-mail: Alessandro.Mancini@dela.coe.fr

Pani Merete Bjerregaard
Tel.: 33-388-412139
Fax: 33-388-412784
E-mail: bjerregaard@dela.coe.fr

OECD (Paríž, Francúzsko)
Pán Michael Engelschalk
Tel.: 33-1-4549660
Fax: 33-1-45241884
E-mail: Michael.Engelschalk@OECD.org

Svetová banka (Washington, USA)
Pán Robert D. Ebel
Tel.: 1-202-4734150
Fax: 1-202-6769810
E-mail: rebel@worldbank.org

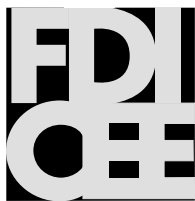
Pani Karen Hotra
Tel.: 1-202-4730740
Fax: 1-202-6769810
E-mail: khotra@worldbank.org

ISBN 80-89019-01-3

Úloha asociácií komunálnych ekonómov pri posilňovaní demokratického riadenia na miestnej úrovni

Zborník z regionálnej konferencie FDI

27. – 29. november 1999
Bratislava, Slovenská republika



**Iniciatíva pre fiškálnu decentralizáciu v strednej
a východnej Európe**

*Názory publikované v tomto zborníku z regionálnej konferencie sú názormi autorov
a nemusia vyjadrovať názory Iniciatívy pre fiškálnu decentralizáciu v strednej
a východnej Európe a jej partnerských organizácií.*

© Vydal: FABER, Bratislava 2000

ISBN 80-89019-01-3

Obsah

Predslov	5
Asociácia komunálnych ekonómov v SR, jej program a ciele	11
EVA BALÁŽOVÁ	
Skúsenosti a problémy analyzovania a prezentovania agregovaných údajov o finančnom hospodárení samospráv obcí a miest v Slovenskej republike	15
PETER BERČÍK	
Formy a štruktúra obecných podnikov na Slovensku	17
ING. SOŇA ČAPKOVÁ, CSC.	
Úvery miestnych samospráv	22
ING. SOŇA ČAPKOVÁ, CSC.	
Inštitúcie občianskej spoločnosti a asociácie finančných manažérov miestnych samospráv: spolupráca pre rozvoj rozpočtovej transparentnosti	27
D. A. ANTOŇUK	
Finančné vzťahy s obecnými inštitúciami	35
VĚRA KAMENÍČKOVÁ	
Strategické plánovanie a plánovanie bežného rozpočtu	39
ZSUZSANNA KASSÓ	
Úloha profesných združení vo vojnovom období	45
HIDAJET KELESTURA	
Rozvíjanie konkurenčného vnútorného finančného trhu, otázky politiky a výzvy (Prípadová štúdia Maďarska)	47
MIHÁLY KOPÁNYI	
Zadlžovanie miestnych samospráv	
Výsledky panelovej diskusie	50
MIHÁLY KOPÁNYI	
Finančno-ekonomické nástroje riadenia komunálnych podnikov (tézy)	52
MICHAIL KUZNECOV	
Vstup do EÚ a financovanie miestnych samospráv	53
MICHEL NOËL	
Financovanie samosprávy a vstup do EÚ, skúsenosti Fínska	59
JUHANI TURKKILA	
Niektoré aspekty zadlženosti obcí SR	64
ELENA ŽÁRSKA	
Maďarská asociácia komunálnych ekonómov	67
MARGIT ZADRAVECZ	
Asociácie ekonómov miestnej samosprávy: úloha a výhody založené na skúsenostiach Spojených štátov	69
CLAY WIRT, RICHMOND	

Predslov

Asociácia komunálnych ekonómov v Slovenskej republike s pomocou grantu Iniciatívy pre fiškálnu decentralizáciu v strednej a východnej Európe FDI-CEE a Inštitútu pre miestnu samosprávu so sídlom v Budapešti pripravila v novembri 1999 regionálnu konferenciu v Bratislave, Slovenská republika, na tému Úloha asociácií komunálnych ekonómov pri posilňovaní demokratického riadenia na miestnej úrovni. Konferencia bola spolufinancovaná britským Know How Fondom, Radou Európy v Štrasburgu a tiež samotnou organizátorkou Asociáciou komunálnych ekonómov v Slovenskej republike.

Na konferencii sa zúčastnili zástupcovia pätnástich krajín strednej a východnej Európy – ich asociácií a iných zainteresovaných inštitúcií pôsobiacich v oblasti miestnej samosprávy.

Boli to zástupcovia nasledujúcich krajín: Albánsko, Federácia Bosny a Hercegoviny, Česká republika, Estónsko, Maďarsko, Kazachstan, Litva, Macedónsko, Moldavsko, Poľsko, Federácia Bosny a Hercegoviny – Republika Srbská, Rumunsko, Ruská Federácia, Ukrajina, Slovensko. Prednášajúci na konferencii zastupovali nasledujúce inštitúcie: Svetovú banku, Know How Fond, Asociáciu finančných ekonómov Fínska, Ministerstvo financií a Asociácie komunálnych ekonómov Federácie Bosny a Hercegoviny, Urban Research Institute, Praha, Česká republika, Asociáciu komunálnych ekonómov Maďarska, Asociáciu miestnych samospráv z Rumunska, mesto Petrozavodsk, Asociáciu komunálnych ekonómov v Slovenskej republike, Inštitút regionálneho rozvoja miest a obcí (IROMAR), Univerzitu Mateja Bela, Banská Bystrica.

Hlavné ciele konferencie

- obhajovať postavenie profesionálnych asociácií ako odrazových mostíkov pre zvyšovanie profesionality komunálnych ekonómov krajín CEE a NIS
- prezentovať a diskutovať o výhodách a potenciáli komunálnych finančných asociácií na základe existujúcich skúseností z podobných organizácií v Európskej únii a CEE
- vzbudiť záujem kľúčových komunálnych ekonómov z krajín CEE a NIS o zakladanie profesionálnych asociácií vo svojich krajinách
- zaoberať sa špecifickými odbornými otázkami, o ktoré prejavujú komunálni ekonómi zo CEE a NIS najväčší záujem, ako možnými oblastami aktivít novovzniknutých asociácií
- vybudovať jadro budúcej siete komunálnych finančných asociácií v krajinách CEE a NIS.

Nemenej dôležitou súčasťou konferencie bola odborná časť zameraná na kľúčové prvky kvalitného finančného manažmentu.

Podstata problému, na ktorý sa konferencia zamerala, tkvie v chápaní, že tempo a úspech reforiem samosprávy v regiónoch sú priamo spojené s profesionalitou úradníkov. Konkrétne sa to týka komunálnych finančných manažérov, ktorí zodpovedajú za manažovanie fondov samosprávy, a tak do určitej miery nesú zodpovednosť za ich správne fungovanie. Komunálni finanční manažéri prejavili veľký záujem o získanie takých zručností a vedomostí, ktoré by využili pri prijímaní rozumných rozhodnutí týkajúcich sa manažovania komunálnych fondov. Tento fakt by mohol byť dôležitým predpokladom úspechu reforiem miestnej správy v krajinách strednej a východnej Európy, ktoré zatiaľ nezaznamenali taký rýchly pokrok ako by bolo potrebné pre požadovaný ekonomický rozvoj v rámci regiónu.

Existuje mnoho spôsobov stimulácie profesionálneho rastu úradníkov verejnej správy. Pre potreby tohto projektu sme sa zamerali na možnosti zvýšenia a stimulácie profesionálneho rastu úradníkov miestnej správy - predovšetkým však finančných manažérov.

Domnievame sa, že z hľadiska úspešnosti v tejto oblasti najvhodnejším spôsobom je založenie profesionálnych asociácií, ktoré svojím pôsobením plnia štyri hlavné úlohy:

- a) podporujú profesionálny rast členov prostredníctvom tréningových a vzdelávacích programov
- b) fungujú ako informačné centrá, ktoré zhromažďujú, analyzujú a ďalej odovzdávajú informácie relevantné potrebám svojich členov
- c) reprezentujú svojich členov na národnej a medzinárodnej úrovni
- d) poskytujú ďalšie žiadané služby.

Podobné organizácie sú bežné v západnej Európe, Severnej Amerike a niekoľko ich vzniklo už i v krajinách strednej a východnej Európy. Myslíme si, že by sa malo v tomto trende pokračovať a existencia profesionálnych asociácií v oblasti komunálnych financií by nemala byť obmedzená len na niekoľko krajín strednej a východnej Európy.

Väčšina krajín strednej a východnej Európy má len málo skúseností s vytváraním a fungovaním aspoň nejakého druhu profesionálnej asociácie samosprávy. Predstavitelia regiónov týchto krajín potrebujú viac informácií o službách asociácií a tiež poznať, ako udržiavajú a podporujú myšlienku profesionality svojich služieb na poli samosprávy. Výsledkom nedostatočnej informovanosti v krajinách strednej a východnej Európy sú len malé snahy vytvárať profesionálne asociácie vo všeobecnosti, no i konkrétne asociácie komunálnych ekonómov.

Organizovaním konferencie sme sa snažili o **vytvorenie priestoru na rozsiahlu výmenu názorov a skúseností, no aj na vznik iniciatív zakladania nových asociácií a podporu ich vzájomnej spolupráce.**

Závery z prvého dňa konania konferencie

Konferencia ponúkla účastníkom podrobný pohľad na úlohu a možnosti asociácií komunálnych ekonómov, ktoré podporujú proces rozvoja samosprávy a zároveň plnia úlohu dôležitého demokratizačného a lobujúceho činiteľa vo všetkých otázkach týkajúcich sa samosprávy, napr. pri príprave novej legislatívy. Asociácie tiež zastávajú úlohy inštitúcie efektívnej podporujúcej profesionálny rast finančných manažérov samospráv. Okrem toho asociácie komunálnych ekonómov vysoko kvalifikovane reagujú na potreby občanov, konajú proaktívne a iniciujú spoluprácu so štátnou administratívou a s inými zúčastnenými partnermi.

Zasadnutia konferencie boli zamerané na úlohu a prínos asociácií komunálnych ekonómov vyplývajúce zo skúseností:

- EÚ a USA, ktoré prezentoval Noel Hepworth, riaditeľ CIPFA, predsedajúci Inštitútu verejného financovania, predsedajúci Výboru verejného sektora Európskej federácie účtovníkov vo Veľkej Británii a Clay Wirt, konzultant ICMA/USAID
- krajín CEE, ktoré prezentovala Eva Balážová, prezidentka Asociácie komunálnych ekonómov na Slovensku; Margit Zadravec, viceprezidentka Maďarskej asociácie komunálnych ekonómov a Maxim Acevski, Asociácia komunálnych ekonómov Macedónska.

Obe plenárne zasadnutia, ktoré pokračovali pracovnými stretnutiami v troch skupinách s 20 – 30 účastníkmi v každej z nich, viedli vyššie uvedení moderátori.

Téma stretnutia pracovnej skupiny č.1: „Profesionálne zručnosti komunálnych ekonómov: skúška z účtovníctva alebo niečo viac? – Profesionálny rozvoj a rola asociácií komunálnych ekonómov“

Závery stretnutia zdôraznili rozdiely v získavaní profesionálnych zručností, ktoré sa líšia v závislosti od štátneho vzdelávacieho systému krajiny, MVO, zahraničných grantových zdrojov určených samospráve uvedomujúcej si dôležitosť vysokokvalifikovaných finančných odborníkov a rôznych prístupov so zreteľom na odlišnosť cieľových skupín. V pracovnej skupine sa tiež diskutovalo o úlohe odborníkov pri príprave nových tréningov a sprievodných materiálov. Hlavnou otázkou stretnutia bola dôležitosť nezávislého certifikačného procesu odborníkov samosprávy i vzhľadom na to, že takýto proces je zárukou vysokej úrovne kvalifikovanosti finančných odborníkov samosprávy.

Druhá pracovná skupina diskutovala o téme „Spôsoby financovania profesionálnych asociácií v krajinách CEE a NIS a trvalá udržateľnosť asociácií komunálnych ekonómov“

Diskusia sa týkala finančných zdrojov asociácií. Prezentácia a hodnotenie jasne ukázali, že výmena skúseností v tejto špecifickej oblasti bola pre účastníkov veľmi dôležitá. Ďalšia diskutovaná otázka znela: “Aké sú ďalšie zdroje financovania asociácie?” Najfrekventovanejšie tematické oblasti boli: dobrovoľnícka práca a iné nefinančné zdroje, príjmy z konzultačnej práce, konferencie a dohody o spolupráci. Clay Wirt zdôraznil veľkú zainteresovanosť účastníkov v otázkach vytvárania väčších príjmov pre potreby svojich profesionálnych asociácií.

Stretnutie tretej pracovnej skupiny bolo zamerané na asociácie komunálnych ekonómov a ich služby.

V rámci diskusie sa hovorilo o štyroch hlavných skupinách služieb a aktivít:

1. rozsah certifikovaných tréningov (špeciálne tréningy finančného manažmentu, ale aj tréningy počítačových zručností, cudzích jazykov a etiky)
2. podpora pri zlepšovaní hardvérových a softvérových podmienok špecifických pre oblasť samosprávy, vytváranie databáz, štatistické údaje na špecifickej štandardnej úrovni, nástroje a informácie o bankových úveroch (národné a medzinárodné), databáza informácií týkajúcich sa vstupu do EÚ, preklady odborných materiálov pre finančných manažérov

3. lobovanie a podpora na poli legislatívy
4. svojpomoc - vytváranie odborných knižníc, etického kódexu, zlepšovanie manažmentu asociácie - ak je to možné – zamestnaním pracovníkov na plný úväzok, spolupráca s inými asociáciami samosprávy na národnej i medzinárodnej úrovni.

Clay Wirt sumarizoval závery stretnutí prvého dňa nasledovne:

1. podnetné stretnutia s výbornými nápadmi a predstavením tréningového programu finančného manažmentu reprezentantmi Slovenskej asociácie komunálnych ekonómov
2. historická udalosť – stretnutie špecificky orientované na asociácie komunálnych ekonómov
3. vhodné načasovanie a predstavenie – asociácie finančných manažérov sú pripravené pomáhať pri reformách verejnej správy vo svojich krajinách
4. konferencia s atmosférou spolupráce a jej dôležitosť
5. takéto asociácie by mohli pomáhať pri vytváraní dôveryhodného obrazu predstaviteľov samosprávy ako schopných a kvalifikovaných odborníkov
6. existujúce asociácie finančných manažérov sú ukazovateľom úspešnosti.

Poznámka: podrobnejšie informácie sa nachádzajú v prílohe Hodnotiace zhrnutie

Návrhy: Pri príprave tohto projektu sme nepredpokladali následný prieskum dopadu konferencie, a to konkrétne, či došlo k založeniu nových asociácií v krajinách, kde doposiaľ neexistovali. Navrhujeme vytvorenie jednoduchého dotazníka týkajúceho sa tejto oblasti s úmyslom prípadného pokračovania v podpore určitého druhu.

Krátka ukážka niektorých modulov tréningového projektu financovaného USAID, pripraveného a uskutočňovaného trénermi ICMA v Slovenskej republike v období posledných troch rokov ako jeden z najlepších tréningových projektov pre odborníkov samosprávy, patrila medzi najdôležitejšie časti konferencie. Predviedli ju slovenskí tréneri, pričom vychádzali z manuálov a odborných poznatkov série tréningov finančného manažmentu. Prezentácia prebehla v troch simultánne pracujúcich skupinách (každá po 25 – 30 účastníkov vrátane dvoch trénerov Slovenskej asociácie komunálnych ekonómov). Témy prezentácie boli nasledovné:

Pracovná skupina č.1 *Finančná politika, plánovanie a financovanie*

Pracovná skupina č. 2 *Verejné obstarávanie*

Pracovná skupina č. 3 *Účasť občanov*

Záver z druhého dňa konania konferencie

Plán druhého dňa konferencie bol založený na práci v troch pracovných skupinách, v každej od 25 do 30 účastníkov vrátane moderátora diskusie. Každé stretnutie sa začalo dvoma alebo troma krátkymi prezentáciami.

Pracovná skupina č. 1 – Strategické plánovanie bežného rozpočtu (vedúca skupiny - Zsuzsanna Kassó)

Diskutované otázky: Analýzy návrhov a projektov, načasovanie, rozpočtové techniky, efektívnosť výdavkov a pod.

Pracovná skupina č. 2 – Úverovanie samosprávy (vedúci skupiny - Soňa Čapková a Mihály Kopányi)

Diskutované otázky: Úloha úverovania, dôveryhodnosť samosprávy, trh s komunálnymi dlhopismi a pod.

Pracovná skupina č. 3 – Finančné vzťahy s komunálnymi inštitúciami

Diskutované otázky: Finančné vzťahy s komunálnymi servisnými organizáciami, súkromné firmy a MVO, kontrola rozpočtu a výdavkov občanmi a pod.

Výsledky práce v skupinách sú súčasťou Zborníka z konferencie.

Štefan Bošňák, primátor mesta Trnava, vystúpil s krátkou prezentáciou týkajúcou sa reformy štátnej správy a decentralizačného procesu verejných prostriedkov/financií.

Mimoriadna pozornosť organizátorov, ako i účastníkov bola venovaná témam dvoch prednášok – **Financie miestnej samosprávy a Vstup do EÚ** – prednesených na plenárnom zasadnutí predstaviteľmi Európskej únie – páni Turkilom a Michelom Noëlom. Táto téma bola doplnená do programu konferencie na špeciálnu žiadosť Asociácie komunálnych ekonómov Slovenskej republiky vzhľadom na to, že jej členovia stále pociťujú nedostatok informácií, okrem iného aj o vplyve vstupu do EÚ na ich profesionálnu prácu.

Na záver konferencie boli prednesené dva záverečné príspevky:

Pán Clay Wirt zdôraznil, že

konferencia prezentovala podporu úsiliu odborníkov samosprávy na národnej a medzinárodnej úrovni. Toto stretnutie bolo tiež veľkou príležitosťou na získanie nových myšlienok spojených s vytváraním a posilňovaním existujúcich asociácií finančných manažérov, spôsobov, akými môže každý člen pomôcť v procese upevňovania postavenia asociácie; načrtlo zmeny, ktoré napomôžu ich zlepšenie, a prinieslo možnosti na poli regionálnej siete - nová sieť profesionálnych organizácií predstavuje dôležitý nástroj dosiahnutia úrovne krajín EÚ. Je možné, aby Asociácia komunálnych ekonómov SR koordinovala takúto regionálnu sieť?

Pán Gábor Peteri zdôraznil, že

vďaka konferencii sa vytvorila nová skupina odborníkov - nie finančných úradníkov, ale finančných manažérov zodpovedných nielen za implementáciu smerníc, ale aj za vytváranie nových, ktoré môžu zmeniť a zlepšiť fungovanie samosprávy, manažérov schopných pôsobiť v trhovom prostredí. Konferencia priniesla nové myšlienky posilňovania samosprávy v rámci regiónu. **Vytvorenie medzinárodnej siete finančných odborníkov samospráv by mohlo predstavovať aktivity, o podporu ktorých by mali určite záujem aj potenciálni donori.**

Asociácia komunálnych ekonómov v SR, jej program a ciele

Eva Balážová, prezidentka Asociácie komunálnych ekonómov v Slovenskej republike

Asociácia je dobrovoľnou neziskovou a politicky nezávislou mimovládnu organizáciou odborníkov – ekonómov a právnikov zaoberajúcich sa teóriou a metódami finančnej a daňovej politiky, rozpočtovania, finančného hospodárenia a nakladania s majetkom a ich aplikáciami v miestnej samospráve.

Cieľom asociácie je predovšetkým pomoc mestským a obecným samosprávam vo vyššie uvedených oblastiach. Predmetom činnosti asociácie je:

- odborná výpomoc obecným a mestským samosprávam, kompetentným v oblasti teórie a metód finančnej a daňovej politiky, rozpočtovania, ich aplikácií v komunálnej sfére a v oblasti majetkového hospodárenia vzájomnou výmenou skúseností, sprostredkovaním informácií od odborníkov, od kompetentných štátnych orgánov a od zahraničných partnerov,
- reprezentovanie odborne z ekonomickej a právnej stránky vyjadrených záujmov samospráv navonok, najmä vo vzťahu k verejnosti a ku kompetentným orgánom štátu predovšetkým vlastnou aktivitou, prostredníctvom Združenia miest a obcí Slovenska a podobne.

AKE SR, vznik, súčasný stav a smery ďalšieho rozvoja

Oficiálny vznik asociácie sa datuje od septembra roku 1996. Myšlienka vzniku prišla práve v dobe, keď po piatich rokoch existencie samospráv odborne vyspelí pracovníci cítili potrebu komunikovať medzi sebou a vo vzájomnej konfrontácii si chceli overiť, čo urobili a čo nie. Všetci totiž začínali na jednej štartovacej čiare, ktorou bol zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení, ktorým sa samospráva na Slovensku konštituovala.

Sformovanie oficiálneho združenia prebehlo pre veľký záujem o členstvo veľmi rýchlo – v priebehu niekoľkých mesiacov. Dnes tvorí členskú základňu viac ako 120 osôb. Veľkou pomocou v počiatkoch bola technická a finančná podpora zo strany USAID/LSGAC, ako aj osobne Dr. Freda Fishera z USA. Táto podpora urýchlila proces formovania asociácie na profesionálnej úrovni.

Úspešná iniciatíva sa stretla s porozumením štatutárnych predstaviteľov miest a obcí – primátorov a starostov.

Vznikom asociácie sa v prvom rade vytvorilo fórum, na ktorom majú možnosť členovia diskutovať o problémoch a poskytovať si vzájomnú odbornú pomoc v oblastiach, ktoré sa týkajú predovšetkým finančného manažmentu samospráv, účtovníctva, rozpočtovania, dlhovej služby, investovania, spravovania daní, nakladania s majetkom, riadenia organizácií založených mestom, resp. obcou a podobne.

Keďže finančný, resp. ekonomický manažér mesta a obce, ako aj právnik sú profesie so širokým záberom pôsobnosti a kompetencií, rozsah problémov, ktoré asociácia včleňuje do svojho programu, je určený záujmom členov asociácií, ktorý môžu prezentovať prostredníctvom dotazníkov.

Okrem výmeny skúseností asociácia sprostredkováva informácie od odborníkov, od kompetentných štátnych orgánov, zahraničných partnerov, spolupracujúcich inštitúcií z bankovej sféry a podobne.

Členovia asociácie aktívne pôsobia ako tréneri v oblasti vzdelávacieho projektu pre finančných manažérov samospráv.

Krátkodobý a dlhodobý program činnosti asociácia sformovala do tzv. „Akčného plánu AKE SR“, ktorý vypracovala Rada asociácie a Valné zhromaždenie ho schválilo svojím uznesením. Akčný plán predpokladá, – okrem už spomenutej činnosti, že asociácia vydá zbierku nápadov samospráv, etický kódex, že rozpracuje

hodnotenie a oceňovanie rozpočtov samospráv a pripraví pôdu pre certifikovanie finančných pracovníkov samospráv a že bude ďalej rozvíjať spoluprácu na medzinárodnej úrovni.

Asociácia si vytýčila základné smery rozvoja svojej činnosti v týchto oblastiach:

1. Ďalšia aktivizácia a stabilizácia členskej základne.
2. Iniciatívna a aktívna spolupráca so samosprávnymi a štátnymi orgánmi na reforme verejnej správy.
3. Pomoc pri odbornom raste členov, sprostredkovanie čo najviac odborných informácií, riešenie problematiky financovania s kompetentnými, získavanie a poskytovanie odborných stanovísk, iniciatívne predkladanie návrhov.
4. Dôraz na aktivizáciu špecializovaných odborných skupín.
5. Pokračovanie v ďalších cykloch vzdelávania finančného manažmentu samospráv (aj pre volených a menovaných). Pokračovanie v aktualizácii manuálov FMS a rozširovanie o ďalšie témy.
6. Zvýrazniť publikačnú činnosť.
7. Dotvoríť vlastnú databázu AKE SR a využívať ju na vzájomnú komunikáciu.
8. Naďalej iniciovať a rozširovať medzinárodné aktivity s cieľom napomáhať európsku integráciu Slovenska.

AKE SR a jej organizačná štruktúra, metódy práce a financovanie

V zmysle platného slovenského práva základným dokumentom, v ktorom sú schválené pravidlá fungovania asociácie, sú STANOVY.

NAJVYŠŠÍM ORGÁNOM asociácie je valné zhromaždenie, ktoré tvoria všetci riadni členovia.

ŠTATUTÁRNYM ORGÁNOM je prezident asociácie, ktorý má dvoch viceprezidentov.

Aktivity asociácie výkonne riadi RADA, ktorá má 9 členov. Radu volí hlasovaním valné zhromaždenie. Rada volí a odvoláva zo svojich radov prezidenta a viceprezidentov. Valné zhromaždenie zriaďuje aj kontrolnú skupinu, ktorá má v súčasnosti 3 členov.

Asociácia dbá o paritné zastúpenie ekonómov a právnikov v orgánoch asociácie. Funkčné obdobie všetkých volených členov sú 2 roky. Na riešenie špecifických problémov vytvára valné zhromaždenie špecializované odborné skupiny, ktoré si zo svojho streda volia vedúceho. Asociácia má riadnych členov, pridružených a čestných členov. Riadne členstvo vzniká podaním prihlášky a zaplatením členského príspevku. Pridružené a čestné členstvo môže vzniknúť tak fyzickej, ako aj právnickej osobe, ktorá vykonáva príbuznú činnosť ako asociácia. O takomto členstve rozhoduje valné zhromaždenie. Medzi významné osobnosti, ktoré prijali čestné členstvo o. i. patrí vynikajúci manažér a poradca z USA p. Dr. Fred Fisher, ale aj podpredseda vlády SR pre ekonomiku Ivan Mikloš, splnomocnenec vlády SR pre reformu verejnej správy Viktor Nižňanský a ďalší.

Sídlo asociácie je určené pôsobiskom prezidenta. V hlavnom meste Bratislave má asociácia kanceláriu, ktorá je výkonným orgánom. Zriaďuje ju prezident na základe rozhodnutia Rady. Poslaním kancelárie je predovšetkým administratívna činnosť, ktorá sa v súčasnosti zabezpečuje prostredníctvom dohody o pracovnej činnosti.

Rada zasadá spravidla každý mesiac vždy v inom meste SR; na svoje zasadnutia si často pozýva aj členov asociácie. Valné zhromaždenie sa zvoláva minimálne raz za rok.

AKE realizuje svoje aktivity najčastejšie prostredníctvom odborných konferencií, ktoré sa konajú v rôznych častiach SR 3- alebo 4-krát do roka. V rámci týchto konferencií je okrem prezentácií odborných tém priestor aj na výmenu skúseností a vzájomnú komunikáciu členov. Asociácia svoju činnosť realizuje aj formou vzájomnej výmeny informácií medzi členmi, publikačnou a školiacou činnosťou, ako aj vytvorením a poskytovaním spoločnej informačnej databázy členom asociácie.

Práve v týchto dňoch rozbiehame medzi členmi internetový diskusný klub a samozrejme aktuálne informácie o AKE sa dajú získať aj na WWW stránke na adrese www.home.sk/www/akesr.

Financovanie asociácie sa realizuje prostredníctvom rozpočtu schváleného valným zhromaždením vždy na jeden kalendárny rok, a to predovšetkým z členských príspevkov, dotácií, darov a z vlastnej činnosti.

AKE SR a vzdelávanie v záujme posilňovania profesionality jej členov

Jednou z priorít, na ktoré kladie asociácia veľký dôraz, je vzdelávanie jej členov so zámerom dosiahnuť kvalitatívny posun z pozície úradníkov do pozície finančných manažérov.

V záujme tohto cieľa bolo však treba vyprofilovať obsahové zameranie vzdelávacích aktivít pre finančný manažment samosprávy.

Za technickej a finančnej asistencie a koordinácie USAID/LSGAC a osobnej angažovanosti nášho učiteľa a vzoru, ale aj priateľa a skvelého človeka Dr. Freda Fishera, pod metodickým vedením amerických expertov, za účasti siedmich odborníkov zo slovenských samospráv uzrela svetlo sveta séria 15 manuálov pre tréning finančného manažmentu samospráv (v slovenskej aj anglickej verzii). O spôsobe prípravy trénerov i celého pilotného tréningu FMS referovala doc. Žárska ako projektová manažérka.

Členovia asociácie sa zúčastňujú aj na ďalších programových vzdelávacích aktivitách organizovaných predovšetkým Centrom rozvoja samospráv, prípadne prostredníctvom Nadácie vzdelávania samospráv. V súčasnosti je to interaktívny tréning s názvom „Manažment zmeny“.

AKE SR a aktivity v oblasti tvorby zákonných noriem pre samosprávy

Asociácia sa usiluje aj o akceptáciu zo strany orgánov štátu najmä pripomienkovaním návrhov zákonov, poukazovaním na problémy, resp. na kolízne právne úpravy týkajúce sa predovšetkým ekonomiky samospráv.

Asociácia má za sebou mnoho vypracovaných odborných stanovísk k návrhom zákonov (napr. k zákonu o daniach z príjmov, keď slovenský parlament v týchto dňoch schválil novelu a akceptoval úsilie samosprávy o oslobodenie od zdanenia príjmov obce dosiahnutých z nakladania s majetkom).

V súčasnosti pri asociácii intenzívne pracuje expertná skupina iniciatívne pripravujúca návrh nového zákona o miestnych daniach, ktorý by mal byť už súčasťou ekonomického balíka zákonov v rámci reformy verejnej správy.

Pripravujú sa štandardizované ukazovatele výkonnosti v samospráve i zmena v metodike vykazovania výsledkov hospodárenia samospráv.

Asociácia má záujem o participáciu na tvorbe zákonných noriem predovšetkým týkajúcich sa finančného hospodárenia samospráv a ponúka odbornosť svojich členov k spolupráci.

AKE SR a výchova mladých odborníkov

- sa realizuje predovšetkým na úrovni spolupráce so slovenskými univerzitami zameranými aj na výchovu odborníkov pre verejnú správu. Ide hlavne o Ekonomickú fakultu UMB Banská Bystrica, Národohospodársku fakultu Ek. univerzity v Bratislave a Fakultu ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre. Členovia AKE SR sa na spolupráci podieľajú nasledovnými formami:
- vypisovaním konkrétnych tém pre diplomové práce študentov,
- vedením a oponentúrou diplomových prác študentov,
- výučbou, vedením seminárov a cvičení, resp. prednášaním odborných tém,
- priamo ako skúšajúci v skúšobných komisiách pri štátnych záverečných skúškach,
- spolupracujú pri vedeckých výskumoch, ktoré realizujú príslušné katedry, resp. vedeckí pracovníci univerzít,
- členovia AKE SR na svojich konferenciách umožňujú prezentácie výsledkov študentských prác.

AKE SR a domáce a medzinárodné partnerské vzťahy

Od začiatku existencie asociácia postupne vstupovala do oficiálnych vzťahov so združeniami a organizáciami, ktoré pôsobia v oblasti samosprávy.

Dobre je rozbehnutá spolupráca so Združením miest a obcí Slovenska, s Úniou miest a obcí SR. Partnerská zmluva s Inštitútom rozvoja obcí, miest a regiónov (IROMAR) sa tiež realizuje zatiaľ na prospech oboch strán. Podnetné sú aj partnerské vzťahy so Združením hlavných kontrolórov a s Asociáciou prednostov úradov miestnych samospráv. Ešte neoficiálne, ale sa začína spolupráca so Združením organizácií verejnoprospešných služieb. AKE sa zúčastňovala a zúčastňuje na všetkých spoločných aktivitách samosprávnych združení či už prostredníctvom okrúhlych stolov, alebo inou formou. Veľkým prínosom sa javí spolupráca s Centrom rozvoja samospráv SR predovšetkým z pohľadu asistencie pri získavaní rôznych grantových zdrojov. Dobré skúsenosti máme aj zo spolupráce s Regionálnymi vzdelávacími centrami.

Pribúdajú aj medzinárodné kontakty, z ktorých najdôležitejším je spolupráca s ICMA – Medzinárodným združením manažérov miestnych samospráv, ale aj s GFOA, ktorá je asociáciou vládnych finančných pracovníkov USA a Kanady. Radi by sme utvrdili aj ďalšie medzinárodné kontakty a partnerstvá aj na tejto konferencii tak, ako sme ich prezentovali v rámci jej cieľov.

Táto regionálna FDI konferencia je tiež dobrým dôkazom toho, že naše snaženie o medzinárodné kontakty sa stretáva s porozumením a so silnou podporou, za čo patrí v tejto chvíli moje úprimné poďakovanie predovšetkým pani Karen Hotra a Adrianovi Ionescovi.

Veľmi významnou mierou ku skvalitneniu celkovej činnosti AKE prispela 3-týždňová odborná stáž piatich členov AKE SR v rámci študijnej cesty členov združení pôsobiacich v prostredí samosprávy SR v USA v roku 1997.

Do projektu medzinárodného výmenného programu manažérov v samospráve sú zapojení dvaja členovia. Keďže ide o začiatok projektu, vzhľadom na jeho možný prínos, ale aj príťažlivosť predpokladáme účasť ďalších členov vo výmennom programe zo strany členov asociácie.

Problémová sa tu javí práve jazyková bariéra, pretože zúčastnení v projekte by mali aspoň priemerne ovládať anglický jazyk.

Delegovaní členovia asociácie sa aktívne zúčastňujú na medzinárodných konferenciách s cieľom získavať odborné vedomosti a skúsenosti pre prácu finančného manažmentu samospráv a zároveň prezentovať vlastnú odbornú zdatnosť a skúsenosti, a to v záujme posilňovania demokracie na miestnej úrovni.

Určite nie je toho málo, čo sme za relatívne krátke obdobie troch rokov urobili. Ale určite toho, čo chceme urobiť, je omnoho viac.

Bez pochopenia a podpory primátorov a starostov, bez osobnej angažovanosti, zanietenia, nadšenia, obetavosti a lásky k svojej profesii jednotlivých členov asociácie by však toto všetko jednoducho nebolo možné.

Skúsenosti a problémy analyzovania a prezentovania agregovaných údajov o finančnom hospodárení samospráv obcí a miest v Slovenskej republike

Peter Berčík, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica

Krajiny strednej a východnej Európy, ktoré transformujú svoju ekonomiku do podmienok trhového hospodárstva, zároveň riešia problém profilácie verejného sektora vrátane systému verejných financií. Jeho výraznou časťou sú rozpočty samospráv obcí a miest. Sú odvodené od rozsahu verejných úloh, ktoré im štát zveril do samosprávnej pôsobnosti. Zároveň tiež od finančnej sily, ktorá je závislá nielen od ekonomického potenciálu spravovaného hospodárstva, ale aj od možností a niekedy i ochoty štátu poskytnúť samosprávam určitý podiel z príjmov štátneho rozpočtu. Z toho je aj odvodený permanentný dialóg medzi reprezentantmi samospráv obcí a miest a vládou. Jeho intenzita sa stupňuje hlavne v období príprav štátneho rozpočtu na ďalší rok.

Na ten účel, ale aj pre potrebu celého radu ďalších aktivít v riadení štátu sú potrebné hodnoverné agregované informácie o objeme a štruktúre rozpočtov samospráv obcí a miest. Východiskom sú úhrny ročných účtovných výsledkov jednotlivých obcí a miest za celú republiku, ktoré umožňujú následne uplatniť celý rad analytických metód na získanie čo najobjektívnejšieho obrazu nielen o finančnej, ale aj širšej ekonomickej situácii miestnych samospráv. V podmienkach SR sa tejto úlohe venuje primeraná pozornosť. Dokladom toho je publikácia „Financovanie miestnych samospráv v Slovenskej republike“, ktorú dostali účastníci konferencie.

Poznatky z jej spracovania nám priniesli viacero metodických poznatkov a otázok. Vychádzame z toho, že úhrn účtovných výkazov 2907 obcí a miest za celú republiku dáva síce ucelenú informáciu o základnom členení zdrojov príjmov na jednej strane a smerovaní výdavkov v ekonomickom a odvetvovom členení na druhej strane. Časové rady za uplynulých 7 rokov dokumentujú tendencie rastu, resp. poklesu jednotlivých položiek na úhrne objemu rozpočtov. V podstate je to len časť potrebných informácií. Na objektívne posúdenie fungovania finančného systému samospráv obcí a miest, ako aj ich celej ekonomickej situácie potrebujeme aj ďalšie údaje z iných pohľadov.

Diferencovaný pohľad na problematiku malých a veľkých obcí, resp. miest poskytujú agregované údaje v členení podľa veľkostných skupín obcí. Transparentnosť ich vzájomného porovnania umožňuje ich prepočet na 1 obyvateľa. Dôležité je tiež vhodné členenie intervalov jednotlivých veľkostných skupín. V našich podmienkach sa ukázalo, že veľkostná skupina obcí (vrátane miest) nad 5000 obyvateľov je rozsiahla a zahŕňa v sebe mestá so značnými rozdielmi (5000 až 100 000 obyvateľov). Tieto sa odrážajú aj vo výrazne rozdielnych vnútorných štruktúrach a celkových objemov ich rozpočtov. Preto od hodnotenia roku 1999 sa táto skupina bude členiť na ďalšie štyri skupiny (5000 – 9999 obyvateľov; 10 000 – 19 999 obyvateľov; 20 000 – 49 999 obyvateľov a nad 50 000 obyvateľov).

V ďalšom období považujeme za potrebné analytické podklady rozšíriť ešte o údaje o

- extrémnych pozíciách niektorých obcí v rámci jednotlivých veľkostných skupín, posúdené cez mimoriadne vysoké, resp. nízke príjmy, resp. výdavky prepočítané na jedného obyvateľa konkrétnej obce v úhrne, ako aj v členení podľa vybraných položiek rozpočtu (napr. príjmy z pôžičiek a pod.);

- v členení podľa správneho členenia štátu (hlavne okresy) v kombinácii so zaužívanými veľkostnými skupinami obcí a miest. Takto členené údaje poskytnú informácie o rozdieloch finančnej sily samospráv obcí a miest z regionálneho pohľadu. Umožnia ich následne komparovať aj s inými sociálno-ekonomickými štatistickými informáciami v regionálnom členení (napr. miera nezamestnanosti a pod.).

Patrične široko budované databázy o finančnom hospodárení obcí a miest umožňujú ich využitie pre ďalšie špecificky zamerané analýzy. Napríklad miery vývoja zadlženosti obcí, vývoja mzdovej politiky, miery investovania a pod.

Zlepšenie vypovedacej hodnoty dokumentu o výsledkoch finančného hospodárenia miest a obcí sme dosiahli v jeho druhom vydaní rozšírením štruktúry údajov aj o dostupné sociálno-ekonomické štatistické údaje (hlavne vecného charakteru), spracované Štatistickým úradom SR. To nám umožnilo pôvodný výrazne finančno-analytický dokument posunúť do určitej ekonomicko-analytickej dimenzie. Tento krok je spojený s viacerými metodickými a organizačno-technickými ťažkosťami. Je to dôsledok toho, že metodika zisťovania štatistických údajov vecného charakteru za obce a mestá má slabé prepojenie na metodiku systému účtovníctva. Napriek tomu je nevyhnutné rozvíjať komparáciu údajov z týchto dvoch prameňov, pretože umožnia získať rad nových zaujímavých informácií o ekonomickej problematike fungovania samospráv obcí a miest.

Spracovanie súhrnných dokumentov o výsledkoch finančného hospodárenia obcí a miest má význam súbežne z dvoch dôvodov. Je serióznym podkladom pre posúdenie danej problematiky na centrálnej úrovni s následnými odporúčaniami pre operatívno-riadiace akty a s prípadnými podnetmi pre legislatívny proces. Uplatnenie metódy prepočtu veľkej množiny položkových údajov rozpočtového hospodárenia na 1 obyvateľa v členení podľa veľkostných skupín obcí a miest umožňuje aj samosprávam a ich odborným aparátom v konkrétnych obciach a mestách porovnať ich vlastnú pozíciu s priemernými údajmi im prislúchajúcej veľkostnej skupiny obcí v rámci republiky.

Je tu aj šanca postupného vytvárania aspoň orientačných nákladových normatífov na poskytovanie širokej palety verejných služieb v obciach a mestách.

Záverom môžeme konštatovať, že problematika nastolená v tomto stručnom príspevku vytvára predpoklady pre výmenu informácií takéhoto charakteru aj medzi krajinami, ktoré sú prítomné na konferencii. V budúcnosti privítame odborný dialóg na tému metodických problémov spracovania takýchto dokumentov, ktoré môžu uľahčiť vzájomnú komunikáciu zainteresovaných krajín.

Ing. Peter Berčík
Lecturer at Economic Faculty of Matej Bel University in Banská Bystrica

Contact:
Secretariat of Governmental Commission for Public Administration

MINISTRY OF INTERIOR OF THE SLOVAK REPUBLIC
Public Administration Section

Drieňová 22 Phone:(+421) 7/ 4333 7408
812 72 Bratislava (+421) 7/ 4859 2902
SLOVAKIA Fax: (+421) 7/ 4333 4327
e-mail: srv.svs@civil.gov.sk

Formy a štruktúra obecných podnikov na Slovensku

Ing. Soňa Čapková, CSc., Inštitút rozvoja obcí, miest a regiónov, EF UMB, Banská Bystrica

Európsky súdny dvor definuje obecný podnik (local public enterprise) ako akýkoľvek podnik, v ktorom má miestna samospráva priamo alebo nepriamo rozhodujúci vplyv, a to či už formou vlastníctva prostriedkov, resp. zariadení, finančných investícií, alebo prostredníctvom pravidiel a predpisov, ktorými sa podnik riadi.

Obecné podniky môžeme považovať za významný nástroj municipálneho manažmentu. Existujú vo väčšine európskych štátov a pokrývajú široké spektrum aktivít. Avšak tento nástroj nie je v rámci Európy homogénny – spôsoby riadenia a kontroly, štruktúra majetku sa líšia v závislosti od stupňa decentralizácie a systému kompetencií v tej-ktorej krajine. Ale aj napriek špecifickým znakom jednotlivých štátov ich obecné podniky spĺňajú podmienku stanovenú vo vyššie uvedenej definícii.

Formy obecných podnikov

Štruktúra obecných podnikov na Slovensku prechádzala počas posledných desiatich rokov neustálymi zmenami. Obce pre zabezpečovanie služieb, za ktoré sú zodpovedné, ale aj pre správu majetku, ktorý je v ich vlastníctve, zriadili rôzne formy organizácií vrátane obchodných spoločností.

V súčasnej dobe existuje niekoľko typov organizácií vlastnených obcou, ktoré najčastejšie nadobúdajú právnu formu

- rozpočtovej organizácie
- príspevkovej organizácie
- obchodnej spoločnosti

Relatívne dlhú tradíciu siahajúcu pred rok 1990 majú rozpočtové¹ a príspevkové² organizácie.

Rozpočtové a príspevkové organizácie sú svojimi rozpočtami napojené na rozpočet zriaďovateľa. Ten garantuje a kontroluje ich činnosť a v prípade zistenia nedostatkov prijíma potrebné opatrenia. Rozpočtové a príspevkové organizácie sa zriaďujú na plnenie základných verejných funkcií alebo na verejnoprospešné činnosti, ktoré sú na základe osobitných predpisov alebo rozhodnutia príslušných orgánov úplne alebo čiastočne financované z rozpočtu obce.

Štatút rozpočtovej organizácie sa najčastejšie udeľuje inštitúciám, ktoré z priamych príjmov pokrývajú len malú časť svojich výdavkov. Keďže príspevkové organizácie sa vyznačujú väčšou mierou samostatnosti, zvyčajne sa týmto organizáciám zverujú také služby, pri ktorých veľkú časť nákladov pokrývajú príjmy z poplatkov za poskytované služby. Nie je zriedkavosťou, že tieto organizácie zabezpečujú i ďalšie služby, ktoré síce nie sú zdrojom veľkých príjmov (napr. údržba verejnej zelene), ale výdavky na ne znižujú daňový základ.

Ako alternatívu k rozpočtovým alebo príspevkovým organizáciám môžu miestne samosprávy zveriť správu majetku a poskytovanie miestnych verejných služieb právnickým osobám (obchodným spoločnostiam) založeným podľa obchodného zákonníka³. Mnohé samosprávy pri založení obchodnej spoločnosti previedli na túto

¹ Rozpočtové organizácie sú právnické osoby zriadené obcou, ktoré sú svojimi príjmami a výdavkami napojené na rozpočet obce. Hospodária samostatne podľa schválených rozpočtov s prostriedkami, ktoré im určí obec v rámci svojho rozpočtu.

² Príspevkové organizácie sú právnické osoby zriadené obcou, ktoré sú na rozpočet obce napojené príspevkom alebo odvodom. Platia pre nich finančné vzťahy určené obcou v rámci ich rozpočtov.

³ Obchodný zákonník stanovuje niekoľko typov právnických osôb, a to

- spoločnosť s ručením obmedzeným

spoločnosť činnosti dovtedy zabezpečované existujúcimi príspevkovými, príp. rozpočtovými organizáciami. Tento proces sa často označuje za privatizáciu, a to aj vtedy, ak je obchodná spoločnosť vlastnená obcou.

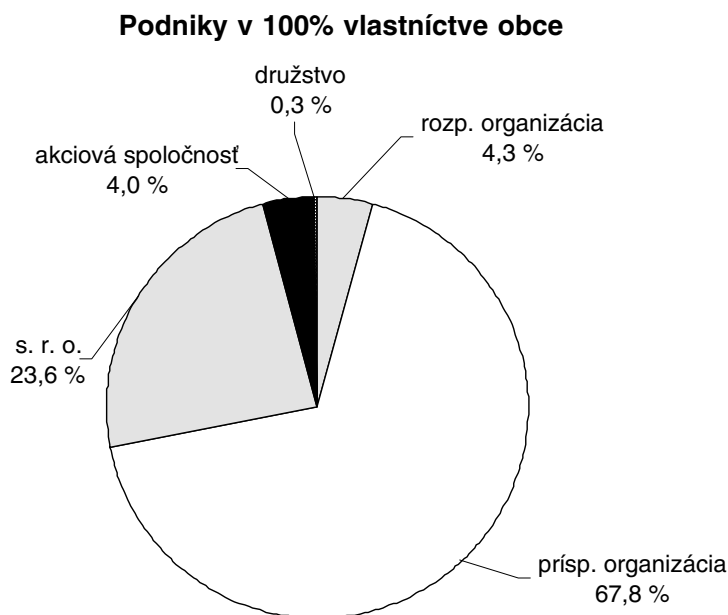
Majetková účasť obcí v obchodných spoločnostiach nie je stanovená.

Obce môžu vlastniť

1. všetky majetkové podiely alebo
2. väčšinu majetkových podielov, pričom zostávajúcu časť vlastní iné obce alebo súkromné spoločnosti
3. menšinu majetkových podielov, pričom zostávajúcu časť vlastní iné obce alebo súkromné spoločnosti.

Súčasná štruktúra obecných podnikov

V roku 1998 Inštitút rozvoja obcí, miest a regiónov (IROMAR) uskutočnil dotazníkový prieskum vo všetkých obciach Slovenska s počtom obyvateľov nad 2000 (v obciach s viac ako 2000 obyvateľmi žije 70 % obyvateľov Slovenska). Prieskum bol zameraný na organizačno-právne formy obecných podnikov, počet ich zamestnancov, poskytované služby, ale aj zabezpečovanie miestnych verejných služieb prostredníctvom súkromného sektora. Vzhľadom na vysokú návratnosť dotazníkov (63 %) možno prieskum považovať za dostatočne reprezentatívny a jeho výsledky sú obrazom štruktúry obecných podnikov na Slovensku. Niektoré z nich uvádzam v nasledovných častiach.



Z prieskumu vyplynulo, že 75 % obcí vlastní obecné podniky, ktoré sú v ich 100% vlastníctve, a 44 % obcí má v podnikoch kapitálový podiel (menší ako 100 %).

Pri podnikoch v 100% vlastníctve obcí tvoria vo všetkých veľkostných kategóriách obcí väčšinu príspevkové organizácie. Takmer štvrtina podnikov má formu spoločností s ručením obmedzeným, čo je druhá najčastejšia forma obecných podnikov.

-
- akciová spoločnosť
 - verejná obchodná spoločnosť
 - komanditná spoločnosť
 - družstvo

Z celkového počtu podnikov vlastnených obcou sú teda takmer tri štvrtiny (72 %) priamo napojené na obecný rozpočet (príspevkové a rozpočtové organizácie). Z obchodných spoločností sa najčastejšie využíva forma spoločnosti s ručením obmedzeným, podstatne menej forma akciovej spoločnosti. Pritom však treba povedať, že vo veľkých mestách (nad 50-tisíc obyvateľov) sa tento pomer mení, aj keď stále viac ako polovicu tvoria príspevkové a rozpočtové organizácie (57 %), vyšší je však podiel obchodných spoločností, z ktorých 27 % tvoria spoločnosti s ručením obmedzeným a 16 % akciové spoločnosti.

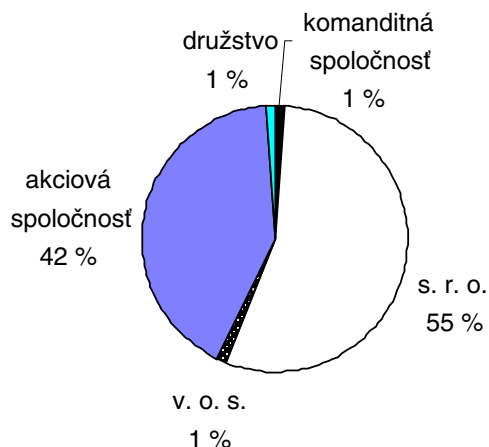
Veľkosti obce je tiež priamo úmerný počet podnikov na 1 samosprávu, ako to uvádza nasledovná tabuľka:

Veľkosť obce	Priemerný počet podnikov (v 100% vlastníctve) na 1 obec do 5000 obyvateľov
	0,8
5001 – 20 000	2,5
20 001 – 50 000	2,9
50 000 a viac	5,0
Obce spolu	1,7

S rastúcim problémom zamestnanosti sa čoraz častejšie diskutuje o úlohe verejnej správy ako zamestnávateľa vo svojom území, a to nielen pokiaľ ide o zamestnancov úradov, ale aj organizácií riadených samosprávami. Prevažná väčšina organizácií, ktoré sú v úplnom vlastníctve obcí, patrí do kategórie malých podnikov – 75 % podnikov zamestnáva menej ako 25 pracovníkov. Do kategórie podnikov s viac ako 100 zamestnancami patrí len 5 % obecných organizácií.

Ako sme už spomenuli, obce môžu mať majetkový podiel (väčšinový alebo menšinový) v obchodných spoločnostiach, ktoré vlastní spolu s inými obcami alebo súkromnými firmami. Z prieskumu vyplynulo, že v takomto prípade tiež prevládajú spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti, aj keď zastúpenie majú všetky formy obchodných spoločností.

Podniky s menej ako 100% podielom obce

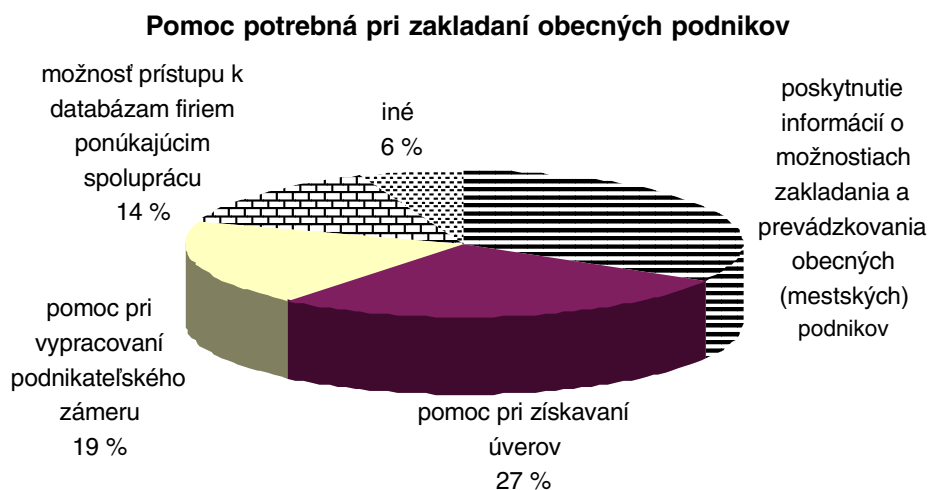


Pri tomto type vlastníctva 17 % obcí má podiel v podniku, ktorý je spoluvlastníctvom viacerých obcí, pričom s rastom veľkostnej kategórie obcí rastie aj ich počet obcí, ktoré majú účasť v podnikoch vlastnených viacerými obcami.

Na otázku, čo prekáža úspešnému rozvoju obecných podnikov, obce najväčšiu váhu prikladali nedostatku informácií a poznatkov o spôsoboch riadenia rôznych organizačno-právnych foriem podnikov. Až potom na-

sledovala druhotná platobná neschopnosť podnikov, legislatíva a ťažko dostupné úvery. K ďalším dôvodom patrí nedostatočné personálne zabezpečenie, nedostatok odborníkov a skúsených manažérov, zlý stav majetku obcí vyžadujúci rozsiahle investície a pod.

Adekvátne tejto situácii za najžiadanejšiu pomoc pri zakladaní obecných podnikov považujú obce informácie a poznatky o riadení a prevádzkovaní obecných podnikov, ako to vyplýva i z nasledujúceho grafu:



Aj keď prevažná časť obcí zabezpečuje služby vlastnými organizáciami, väčšina z nich (75 %) využíva aj zmluvné zabezpečenie služieb prostredníctvom súkromného sektora. Podobne ako pri predchádzajúcich otázkach aj v tomto prípade s rastom veľkostnej kategórie obce rastie podiel obcí, ktoré zabezpečujú niektoré služby prostredníctvom súkromného sektora:

Veľkosť obce	Podiel obcí využívajúcich pri zabezpečovaní služieb súkromné firmy
do 5000 obyvateľov	72,6 %
5001 – 20 000	72,7 %
20 001 – 50 000	79,2 %
50 000 a viac	100 %
Obce spolu	75 %

Medzi najčastejšie dôvody, prečo sa obce rozhodli zabezpečiť služby prostredníctvom súkromného sektora, patria nižšie náklady, vyššia flexibilita a existencia súkromnej firmy poskytujúcej danú službu. Súkromné firmy prevádzkujú všetky druhy služieb, ktoré sú v kompetencii miestnych samospráv, v prípade veľkých miest nie je zriedkavosťou situácia, keď jednu a tú istú službu mesto zabezpečuje tak vlastnou príspevkovou organizáciou, ako aj prostredníctvom zmluvy so súkromnou firmou.

K externým organizáciám, ktoré zabezpečujú miestne verejné služby, patria tiež neziskové organizácie, ktorých aktivity sa orientujú predovšetkým do oblasti kultúry, športu a sociálnej starostlivosti.

Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že v miestnych samosprávach na Slovensku existuje určitý druh „zmiešanej ekonomiky“, v rámci ktorej obecné podniky, ale aj súkromný a neziskový sektor zabezpečujú miestne

verejné služby. Povinnosťou samosprávy však vždy zostáva stanovenie noriem, monitorovanie výkonov a dotovanie služieb v prípade, že si to vyžaduje verejný záujem alebo sociálna spravodlivosť.

V súčasnom období mnoho slovenských samospráv prehodnocuje štruktúru a formy svojich obecných organizácií. Rozhodovanie sa medzi jednotlivými organizačnými formami vyžaduje zosumarizovať nielen výhody a nevýhody z hľadiska služieb, ktoré bude organizácia zabezpečovať, ale aj z hľadiska efektívnosti hospodárenia, dopadu na rozpočet, vlastníctva, financovania investícií, potreby regulácie poplatkov za služby a pod.

V podstate ide o snahu nájsť určitý kompromis medzi ekonomickou efektívnosťou a účinnou kontrolou a riadením miestnych verejných služieb. A tento problém prináša so sebou pre slovenské samosprávy rovnaké otázky, akými sa zaoberá väčšina samospráv v Európe:

- Ako optimalizovať zo strany miestnych samospráv riadenie autonómnych obecných podnikov?
- Ako zosúladiť reguláciu aktivít s efektívnym riadením obecných podnikov, predovšetkým obchodných spoločností, v ktorých síce samospráva má rozhodujúci vplyv, ale ktoré majú komerčný charakter?

Úvery miestnych samospráv

Ing. Soňa Čapková, CSc., Inštitút rozvoja obcí, miest a regiónov, EF UMB, Banská Bystrica

Financovanie prostredníctvom dlhu sa od konca päťdesiatych rokov stalo významným prvkom financovania vo verejnom sektore a zdá sa, že ním bude aj v budúcnosti. Je to jeden z najčastejších spôsobov, ktorými sa rieši deficit verejných rozpočtov, a to tak štátneho rozpočtu, ako aj miestnych rozpočtov.

Zvyšovanie podielu miestnych samospráv na financovaní verejných investícií (predovšetkým infraštruktúry), ale aj na zabezpečovaní verejných služieb zvyšuje nároky na miestne rozpočty, núti obce využívať všetky dostupné zdroje financovania. Úverové zdroje v krajinách strednej a východnej Európy tvoria v súčasnosti podstatne väčší podiel príjmov miestnych samospráv, než to bolo v minulosti. Príkladom je Slovenská republika, kde v roku 1991 úvery tvorili 2,5 % celkových príjmov rozpočtov obcí, v roku 1994 to bolo už 4,6 % a v roku 1998 dokonca 10,2 %. Samozrejme, adekvátne tomu rastie aj výška dlhu na jedného obyvateľa. Tento zdroj príjmov sa využíva vo všetkých veľkostných kategóriách obcí, aj keď vo veľkých samosprávach je podstatne väčší ako v malých. Bližšie údaje uvádza nasledujúca tabuľka:

	Rok	Veľkostné kategórie obcí						SR celkom
		do 500	501 – 5000	5001 – 10 000	10 001 – 20 000	20 001 – 50 000	nad 50 000	
Prijaté úvery na 1 obyv.	1996	0,106	0,2255	0,318	0,322	0,344	1,603	0,479
	1997	0,071	0,211	0,303	0,482	0,388	1,689	0,51
	1998	0,084	0,248	0,285	0,307	0,308	2,017	0,547
Tempo rastu úverov	97/96	0,670	0,996	0,953	1,497	1,128	1,054	1,065
	98/97	1,183	1,233	0,941	0,637	0,794	1,194	1,073
Tempo rastu príjmov	97/96	1,075	1,032	1,120	1,234	1,142	1,206	1,130
	98/97	1,020	1,005	0,982	0,908	0,968	1,037	1,000
Podiel úverov na celk. príjmoch	1996	3 %	5 %	8 %	8 %	9 %	19 %	10 %
	1997	2 %	5 %	7 %	10 %	9 %	16 %	10 %
	1998	2 %	6 %	6 %	7 %	7 %	19 %	10 %

Prečo si miestne samosprávy požičiavajú?

Miestne samosprávy si požičiavajú peniaze z dvoch hlavných dôvodov:

- na zabezpečenie hotovostnej solventnosti pri financovaní prevádzkových výdavkov predovšetkým pri časovom nesúlade medzi príjmami a výdavkami miestneho rozpočtu
- na financovanie kapitálových projektov, akými sú cesty, vodovodné a kanalizačné systémy.

Navyše, miestne samosprávy si požičiavajú nové prostriedky na predčasné splatenie starších dlhov, a to najmä v prípade, ak úroková miera klesá (refinancovanie). V takomto prípade samospráva nahrádza jeden úver druhým, lacnejším.

Samostatným problémom, ktorému sa v tomto úvodnom príspevku nebudem venovať, ale nepochybne si zaslúži pozornosť, je zadlženie municipálnych (obecných) podnikov.

Financovanie prevádzkových výdavkov

Aj keď sa úvery¹ vo všeobecnosti nepovažujú za vhodnú formu financovania prevádzkových výdavkov, existujú prinajmenšom dve situácie, pri ktorých financovanie prevádzkových výdavkov formou úverov má svoje opodstatnenie:

- najčastejším dôvodom je časový nesúlad medzi tokom príjmov a potrebou úhrady výdavkov miestneho rozpočtu. Zatiaľ čo výdavky majú počas roka zvyčajne relatívne rovnomerný priebeh, vývoj niektorých príjmových položiek je ovplyvnený sezónnymi vplyvmi alebo jednorazovými platbami. V takomto prípade miestne samosprávy využívajú krátkodobý/prekľanovací úver,
- v niektorých prípadoch vzniká potreba uhradiť bežné výdavky, ktoré boli spôsobené nepredvídanými udalosťami, napríklad požiarom alebo prírodnou katastrofou. Ak rezervy nie sú dostatočné na to, aby takéto výdavky pokryli a ak neexistuje možnosť zvýšiť bežné príjmy, úver je spôsob, ako situáciu vyriešiť.

Financovanie investícií

Úverovanie je však jednou z najvýraznejších aktivít pri financovaní investícií miestnych samospráv.

Keďže v procese transformácie krajín strednej a východnej Európy sa ťažko dá očakávať zvýšenie investičných dotácií od štátu, pre obce prichádzajú do úvahy v podstate dva základné spôsoby, ako financovať rozvojové programy. Buď je to postupné nahromadenie rezerv z bežných príjmov počas niekoľkých rokov, alebo požičanie si prostriedkov, ktoré budú v budúcnosti splatené z bežných príjmov.

Rozhodujúcim argumentom, ktorý sa v teórii používa pri úvahe o financovaní kapitálových investícií, je tzv. medzigeneračná spravodlivosť. Ak sa bežné príjmy (pozostávajúce predovšetkým z daňových príjmov) používajú na financovanie investícií, potom súčasná generácia platí za investície, ktoré budú užívať budúce generácie. V prípade, že sa na financovanie súčasných prevádzkových výdavkov (súčasnnej spotreby) používajú úvery (dlhodobé), potom sa náklady, z ktorých má úžitok dnešná generácia, prenášajú na budúcu generáciu.

Rozloženie prínosov a nákladov medzi generáciami v závislosti od formy financií a ich použitia

Použitie	Zdroj financovania	
	Bežné príjmy (dane a poplatky)	Kapitálové príjmy (pôžičky)
Prevádzkové výdavky (spotreba)	Prospech: súčasná generácia Náklady: súčasná generácia	Prospech: súčasná generácia Náklady: súčasná a budúca generácia
Investície (zariadenia a vybavenie)	Prospech: súčasná a budúca generácia Náklady: súčasná generácia	Prospech: súčasná a budúca generácia Náklady: súčasná a budúca generácia

Prameň: Bennet, R. J.: The Geography of Public Finance. Methuen & com., 1980, s. 261

¹ Pod pojmom úver v tomto prípade rozumieme všetky úverové formy, ktoré pre samosprávy prichádzajú do úvahy, vrátane komunálnych obligácií, lízingu a pod.

ciu. No ak sa na financovanie investícií používajú úvery, potom sa náklady rozdelia medzi súčasnú aj budúcu generáciu, ktoré sa prostredníctvom daní a poplatkov podieľajú na splácaní úveru. Uvedená tabuľka vyjasňuje vzájomný vzťah medzi zdrojmi financovania a využívaním prostriedkov. V zjednodušenej forme uvádza štyri možné alternatívy financovania a stupeň fiškálnej spravodlivosti medzi generáciami.

Tento princíp však dokonale platí v prípade, keď doba splácania úveru je zhodná s predpokladanou životnosťou investície, ktorá je z neho financovaná. Len takýmto spôsobom môžu všetci občania, ktorí majú z investície úžitok, prispievať k hradeniu jej nákladov.

Úverové financovanie sa teda považuje za prirodzený alebo najlepší spôsob financovania investícií, pretože:

- ak sa úvery splácajú počas celého životného cyklu zariadení nadobudnutých z úveru, umožňuje to rozdeliť náklady na investíciu medzi súčasných a budúcich príjemcov služby daného zariadenia,
- používanie prebytkov v bežnom rozpočte na splácanie úveru, a nie na priame financovanie investičných akcií urýchľuje tempo investícií,
- investícia môže vytvárať príjmy z predaja tovarov a služieb, ktorými možno nielen financovať prevádzkové náklady, ale i splátky úveru.

Z praktického hľadiska si samosprávy mnohé investície môžu dovoliť len preto, že úver umožňuje ich postupné splácanie. Argumentom v prospech financovania investícií z úverov je tiež inflácia. Inflácia znižuje reálne náklady na splácanie, a teda aj reálne náklady daňových poplatníkov.

Tieto argumenty však treba brať s rezervou, keďže výhody financovania prostredníctvom úveru závisia od úverových podmienok (najmä od dĺžky úveru a úrokovej sadzby), od stupňa istoty, že budeme v budúcnosti schopní úver splácať, ako aj od charakteru investičného projektu.

Na druhej strane úverové zdroje patria medzi návratné príjmy miestnych samospráv a sú vždy spojené s úrokovým zatažením. Úrokové zataženie obmedzuje rozsah bežných výdavkov, to znamená znižujú sa výdavky, ktorými sa financuje predovšetkým zabezpečovanie miestnych verejných služieb. Každý úver vyvoláva tiež nezanedbateľné náklady spojené so spravovaním dlhu.

Zároveň treba tiež dodať, že financovanie prostredníctvom úverov vyžaduje od pracovníkov samosprávy znalosti a skúsenosti dlhového manažmentu, ktorý je úzko prepojený s dlhodobým plánovaním a tvorbou programu kapitálových aktív.

Úverová schopnosť samosprávy

Rozhodnutie samosprávy o tom, či si bude požičiavať a koľko, musí byť predovšetkým založené na odhade schopnosti splácať vzniknutý dlh. Ak ide o investíciu, ktorá priamo prináša príjmy, treba počítať s tým, že príjmy z investície musia byť v tomto prípade značne vyššie ako prevádzkové náklady, aby pokryli aj splácanie istiny a úrokov.

Pokiaľ investícia neprináša príjmy priamo, splátky istiny a úrokov treba hradiť z rozpočtu samosprávy – z príjmov z daní, poplatkov, z majetku a pod. Často sa predpokladá, že investície do infraštruktúry (ako sú napr. cesty, kanalizácia), aj keď neprinášajú priame príjmy do miestneho rozpočtu, budú viesť k rozvoju miestnej ekonomiky, ktorý automaticky spôsobí zvýšenie príjmov obce a umožní splácať úver. Avšak obdobie, keď sa predpokladaný ekonomický rast prejaví, je zvyčajne dlhšie, ako sa očakáva (a podstatne dlhšie ako doba splatnosti úveru) a nie vždy spôsobuje zvýšenie tých príjmov, ktoré môže samospráva získať.

Pri rozhodovaní o tom, koľko si samospráva môže požičať, sa pri väčšine používaných metód vychádza z výsledku bežného (prevádzkového) rozpočtu. Bežný prebytok je potom tá časť, ktorá sa môže použiť na splácanie istiny a úrokov nového úveru, a tým determinuje aj maximálnu čiastku, ktorú si samospráva môže požičať.

Výška úveru však nezávisí len od prebytku daného roku. Tiež je potrebné prognózovať budúce výsledky bežného rozpočtu, pretože splácanie trvá viac rokov. Z tohto dôvodu súčasťou dlhového manažmentu je dlhodobé finančné plánovanie a vypracovanie prognózy opakujúcich a neopakujúcich sa príjmov a výdavkov.

Najnižší prebytok v prognózovaných rokoch určuje maximálny obnos, na ktorý sa bude môcť samospráva spoľahnúť pri splácaní dlhovej služby.

Tento postup sa považuje za bezpečnejší ako ten, ktorý stanovuje maximálnu výšku dlhovej služby ako percento z opakujúcich sa príjmov. To znamená, že maximálna dlhová služba sa určuje ako 5, 10 alebo 15 % z opakujúcich sa príjmov. Stanovený ročný podiel dlhovej služby na ročných príjmoch však neberie do úvahy nevyhnutné bežné výdavky obce podobne ako veľmi často používaný ukazovateľ úverovej zataženosti obce. Tento ukazovateľ dáva do pomeru nesplatené úvery k bežným príjmom:

nesplatené úvery + splátky úrokov

príjmy

Takáto štandardizácia eliminuje vplyv rôznej výšky výdavkov v jednotlivých samosprávach.

Ukazovateľ úverovej zataženosti je zvyčajne súčasťou systému hodnotenia úverovej schopnosti samospráv, ktoré používajú banky, príp. ratingové agentúry pred schválením pôžičky alebo emitovaním komunálnych obligácií.

Veľké samosprávy rady používajú ukazovateľ úverovej zataženosti používaný v podnikovej praxi, ktorý vyjadruje podiel celkového dlhu na celkových aktívach (v prípade samospráv na majetku obce). Pri hodnotení úverovej schopnosti je však lepšie zamerať sa na podiel úverov na aktívach s vysokou likviditou.

Podmienky získavania úverov samospráv na kapitálových trhoch

Jedným zo sprievodných znakov úverového financovania je, že doba splatnosti úveru, t. j. doba od prijatia úveru až po jeho zaplatenie je často dlhšia než volebné obdobie zastupiteľstva, ktoré rozhodlo o prijatí úveru. Dopad rozhodnutí o financovaní formou dlhu sa neodráža vo finančnej situácii samosprávy okamžite, ale až v budúcich rokoch. Oddiaľuje sa finančný dopad rozhodnutí súčasných politikov, čím sa stráca zodpovednosť za ne. Rozhodujúce politické sily často preferujú politiku rozpočtového deficitu a jeho krytie úverom, pretože predpokladajú, že táto politika im umožní získať väčšiu podporu verejnosti, než znižovanie výdavkov alebo zvyšovanie daní.

Zároveň so vznikom dlhu vzniká aj záväzok tvorby prostriedkov na splácanie jeho úrokov a dlhu samotného. Budúce príjmy nemusia byť vždy dostatočné na to, aby sa z nich mohli financovať bežné výdavky na služby a splácanie dlhu. To znamená, že existuje nebezpečenstvo nadmerného dlhového zataženia.

Legislatíva väčšiny štátov Európy zvyčajne umožňuje miestnym samosprávam používať úvery pri financovaní dlhodobých aktív. V niektorých štátoch majú samosprávy neobmedzený prístup na kapitálové trhy, t. j. miestne samosprávy si môžu brať úvery a vydávať obligácie za rovnakých podmienok a pravidiel ako ktorýkoľvek iný subjekt pôsobiaci na kapitálových trhoch. Niektoré krajiny však stanovujú pre prístup samospráv na kapitálové trhy určité pravidlá.

Rozsah regulovania úverov miestnych samospráv je rôzny: napr. úvery získané na kapitálových trhoch možno použiť len na kapitálové investície, príp. obmedzuje sa právomoc požičať si v zahraničí, resp. možno si požičať len v domácej mene.

Ďalšie obmedzenia pri úveroch súvisia

- so stanovením hornej hranice výšky úveru
- s určením finančných inštitúcií, od ktorých môžu samosprávy prijať úver

- s určením úverových podmienok – napr. stanovenie hornej hranice úrokovej sadzby pre úvery miestnym samosprávam, stanovenie dĺžky domácich úverov
- so stanovením obmedzení pri požičiavaní si v zahraničí – v mnohých prípadoch sa vyžaduje súhlas ministerstva financií alebo centrálnej banky, je určená mena, maximálna výška úveru a pod.

Skúsenosti ukazujú, že výskyt finančných problémov spojených s úverovým financovaním možno obmedziť jasnými hranicami výšky úveru, ktorý si môžu samosprávy vziať, a jednoznačne stanovené postupy pri úverovaní spolu s disciplínou trhu minimalizujú riziká.

Stanovenie pravidiel na usmerňovanie zadĺženia obcí je v súčasnosti predmetom diskusie aj v tých krajinách strednej a východnej Európy, kde zatiaľ žiadne obmedzenia neexistujú. Regulácia úverov obcí však naráža na odpor mnohých predstaviteľov obcí, ktorí ju považujú za nadmerný zásah do svojich rozhodovacích právomocí.

Financovanie potrieb miestnych samospráv formou úveru je prednostne zamerané na pomoc pri financovaní investičného rozvoja. Ako také má dostatočné teoretické odôvodnenie. Vzhľadom na to, že právomoc vziať si úver znamená zaviazanie budúcich daňových poplatníkov k vyšším príjmom, musí sa toto rozhodnutie pozorne posudzovať, preskúmať viacero alternatív. Taktiež si vyžaduje stanovenie vhodných finančných mechanizmov, ktoré zabezpečia, aby dlhové financovanie neohrozilo finančnú stabilitu.

Literatúra:

1. Bennet, R. J.: The Geography of Public Finance. Methuen & com., 1980
2. Borrowing by Local and Regional Authorities. Council of Europe 1993
3. Čapková, S. – Davey, K.: Finančný manažment obcí – rozpočtovanie. IROMAR EF UMB, Banská Bystrica 1996
4. Čapková, S.: Miestne financie. In: Nemeč, J. - Wright, G. eds. Verejné financie. Teoretické a praktické aspekty verejných financií v procese transformácie krajín strednej Európy. NISPAcee, Bratislava 1997
5. Čapková, S.: Niektoré aspekty zadĺženia miestnych samospráv. Ekonomický časopis 1/1999

Inštitúcie občianskej spoločnosti a asociácie finančných manažérov miestnych samospráv: spolupráca pre rozvoj rozpočtovej transparentnosti

D. A. Antoňuk, riaditeľ Centra pre podporu občianskych iniciatív

Od začiatku roku 1998 je v Ruskej federácii rozbehnutý projekt „Mestskí obyvatelia a samospráva – na ceste k spolupráci: rozpočet, ktorý možno pochopiť a ktorý možno ovplyvniť“. Projekt vypracovalo petrohradské humanitné a politologické centrum „Stratégia“ a je financovaný Fordovou nadáciou. Okrem Petrohradu sa projekt realizuje v Petrozavodsku, Pskove, Veľkých Lukach, Novosibirsku, Samare a Južno-Sachalinsku. Okrem toho v niektorých regiónoch Ruska prebieha podobná činnosť v rámci partnerských projektov.

Cieľom projektu je rozvoj transparentnosti rozpočtových procesov miest a subjektov Ruskej federácie.

Výsledkom činnosti nášho projektu i projektov iných organizácií má byť vybudovanie *systému zabezpečenia transparentnosti* rozpočtových procesov za účasti občana v rozpočtovej politike.

V rámci toho boli vytýčené tri ciele:

- vypracovanie a/alebo adaptácia *štandardov rozpočtovej transparentnosti* pre Rusko;
- vytvorenie skupiny *rozpočtových expertov* a vypracovanie expertízy miestnych a regionálnych rozpočtov;
- vypracovanie *prístupov k vzájomnej súčinnosti* medzi inštitúciami občianskej spoločnosti a samosprávnymi orgánmi.

Pri realizácii posledného cieľa sa zdá byť zaujímavou spolupráca s asociáciami finančných manažérov miestnych samospráv (ďalej iba „asociácie“). Podľa mňa záujem inštitúcií občianskej spoločnosti o túto spoluprácu možno vyjadriť nasledujúcimi predpokladmi:

1. Asociácia môže vystupovať ako *zdroj expertízy* rozpočtových projektov a rozpočtového procesu.
2. *Prístup k informáciám rozpočtového charakteru* cez asociáciu môže byť jednoduchší ako cez jednotky miestnej samosprávy.
3. Asociácia sa môže stať neoddeliteľným článkom pri *šírení poznatkov* o problematike rozpočtovej transparentnosti a verejnej účasti, aspoň čo sa týka zamestnancov miestnej samosprávy ako predpokladaného publika.

Inštitúcie občianskej spoločnosti zasa môžu ponúknuť asociácii:

1. Vlastné *skúsenosti s rozvojom zdrojov* nekomerčnej organizácie (asociácie sa iba zakladajú, kým nekomerčné organizácie už majú skúsenosti).
2. Rozvoj *sociálnej základne finančných rozhodnutí* miestnej samosprávy (od predbežnej aprobácie až po odbornú podporu a osvetu pre občanov).

Vo všeobecnosti takéto vzájomné pôsobenie spoločenských skupín rozpočtovej analýzy a kontroly a asociácie bude napomáhať zvýšenie *kvality riadenia* územia, *stabilizáciu vzťahov* výkonná moc – občania, a čo je nemenej dôležité, rozvoj *investičného potenciálu* danej miestnej samosprávy.

Dovoľte mi pozastaviť sa aj pri niektorých rizikách, ktoré sú z pohľadu nekomerčného sektora prehliadnuté v myšlienke asociácie. Činnosť asociácie týkajúca sa zvyšovania odbornej kvalifikácie finančných pracovníkov sa jednoznačne javí ako kladná, ale funkcie výmeny informácií a spájania záujmov miestnej samosprávy nie sú až také nevinné:

- asociácia sa môže stať akýmsi klubom („sektou”) finančníkov a môže takto pokračovať v tradičnej (v niektorých krajinách a mestách) politike *uzavretosti finančnej sféry* pre obyvateľstvo;
- asociácia sa môže premeniť (ja by som povedal: určite sa premení) v *lobistické združenie* a v tomto zmysle si vyžaduje pozorný a opatrný prístup k časti záujmov, ktoré sa budú prejavovať v lobistickej činnosti;
- ďalej môže dôjsť k *zámene spoločenskej aktivity* v rozpočtovom procese. Podľa formy je asociácia verejným združením a jej činnosť, povedzme v oblasti rozpočtovej transparentnosti, sa môže javiť ako činnosť verejnej organizácie, ale podľa zloženia môže asociácia byť iba samosprávnou, t. j. môžu ju tvoriť iba finanční pracovníci, ktorí nie sú a nemôžu byť verejnou, pretože sú priamo napojení na moc.

Aby som zhrnul to, čo bolo povedané: Založenie asociácie je jednoznačne kladnou skutočnosťou z pohľadu spoločenskej skupiny rozpočtovej analýzy a kontroly – pozitív je zjavne viac než rizík. Ale od samého začiatku činnosti asociácie ako verejné organizácie musia zaujať aktívnu rolu a pozorne sledovať a odstraňovať vznikajúce alebo potenciálne riziká. A asi najviac užitočné bude od začiatku zabezpečiť *zhodu v ponímaní rozpočtovej transparentnosti* a účasti verejnosti na rozpočtových procesoch. Obzvlášť, ak chcú miestne samosprávy a spoločenské skupiny spoločne pôsobiť na tomto poli.

Asociácie finančných manažérov miestnej samosprávy Posilnenie demokratického riadenia

Bratislava
28. November 1999
Noel Hepworth

IPF

ABC

Ekonomické súvislosti

- Verejný sektor je pod tlakom zdrojov
- Tento tlak sa bude zvyšovať
- Zvyšuje sa podiel trhu na poskytovaní služieb verejnosti
- Rastúce požiadavky klientov/spotrebiteľov/daňových poplatníkov na kvalitu služieb
- Potreba profesionálneho manažmentu verejných služieb

IPF

ABC

Asociácie finančných manažérov miestnej samosprávy (AFMMS)

- Skúsenosti Veľkej Británie
 - organizácia & financie
 - úlohy & vzťahy
- Príklady zo skúseností Veľkej Británie – politické & profesionálne
- Výhody a nevýhody
- AFMMS
- Kľúčové problémy na zváženie

IPF

ABC

Skúsenosti Veľkej Británie

- Inštitút verejných financií a účtovníctva (CIPFA)
 - základy
 - štatút
 - úlohy
 - vzťahy
- Asociácie finančných manažérov miestnej samosprávy

IPF**ABC**

CIPFA

- Inštitúcia účtovníkov Veľkej Británie založená v roku 1885
- Základy sú prepojené s miestnou samosprávou 19. storočia
- Vzdeláva účtovníkov a audítorov verejných financií
- Autoritatívny poradca v otázkach verejných financií
- ‚Nezisková‘ a samofinancovaná
- Samospráva s kráľovským štatútom
- Súčasť európskej & celosvetovej účtovníckej profesie

IPF**ABC**

Asociácie finančných manažérov miestnej samosprávy (AFMMS)

- Štyri AFMMS
- Pôsobí v súlade s ich typom MS a podporuje ich pri rokovaniach s vládou
- Má tendenciu reflektovať politické vplyvy v kontrole politických strán v samospráve
- Členovia sú spravidla členmi CIPFA
- Nie je nezávislá profesionálna autorita
- Na rozdiel od CIPFA nie je vnímaná ako nezávislá

IPF

ABC

Výhody CIPFA pre miestnu samosprávu Veľkej Británie

- Politická nezávislosť
- Postavenie & finančná nezávislosť
- Šírka verejného sektora
- Účtovníctvo/audítorská kvalifikácia a CPD
- Súčasť profesie audítora
- Vedúce postavenie – nekonzervatívny prístup

IPF

ABC

Prečo existujú tieto výhody?

- V demokratických politických zmenách
 - bez politických obmedzení/finančné vplyvy len na odborné problémy
- Široká báza verejného sektora pomáha zvládať otázky samosprávy v širších súvislostiach
- Spolupráca s účtovníkmi poskytuje status, autoritu a podporu
- Rýchle zmeny si vyžadujú iniciatívu na udržanie si relevantnej pozície

IPF

ABC

Problémy MS vo Veľkej Británii

- Spoločná reforma riadenia
- Účinnosť a výkony
- Klient/zákazník/daňový poplatník a ich vnímavosť
- Privatizácia, testovanie trhom a spolupráca

Všetko si vyžaduje moderný a súkromný sektor, porovnateľné účtovnícke a audítorske systémy a kvalitných finančných manažérov

IPF

ABC

Riziká pre MS vo Veľkej Británii

- Tlak na zdroje
- Môže byť v politickej opozícii k vláde
- Tlak reformy vedie k obmedzeniu moci
- Rezistencia na zmenu vo vzťahu k riziku moci
- Veľa zamestnávateľov so silnými odbormi
Bez ochrany v štatúte

IPF

ABC

Príklady zo skúseností Veľkej Británie

- Výsadné postavenie politických súvislostí
- Privatizácia, testovanie trhom a spolupráca = dôležité nástroje zmeny
- Súťaž a spolupráca medzi MS a súkromným sektorom musí byť fair play
- Účtovníctvo musí mať rovnaký štandard
- Audit to musí facilitovať, nie byť brzdou
- Profesionálna nezávislosť musí taktiež pôsobiť v prospech zmeny

IPF

ABC

Výhody špecialistov AFMMS

- Sú vnímaní ako podpora politikov
- Môžu prispieť k hlbokému pochopeniu problémov
- Môžu mobilizovať podporu v asociácii
- Môžu podporovať tréning a rozvoj členov

IPF

ABC

Nevýhody špecialistov AFMMS

- Sú podozrievaní zo závislosti
- Môžu mať zúžený rámec skúseností
- Preto pre nich môže byť ťažké podporovať reformu
- Nie sú súčasťou nezávislej profesie
- Preto nemajú objektívne kritériá-štandardy
- Menej otvorení medzinárodným vplyvom a myšlienkam

IPF

ABC

Kľúčové body na zváženie

- Potrebuje politická zmena nezávislosť?
- Čo podporí reformu služieb?
- Bude si privatizačná súťaž a spolupráca vyžadovať podobné účtovnícke štandardy?
- Aké manažérske zručnosti si vyžiada?
- Do akej miery je dôležité napojenie na európske a medzinárodné účtovníctvo ako profesiu?

IPF

ABC

Závery

- Rozvoj AFMMS musí reflektovať miestne politické a ekonomické podmienky
- Svet sa mení rýchlo – uľahčujte túto zmenu, nevytvárajte jej bariéry
- Tlak na zdroje bude rásť, podporujte manažment, aby na to bol pripravený
- Existujú cenné medzinárodné skúsenosti, využite ich čo najlepšie vo svoj prospech

IPF

ABC

Finančné vzťahy s obecnými inštitúciami

Věra Kameníčková, Urbanistický inštitút, Praha

V každej krajine sú obce zodpovedné za zabezpečovanie škály miestnych služieb pre obyvateľov žijúcich na ich území. Rozsah týchto služieb sa môže v rámci krajín líšiť, rovnako ako aj finančné toky a miera nezávislosti miestnej samosprávy od ústrednej vlády. Avšak existujú tu vždy určité rozpočtové vzťahy s obecnými organizáciami zabezpečujúcimi verejnoprospešné služby, súkromnými spoločnosťami a mimovládny organizáciami. To platí aj pre kontrolu tvorby rozpočtu a výdavkov.

Obvykle existujú dva typy služieb na miestnej úrovni. Prvý typ služieb definuje zákon a každá obec musí dodržiavať presný právny rámec (príkladmi tohto typu služieb sú matrika, stavebné povolenia atď.). V prípade druhého typu služieb má každá obec väčšiu voľnosť rozhodovania o tom, aký priestor a rozsah službe priradí a akú výšku finančných prostriedkov na konkrétnu službu vynaloží. Do tejto skupiny služieb možno zaradiť parky, vzdelávanie, zber odpadu, zásobovanie vodou. Zvyčajne sa práve pri druhej skupine služieb rozhoduje o tom, kto ich bude poskytovať.

Zabezpečenie poskytovania služby býva zvyčajne v rukách miestnej samosprávy. Miestni zástupcovia rozhodujú o tom, ktoré typy služieb budú zabezpečovať vlastnými organizáciami a ktoré budú obstarávať prostredníctvom súkromných firiem alebo mimovládnych organizácií. Jedným z najdôležitejších problémov pri tomto rozhodovaní je vzťah medzi nákladmi a výnosmi. Stanoví tento ukazovateľ nie je vždy ľahké prinajmenšom z dvoch dôvodov.

Prvým dôvodom je nevyhnutnosť vypočítať celé náklady spojené s určitou službou. Druhým je potreba zhodnotiť všetok úžitok z danej služby. A hoci sa tieto odhady robia ťažko, musia sa robiť. Je to jediný spôsob, ako vybrať jednu spomedzi týchto troch možností alebo niektorú ich kombináciu. Tieto výpočty sú zvyčajne úlohou komunálnych ekonómov.

Pri výpočte nákladov by sa mali zohľadniť priame aj nepriame náklady, ako aj možné daňové dopady, obzvlášť DPH, ako aj príspevky sociálneho zabezpečenia. Tiež sa musia brať do úvahy úspory z veľkovýroby. Tento druhý aspekt je veľmi dôležitý v prípade malých obcí. Súkromná spoločnosť môže poskytovať určité služby niekoľkým obciam naraz, zatiaľ čo obecná organizácia služieb ich zabezpečuje zväčša iba pre svojich obyvateľov. Aj keď i tu môžu existovať určité výnimky v prípade, že niekoľko obcí spolu vytvorí spoločný orgán na zabezpečovanie určitých služieb pre všetky zúčastnené obce (zásobovanie vodou, zber smetí, spaľovne atď.).

Zohľadňovať by sa mali nielen krátkodobé, ale aj strednodobé a dlhodobé aspekty. Zabezpečovanie určitej služby si môže vyžadovať nielen bežné výdavky, môžu byť potrebné aj určité kapitálové výdavky na zlepšenie kvality niektorých služieb alebo zvýšenie ich dostupnosti občanom. Kapitálové výdavky sú obvykle financované pôžičkami. Náklady na pôžičku nemusia byť rovnaké. To závisí od toho, kto si ide požičať – obec, súkromná spoločnosť alebo niektorá mimovládna organizácia.

Pri odhadovaní verejného prospechu často nemožno ignorovať verejnú mienku. Obvykle býva jedným z najdôležitejších zdrojov informácií o tom, ako sú občania s miestnymi službami spokojní, čo je potrebné zlepšiť, kde je nedostatok kapacít, kde je územné pokrytie nedostatočné atď.

Bez ohľadu na to, ktoré riešenie sa prijme, človek nesmie zabúdať na to, že práve predstavitelia samosprávy zodpovedajú za zabezpečenie služieb na miestnej úrovni. Aj spôsob zabezpečenia služby musí občanovi vyhovovať. Preto by mali mať miestne zastupiteľstvá vždy kontrolu nad nákladmi a výnosmi v prípade všetkých služieb, aby mohli zvoliť najlepší spôsob a zabrániť potenciálnemu zneužívaniu rozpočtových prostriedkov alebo ho minimalizovať. A tieto rozhodnutia by sa mali zverejňovať.

Vždy bude existovať nedostatok rozpočtových prostriedkov. Ich objem nikdy nebude dostatočný v porovnaní s potrebami zabezpečenia miestnych služieb. Preto sa prísne vyžaduje účinnosť ich vynakladania. Jedným z nástrojov na zabezpečenie efektívneho využívania rozpočtových prostriedkov je pravidelná kontrola. V zásade existujú dva typy kontroly – vnútorná a vonkajšia. Vnútorná kontrola rozpočtovania a výdavkov je zvyčajne úplne v rukách miestnych zástupcov. V niektorých krajinách sú vypracované podrobné právne postupy pre vnútornú kontrolu. V iných zase závisí od miestnych predstaviteľov, akú formu vnútornej kontroly považujú za najlepšiu, a potom ju realizujú.

Vnútorná kontrola máva zvyčajne širokú paletu úloh. Počnúc kontrolou toho, aby výdavky neprevyšovali príjmy vrátane rezerv, prostredníctvom kontroly úrovne vlastných tržieb príjmov (či sú všetky dane, poplatky a penále vyberané správne a načas), a končiac kontrolou toho, aby boli všetky vyberané príjmy a vynaložené výdavky v súlade so zákonom a schváleným rozpočtom.

V prípade vonkajšej kontroly ide o audit, kontrolu ústrednou vládou (hlavne legálnosti konania obcí a vynakladania štátnych grantov) a kontrolu zo strany verejnosti. V Českej republike je napríklad audit povinný zo zákona. Uskutočňuje ho buď súkromná firma, alebo príslušný okresný úrad. Kontrola štátnych grantov je funkciou daňových úradov (súčasť štátnej správy). Pokiaľ ide o kontrolu verejnosti, platí zákonná povinnosť vystaviť návrh rozpočtu a záverečného finančného účtu na mieste dostupnom občanom už niekoľko dní predtým, než sa o týchto dokumentoch bude rokovať na zasadnutí miestneho zastupiteľstva. Občania sa môžu zúčastniť na tomto zasadnutí, majú právo vyjadriť svoj názor a mali by dostať odpovede na svoje otázky. Zavedený je aj systém vybavovania sťažností občanov.

Avšak vzhľadom na historické súvislosti a minulé skúsenosti je účasť verejnosti na týchto zasadnutiach neveliká. Preto je pre miestnych predstaviteľov dosť ťažké získať názory verejnosti. Výmena informácií medzi podobnými obcami (z hľadiska počtu obyvateľov a objemu rozpočtu) by mohla byť určitou formou kompenzácie nedostatku záujmu občanov. Porovnanie štruktúry rozpočtu, zabezpečenia služieb, nákladových úrovní na konkrétne výdavky atď., ktoré by sa uskutočňovalo pravidelne, by mohlo vytvoriť základ na zhodnotenie súčasnej situácie v zabezpečovaní miestnych služieb, mohlo by byť zdrojom informácií o tom, čo treba zmeniť a ako.

Zavedenie a riadenie pravidelnej výmeny príslušných informácií, týkajúcich sa rozpočtovania a výdavkov obcí v celej krajine, spadá do úlohy Asociácie komunálnych ekonómov. Okrem toho, že by im to mohlo pomôcť v ich práci, je to zároveň užitočné aj pre iných. Veľa však závisí od postoja ústrednej vlády, pretože práve tento orgán disponuje základnými údajmi o obciach.

Nie je potrebné zdôrazňovať, že treba mať presný opis zabezpečovaných služieb, ako aj určitých indikátorov, ktoré by umožnili porovnávanie.

Hoci požiadavky na služby môžu prichádzať z rozličných oddelení miestneho úradu samosprávy, konečné slovo predtým, než sa zaradia do rozpočtu, má finančné oddelenie. Toto oddelenie predkladá návrhy o tom, ktoré nové služby sa budú zabezpečovať v nasledujúcom roku a aké zdroje tieto služby získajú. Základom pre tento návrh musí byť analýza v súčasnosti zabezpečovaných služieb.

Otázky, ktoré sa musia prediskutovať:

- Postupy pre výber miestneho poskytovateľa služieb – má sa uprednostniť organizácia služieb patriaca mestu či obci?
- Za akú cenu sa môže miestna služba predať – za cenu rovnajúcu sa nákladom alebo pod úrovňou nákladov ?
- Akým spôsobom získavať informácie o kvalite služieb – prehľady alebo prieskumy verejnej mienky alebo nejakými inými metódami?
- Ako sa vypočítavajú a kontrolujú celkové náklady na službu?
- Akými postupmi sa nová služba dostáva do rozpočtu?
- Aký je proces vyhodnocovania existujúcich služieb?
- Ako sa organizuje vnútorná kontrola?
- Ako môže Asociácia komunálnych ekonómov pomáhať miestnym predstaviteľom a komunálnym ekonómom pri hore uvedených otázkach?

Věra Kameníčková, Urban Research, Praha, Česká republika

Závěry z jednání třetí skupiny: Fiškální vztahy mezi obecními organizacemi zajišťujícími služby, soukromým sektorem a neziskovými organizacemi, kontrola rozpočtování a rozpočtových výdajů

Účastníci jednání třetí skupiny dospěli k následujícím závěrům:

- A. V poslední době došlo nejen v zemích střední a východní Evropy k posunu od stavu, kdy obec zajišťovala místní veřejné statky vlastními organizacemi, ke stavu, který je poznamenán větší variabilitou, a to ve dvou rovinách. Za prvé, tradiční rozpočtové a příspěvkové organizace byly rozšířeny o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, ve kterých má obec vlastnický podíl až do 100 %. Za druhé, zajišťování místních veřejných služeb vlastními organizacemi obce doplnil jejich nákup od soukromého sektoru a od neziskových organizací.
- B. Tento proces se týká značného množství místních veřejných služeb, i když existují rozdíly i mezi obcemi v rámci jedné země. Z místních veřejných služeb sem patří například bytové hospodářství, zásobování teplem a teplou vodou, péče o čistotu obce a veřejnou zeleň, svoz domovního odpadu a jeho nezávadná likvidace, zásobování obce vodou, plynem, elektřinou, kanalizace a čištění odpadních vod. Velikost obce není až tak určujícím parametrem v tomto procesu vzhledem k tomu, že jedna soukromá společnost může poskytovat veřejné služby pro obyvatele několika obcí. Dalším faktorem je sdružování obcí při zajišťování některých služeb – společný provoz vodárny, čistírny odpadních vod, skládek domovního odpadu apod.
- C. Uvedený posun při zajišťování místních veřejných statků má jeden významný dopad. Monopolní postavení obecních organizací v oblasti místních veřejných služeb se postupně mění a více prostoru získává konkurenční prostředí. Tyto změny ovšem nesnímají z představitelů obcí odpovědnost, za jakých podmínek, s jakými náklady a v jaké kvalitě jsou pro obyvatele jednotlivé služby poskytovány.
- D. Účastníci třetí skupiny se shodli na následujících výhodách těchto změn: úspora pracovníků obecního úřadu; snížení nákladů obecního rozpočtu a vytvoření možností pro zařazení dalších výdajů do rozpočtu;

větší transparentnost při poskytování místních veřejných statků; větší efektivnost a lepší kvalita poskytovaných služeb.

- E. Diskuse se dotkla i nevýhod uvedeného vývoje. Je jím možný konflikt zájmů mezi zastupiteli obcí a vlastníky nově zprivatizovaných nebo soukromých firem. Uvedený vývoj také klade mnohem větší nároky než dříve na kvalitu uzavíraných smluv mezi obcí a subjektem zavazujícím se poskytovat určité služby.
- F. Ve druhé části jednání třetí skupiny se účastníci zaměřili na identifikaci oblastí, ve kterých mohou sdružení obcí, finančních manažerů či komunálních ekonomů prospět svým členům.

Jedná se o následujících 8 okruhů:

1. postupy, které by se měly uplatnit při výběru toho, kdo bude danou službu zajišťovat (výběrová řízení i pro vlastní organizace obce, či by tyto měly být zvýhodněni před ostatními?);
2. za jakou cenu by měly být jednotlivé statky poskytovány – za cenu rovnající se nákladům či vyšší nebo nižší než nutné náklady. Dotace cen zvýhodňuje některé skupiny občanů (ne všichni spotřebovávají daný statek) a zmenšuje prostor pro ostatní výdaje. Je jejich zvýhodnění i přáním představitelů obce?
3. jak získávat informace o kvalitě poskytovaných služeb – průzkumy veřejného mínění, soustavné zpracovávání stížností ať již písemných, či vznesených na jednání zastupitelů;
4. jak vypočítat celkové náklady spojené s danou službou. Pouze takto lze porovnávat nabídky vlastních organizací s nabídkou soukromé firmy. Propočet úplných jednotkových nákladů na služby zajišťované vlastními organizacemi;
5. plánování rozsahu poskytovaných služeb – prověřování, zda některé dosavadní výdaje nejsou zbytečně velké, které nové služby je nutné zařadit;
6. jak efektivně uspořádat vnitřní kontrolu rozpočtového hospodaření obce tak, aby přispěla k maximálnímu souladu hospodaření podle schváleného rozpočtu, k minimalizaci odchylek, zavést pravidelnou analýzu jejich příčiny, zajistit, aby všechny výdaje odpovídaly právnímu řádu a schválenému, příp. upravenému rozpočtu, aby všechny příjmy byly vybírány řádně a včas a poskytnuté dotace podnikům a jiným organizacím byly použity v souladu se záměrem a rozpočtem;
7. význam zásad efektivní alokace rozpočtových prostředků, řízení dluhu a nakládání s majetkem;
8. výměna informací o základních aspektech hospodaření obcí, její význam v práci obecních finančních manažerů a ekonomů, sběr údajů, distribuce zpracovaných výsledků a jejich vyhodnocení.

Strategické plánovanie a plánovanie bežného rozpočtu

Zsuzsanna Kassó, Maďarská republika

Na celom svete je verejný sektor rozsiahly a stále sa rozširujúci v zmysle príjmov, výdavkov, úverov a potrieb verejnosti.

Verejný rozpočet plní množstvo úloh: zabezpečuje viaceré služby, prerozdeľuje príjmy a bohatstvo a stabilizuje ekonomiku daňovou a menovou politikou. Musí kombinovať informácie finančného a nefinančného charakteru v kontexte politiky a priorít mestského zastupiteľstva.

Verejné služby majú uspokojovať určité spoločenské potreby. Pri plánovaní verejných služieb, ktorých náklady sú financované z daňových príjmov, dochádza vždy k dileme, že potreby, požiadavky vždy prevyšujú možnosti financovania daňovými príjmami. Pri plánovaní treba vyberať tie potreby, ktoré sa musia uspokojiť za daných ekonomických a sociálnych podmienok.

V parlamentných demokraciách je možné volebné programy politických strán fakticky považovať za istý druh súhrnnej strategickej koncepcie, ktorá slúži ako sprievodná línia volebného obdobia pre formulovanie stratégií verejných služieb. Prirodzene, volebné programy vo všeobecnosti vo svojom obsahu nemajú typické črty stratégií, preto je potrebné pripraviť stratégie verejného sektora pre jednotlivé oblasti verejných služieb, ktoré sú zase založené na podrobnej analýze.

V súčasnosti je rozpočtovanie typickej miestnej samosprávy zakotvené v tradícii usmerňovať a účtovne evidovať výdavky a príjmy, čo hlavne znamená kontrolu strany vstupov.

Tradične si verejný sektor vytvoril okolo vstupov systém tvorby rozpočtu, systémy pridelovania, správy a výkazníctva. Kým toto zabezpečuje relatívne dobrú základňu pre kontrolu využívania zdrojov, poskytuje veľmi málo informácií o tom, čo sa vlastne týmito zdrojmi vytvára. Preto je dôležitá otázka a rozhodnutie: má sa systém manažmentu sústrediť a nechať poháňať vstupmi alebo výstupmi. Nasledujúca tabuľka poukazuje na základné rozdiely medzi rozpočtovými systémami zameranými na vstupy a na výstupy.

	Systém zameraný na vstupy	Systém zameraný na výstupy
<i>Predmet plánovania</i> <i>(plánovaná činnosť)</i>	<p>V skutočnosti môže fungovať bez plánovania špecifických činností, pretože jeho cieľom je udržať stav predchádzajúceho roka, a to netreba plánovať.</p> <p>Verejné potreby, verejné záujmy a verejné služby sú skryté za finančnými číslami.</p>	<p>Objem a kvalita služieb, ktoré sa majú poskytovať, sa musia plánovať z pohľadu požiadaviek a dostupných zdrojov. Zdroje, ktoré sú na plánované výstupy potrebné, sa musia vyhodnocovať.</p> <p>Keď sú zdroje obmedzené, možno zredukovať objem a kvalitu výstupu alebo možno zvýšiť pomernú časť samofinancovania.</p> <p>Plánovacia dokumentácia musí obsahovať:</p> <ul style="list-style-type: none"> • argumenty potreby navrhovaného výstupu, jeho zdôvodnenie, • metódu, ktorou sa výstup realizuje, vyjadrenú pokiaľ možno tiež vo výkonných ukazovateľoch, • doloženie dostupnosti zdrojov potrebných pre tento výstup, • hodnotu zdrojov vyjadrenú finančne.
<i>Predmet rozpočtového plánovania</i>	<p>Pridelené rozpočtové sumy nie sú priamo viazané na fyzické výstupy, takže jediným východiskom môže byť prídelenie sumy z minulého roka, ktorý sa modifikuje na základe finančných podmienok bežného roka tak, aby sa udržala úroveň predchádzajúceho roka. Pokles spôsobený finančnými podmienkami bežného roka možno vyjadriť – z nedostatku lepšieho spôsobu – percentuálne, čo ďalej zvyšuje rozdiely medzi úrovňou verejných služieb.</p> <p>Redukcia často priamo ovplyvňuje mzdové náklady. To v praxi znamená „vyhodenie ľudí“, čo sa uskutočňuje veľmi ťažko.</p>	<p>Odčerpanie sa uskutočňuje znížením objemu alebo kvality výstupu, následkom čoho tiež možno znížiť prostriedky. Výkonné orgány miestnej samosprávy môžu určiť metódu, a to samotné tiež môže byť motiváciou na zlepšenie efektivity a zníženie nákladov.</p>
<i>Koordinácia v plánovacom procese</i>	<p>Plánovanie sa prakticky obmedzuje na plánovanie rozpočtu, čo znamená, že nie je žiadne prepojenie na plánovanie úloh medzi organizačnými jednotkami, ktoré priamo poskytujú verejné služby, a pracovníkmi finančného oddelenia. Otázka plánovania rozpočtu je ponechaná pracovníkom finančného oddelenia. Ku koordinácii dochádza hlavne medzi pracovníkmi finančného oddelenia a rozličnými úrovňami verejného financovania.</p>	<p>Plánovanie rozpočtu sa nemôže uskutočňovať bez plánovania aktivít verejných služieb. Preto je plánovanie kompetenciou celej výkonnej jednotky manažmentu organizácie. Základ pre plánovanie činností a plánovanie rozpočtu je v nákladových centrách. Pracovníci finančných oddelení zodpovedajú za zjednotenie rozpočtov nákladových centier tak, aby sa koordinoval proces v rámci týchto inštitúcií. Na rôznych úrovniach verejných financií existujú vzájomné vzťahy a koordinácia medzi finančnými pracovníkmi a pracovníkmi iných oddelení, ktoré sa zameriavajú na problematiku verejných služieb.</p>
<i>Motivácie, ktoré možno zabudovať na zlepšenie výkonov</i> <i>Meranie výkonov</i>	<p>Je veľmi ťažké nájsť nejakú motiváciu z finančnej stránky, keďže hlavnou motiváciou systému je, aby sa mohli minúť alebo aby sa minuli dostupné vyčlenené prostriedky.</p> <p>Keďže vyčlenené prostriedky neodrážajú výstup, ťažko dokazovať, či sú ďalšie požiadavky odôvodnené, alebo nie, a tak väčšinou partner v silnejšej pozícii vyhráva, to znamená, že možno získať rozpočtové prostriedky bez výstupu a skutočné potreby nedostanú potrebné prostriedky.</p> <p>Tento systém v skutočnosti nepotrebuje meranie výstupu a výkonov.</p>	<p>Vzťahy medzi schválenými prídelenými prostriedkami a výstupom sú transparentné, prídely sa môžu poukazovať v pomere k výstupu, zúčtovanie je vo vzťahu k výstupu. Porovnaním jednotkových nákladov podobných výstupov je možné sledovať rentabilitu a existujú tu motivačné dôvody pre manažment nákladov.</p> <p>Rozpočtové prostriedky sa poukazujú iba na dokladované výstupy, ktoré sú zúčtované.</p> <p>Meranie výstupov je podmienkou pre fungovanie tohto systému. Prídelenie rozpočtových prostriedkov a ich poukazanie sa deje na základe očakávaných výstupov, systém výkazov zúčtováva rozdiely medzi očakávanými a skutočnými výstupmi.</p>

<p><i>Možnosť kontroly rozpočtu</i></p> <p><i>(plnenia rozpočtu)</i></p>	<p>V praxi je možné kontrolovať platby z hľadiska dodržiavania pravidiel, to znamená kontrolovať, či objem vyplatených súm nie je vyšší ako príslušná položka rozpočtu. Nie je žiaden priamy vzťah medzi výstupom a pridelenými prostriedkami a je predmetom subjektívneho názoru, či sa platobné požiadavky prijímú alebo odmietnu. Kontrolné mechanizmy sa môžu ustanoviť iba vo finančných postupoch bez možnosti určiť, či bola daná platba pri realizácii očakávaného výstupu skutočne pre organizáciu potrebná.</p>	<p>Je možné zabudovať do výkonov a finančných liniek kontrolné mechanizmy.</p> <p>Na úrovni organizácie sa očakáva realizácia výstupov v rámci plánovaných jednotkových nákladov. Predpokladom je existencia nákladových centier v rámci organizácie, kde má jedna osoba na starosti dodržiavanie pravidiel týkajúcich sa výstupov a nákladov. Inými slovami, osoba zodpovedná za výstup osobne zodpovedá za iniciovanie iba takých platieb, ktoré „spadajú“ do špecifikovaných výstupových nákladov. Takýto typ kontroly zaručuje, že organizácia realizuje výstup so schválenými vyčlenenými prostriedkami.</p> <p>Okrem nákladových centier musí sa kontrolovať aj dodržiavanie platieb. Význam tejto kontroly sa zvyšuje, pretože organizácia môže mať dost veľký počet nákladových centier.</p>
<p><i>Účtovný systém</i></p>	<p>Väčšinou hotovostný základ, ktorý poskytuje informácie o rôznych typoch vstupových rozpočtových položiek.</p>	<p>Podmienkou fungovania takéhoto systému je uvádzať využívanie fondov na jednotlivé výstupy. Väčšinou sú založené na prechodných položkách časového rozlíšenia alebo modifikovaných položkách časového rozlíšenia, ktoré sa zameriavajú na zložky verejných služieb.</p>

**PRE
KOHO**

**Stanovenie sociálnych potrieb
Prehľad zmien**

**Prehľad požiadaviek
podľa sociálnych vrstiev**

ČO

**Aký by mal byť
obsah verejných
služieb**

PLÁNOVANIE

**Aký typ
výkonnostných
ukazovateľov
vystihuje
verejnoprospešné
služby**

AKO

**Kto
Čo
Kedy
Ako**

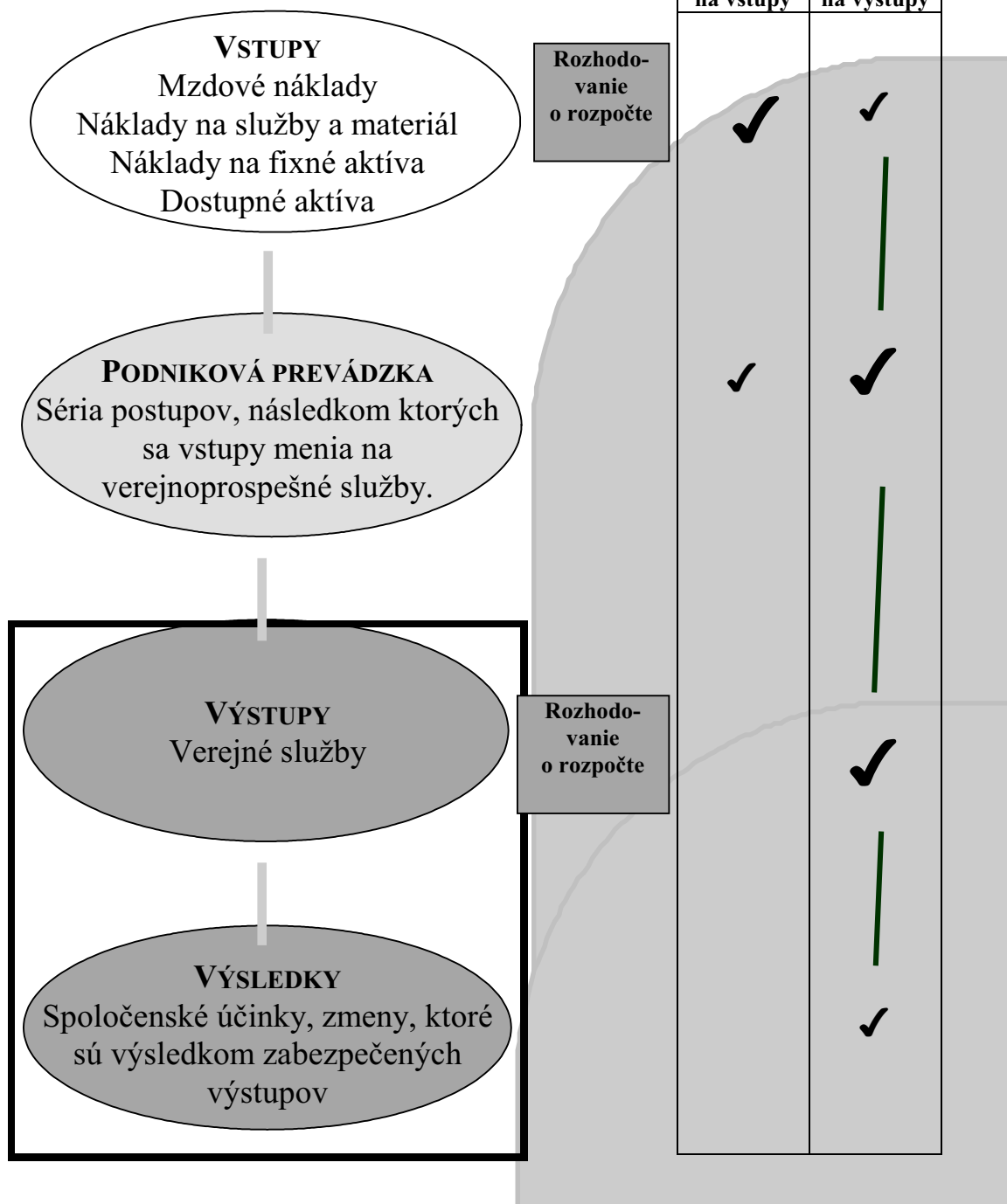
**Podmienky verejných
služieb**

- **Ktoré organizácie?**
- **Aké typy motivácie?**

Financovanie

- **Jednorazové alebo
priebežné
financovanie**
- **Finančné
požiadavky v
závislosti od kvality
a kapacity**
- **Finančné motivácie
efektívnosti**

Prevádzkový model



	Stanovené problémy týkajúce sa rozpočtového systému	Legislatívne odhodlanie	Reformy Očakávané zmeny	Motivácia zamestnancov	Príčina odporu voči zmenám
<i>Predmet (činnosť) plánovania</i>					
<i>Predmet rozpočtového plánovania</i>					
<i>Koordinácia plánovacieho procesu</i>					
<i>Motivačné činitele, ktoré možno zabudovať na zlepšenie výkonov</i>					
<i>Meranie výkonov</i>					
<i>Možnosť rozpočtovej kontroly (kontroly plnenia rozpočtu)</i>					
<i>Účtovný systém</i>					

Úloha profesných združení vo vojnovom období

*Hidajet Kelestura, Asociácia komunálnych ekonómov – Udruzenje gradjana javnih finansija – JAFIS,
Bosna a Hercegovina*

Asociácia komunálnych ekonómov – JAFIS bola založená v Sarajeve v roku 1997. V súčasnosti má približne 400 členov, odborníkov v oblasti financií verejnej správy z regiónov Federácie Bosny a Hercegoviny. (Pre tých, ktorým nie je známe vnútorné usporiadanie Bosny a Hercegoviny, by som rád uviedol, že Bosna a Hercegovina pozostáva z dvoch subjektov: väčším z nich je Federácia Bosny a Hercegoviny a menším je Srbská republika.)

Skupina expertov v oblasti verejných financií za podpory ICMA (International City-County Management Association) iniciovala vytvorenie neziskovej profesnej asociácie, združujúcej pracovníkov finančných útvarov verejnej správy. Združenie si kladie tieto základné programové ciele:

- združovať odborníkov v oblasti verejných financií a finančných zákonov,
- posilňovať demokraciu a zvyšovať profesionálnosť riadenia verejných výdavkov na všetkých úrovniach, kde vznikajú dane a verejné výdavky (subjekt, kanton, mesto a obec),
- poskytovať technickú pomoc a odbornú prípravu a vzdelávanie pre pracovníkov v oblasti verejných financií prostredníctvom vzdelávacích podujatí, praktickej prípravy a seminárov,
- robiť analýzy, navrhovať a pripomienkovať zákonné pravidlá a nariadenia v oblasti verejných financií a finančnú legislatívu,
- zabezpečovať komunikačné služby,
- publikačná činnosť atď.

Združenie realizuje všetky svoje ciele prostredníctvom úzkej spolupráce s odborníkmi v oblasti verejných financií z Bosny a Hercegoviny, ako aj zo zahraničia, predovšetkým z USA a západnej Európy, prostredníctvom spolupráce s univerzitami a medzinárodnými asociáciami združujúcimi odborníkov v tejto oblasti.

Som presvedčený, že naša asociácia – JAFIS je podobná iným podobným organizáciám v iných štátoch Európy a sveta. Má podobné úlohy a ciele, ako aj podobné metódy práce. Zohráva podobnú úlohu v regióne svojej pôsobnosti. Od podobných asociácií v iných štátoch sa však tá naša asociácia líši tým, že bola vytvorená v špecifickom čase a že zohráva špecifickú úlohu v Bosne a Hercegovine – nazval by som túto jej úlohu ako „Úloha profesnej asociácie vo vojnovom období“. Rád by som na túto tému povedal niekoľko slov v najbližších minútach svojej prezentácie.

V Bosne a Hercegovine bola v období rokov 1992 až 1995 hrozná vojna. Táto vojna trvala takmer štyri roky a okrem obrovského počtu vojnových obetí, okolo 200 000 zabitých a hrozných materiálnych škôd sme zažili aj úplné rozdelenie územia medzi národy, ktoré žijú na území Bosny a Hercegoviny: medzi Bosniakov, Srbov a Chorvátov. 21. novembra 1995 bola v USA podpísaná Daytonská mierová dohoda, v ktorej sa okrem iných vecí dohodli aj základné princípy fungovania nového štátu. Aby bolo možné zabezpečiť fungovanie rozdeleného štátu ako jedného celku, bolo treba začať s opätovným zjednocovaním vo všetkých sektoroch vrátane postupného zblížovania ľudí, ktorí sa ešte včera navzájom vraždili.

Okamžite po podpísaní mierovej dohody prišli do Bosny a Hercegoviny vojenské sily (väčšina z nich boli americkí vojaci) zabezpečovať dohodnutý mier.

Po príchode amerických vojakov a ich zapojenia sa do novej obnovy Bosny a Hercegoviny prišla aj pomoc americkej vlády s misiou USAID (Americkej agentúry pre medzinárodný rozvoj).

Okrem obnovy našej krajiny USAID zohrávala a stále zohráva dôležitú úlohu pri reforme hospodárskeho systému zo socialistickej na trhovú ekonomiku. Reforma verejného financovania v Bosne a Hercegovine je súčasťou týchto reforiem a robí sa v súlade s medzinárodnými normami. Na základe tejto filozofie od roku 1995 začala USAID pracovať na veľkom počte rôznych projektov prostredníctvom rôznych profesných združení, ako napr. ICMA.

Za pomoci USAID skupina odborníkov z oblasti verejných financií, ktorá bola zaradená do vzdelávacích projektov USAID, založila neziskovú profesnú asociáciu, ktorá začala združovať pracovníkov finančných útvarov verejnej správy. Postupne sa členmi tejto asociácie stali profesionálni pracovníci z regiónu celej Federácie Bosny a Hercegoviny, ako Bosniaci, tak aj Chorváti. Vytvorením celkového právneho rámca (pravidiel a nariadení), ktorý momentálne neexistuje na štátnej úrovni Bosny a Hercegoviny, plánuje táto asociácia rozšíriť svoje aktivity aj na ďalší subjekt, a to Srbskú republiku.

Takže Asociácia komunálnych ekonómov sa stala dôležitým integrujúcim činiteľom v Bosne a Hercegovine. Stala sa asociáciou zblížujúcou ľudí, ktorí stáli ešte nedávno počas vojny na opačných stranách. Toto pokladáme zatiaľ za najväčší úspech, aký naša asociácia dosiaľ dosiahla.

Rozvíjanie konkurenčného vnútorného finančného trhu, otázky politiky a výzvy (Prípadová štúdia Maďarska)

Mihály Kopányi, špecialista Svetovej banky pre oblasť finančného a podnikateľského sektora, Maďarská republika

1. S pohľadom upretým na vstup do EÚ stojí Maďarsko pred strednodobou výzvou zvýšiť súkromné a verejné investície na podporu vysokého ekonomického rastu a modernizáciu svojej infraštruktúry pri zachovaní vnútornej a vonkajšej makroekonomickej rovnováhy. Potreby investícií do miestnej infraštruktúry rastú na pozadí reštriktívnej fiškálnej politiky, ktorá najmä od roku 1995 obmedzila rozpočtové presuny z ústrednej vlády na ostatné stupne vlády. Finančnými zdrojmi pre obecné investície sú miestne prebytky prevádzkových rozpočtov, transfery ústrednej vlády a výnosy z predaja aktív (tie posledne uvedené sa už vyčerpávajú). Obecné úvery na investičné zámery sú zanedbateľné. Napriek tomu sa predpokladajú významné medzery vo financovaní pre nadchádzajúce roky aj pri zohľadnení štrukturálnych fondov EÚ. Túto medzeru vo financovaní môžu zaplniť iba súkromné zdroje vrátane FDI. Tento príspevok sa zaoberá problémami politiky, ktorá umožní miestnym samosprávam získať prístup na súkromné kapitálové trhy spôsobom, ktorý by bol v súlade s makroekonomickou stabilitou. (Pozri aj príspevky o fiškálnej politike a politike budovania miestnej kapacity.)
2. **Súčasný stav a výzvy:** Obecné investície sa v súčasnosti pohybujú značne pod úrovňou reprodukčnej miery a – a fortiori – značne pod mierou, ktorá by bola potrebná na plnenie štandardov EÚ. Keďže miery investícií rastú ako súčasť integračnej stratégie EÚ a keďže sa zdroje financovania investícií z predaja aktív strácajú, budú sa obce a spoločnosti poskytujúce verejné služby musieť obrátiť na trh, ktorý by financoval ich investície. *Prekážky na strane dopytu:* Veľká väčšina obcí je príliš malá, aby sa mohla pustiť do investičných projektov v ekonomicky únosnom meradle, ich individuálny dopyt je sporadický, malé poplatky za služby a nedostatok odbornosti obmedzujú financovanie bez rekurzu. Nie je tu žiadna ekonomická základňa na pritiahnutie súkromných poskytovateľov (zvlášť FDI) do rozvoja nových projektov verejných služieb. Regionálne servisné združenia obcí nemajú kapitál, preto sú ekonomicky nerentabilnými trhovými subjektmi. *Prekážky na strane ponuky:* Existuje nedostatok špeciálnych finančných nástrojov a súkromných finančných sprostredkovateľov na uspokojenie dopytu obcí a podnikov verejných služieb po investíciách, v súčasnosti sa investičné financovanie obmedzuje na 3 – 5 rokov. *Regulačné prekážky:* Napriek tomu, že zákon o obecnom bankrote z roku 1995 je silným nástrojom na obmedzenie morálnych rizík, zostávajú tu nedostatky vo finančno-poradenskom rámci pre obecné pôžičky, v regulačnom rámci finančného sektora pre pôžičky subústredných orgánov a v rozpočtovom rámci na podporu úverov obcí.
3. **Pôžičky miestnej verzus ústrednej vláde a makroekonomické riziká.** Ústredné a miestne vlády predstavujú všeobecný vládny sektor a úrovne verejného dlhu by sa mali udržiavať v súlade s makroekonomickou stabilitou a cieľmi. Pôžičky miestnej samosprávy by mali byť náhradou úverov centrálnej vlády, a nie ďalším bremenom štátneho dlhu verejných financií (mediiným aby spĺňali Maastrichtské kritériá). Návratnosť zdôvodňuje presun pôžičiek z ústrednej na miestnu úroveň a naopak, lacné peniaze sa môžu stať drahými. Optimálne pôžičky znamenajú najnižšie úrokové miery a transfery ústrednej vlády financované pôžičkami sú nástrojmi na zníženie horizontálnych nerovností a kontroly fiškálnej politiky. Avšak sú tu značné transakčné náklady medzivládnych transferov, ktoré vytvárajú negatívnu motiváciu pre miestne investície a prinášajú plné optimálne riziko, brzdia mobilizáciu dlhodobých (napr. 20-ročných) zdrojov, znižujú angažovanosť súkromného sektora zúčastňovať sa na infraštruktúre a znižujú príležitosti na financovanie miestnych investícií bez rekurzu. Priame pôžičky miestnych samospráv a podnikov miestnych služieb naopak povzbudzujú bezprostrednejšie prelínanie sa miestnych možností investovať s prioritami

obyvateľov; znižujú expozíciu optimálnemu riziku a riziko pre prípadné pasíva; zvyšujú tiež príležitosti na financovanie bez rekurzu a termínované financovanie.

4. Na podporu zdravého prostredia pre úvery miestnej samosprávy je potrebné, aby politika a smernice: 1. zabezpečovali, aby sa pôžičky zakladali na prísnych investičných kritériách a štandardoch pomeru rizika a návratnosti tak, aby vytvárali dostatočné ekonomické výnosy; 2. v čase pôžičky zabezpečovali, že dlhová služba bude únosná v zmysle príjmov miestnej samosprávy; 3. zabezpečovali financovanie bez rekurzu, podporovali možnosti voľby financovania bez rekurzu tam, kde príjmy/aktíva projektu sú oddelené od iných aktív miestnej samosprávy s tým, že veritelia nebudú mať nároky na tie neskôr menované (v takomto prípade pôžička by mohla byť ručená vyhradenými príjmovými prúdmi a aktívami projektu); a 4. zaistili, aby pôžičky miestnej samosprávy boli vyhradené na financovanie kapitálových, a nie bežných výdavkov alebo prevádzkových deficitov (s týmto cieľom treba jasne oddelovať v rozpočte tieto dve kategórie výdavkov).
5. **Uspokojovanie dopytu po investičnom financovaní pod ústrednou úrovňou.** Jednou z kľúčových výziev na strane dopytu je problém množstva malých samospráv. V súlade s koncepciou funkčného regionalizmu môže byť jedným z riešení vytváranie združení ad hoc, ako sú „účelové subjekty“. Zatiaľ čo tento prístup by predchádzal rozptyľovaniu sa s politickými a administratívnymi pododdeleniami, zaručovali by, aby sa služby poskytovali efektívnejšie, so žiaducou množstvovou hospodárnosťou. Vláda by mohla mať záujem podporovať (ak je to potrebné motivačne) zakladanie účelových združení ad hoc na výlučný účel poskytovania služieb. Zákony by mali upravovať, aby tieto subjekty: 1. boli právnymi subjektmi s príslušnými právomocami vstupovať do zmluvných vzťahov, požíčať si, vyberať poplatky za poskytované služby alebo dane za zhodnotenie podľa zvýšenia hodnoty majetku; 2. boli adekvátne kapitalizované; a 3. mohli dať príjmy z projektu ako záruku pôžičiek.
6. *Dopyt po miestnych investíciách, riziko pre fiškálne a bežné účty.* Odhaduje sa, že miestne verejné investície, ktoré boli zmluvne uzatvorené počas druhej polovice deväťdesiatych rokov, progresívne vzrastú za strednou dobou, keď sa bude modernizovať miestna infraštruktúra ako súčasť prístupovej stratégie do EÚ. Paralelne sa očakávajú zásadné zmeny v štruktúre miestneho investičného financovania. Súkromné fondy budú zohrávať väčšiu úlohu, čo uľaví fiškálnemu bremenu, ale bude mať vplyv na bežný účet. Financovanie miestnej samosprávy bude naďalej napäté, pretože sa predpokladá rýchly pokles príjmov z predaja fyzického majetku a privatizácie, znižovanie transferov ústrednej vlády a príslušný postupný nárast kapitálových grantov (požiadavka pre prílev fondov EÚ). Následkom toho sa zhruba odhaduje, že čisté pôžičky miestnych samospráv, ktoré dosahovali 0,7 percenta HDP v roku 1997, sa zvýši na približne 0,5 percenta do doby vstupu a v neskoršom období.
7. Súbežne s miernym nárastom obecných investícií sa očakáva, že asi 2/3 predpokladaného nárastu miery investovania v ekonomike budú tvoriť investície podnikov verejných služieb za strednou dobou. Očakáva sa, že investície spoločností poskytujúcich verejné služby vzrastú do doby vstupu na približne 3,2 % HDP a zostanú na tej úrovni aj v nasledujúcom období. Medzitým sa očakáva postupný nárast čistého prevádzkového prebytku podnikov verejných služieb ako následok zavedenia opatrení na vymáhanie nákladov. Navyše sa očakáva, že kapitálové granty na podniky verejných služieb postupne vzrastú v súlade s predpokladaným prílevom predvstupových a štrukturálnych fondov EÚ, ako aj fondov FDI. Preto požiadavky čistých pôžičiek spoločností verejných služieb, ktoré dosahovali 1,0 % HDP v roku 1997, predpokladane stúpnu na približne 1,5 % HDP do doby vstupu a v období po ňom.
8. **Ponuka subústredného investičného financovania.** Ponuka fondov rastie, čo je výsledkom zvýšenej mobilizácie úspor, nových finančných nástrojov a rastu domácich kapitálových trhov so vstupom nových inštitucionálnych investorov (napr. penzijných fondov). Tieto fondy predstavujú rastúci spoločný fond pre financovanie investícií miestnej samosprávy. Politika vlády by sa mala zamerať na podporu rozvoja celého radu finančných/dlhových nástrojov prostredníctvom priameho vstupu na trh obligácií alebo prostredníctvom finančných sprostredkovateľov (vrátane nástrojov zvýšenia hodnoty úverov, napr. príjmové ručenie), ktoré by umožnili lepší manažment rizík. Obce a podniky verejných služieb musia starostlivo riadiť riziká udržiavaním svojich pôžičiek v rámci limitov, v ktorých môžu zvládnuť možné výkyvy meny a úrokových sadzieb (ktoré závisia od kvality a prehľadnosti makroekonomickej politiky) a využívaním ochranných nástrojov.

9. *Prístup miestnych samospráv na úverové trhy.* Jedno z obmedzení prístupu miestnej samosprávy k úveru na financovanie infraštruktúry súvisí s obmedzenou dostupnosťou dlhodobých pôžičiek, keďže splatnosť pôžičiek samospráve zriedka presahuje dobu 5 rokov. K tejto situácii dochádza na základe obáv veriteľov týkajúcich sa úrokovej miery a úverových rizík. Politika vlády by mohla zabezpečovať prostredie a smernice na 1. zníženie úverových rizík zvýšením hodnoty úverov vrátane pôžičiek ručených opakovanými príjmami z projektu (užívateľské poplatky alebo prírastkové daňové príjmy), ktoré by posmelili dlhobehšie záväzky zo strany potenciálnych veriteľov; a 2. na zníženie rizík úrokovej miery tak, ako to bolo doteraz, tvorbou ceny pôžičky na základe indexovanej, pohyblivej sadzby, ktorá sa ďalej zmierňuje diverzifikačnými technikami fixného príjmového portfólia (pre tie by bolo potrebné vytvoriť smernice).
10. *Špecializovaní finanční sprostredkovatelia investícií pre miestnu samosprávu.* V Maďarsku by nebolo reálne, aby mala veľká väčšina malých a stredne veľkých samosprávnych subjektov možnosť získať pôžičky na základe priamej emisie obligácií, dlhopisov. Jedným zo spôsobov, ako podporiť prístup takýchto požičiavateľov na trh fondového financovania, je využívanie súkromných finančných sprostredkovateľov, ktorí by mohli mapovať súkromné úverové trhy v prospech miestnych samospráv. To by znamenalo ovplyvnenie základných fondov sprostredkovateľa prostredníctvom emisie obligácií. Pôžička by bola pre rentabilné, infraštruktúrne investície samospráv generujúce príjmy, ktoré by plnili dlhovú službu z príjmov; a pre investície do verejných statkov schopných vytvárať daňové zdroje potrebné na dlhovú službu. Náročnosť tejto politiky zavádzania trhových špecializovaných finančných sprostredkovateľov, na ktorú by sa mala sústrediť pozornosť vlády, by sa týkala: 1. inštitucionálneho rámca, ktorý by umožnil ustanoviť finančných sprostredkovateľov operujúcich na trhu, ktorí by emitovali dlh bez vládnej garancie; 2. hlavných charakteristík v zmysle škály produktov (pôžičky, záruky, poisťovanie záruk atď.); a 3. politiky financovania, cenotvorby produktov a manažmentu rizika, ktoré sú potrebné na podporu finančnej udržateľnosti.
11. *Posilnenie právneho/regulačného rámca.* Je potrebné riešiť tri základné zložky: finančno-poradenský rámec, dozor nad finančným sektorom a rozpočtový rámec pre pôžičky miestnej samosprávy. *Finančno-poradenský rámec* musí zlepšiť schopnosť obcí požičiavať si, pričom musí obmedziť morálne riziko. Definičia dlhu verejných financií by mala obsahovať záruky a iné prípadné pasíva miestnych samospráv. Ústredná vláda bude asi potrebovať prijať legislatívu, ktorá ustanoví, že vláda principiálne nebude dávať optimálne garancie na transakcie pod úrovňou ústrednej vlády. Súčasný limit na pôžičky miestnej samosprávy by sa mal nahradiť limitom na pôžičky na základe dlhobehlej schopnosti dlhovej služby miestnej samosprávy. Hlavnými problémami rozvoja kapitálového trhu sú: 1. poisťovanie záruk, rozdeľovanie, registrácia, vyrovnanie, schopnosti vytvárať trh na sekundárnych trhoch obecných cenných papierov; 2. pomery kapitálovej dostatočnosti a štandardy prezradenia poisťovateľov a tvorcov trhu s obecnými cennými papiermi; a 3. štandardy pre tvorbu ceny dlhových obligácií obecných subjektov.
12. *Právny a regulačný rámec finančného sektora* musí zlepšiť trhovú transparentnosť a údaje o požičiavateľoch z radov miestnej samosprávy. Je potrebné zaviesť centrálny dlhový register, ktorý by zaznamenával všetky pôžičky prijaté subjektmi pod úrovňou centrálnej vlády vrátane možných pasív a zastaveného majetku. Tieto záznamy sa musia aktualizovať a prístup k nim by mali mať všetci účastníci trhu. Je potrebné definovať formát záverečnej finančnej správy, ktorý sa vyžaduje od emitendov obligácií miestnej samosprávy. *Rozpočtové podmienky pre pôžičky miestnej samosprávy.* Okrem toho, čo sa uvádza v rozpočtových pravidlách, na zlepšenie lokálnych pôžičiek je potrebné rozlišovať opakovaný rozpočet a kapitálový rozpočet, regulovať ručenie miestnymi príjmami, registráciu a oceňovanie majetku a ručenie majetkom a zlepšiť externý audit rozpočtov miestnych samospráv. Informačný servis o obecných financiách by mohol pomôcť tomu, aby veritelia dostali dôležité, spoľahlivé a štandardizované informácie o miestnych samosprávach (ako je pomer dlhovej služby k príjmom, pomer súčasných príjmov k výdavkom).

Zadlžovanie miestnych samospráv

Výsledky panelovej diskusie

Mihály Kopányi, špecialista Svetovej banky pre oblasť finančného a podnikateľského sektora, Maďarská republika

1. Význam úverovania miestnych samospráv

- Prečo si miestne samosprávy požičiavajú?
- Nesprávne argumenty: pretože majú nedostatok peňazí a pretože dostávajú stále menej peňazí od ústrednej vlády.
- Krátkodobé pôžičky musia byť na účel zabezpečenia likvidity, t. j. krytie rozdielov medzi prílevom a odlivom príjmov v rámci rozpočtového roka.
- Dlhodobé úvery sa musia rezervovať na investičné účely. Miestne samosprávy si požičiavajú, pretože sú schopné a ochotné reagovať na prioritné potreby miestnych verejných služieb, pričom danú investíciu nie je možné financovať čisto iba z rozpočtu bežného roka.
- Otázky spravodlivosti pri dlhodobom úvere (DDÚ): 1. DDÚ vytvára cezgeneračné bremeno, keďže peniaze bude splácať nasledujúca generácia; 2. konkrétna verejná investícia vytvára statok dlhodobej spotreby, preto, ak je dobre spravovaná, poskytuje významný úžitok aj nasledujúcej generácii.
- Pôžičky miestnej verzus ústrednej vlády: 1. Obe sú súčasťou konsolidovaného vládneho systému, takže nie je rozdiel vo verejnom dlhu, deficite všeobecného rozpočtu alebo dopade na bežný účet. 2. Ústredná vláda by si mala radšej požičiavať na celoštátne rozvojové programy a na účel vyrovnávania rozdielov. 3. Úverové zdroje pre miestnu samosprávu zlepšujú miestne motivácie, miestne priority, účinnosť vynaložených prostriedkov a miestnu demokraciu.

2. Schopnosť brať si pôžičky závisí od

- miestnej schopnosti vytvárania príjmov: veľkosti obce, miestnych ekonomických podmienok
- dobre zadaných projektov a
- schopnosti splácať úver, ktorá závisí od:
 - racionálnych a predvídateľných pravidiel pre transfery ústrednej vlády
 - správy silnej miestnej dane, výberu daní a užívateľských poplatkov, vhodného miestneho daňového základu a daňovej sadzby
 - rozpočtovej praxe miestnej samosprávy s dôveryhodným systémom účtovníctva a externým auditom
 - splácania miestnej samosprávy, manažmentu hotovosti a likvidity a finančného kontrolného systému
 - dobrého rozpočtovania kapitalových aktív a investičného plánovania
 - silného manažmentu aktív/pohľadávok vrátane kontroly nad obecnými podnikmi a inštitúciami
 - transparentnosti: štandard pri zverejňovaní financií, spoľahlivý základ úverového ratingu
 - dobrej databázy s indikátormi/podielmi pre financovanie miestnej samosprávy (napr. dlhovej služby k príjmom, miestnych daní a podielu na miestnych príjmoch).

3. Regulovanie pôžičiek

- Určitá regulácia je potrebná, pretože miestne samosprávy sú súčasťou všeobecného systému vlády a je potrebné znížiť aj morálne riziká. V Poľsku ústredná vláda môže vydať dočasný zákaz samospráve brať si pôžičky, ak je deficit centrálného rozpočtu príliš vysoký.
- Pôžičky zo zahraničia sú zakázané vo väčšine krajín OECD vzhľadom na to, že miestne verejné služby nevytvárajú príjmy v zahraničnej mene, preto tu existujú značné riziká výmenného kurzu.
- Úplná sloboda pri požičiavaní: veľmi nebezpečná z dôvodov miestneho aj národného rozpočtu, často sa využíva aspoň dočasný zákaz. Rýchlo rastúca zadlženosť (predovšetkým zahraničné pôžičky) slovenských obcí (10 % príjmov v 1998) môže byť skôr či neskôr problémom a môže vyústiť do platobnej neschopnosti obcí alebo bánk a v konečnom dôsledku do potreby záchrany zo strany ústrednej vlády.
- Horná hranica pre pôžičky: veľmi často využívaná metóda na celom svete. Najčastejšie sa využívajú veľmi jednoduché miery, napr. 70 percent čistých ročných príjmov alebo 25 % nákladov na investíciu atď. Je však lepšie, hoci je to zložitejšie, ak sa horná hranica pre pôžičky viaže na skutočné indikátory schopnosti dlhovej služby .
- Regulácia bankrotu (využívaná v Maďarsku a Lotyšsku) je užitočným nástrojom na znútornenie rizika pôžičiek pre banky a iných veriteľov, znižuje morálne riziko (vykúpenie ústrednou vládou). Z týchto dôvodov sú však banky dosť konzervatívne pri udeľovaní pôžičiek obciam.
- Prezieravé regulovanie aktérov na trhu je tiež veľmi dobre využívaným nástrojom v kombinácii s niektorými z hore uvedených elementov.

4. Bankové emisie a emisie kapitálového trhu

- Nie je žiaden rozdiel medzi bankovou pôžičkou a emisiou dlhopisov. Je otázkou, ktorá z týchto možností poskytne lacnejšie financovanie v prípade konkrétneho projektu.
- Emisia obligácií by mohla byť veľmi vhodnou pre niekoľko inštitúcií na strane ponuky (napr. penzijné fondy, poisťovacie spoločnosti a investičné fondy). Plus to, že sekundárny trh pomáha diverzifikovať riziko atď.
- Miestne samosprávy sú väčšinou príliš malé v strednej a východnej Európe, preto nie sú schopné samy emitovať obligácie, a preto existuje výzva združovať zdroje. K združovaniu môže dochádzať na strane dopytu, napr. ustanovovanie zvláštnych účelových okresov a okresov so zvýšenými daňami.
- Združovanie môžu uskutočňovať špecializované finančné inštitúcie: štátom vlastnené komunálne banky (ako v Holandsku) , štátom vlastnený fond rozvoja obcí (rozvojové krajiny), obe vyvolávajú účinky morálneho rizika.

Vo Fínsku a Švédsku sa využívajú súkromní trhoví sprostredkovatelia, súkromné banky poskytujú služby združovania vo väčšine krajín EÚ. Je potrebné starostlivo analyzovať argumenty pre a proti.

Finančno-ekonomické nástroje riadenia komunálnych podnikov (tézny)

Michail Kuznecov, vedúci finančného oddelenia, Petrozavodsk, Ruská republika

Najväčším problémom, pred ktorým v súčasnosti stoja orgány miestnej samosprávy, je vytvorenie optimálnej schémy finančných vzťahov s podnikmi v obecnom vlastníctve. V prevažnej miere sú to podniky patriace do sféry bytového hospodárstva alebo verejnej dopravy a vzhľadom na svoju pracovnú náplň sú nútené riešiť otázky zabezpečenia životných potrieb obyvateľstva daného územia. Spravidla, v dôsledku historických príčin, sú to podniky majúce prirodzený monopol na trhu služieb, čo robí tento problém ešte aktuálnejším.

Súčasný systém vzájomných vzťahov medzi obecnými úradmi a miestnymi podnikmi je potrebné reformovať vzhľadom na to, že:

1. neustále a nekontrolovateľne sa zvyšuje výdavková časť miestnych rozpočtov, určená na krytie dotácií miestnych podnikov, pri súčasnom krátení prevodov na dané účely z vyšších rozpočtov a rastú dlhy obyvateľstva za poskytované služby;
2. absentuje možnosť efektívnej kontroly hospodárenia podnikov zo strany miestnych úradov, a tým aj možnosť presného prognózovania finančných výsledkov ich činnosti a nevyhnutného objemu rozpočtových prostriedkov.

V súčasnosti rozpočtové financovanie komunálnych podnikov prebieha v niekoľkých smeroch:

1. Kompenzácia rozdielov v cenách za komunálne služby, vznikajúcich (v súlade s platnými zákonmi) v dôsledku neúplného hradenia poskytovaných služieb zo strany obyvateľstva (normatív hradenia výdavkov, prijatý Ruskou federáciou na r. 1999 a aplikovaný na medzirozpočtové vzťahy, predstavuje 60 percent).
2. Kompenzácia schodku podnikov spôsobeného poskytovaním služieb niektorým kategóriám obyvateľstva za zľavnené sadzby (vojnoví a zamestnaneckí vyslúžilci, invalidi atď).
3. Priame rozpočtové krytie niektorých druhov prác, vykonávaných podnikmi v prospech obyvateľstva (čistenie ulíc, zveľaďovanie priestranstiev).
4. Účelové rozpočtové financovanie investícií do mestského hospodárstva.

Náklady na financovanie miestneho hospodárstva tvoria v štruktúre rozpočtov miestnych úradov okolo 40 percent, a ak sa nič v tejto oblasti nestane, bude sa tento ich podiel neustále zvyšovať.

Na druhej strane pochybnosť vyvoláva apriórny postulát deficitnosti miestneho hospodárstva a jeho principiálneho rozpočtového financovania. V podstate situácia by mala byť obrátená. A v tom sú obrovské rezervy zabezpečenia finančnej samostatnosti miestnych úradov. Jedinečnosť mestského hospodárstva spočíva v tom, že prakticky sa nepotrebuje starať o odbyt svojej produkcie. Práce a služby poskytované podnikmi sú priamo vyžadované spotrebiteľmi, a to v ich plnom rozsahu, a preto by mali byť stopercentne platené. Činnosť týchto podnikov nemôže byť stratová už zo samotného princípu. Stáva sa takou v dôsledku neexistencie systému vonkajšej kontroly, regulovania nákladov orgánmi miestnej samosprávy a vlastnej finančnej politiky podnikov, ktoré si nekladú za cieľ znižovanie nákladov.

Zavedenie systému kontroly nie je možné bez reformy organizačnej štruktúry komunálnych podnikov. Problém spočíva v tom, že existujúca organizačno-právna forma miestnych podnikov neumožňuje miestnym úradom plnohodnotne realizovať svoje práva vlastníka. Riešenie vidíme v pretvorení komunálnych podnikov na akciové spoločnosti so 100-percentným obecným kapitálom. Problém reformovania obecného hospodárenia má v danom prípade ešte jeden aspekt. Proces reorganizácie podnikov a ďalšia práca s nimi si vyžadujú zo strany odborníkov miestnych úradov sústavnú mnohofaktorovú analýzu činnosti podnikov. V súčasnosti miestne úrady väčšinou vo svojej organizačnej štruktúre nepočítajú s odborníkmi schopnými splniť požadovanú úlohu na patričnej úrovni.

VSTUP DO EÚ A FINANCOVANIE MIESTNYCH SAMOSPRÁV

Priority asociácií miestnej samosprávy

Michel Noël

Tri kľúčové body:

- I. Vstup do EÚ zahrnuje značný rast miestnych investícií. Podstatná časť týchto miestnych investícií bude musieť byť financovaná zo súkromných zdrojov.
 - II. Konvergencia na jednotný finančný trh EÚ ponúka možnosti, ale je aj výzvou na financovanie miestnych investícií. Na vytvorenie usporiadaných a efektívnych subnárodných dlhových trhov a na vytvorenie architektúry subnárodných trhov obligácií sú potrebné politické reformy.
 - III. Pri podpore rozvoja subnárodného dlhového trhu, vytvorení možností prístupu na tento trh jeho členom a vytvorení vzťahov s partnermi v členských krajinách EÚ môžu hrať hlavnú úlohu asociácie miestnych samospráv.
- I. Vstup do EÚ zahrňuje značný rast miestnych investícií:

→ Požiadavky na investície do životného prostredia pre vstup do EÚ

→ Príklady: Poľsko, Česká republika, Maďarsko, Slovinsko

POĽSKO

(miliardy USD)

	Od	Do	Od	Do	Od	Do	Od	Do
Pitná voda	3,0	8,0	0,4	1,1	0,2	0,5	0,6	1,6
Kanalizácia	7,5	9,8	1,0	1,3	0,1	0,1	1,1	1,4
Čistenie odpadových vôd	1,7	2,9	0,2	0,4	0,1	0,3	0,4	0,6
Ovzdušie v širšom okolí	1,5	10,0	0,2	1,3	0,4	2,5	0,6	3,8
Miestne ovzdušie	3,3	4,5	0,4	0,6	0,6	0,8	1,0	1,4
Odpad	2,5	4,4	0,3	0,6	0,4	0,6	0,7	1,2
Nitráty	2,6	3,3	0,3	0,4	0,0	0,0	0,3	0,4
Celkovo	22,1	42,8	3,0	5,7	1,8	4,7	4,8	10,5
Celkovo za vodu	12,2	20,7	1,6	2,8	0,4	0,8	2,1	3,6
Celkovo za vzduch	4,8	14,5	0,6	1,9	1,0	3,3	1,6	5,2
Celkovo za osobu na rok							123	271
Celkovo ako % z HDP 2015							1,7 %	3,7 %

Zdroj: World Bank ECA Region

Česká republika

Náklady na životné prostredie spojené so vstupom do EÚ

Oblasť	Investičné náklady		Ročné náklady		Ročné náklady O+M		Celkové ročné náklady		Celkovo na hlavu		Celkové ročné náklady	
	v mil. EUR		v mil. EUR		v mil. EUR		v mil. EUR		EUR		HDP 1997	
	Od	Do	Od	Do	Od	Do	Od	Do	Od	Do	Od	Do
Znečistenie vzduchu	1074	1628	114	218	164	274	308	492	30	48	0,7 %	1,1 %
Pitná voda	811	1668	109	223	81	148	190	371	18	36	0,4 %	0,8 %
Kanalizácia	1176	1176	157	157	54	54	211	211	21	21	0,5 %	0,5 %
Čistenie odpadovej vody	878	1075	118	144	62	100	180	244	17	24	0,4 %	0,5 %
Nakladanie s odpadom	254	392	34	52	59	97	93	149	9	15	0,2 %	0,3 %
Iné	815	815	109	109	58	109	167	218	16	21	0,4 %	0,5 %
Celkovo	5008	6755	671	903	478	782	1149	1685	112	164	2,5%	3,7%
Štátny rozpočet	13 %	10 %	13 %	10 %	12 %	8 %	13 %	9 %				
Miestna samospráva	61 %	66 %	61 %	66 %	57 %	55 %	59 %	61 %				

Zdroj: World Bank ECA Region

Maďarsko

Náklady na životné prostredie pre vstup do EÚ

Sektor	Investičné náklady spolu		Kapitál		O+M		Spolu/rok		Ročné náklady spolu na hlavu a rok		Ako % z HDP v r. 1997	
	mil. ECU		mil. ECU		mil. ECU		mil. ECU		mil. ECU			
	Od	Do	Od	Do	Od	Do	Od	Do	Od	Do	Od	Do
Znečistenie vzduchu v širšom okolí	218	618	21	58	39	111	60	169	6	16	0,1 %	0,4 %
Čistenie odpadovej vody	2100	4300	198	406	158	200	356	606	34	58	0,8 %	1,4 %
Nakladanie s odpadom	1800	4400	170	415	150	750	320	1165	31	112	0,7 %	2,7 %
Spolu	4118	9318	389	880	347	1061	736	1940	70	186	1,7 %	4,5 %
% z verejných zdrojov	95 %	93 %	95 %	93 %	89 %	90 %	92 %	91 %	92 %	91 %		

Zdroj: World Bank ECA Region

Slovinsko

Náklady na životné prostredie pre vstup do EÚ

Oblasť	Investičné náklady mil. ECU	Ročné náklady mil. ECU	Náklady O+M mil. ECU	Celkové náklady mil. ECU	Náklady na hlavu ECU za rok	Spolu Ako % z HDP 1998
Dodávka vody a odpadová voda	1366	129	109	238	120,8	1,4 %
Sektor nakladania s odpadom	1118	106	81	187	94,0	1,1 %
Sektor kvality vzduchu	241	23	12	35	17,5	0,3 %
Iné	181	17	24	41	20,7	0,2 %
Spolu	2905	274	227	501	252,0	3,0 %
Verejné náklady (ako % z celkovej sumy)	71 %	71 %	72 %	71 %		

Zdroj: World Bank ECA Region

Štruktúra investičných prostriedkov miestnych samospráv**Poľsko**

Projekty investičných prostriedkov do životného prostredia zo zdroja 1991 – 1995

Zdroj financovania	Podiel celkového financovania projektov životného prostredia				
	1991	1992	1993	1994	1995
Fondy životného prostredia	40	58	47	41	40
Akcie investora; bankové pôžičky	30	20	25	31	32
Štátny rozpočet	5	5	7	5	5
Rozpočty miestnych samospráv	20	13	16	19	18
Nadácie a zahraničná pomoc	5	4	5	4	5

Zdroj: World Bank ECA Region

Štruktúra investičného financovania miestnych samospráv:**Maďarsko**

7,0 %	
6,0 %	Výpožičky
5,0 %	FDI (nové investície)
4,0 %	Predaj aktív
3,0 %	Kapitálové granty
2,0 %	Granty EÚ
1,0 %	Úspory
0,0 %	

Ako podiel HDP	Miestne samosprávy		Verejnoprospešné služby	
	1997	2003	1997	2003
Celkové investície	2,2 %	3,0 %	1,6 %	3,2 %
Financovanie investícií				
Úspory (bežné príjmy – bežné výdavky)	0,8 %	0,8 %	-0,3 %	0,2 %
Vonkajšie finančné požiadavky				
granty EÚ	0,0 %	0,8 %	0,0 %	0,7 %
kapitálové granty od vlády	0,5 %	0,7 %	0,6 %	0,0 %
predaj aktív (majetku)	1,6 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %
FDI	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Výpožičky	-0,7 %	0,5 %	1,3 %	2,0 %

Zdroj: World Bank ECA Region
Maďarský program SNDP

II. Konvergencia na jednotný finančný trh EÚ ponúka možnosti, ale je aj výzvou na financovanie miestnych investícií.

- Vo veľkej väčšine členských krajín EÚ sú konkurenčné subnárodné finančné trhy kľúčom
 - na mobilizáciu zdrojov od vkladateľov úspor pomocou diferzifikovaných nástrojov
 - na ocenenie subnárodných úverov
 - na pridelovanie skromných investičných zdrojov na konkurujúce si subnárodné investície
- V krajinách vstupujúcich do EÚ sú na vytvorenie základov usporiadaných a efektívnych subnárodných finančných trhov (bankové financovanie i financovanie obligáciami) a na vytvorenie architektúry subnárodných trhov obligácií potrebné politické reformy.

IIA. Vytvorenie základov pre rozvoj subnárodného finančného trhu

Politická oblasť	Uzatvorený systém	Prechodný systém	Otvorený systém
Zníženie morálneho ohrozenia		Vytvorit vzorec stáleho podielu na zisku Vytvorit orgány miestnej samosprávy na stanovenie sadzby zisku z vlastných zdrojov Vytvorit explicitné pravidlá pridelovania kapitálových grantov	Zaviest miestnu majetkovú daň na základe hodnoty

	Zjednotiť systém pridelovania kapitálových grantov	Zaviest monitorovací systém proti konverzii kapitálových grantov Obmedziť nezávislé ručenie subnárodných transakcií Vytvoriť predbežné pravidlá pre subnárodné ručenie a nepredvídané záväzky Odstrániť preferenčné použitie kapitálu na subnárodný dlh	Obmedziť kapitálové granty na pokrývanie externých nákladov, ktoré nemožno zmeniť na interné
	Kontrolovať kvázi fiškálne záväzky subnárodných celkov Stanoviť pevné limity požičiavania subnárodným celkom	Kontrolovať veľké vystavenie sa domácim finančným sprostredkovateľom Vytvoriť rámec na vypožičiavanie si subnárodnými celkami	Integrovať ručenie a iné nepredvídané záväzky pri dlhu subnárodných celkov Postupné vyradenie rámca spolu s otvorením trhovej súťaže
Zlepšenie transparentnosti trhu		Zaviest oddelené bežné a kapitálové účty v rozpočte miestnej samosprávy	Zaviest prírastkový účtovný systém miestnej samosprávy
		Zaviest označovanie majetku centrálnej vlády a samosprávy	Zaviest oceňovanie majetku miestnej samosprávy
		Definovať zaobchádzanie s garanciami samosprávy a inými záväzkami v koncesnej legislatíve	
		Posilniť audity miestnej samosprávy	Rozvinúť domáci súkromný auditing
		Definovať špecifický priebeh odhalenia dlhu miestnou samosprávou	Preskúmať priebeh odhalenia dlhu spolu s vývojom účtovného rámca miestnej samosprávy
	Posilnenie ovládania trhu		Zabezpečiť rovnaké zaobchádzanie pre subnárodné celky v Obchodnom zákonníku
Vytvorenie rovnakej hracej plochy na trhu	Oddeliť systém kapitálových grantov a schém financovania centrálnou vládou	Postupne vyradiť schémy financovania centrálnou vládou Postupne vyradiť reeskontné okno Postupne vyradiť ochranný fiškálno/regulačný rámec pre MDF	Privatizovať MDF
Vytvorenie miestnych kapacít pre rozpočtový, účtovnícky a finančný manažment	Vytvoriť základný rámec pre hotovostné účtovníctvo Vytvoriť základný rozpočtový rámec	Vytvoriť základné kapacity pre manažment aktív Vytvoriť rozvinutý rámec manažmentu pre aktíva a pasíva	Vyvinúť rámec prírastkového účtovníctva

IIB. Tvorenie architektúry subnárodných trhov obligácií

1. Vytvorenie dynamického vzťahu medzi domácim trhom obligácií a trhom so subnárodnými obligáciami

- Vyvinutie vzoru výnosovej krivky pre trh so subnárodnými bondmi
- Prispenie k diverzifikácii trhu obligácií vydávaním subnárodných obligácií
- Podporovanie rozvoja sekundárneho trhu so subnárodnými obligáciami

2. Posilnenie regulačného rámca a rámca dohľadu pre trh so subnárodnými obligáciami

- Regulovanie vydávania obligácií a zverejnenie
- Vytvorenie pravidiel týkajúcich sa subnárodných obligácií
- Vytvorenie pravidiel potrebných na štruktúrované subnárodné obligácie
- Vytvorenie pravidiel týkajúcich sa vlastníctva portfólií subnárodnými investormi
- Udržovanie nedeformovaného daňového režimu pre subnárodné obligácie
- Vytvorenie rámca dohľadu nad trhom s obligáciami

3. Vytvorenie dynamického vzťahu medzi kľúčovými hráčmi na trhu

- Vydavatelia obligácií – dlhopisov
- Finanční poradcovia, rada pre obligácie a zodpovednosť za podpis
- Úroková sadzba

4. Vytvorenie nástrojov na podporu úverov a združovania úverov

- Refundované obligácie
- Poistenie úverov
- Združovanie obligácií

Priority činnosti asociácií miestnych samospráv

1. Podporovať rozvoj spoločných podnikov miestnych samospráv, ako sú okresné a medzisamosprávne špeciálne podniky, ktoré sú potrebné na dosiahnutie efektívnosti miestnych investícií.
2. Podporovať navrhovanie a implementáciu politiky centrálnej vlády, potrebnej na rozvoj usporiadaného a efektívneho subnárodného finančného trhu ako časti jednotného finančného trhu EÚ.
3. Podporovať rozvoj inštitúcií a programov poskytujúcich technickú pomoc a vzdelávanie pre miestne samosprávy v oblastiach účtovníctva, rozpočtu, programovania investícií a finančného manažmentu vrátane manažmentu aktív a pasív.
4. Podporovať rozvoj výmeny poznatkov a skúseností s asociáciami miestnych samospráv v členských krajinách EÚ.

FINANCOVANIE SAMOSPRÁVY A VSTUP DO EÚ, SKÚSENOSTI FÍNSKA

Juhani Turkkila, ekonóm, komunálne financie

Asociácia fínskych miestnych a regionálnych orgánov, Fínsko

Miestna samospráva vo Fínsku

Fínsko je republikou, ktorá má asi 5 miliónov obyvateľov. Je jednou z najväčších krajín Európy s rozlohou 338 000 km². Tretina krajiny leží severne od polárneho kruhu. Hustota obyvateľstva je 16 obyvateľov/km². Fínsko je dvojjazyčnou krajinou, 93 percent obyvateľov hovorí fínskym jazykom ako svojim materinským jazykom, 6 percent hovorí po švédsky.

Miestna správa je založená na samospráve občanov trvalo bývajúcich v obci. Fínska ústava zaručuje miestnu samosprávu. Vo Fínsku je 452 obcí.

Fínske obce majú široké kompetencie. Obce zabezpečujú základné služby pre svojich obyvateľov. Najdôležitejšie služby, ktoré obce zabezpečujú, sa týkajú školstva, sociálnych vecí a zdravotnej starostlivosti, ochrany životného prostredia a údržby technickej infraštruktúry, ako je údržba ulíc, zásobovanie vodou a kanalizácia a koordinácia odpadového hospodárstva a energetického zásobovania. Miestne orgány prevádzkujú stredné školy, vyššie stredné školy a inštitucionálnu odbornú prípravu. Zabezpečujú tiež vzdelávanie dospelých, umelecké kurzy, knižnice, kultúrne a záujmové služby. Ďalšími kompetenciami sú škôlky, starostlivosť o starých ľudí a zdravotne postihnutých ľudí a široká škála sociálnych služieb. Zabezpečujú preventívnu a základnú zdravotnú starostlivosť, špecializovanú lekársku starostlivosť a stomatologickú starostlivosť. Usilujú sa aj podporovať zdravé ľudské prostredie.

Zákon o obciach

Nový zákon o obciach bol prijatý 17. marca 1995. Tento zákon si kladie za cieľ uchovať a posilniť miestnu nezávislosť a je základnou legislatívou pre funkcie miestnej samosprávy. Zákon obsahuje všetky významné ustanovenia týkajúce sa miestnych orgánov a ich správy so zámerom vytvoriť v budúcnosti menej špecifickú legislatívu. Obce sú definované geografickou oblasťou.

Okrem toho účtovníci miestnej samosprávy sú viazaní ustanoveniami zákona o účtovníctve a s ním súvisiacimi zákonmi. To zaručuje, že výpočet finančných výsledkov, kľúčových finančných indikátorov a vyjadrenie položiek súvahy sú urobené v súlade so všeobecne prijímanými a široko porovnateľnými účtovníckymi praktikami. Začiatkom roku 1997 vstúpili do platnosti nové pravidlá pre financovanie miestnych orgánov a postupy auditu.

Fínske obce majú právo vyberať od svojich obyvateľov dane. Miestne daňové sadzby stanovuje mestské zastupiteľstvo a vláda do týchto rozhodnutí nemôže zasahovať. Priemerná sadzba miestnej dane je 18 % príjmu. Príjmy miestnych daní tvoria asi 50 % obecných príjmov. Obce tiež vyberajú poplatky za služby, ktoré predstavujú asi 25 % obecných príjmov. Ústredná vláda poskytuje miestnym orgánom granty a dotácie na zabezpečovanie miestnych štatutárnych služieb. Štátne granty predstavujú v priemere 15 % príjmov obce.

Miestne orgány Fínska zamestnávajú viac ako 400 000 zamestnancov. Viac než 80 % zamestnancov obcí pracuje v oblasti sociálnych vecí, zdravotníctva a školstva.

Príprava na členstvo Fínska v EÚ

Fínsko vstúpilo do Európskej únie na začiatku roku 1995 a má teda veľmi čerstvé skúsenosti s prípravou na členstvo v EÚ a s presadzovaním a dopadmi legislatívy EÚ.

Vytvoril sa celoštátny aparát na prípravu na rokovania o členstve. Do prípravnej práce boli zapojení ministri a štátni zamestnanci v rámci ministerstiev a parlament bol o práci pravidelne informovaný. Práce v Poradnej komisii pre európsku integráciu, ktorú viedol premiér, sa zúčastňovali ústredné organizácie obcí, ako aj zástupcovia štátnej administratívy.

Plnenie legislatívy EÚ si vyžiadalo prehodnotenie veľkej časti fínskej legislatívy. Muselo sa urobiť nespočetné množstvo zmien zákonov. Prispôsobenie národnej legislatívy legislatíve Spoločenstva si vyžaduje starostlivú prípravu a presné ujasnenia. Tento proces je náročný. Základnú prácu vo Fínsku vykonali experti z radov štátnych zamestnancov rozličných ministerstiev.

Účasť centrálnej administratívy krajiny, uchádzajúcej sa o členstvo, na legislatívnej prípravnej práci, ktorá vyplýva z členstva, je zásadne dôležitá a v istom zmysle aj automatická. Členstvo nie je možné bez opatrení, ktoré prijíma každá krajina na celoštátnej úrovni. Na úrovni pod ústrednou vládou je situácia trochu odlišná: Pripraviť subcentrálne úrovne na členstvo si vyžaduje predovšetkým iniciatívu. Regionálne a miestne úrovne si musia vziať k srdcu zohrávať aktívnu úlohu pri aplikácii legislatívy spoločenstva. Je dôležité hľadať spoluprácu s ústrednou úrovňou.

Aj príprava na členstvo v EÚ vyžaduje cieľavedomú prácu na miestnych a regionálnych úrovniach. Prípravy na možné členstvo v EÚ sa vo Fínsku začali v roku 1989, teda niekoľko rokov pred tým, než sa stalo realitou. Iniciatívu prejavili ústredné organizácie municipalít a regiónov. Neskôr, v roku 1993, tieto organizácie spojili sily, keď utvorili spolu Asociáciu fínskych miestnych a regionálnych orgánov. Ústredné organizácie vytvorili tzv. pracovné skupiny pre štúdium Európskeho spoločenstva, ktorých úlohou bolo spoznávať ciele a politiku ES, objasňovať dopady členstva Fínska v ES na regionálnej a miestnej úrovni.

Nemožno dostatočne zdôrazniť dôležitosť kontaktov medzi miestnymi a regionálnymi orgánmi a štátnymi orgánmi. Tieto kontakty sú pri rokovaní o členstve zásadné.

Vzťahy medzi ústrednou a miestnou vládou

Vo Fínsku bol v roku 1995 zavedený nový prístup ku koordinácii verejných financií. Aby sa prispôbil vývoj verejných financií makroekonomickému rozvoju a koordinovali sa potrebné opatrenia, dohodla sa ústredná a miestna vláda, že sa budú každoročne uskutočňovať rokovania s cieľom vytvoriť podmienky potrebné na stabilný rozvoj verejných financií.

Na týchto rokovaní sa za štát zúčastňujú ministerstvo vnútra, ministerstvo financií, ministerstvo školstva, ministerstvo sociálnych vecí a zdravotníctva a za miestne orgány Asociácia fínskych miestnych a regionálnych orgánov.

Pravidelné rokovania sa uskutočňujú vo februári – marci, v apríli – máji a dokonca aj v auguste – septembri, keď je už k dispozícii návrh štátneho rozpočtu. V iných časových termínoch možno vyvolať rokovanie z iniciatívy jednej zo zúčastnených strán.

Praktickým rámcom pre rokovania je Delegácia pre miestnu samosprávu a hospodárstvo, ktorá má rovnaký počet delegátov zastupujúcich ústrednú a miestnu vládu.

Na rokovaníach február – marec sa skúma realizácia odporúčaní týkajúcich sa predchádzajúceho roka a materiály o rastových vyhlídkach národného hospodárstva. Na rokovaníach apríl – máj sa pozornosť sústreďuje na nasledujúce okruhy:

- legislatívne projekty, uznesenia a plány, ktoré majú vplyv na rozvoj funkcií miestnej samosprávy, a ich dopad na miestne financie;
- výhľad ekonomickej situácie hospodárstva miestnej samospráv;
- ciele, ktoré treba vytýčiť v rozvoji verejných financií, a názory na túto tému.

Tieto strany musia pokiaľ možno prísť so spoločnými odporúčaniami, týkajúcimi sa miestnych sadzieb daní, rozvoja aktivít, prevádzkových a investičných výdavkov a rozdelenia nákladov medzi ústrednú a miestnu vládu.

Ak sa dosiahne súhlas v spoločných odporúčaníach, očakáva sa, že miestne orgány budú odporúčania rešpektovať. Treba si všimnúť, že realizácia odporúčaní na miestnej úrovni nie je povinná. Každá individuálna obec rozhoduje o tom, ako tieto všeobecné usmernenia a odporúčania pre manažment miestnych aktivít a financií zohľadní. Tiež nik nemôže garantovať, že štátne orgány a parlament budú dodržiavať odsúhlasené odporúčania v príprave a prijímaní novej legislatívy.

Aj keď sa odporúčania dosiahnuté rokovaním nespĺnia do písma, skúsenosti sú pozitívne. Tento proces poskytol fórum na otvorený a dôverný dialóg medzi zástupcami ústrednej vlády a miestnej samosprávy a otvoril kanál na výmenu dôležitých informácií a diskusiu o spoločných záujmoch.

Formálna organizácia rokovacieho postupu medzi štátom a obcami nevyžaduje žiadne väčšie zmeny. Na koľko dobre tento rokovací postup a výmena informácií fungujú v praxi, závisí skôr od vzájomného postoja než od zabezpečenia. Úprimnosť a neformálnosť interakcie medzi štátom a obcami by sa mali zvýšiť.

Delegácia pre miestnu samosprávu a hospodárstvo spolu s jej sekciami bude mať ústrednú úlohu v rozvoji tohto postupu rokovania. Pri rozvíjaní práce delegácie je dôležité, aby sa nepovažovala iba za formálne naplnenie ustanovení, ale aby sa využívala v hľadaní nových foriem komunikácie a rokovania, ktoré majú pozitívny vplyv na atmosféru spolupráce, zlepšujú informovanosť a sprístupňujú informácie včasnšie, čím obom zúčastneným stranám dávajú možnosť pripraviť riešenia a na ich základe neskorší rozvoj. Údaje a štatistika, týkajúce sa obecných financií, musia samozrejme vyhovovať všeobecne prijímaným pravidlám a musia umožňovať ich interpretáciu.

Výsledky práce najdôležitejších rezortných pracovných skupín, vytvorených rozličnými ministerstvami a týkajúcimi sa administratívy obcí a hospodárstva, by sa mali preskúmať v rámci Delegácie pre miestnu samosprávu a hospodárstvo. To by mohlo zaistiť, aby návrhy dostatočne zohľadnili všeobecný spôsob myslenia. Aj otázky súvisiace s EÚ, napríklad monitorovanie programu národnej stability, týkajúce sa obcí, by mohli byť predmetom koordinovaného zhodnotenia tejto Delegácie.

Úvahy najnovšej ekonomickej politiky vlády

Od roku 1994 zažíva fínske hospodárstvo neprerušené obdobie rýchleho ekonomického rastu. Zároveň sa napravili alebo zmiernili hospodárske rozdiely, posilnili sa všeobecné vládne financie a rýchle sa zlepšila zamestnanosť. Následkom hlbokej recesie na začiatku deväťdesiatych rokov dosahuje však nezamestnanosť a štátny dlh ešte stále vysokú úroveň.

Primárnymi cieľmi hospodárskej politiky Fínska v druhej časti 90. rokov boli podpora rastu posilnením ekonomických základov a stabilizácia verejných financií. Celkovo bola táto politika úspešná. Dôraz v budúcej

hospodárskej politike sa bude viac klásť na štrukturálne otázky, ktoré sú základom zabezpečenia ekonomického rastu.

Vzhľadom na politiku zameranú na hospodársku stabilitu a účasť Fínska v Európskej menovej únii sa inflácia spomalila. Navyše, zvýšená konkurencia spôsobená vstupom do EÚ a nízky tlak smerom nahor na dovozné ceny a dôsledné dohody o platových podmienkach, ktoré sa dosiahli na trhu práce, tiež posilnili cenovú stabilitu. Miera využívania kapacít však tiež postupne dosiahla v niektorých rezortoch vysokú úroveň, čo vytvorilo priestor pre možné prekážky. Následne riziká prehriatia stúpajú. Aby sa toto riziko odvrátilo, je potrebné, aby reformy výrobkov a trhu práce pokračovali a aj v budúcnosti sa zabezpečil mierny nárast miezd.

Značný dlh ústrednej vlády spolu s veľkým daňovým bremenom je najväčším problémom verejných financií. S ohľadom na prípravu na cyklické výkyvy a tlak výdavkov spôsobený starnutím populácie zníži vláda dlh ústrednej vlády k HDP pod 50 % vo volebnom období do roku 2003. Na tento účel sa vytvorí štrukturálny prebytok vo financiách ústrednej vlády (definícia štátneho účtu) na základe reštriktívnej fiškálnej politiky. Vláda vo svojom programe zverejnila, že výdavky ústrednej vlády vrátane výdavkov na úroky budú reálne konštantné – na úrovni rozpočtu v roku 1999 alebo nižšie – počas celého jej volebného obdobia.

Nedávne skúsenosti z financovania služieb obcí vo Fínsku

Počas deväťdesiatych rokov došlo k drastickým zmenám v systéme financovania obcí. Systém štátnych dotácií bol v roku 1993 zreformovaný, kedy sa prešlo na pridelovanie štátnych dotácií na základe vypočítaných nákladov. Predtým boli štátne dotácie založené na skutočných nákladoch obcí a dosahovali určité percento akceptovaných nákladov. Od viazania štátnych dotácií na skutočné náklady sa upustilo, pretože sa usúdilo, že to vedie k neefektívnosti a zvýšeným verejným výdavkom. Tento systém sa opäť reformoval v roku 1997, keď sa zaviedla súčasná politika.

Vládna ekonomika je vyrovnaná do značnej miery na úkor obcí. Štátne dotácie v 90. rokoch poklesli z viac než 40 miliárd FIM na niečo okolo 20 miliárd FIM. Posledné krátenie štátnych dotácií sa uskutočnilo v roku 1998. Hoci sa pôvodne uvažovalo vyrovnávať náklady medzi štátom a obcami na fixnom základe, štát musel urobiť kompromis v tomto princípe na účet obcí. To spôsobilo, že systém dotácií bol v tomto desaťročí nestály. Ďalší faktor, ktorý prispel k tejto nestabilite, je reforma, ktorá sa uskutočnila na začiatku tohto roka. V tejto reforme sa zmenil podiel obcí na dani z príjmov právnických osôb. Sú obavy, že harmonizácia spotrebných daní ďalej zvýši tlak znížiť pomoc štátu obciam a preniesť časť právomoci obcí vyberať dane na štát, ako sa to stalo v súvislosti s prípravou štátneho rozpočtu na budúci rok. Tlak znížiť progresívne zdaňovanie príjmov štátom tak vytvára tlak znižovať príjmy obcí.

Vo Fínsku sa vysoká sadzba dane považuje za problém. Obce museli prispievať na manažment deficitu národného hospodárstva, ako aj pomáhať riešiť problém vysokej sadzby dane. Niektoré rozhodnutia vlády, ako napr. zníženie dane z príjmov, sa urobili na úkor obcí. V rokoch 1997 a 1999 sa zvýšili úľavy na dani z príjmu, čo ovplyvňuje daňové príjmy obcí. V súčasnosti sa rokuje o dohodách o príjmovej politike na nadchádzajúce obdobie a je pravdepodobné, že daňový základ sa opäť bude meniť ako súčasť riešenia príjmovej politiky. Najpravdepodobnejšia zmena bude tá, že sa obecné daňové príjmy opäť znížia. Po uzatvorení dohôd o príjme rozhodne parlament o daňovom základe. Avšak vláda sľúbila, že tentoraz bude obciam kompenzovať straty daňových príjmov.

Napriek zníženiam štátnych dotácií a zmenám daňového systému sa finančné postavenie obcí ako celku vyvíja dosť dobre, pretože výrazný ekonomický rast za posledných niekoľko rokov zvýšil daňové príjmy obcí. Percentá obecných daní zostali viac-menej rovnaké. Očakáva sa, že ekonomický výsledok obcí vykáže v nasledujúcich rokoch prebytok, čo znamená, že hotovostné financovanie pokryje prevádzkové výdavky,

odpisy a kapitálové výdavky. Hlavnou príčinou obáv v súčasnosti je, že obce sú ovplyvňované novým spôsobom štátnych dotácií a príjmami z daní právnických osôb (kapitálová a korporáčna daň) veľmi rozlične. Existujú tiež veľké rozdiely medzi obcami v raste ich daňových príjmov, v migrácii v rámci krajiny a intenzívnych štrukturálnych zmenách. Mnohé obce sa ťažko prispôbujú rýchle sa znižujúcim príjmom. Stručne povedané, ekonomické rozdiely medzi obcami dramaticky narastajú.

Súhrn

Cieľom Európskej hospodárskej a menovej únie je vytvoriť pre členské štáty Európskej únie oblasť spoločnej stabilnej hospodárskej politiky a meny, odstrániť výkyvy výmenného kurzu, zabezpečiť nízku mieru inflácie a posilniť vnútorný trh. EMU tiež pomôže zabezpečiť stály ekonomický rast a vysokú zamestnanosť.

Vo Fínsku sa hodnovernosť modelu severských verejných služieb nijako podstatne nespochybňuje. Diskusia prebieha hlavne o vzťahu daňovej sadzby a štandardu služieb. Obyvatelia sú vo všeobecnosti spokojní so službami poskytovanými obcami a s obcami ako organizáciami zodpovednými za zabezpečovanie týchto služieb. Hľadajú sa riešenia, ako určiť spôsoby, ktorými môžu byť obecné služby zabezpečované a reorganizované. Medzi otázkami, o ktorých sa diskutuje, sú otázky vyvážania zdrojov, korporatizácia a verejné súťaže na poskytovanie obecných služieb, ako aj poplatky na financovanie služieb.

V európskych krajinách existujú rozdiely aj medzi riešeniami vo financovaní miestnej samosprávy. S prehĺbovaním európskej hospodárskej integrácie môže tento fakt ovplyvniť schopnosť obcí prispôbiť sa ekonomickému rozvoju a cyklickým výkyvom.

Niektoré aspekty zadlženosti obcí SR

Elena Žárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Význam obce a lokálnej úrovne v rozvojových procesoch v posledných rokoch rastie. Je výsledkom schopnosti identifikovať a riešiť vecné problémy rozvoja územnej jednotky. Zároveň je miestom, kde sa prejavuje, resp. môže sa výrazne prejaviť občan ako aktivizačný faktor rozvoja tak so svojou iniciačnou úlohou, ale aj ako nositeľ svojich rozhodnutí.

Obec ako koordinátor rozvoja územia sa priamo prejavuje vo vzťahu rozsahu kompetencií, s ktorými bola obec ako samosprávny územný celok kodifikovaná na jednej strane, a množstvom finančných zdrojov na ich krytie na strane druhej. Limitovanosť a nedostatok finančných prostriedkov si vyžaduje od obce a jej orgánov uplatňovať takú finančnú politiku, ktorá umožňuje z vecného a časového hľadiska identifikovať možnosti, stanoví priority a objemy finančných prostriedkov na zabezpečenie ekonomického, sociálneho a územného rozvoja obce.

V slovenských podmienkach je táto skutočnosť znásobená klesajúcim podielom stabilných príjmov (miestne dane a poplatky, podielové dane, dotácie). Druhú časť – nestabilné príjmy predstavujú nepredvídateľné, častokrát aj neopakovateľné príjmy. Obec ich musí získavať hlavne racionálnym a zodpovedným hospodárením s majetkom. Výnosy z majetku obce sú významnou súčasťou v štruktúre rozpočtu, ale ako problematický sa javí predaj majetku obce, ktorý v doterajšej existencii slovenských samospráv bol výraznou súčasťou celkových výnosov. Situáciu posledných rokov udáva tabuľka č. 1.

Tabuľka č. 1: Príjem z predaja majetku a nehmotných aktív

Rok	1996	1997	1998
V mil. Sk	831,2	1 077,0	1 191,4
Medziročný nárast	-	29,5 %	10,6 %

Zdroj: Štátne záverečné účty SR za roky 1996 – 1998
Zostavenie tabuľky: Žárska, 1999

Predaj majetku obce nemožno hodnotiť len ako negatívum vo vzťahu k budúcim výnosom obce, pretože pokiaľ sa odpredá skutočne nepotrebný, resp. zbytočne nákladne udržiavaný majetok a výnos z tohto predaja je racionálne a efektívne investovaný, mal by sa aj z pohľadu obce majetok zveľaďovať.

Obec si nedostatok finančných prostriedkov dopĺňa prijímaním úverov.

Tabuľka č. 2: Prijaté úvery v mil. Sk

Rok	1996	1997	1998
Tuzemské úvery	2 559,9	2 099,5	2 501,9
Zahraničné úvery	5,8	633,6	440,8
Spolu	2 565,7	2 733,1	2 942,7
Medziročný nárast	118 %	6,5 %	7,7 %

Zdroj: Štátne záverečné účty SR za roky 1996 – 1998
Zostavenie tabuľky: Žárska, 1999

Úverová aktivita slovenských obcí rastie. Treba poznamenať, že úverová schopnosť malých obcí je výrazne obmedzená a za uvedenými číslami sa skrývajú prevažne mestá a väčšie dediny. Pozornosť vzbudzuje nárast objemu zahraničných úverov, čo môže evokovať niekoľko otázok – vyčerpanosť domácich zdrojov, podmienky poskytnutia zahraničného úveru vo vzťahu k možným problémom splácania.

Úverová zafarženosť samospráv SR sa stáva v posledných rokoch vážnym problémom ich fungovania a evokuje nielen v teoretickej, ale hlavne praktickej polohe viaceru skutočností:

- ✓ Limitovanie zadlženosti obce (k objemu majetku, výškou na 1 občana, percentom k vlastným príjmom a pod.), čo sa stretáva s odporom aj predstaviteľov samosprávy, aby sa im zasahovalo do ich výkonu. No vzhľadom na to, že pri neschopnosti splácať svoje pohľadávky nastupuje štát, čím sa stáva samosprávnosť obce relatívnou a ak má štát ručiť za poskytovanie základných verejných služieb bez rozdielu, kde občan žije, nie je možné tento problém jednoducho obísť, ale ho riešiť určitým mechanizmom, čo už urobili niektoré vyspelé krajiny.
- ✓ Legislatívna úprava bankrotu obce ako riešenie nesolventnosti obce a nútenej štátnej správy, t. j. prevzatie komunálneho dlhu štátom tiež naráža na svoje problémy, pretože charakter komunálneho vlastníctva má oproti súkromnému vlastníctvu svoje špecifiká. Riešenie tohto problému bude zložité.
- ✓ Definovanie úveru ako etického úveru – úvery, ktoré zabezpečia budovanie obce z pohľadu potrieb aj budúcich generácií, t. j. sú nimi zafaržené nasledujúce generácie, no tieto úvery prijali predstavitelia obce pre prosperitu obce, a nie pre naplnenie osobných ambícií a programov.
- ✓ Účel použitia úveru vo vzťahu k investičným potrebám, t. j. úverové prostriedky sú určené na investičné výdavky a zveladia majetok obce, a nie sú teda určené na krytie bežných výdavkov.

Na doplnenie problematiky zadlženosti obce uvádzame údaje o náraste dlhovej služby vo výdavkoch rozpočtov obcí:

Tabuľka č. 3: Dlhová služba v mil. Sk.

Rok	1996	1997	1998
Splácanie úrokov	576,9	673,0	889,0
Splácanie istiny	1 218,2	1 342,7	1 626,9
Spolu	1 795,1	2 015,7	2 515,9
Medziročný nárast		12,3 %	24,8 %
Podiel na celkových výdavkoch	7,75 %	7,57 %	9,17 %

Zdroj: Štátne záverečné účty SR za roky 1996 – 1998
Zostavenie tabuľky a výpočty: Žárska, 1999

Pri porovnaní údajov tabuliek č. 2 a č. 3 možno vidieť, že prijaté úvery a dlhová služba narastajú. Pritom tempo medziročného nárastu je pri dlhovej službe za posledné dva roky vyššie a môže ešte rásť z titulu splácania istín komunálnych obligácií, ktoré sa ako bankový produkt objavili hlavne po roku 1993 majúce charakter termínovaných úverov so splatnosťou 5, v menšej časti 10 rokov. V roku 2000 čaká naše mestá splatiť cca 152 mil. Sk istín komunálnych obligácií.

Uvedené skutočnosti viac než naliehavo volajú po dlhovom manažmente, finančnom plánovaní a pod., t. j. aby predstavitelia samospráv, hlavne výkonní zodpovedajúci za finančnú oblasť ovládali praktiky a získali zručnosti a skúsenosti v týchto činnostiach. Príprava a výchova kreatívnych a flexibilných odborníkov pre finančnú oblasť fungovania samospráv – finančných manažérov je dôležitou súčasťou prác samospráv, ich profesijných a záujmových organizácií.

Literatúra:

1. Mikloš, I., Nižňanský V., Žárska, E.: Nový systém financovania verejnej správy na Slovensku. M.E.S.A., Bratislava 1998
2. Stratégia reformy verejnej správy v Slovenskej republike. Obecné noviny č. 38/1999
3. Žárska, E.: Vecné a systémové problémy komunálnej politiky. Ekonóm, Bratislava 1996
4. Štátne záverečné účty SR za roky 1996 – 1998

Maďarská asociácia komunálnych ekonómov

Margit Zadravec, vedúca ekonomického oddelenia, Győr, Maďarská republika

Maďarská asociácia komunálnych ekonómov (HAMFO) bola ako apolitická profesná organizácia založená v roku 1998 s cieľom:

- vytvoriť profesné fórum a obhajovať komunálnych ekonómov,
- šíriť poznatky o moderných a inovačných technikách finančného plánovania a riadenia a
- pomáhať pri poskytovaní úspešnejších a efektívnejších komunálnych finančných služieb.

Na dosiahnutie týchto cieľov Asociácia vykonáva nasledovné činnosti:

- organizuje profesné podujatia a konferencie,
- organizuje miestne stretnutia s komunálnymi ekonómami,
- zakladá profesné kluby,
- vydáva štvrťročný informačný bulletin,
- rediguje a publikuje informačné materiály, tzv. „horúcu linku”,
- sleduje zmeny regulácie a predkladá odporúčania na ďalšie rozpracovanie.

Základné informácie a história vzniku

Maďarská asociácia komunálnych ekonómov bola založená s cieľom poskytovať podporu komunálnym odborníkom, a tým podporovať neustálu obnovu tejto profesie.

Vytvorenie HAMFO bolo nevyhnutné a správne načasované, pretože:

- v predchádzajúcich rokoch museli obce čeliť novým výzvam (ako narastajúca úloha miestnych príjmov, úverové financovanie, dlhopisy) v oblasti finančného plánovania a riadenia, ktoré si vyžadovali neustále vzdelávanie komunálnych ekonómov a vzájomnú výmenu informácií,
- v posledných rokoch sa neustále menili podmienky prevodov prostriedkov z ústredného rozpočtu a pri rozhodnutiach sa nebrali do úvahy miestne záujmy a problémy,
- členovia obecných a mestských zastupiteľstiev by pri svojich rozhodnutiach radi vychádzali z podložených argumentov, a preto požadujú od odborníkov jasné a pochopiteľné alternatívy,
- v poslednej dobe sa objavili inovatívne miestne/interné iniciatívy dopĺňujúce finančnú analýzu tradične vykonávanú externými organizáciami a konzultantmi.

Zakladatelia tejto organizácie veria, že koncepčná a štrukturálna obnova procesu tvorby obecného rozpočtu a samotného dokumentu je v súčasnosti tou najdôležitejšou úlohou, ktorá by podporila zavádzanie techník, ktoré sa vo veľkej miere používajú na Západe a ktorá by viedla k vzniku informatívnejšieho dokumentu.

Tento cieľ sa stal hlavným stimulom, ktorý viedol k vytvoreniu tejto organizácie, keď sa jej zakladatelia dozvedeli o týchto moderných metódach v rámci programu odbornej pomoci financovaného USAID.

V programe Asociácie sa kladie mimoriadny dôraz na modernizáciu techník prípravy rozpočtu vrátane šírenia týchto vedomostí a informácií o príprave rozpočtov pre programy a s tým súvisiacimi teóriami a technikami riadenia medzi maďarskými mestami a obcami.

Služby poskytované Asociáciou

Asociácia sa zameriava na organizovanie odborných seminárov a redigovanie a vydávanie publikácií. Má v úmysle organizovať odborné semináre na témy zamerané jej členmi na základe predbežného prieskumu členskej základne. Semináre sú pre členov Asociácie bezplatné.

Asociácia kladie tiež dôraz a pripisuje význam priebežnej pomoci vrátane konzultantských služieb mestám a obciam, ktoré majú o takúto pomoc záujem, ako aj miestnej výmene informácií medzi jednotlivými členmi.

Asociácia priebežne monitoruje zmeny regulácie týkajúce sa finančného riadenia a aktuálne o týchto zmenách informuje. Asociácia pripravuje a príležitostne predkladá svoje odporúčania centrálnym štátnym orgánom v oblastiach, týkajúcich sa činností Asociácie.

Asociácia plánuje šíriť informácie o svojich aktivitách prostredníctvom informačného bulletinu, ktorý bude vydávaný štvrťročne.

Asociácia plánuje robiť výber a podľa potreby aj preklad publikácií a odborných článkov, ktoré bude distribuovať. Organizácia by rada publikovala takéto dokumenty na témy, požadované jej členmi.

Organizácia Asociácie: vedenie a členstvo

Prezident je zodpovedný za strategické plánovanie.

Asociácia má *štyroch viceprezidentov*:

jeden je zodpovedný za členskú základňu a marketing,

druhý je zodpovedný za finančnú a inú správu,

tretí je zodpovedný za finančnú stratégiu a

štvrtý je zodpovedný za oblasť regulácie a PR.

Vedenie Asociácie vykonáva svoje funkcie bezodplatne.

Tak ako sa uvádza v zakladacej listine, členstvo v Asociácii je otvorené pre všetkých záujemcov. Medzi **riadnych členov** tejto organizácie patria mestá a obce, fyzické alebo právnické osoby pôsobiace v oblasti komunálneho finančného riadenia a/alebo poskytovania služieb.

Asociácia nerobí rozdiely medzi mestami a obcami na základe ich veľkosti alebo počtu pracovníkov mestských a obecných úradov. Víta žiadosť o členstvo každej obce a každému členovi poskytuje rovnaké možnosti.

Keď potenciálni členovia deklarujú svoj záujem o členstvo a ochotu platiť členský poplatok (definovaný v zakladateľskej listine), budú im poskytované všetky služby Asociácie a zároveň môžu iniciovať nové aktivity.

Asociácia by rada upriamila vašu pozornosť na možnosť stať sa jej **patrónom**. Lubovoľná podporujúca organizácia, ktorá sa stotožňuje s cieľmi asociácie a uzná za vhodné dotovať určitý program alebo aktivity asociácie vo všeobecnosti, sa môže stať patrónom.

Sídlo Asociácie je na Mestskom úrade v Szolnoku

Adresa: Hungarian Association of Municipal Financial Officers

H-5000 Szolnok, Kossuth tér 9.

Tel.: + 36 56 423 103

Asociácie ekonómov miestnej samosprávy: úloha a výhody založené na skúsenostiach Spojených štátov

*Clay Wirt, konzultant Medzinárodného združenia manažérov miest (ICMA)
a Americkej agentúry pre medzinárodný rozvoj (USAID), Richmond, Virgínia*

Spojené štáty sú krajinou, ktorá verí, že asociácie majú hodnotu

Už od roku 1831, keď známy francúzsky aristokrat Alexis de Tocqueville, cestujúc deväť mesiacov po Spojených štátoch skúmal amerických ľudí a ich politické inštitúcie, môžeme hovoriť o výskume v tejto oblasti. Neskôr bol autorom štúdie *Demokracia v Amerike (Democracy in America)* a spomenul nový spoločenský vynález, dobrovoľnú asociáciu. Napísal:

„Američania každého veku, pôvodu a povahy vytvárajú asociácie. Kdekoľvek uvidíte na čele nejakého projektu vo Francii vládu, alebo v Anglicku vysoko postaveného človeka, v Spojených štátoch tu určite nájdete nejakú asociáciu.“

Čoskoro po roku 1900 sa využívanie asociácií v Spojených štátoch dostalo za hranice súkromného sektora a neziskových skupín a pribudlo vytváranie asociácií zo strany starostov, členov zastupiteľstiev a profesionálnych pracovníkov miestnej samosprávy. Napríklad v roku 1905 sa spojilo niekoľko starostov miest a obcí vo Virgínii a ich miestnych samospráv a vytvorili Ligu obcí Virgínie – organizáciu, ktorá je podobná ZMOS-u tu na Slovensku.

V roku 1906 sa spojili finanční pracovníci a vytvorili Asociáciu vládnych finančných pracovníkov, celoštátnu asociáciu v Spojených štátoch a Kanade. V roku 1914 založili manažéri miest svoje Medzinárodné združenie vedenia (manažérov) miest. V roku 1924 sa vytvorila Národná liga miest. V roku 1938 začala činnosť Asociácia komunálnych ekonómov v Michigane. A iba nedávno, v roku 1984, začali činnosť vládni finanční pracovníci Južnej Karolíny.

Dnes existuje nielen národná Asociácia vládnych finančných pracovníkov – zvyčajne označovaná ako GFOA, ale existujú aj jej štátne pobočky.

V Spojených štátoch nemáme iba združenia finančných odborníkov, ale – na celonárodnej a štátnych úrovniach – združenia manažérov miest – prednostov, riaditeľov mestských podnikov verejnoprospešných služieb, mestských právnikov, asociácie takmer každej kategórie odborného pracovníka samosprávy.

Hoci asociácie zohrávali počas uplynulého storočia dôležitú úlohu pri rozvíjaní a dozrievaní nášho demokratického systému USA, viceprezident Al Gore poukazuje na to, že v 21. storočí budú mať združenia a siete ľudí ešte väčšiu moc. Vrávi, že práve „siete“ ľudí, ktorých spájajú spoločné záujmy, budú definovať vládu v 21. storočí, a nie „hierarchie“ v rámci vlád. Rastúcu dôležitosť sietí poháňa internet a neuveriteľne rýchle a značne rozšírené formy komunikácie, ktoré internet poskytuje.

Vriac v silu sieťovania a možností internetu viceprezident Gore v roku 1994 pomohol založiť v rámci vlády USA a prostredníctvom Národnej nadácie pre vedu, ktorá si osvojila filozofiu, že vládu možno zlepšiť,

ak sa otvoria dvere informáciám, webovú stránku FinanceNet(<http://www.financenet.gov>). Webová stránka slúži vládnu finančnému svetu ako elektronické médium na výmenu nápadov, úspechov, noviniek, získaného poučenia, najlepších praktík a skúseností. Kľúčovým cieľom je jej úloha katalyzátora sústavného zlepšovania a inovácie na všetkých úrovniach vlády, aby sa zabezpečilo efektívnejšie využívanie zdrojov daňových poplatníkov.

Nakoľko úspešný bol viceprezident Gore v tomto experimente? Hoci ťažko zmerať presné výsledky, istotne vieme, že v ostatných 12 mesiacoch sa na FinanceNet prihlásili do systému užívateľa počítačov približne 25 miliónov ráz. Je jasné, že komunikačné médium internetu navždy zmení spôsob, ktorým sa pracuje.

S rozsiahlym množstvom informácií, ktoré máme k dispozícii, tí z nás, ktorí sa spoja na základe spoločných cieľov, budú mať nevyhnutne vyššiu efektívnosť a silu.

V USA sme dospeli k poznaniu, že pracovať v izolácii už nepripadá do úvahy a že práca v sieťach alebo prostredníctvom sietí a združení je zásadne dôležitá.

Na tomto pozadí budem teraz hovoriť konkrétnejšie o úlohe a výhodách asociácií finančných pracovníkov v Spojených štátoch.

Najviac sa zameriam na národnú GFOA, ktorej ústredie sa nachádza v Chicagu, a na jej štátne pobočky. Najčastejšie sa tieto pobočky dajú identifikovať tým, že umiestnite názov štátu pred názov Asociácie vládnych finančných pracovníkov. Potom napríklad združenie vo Virgínii má názov GFOA Virgínie. Obvykle používame skratku. GFOA je skratka pre národnú asociáciu a VGFOA pre štátnu asociáciu vo Virgínii.

Kým sa rozhovorím predovšetkým o GFOA a štátnych pobočkách asociácie, treba poukázať na to, že veľký počet našich finančných pracovníkov samosprávy je držiteľmi Certifikátu účtovníka verejných financií alebo má nejakú inú profesionálnu akademickú hodnosť. Mnohí z týchto predstaviteľov sú členmi aj iných združení, ako je napr. Spoločnosť certifikovaných profesionálnych účtovníkov alebo Národná asociácia vládnych účtovníkov.

Avšak na základe mojich rozhovorov s mnohými finančnými pracovníkmi je to GFOA a jej štátne pobočky, ktoré najširšie spájajú finančných pracovníkov samosprávy po celej Amerike. Keď spomeniem štátnu pobočku alebo štátnu asociáciu, nedajte sa pomýliť mojim používaním slova „štátna“. Nemám na mysli asociáciu, ktorú vytvorila štátna vláda, ale odkazujem na asociáciu finančných pracovníkov samosprávy, ktorej členstvo geograficky pokrýva celý štát.

A hoci sa naše štátne združenia bezpochyby viac podobajú veľkosťou aj zdrojmi niektorým vašim vlastným finančným asociáciám, nejaký čas venujem aj našej národnej asociácii, keďže tá spája a zabezpečuje dobrý pracovný rámec pre štátne asociácie. V Spojených štátoch sa najskôr vytvorila národná asociácia a neskôr pribudli asociácie jednotlivých štátov.

Asociácia vládnych finančných pracovníkov v Chicagu

Počtom členov je GFOA jednou z najväčších verejných asociácií v Spojených štátoch. Má 14 000 členov v Spojených štátoch a Kanade, pričom veľká väčšina členov je z USA.

Prvoradým cieľom je podporovať zdravý manažment vládnych finančných zdrojov. Kľúčovým programom na presadzovanie tohto zámeru je poskytovať široký rad vzdelávacích aktivít, ktoré sú určené na zvýšenie profesionalizmu členov.

Takmer každá miestna samospráva každej veľkosti populácie v Spojených štátoch má aspoň jedného finančného pracovníka, ktorý je členom GFOA buď na celonárodnej úrovni, alebo je členom jej štátnej pobočky. Je však bežné, že väčšie lokality majú niekoľko pracovníkov, ktorí sú členmi národnej asociácie.

Stručne povedané, finanční pracovníci po celých Spojených štátoch poznajú GFOA a hľadajú na ňu ako na priateľa tešiaco sa ich dôvere.

Vzdelávacie možnosti GFOA

Najväčšou vzdelávacou udalosťou roka je pre GFOA jej výročná konferencia, kde sa stretáva takmer 7000 osôb. Výročná konferencia GFOA v roku 2000 sa uskutoční 11. – 14. júna v Chicagu. Bude to trojdňové odborné stretnutie, ktoré poskytne členom možnosť vymeniť si názory, rozvinúť technické a manažérske zručnosti, prezrieť si so svojimi rovesníkmi nové produkty a sieť. Účastníci konferencie si budú môcť vybrať z viac než 85 súbežných sekcií, diskusií pri okrúhlych stoloch a predkonferenčných školiacich seminárov na zostavenie svojho vlastného tréningového programu.

Vzdelávacie úsilie GFOA sa nekončí výročnou konferenciou. Pokračuje inými formami počas celého roka. Obzvlášť významných je päť školiacich seminárov, ktoré sa uskutočňujú každý mesiac v rozličných lokalitách Spojených štátov. Tieto kurzy sa zameriavajú na celú paletu finančných základov. V ponuke sú verejné financie pre začiatočníkov, mierne pokročilých a pokročilých. K tomu ešte GFOA usporadúva video telekonferencie cez satelit a má množstvo videokaziet a kurzov pre samoukov.

Ďalšie aktivity GFOA:

- Nedávno zaviedla a plánuje organizovať certifikačný program. Skladá sa z dvoch častí: piatich skúšok na zhodnotenie vedomostí, ktoré sa vyžadujú od finančného pracovníka aktívneho vo verejných financiách, a požiadavky sústavného profesionálneho vzdelávania. Jednotlivcovi, ktorý spĺňa kritériá pre účasť a úspešne urobí týchto päť skúšok v rámci päťročného obdobia, bude udelené označenie Certifikovaný pracovník verejných financií (angl. Certified Public Finance Officer, CPFO). Po udelení sa tento titul ponechá na základe každoročnej účasti na 30 hodinách sústavného profesionálneho vzdelávania.
- Rozvinula program „odporúčaných praktík“. Program, ktorý poskytuje oporu v kľúčových oblastiach podnikateľského manažmentu, dlhu, rozpočtovania, dôchodkov a dávok a účtovníctve. Výbory, ktorých členovia boli vybraní konkurzom, sa v rámci GFOA využívajú na zostavovanie týchto odporúčaných praktík. Program odporúčaných praktík sa ukázal byť veľmi užitočný nielen pre nových finančných pracovníkov, ale aj pre veteránov, ktorí musia držať krok s meniacimi sa zákonmi, regulačnými nariadeniami a zdokonalenými praktikami.
- Zasiela svojim členom e-mailom informačný dvojmesačný vestník a dvojtýždenník nazvaný *Government Finance Review*. *Review* prináša články, ktorých prispievateľmi sú aktívni finanční pracovníci a ďalší finanční experti.
- Má veľmi rozsiahlu knižnicu materiálov o verejných financiách, ktorú sprístupňuje svojim členom.
- Obhajuje záujmy finančných pracovníkov vo Washingtone, D.C. v oblasti legislatívy a regulácie.
- Pripravuje ľahko zrozumiteľných Sprievodcov pre novozvolených predstaviteľov, ktorých cieľom je informovať novo zvolených funkcionárov o kľúčových finančných témach, ako sú viacročné rozpočtovanie, financovanie dlhu a verejné obstarávanie.
- Organizuje programy udeľovania cien svojim členom, čím sa zdôrazňuje dôležitosť inovácie a takéto inovácie sa publikujú medzi členmi a inými záujemcami.
- Má líniu softvérových produktov určených na pomoc vládnym predstaviteľom pri výkone ich finančných analýz a finančného manažmentu vrátane prehľadných výročných finančných správ.
- Poskytuje konzultantskú činnosť, ktorá spočíva v spoplatnených službách pre miestne samosprávy. Najobľúbenejšie sú: pomoc miestnym samosprávam pri integrovaní ich jednotlivých systémov finančného manažmentu. Poplatky sa vypočítavajú tak, aby pokryli náklady spojené so službou.

- Vstupuje do zmluvných vzťahov s klientmi verejného a súkromného sektora poskytovaním výskumu verejných financií v rôznych oblastiach finančného manažmentu.
- Má Etický kódex potvrdzujúci to, že finanční pracovníci nechcú využívať svoje verejné funkcie na osobný alebo súkromný prospech.

Kritériá členstva v GFOA

Základ členskej základne GFOA tvoria miestne samosprávy

Možno vás to prekvapí, ale členstvo je otvorené všetkým osobám, ktorých kariéra, štúdium alebo záujmy sa týkajú manažmentu vládnych financií. Členmi GFOA sú rozličné skupiny jednotlivcov – od novo nastupujúcich zamestnancov až po služobne vyšších manažérov, ktorí pracujú pre širokú škálu vlád vrátane miest, mestečiek a iných obcí všetkých veľkostí; pre okresné vlády; školské okresy a špecializované okresy; dôchodkové systémy zamestnancov vo verejnej službe; štáty a provincie; školy pre správu a verejné záležitosti; knižnice; federálne agentúry; účtovnícke firmy; právnické firmy; investičné banky; konzultačné inštitúcie.

Takáto široká členská základňa pracovala spolu v našej krajine už mnoho desaťročí. Zručnosti potrebné na správne hospodárenie s verejnými fondmi sú na všetkých úrovniach miestnej a štátnej vlády veľmi podobné. Vzájomné informovanie sa o riešeníach je veľmi prospešné. Je tu presvedčenie, že podobnosti predmetu prevažujú nad rozdielmi a že kombinácia zdrojov umožňuje širokú škálu vzdelávacích možností, ktoré uspokojujú potreby.

Hoci GFOA dáva možnosť členstva aj osobám zo súkromného sektora, právo hlasovať sa udeľuje iba osobám zamestnaným vo verejnom sektore. Osoby zo súkromného sektora, ako sú bankári alebo pracovníci certifikovaných účtovníckych firiem verejných financií, sú bežne klasifikované ako pridružení alebo pripojení členovia.

Mnohé osoby zo súkromného sektora sú vysoko kvalifikované vo finančných oblastiach. Sú cenným zdrojom ako prednášatelia na školiacich seminároch a často pomáhajú znášať časť nákladov na vzdelávacie podujatia.

Stáli pracovníci a príjmy

GFOA má približne 50 stálych zamestnancov. Väčšina ich pracuje v ústredí GFOA v Chicagu, ale šiesti pracujú v Úrade GFOA vo Washingtone. Tento úrad dôsledne sleduje a obhajuje stanoviská GFOA v legislatívnych a regulačných oblastiach záujmu GFOA.

Ročné členské sa začína sumou 125 USD Táto suma mierne narastá s rastom počtu obyvateľstva vládnych jednotiek. Pri členskej základni 14 100 členov si človek môže ľahko predstaviť, aké dôležité sú členské poplatky pre rozpočet GFOA. Tieto príspevky pomáhajú hradiť organizačné výdavky, ktoré nevytvárajú príjmy, napríklad legislatívni pracovníci washingtonskej GFOA.

GFOA získava značné príjmy z účasti na vzdelávacích podujatiach. Poplatky za ne, rovnako ako z výročnej konferencie majú hradiť výdavky.

Prirodzene, aj poplatky za konzultačné služby majú kryť celé náklady na zabezpečovanie týchto služieb. Bežne pomáhajú asociáciám v USA hradiť niektoré režijné náklady ich prevádzky, ako napr. údržbu kvalitnej knižnice.

A hoci sponzorstvo súkromného sektora predstavuje iba malú časť celkového rozpočtu, je dôležitým financujúcim doplnkom a niekedy práve sponzori umožnia zorganizovanie vzdelávacích podujatí.

Najvyšším výdavkom rozpočtu je hradenie nákladov na poskytovanie tréningu a iných vzdelávacích aktivít.

Štátne pobočky Asociácie vládných finančných pracovníkov

Poslanie a ciele štátnych pobočiek GFOA sú tesne spojené s poslaním národnej GFOA. Napríklad floridská GFOA naznačuje, že jej poslaním je „rozvíjať profesionalizmus u svojich členov prostredníctvom vzdelávacích a vodcovských príležitostí“. A kým celkové poslanie oboch úrovní týchto organizácií je vo všeobecnosti rovnaké, počet pracovníkov a množstvo finančných prostriedkov je v štátnych pobočkách oveľa menšie. Vlastne iba niekoľko málo štátnych pobočiek má plateného pracovníka na plný úväzok. Avšak aj lokálna aj národná úroveň asociácií je rovnako dôležitá a zásadná pre finančných pracovníkov USA: obe skupiny spolu úzko spolupracujú a vzájomne sa dopĺňajú.

Dodatočnou kľúčovou výhodou štátnych asociácií je väčšia možnosť členov dobrovoľne ponúknuť svoje služby v prospech organizácie. Napríklad práca v komisiách alebo výmena odborných skúseností často kompenzuje nedostatok finančných zdrojov štátnych pobočiek.

Nasledujúce príklady štátnych združení majú čitateľom tohto príspevku dať dobrú predstavu o úlohe a výhodách organizácií finančných pracovníkov na úrovni štátov.

Poslanie Asociácie finančných pracovníkov Tennessee

Asociácia finančných pracovníkov Tennessee je profesionálnou organizáciou, ktorej cieľom je zlepšovanie praxe vládneho financovania v 347 mestách a 95 okresoch štátu Tennessee.

Naším cieľom je poskytovanie vzdelávacieho tréningu a informačnej aktualizácie našim členom, ktoré sa týkajú:

- správnych postupov účtovníctva a finančného výkazníctva;
- pokladničného manažmentu;
- finančnej správy;
- dlhového manažmentu;
- kapitálového rozpočtovania;
- podpory vytvárania sietí finančných pracovníkov v rámci všetkých odvetví vlády v Tennessee.

Naša Asociácia je pridružená k GFOA a udržiava kontakty s jej pracovníkmi, aby sa podporili tréningové možnosti a účasť na výročných konferenciách GFOA.

Cieľ Asociácie finančných pracovníkov Floridy

- zlepšiť vedomosti, zručnosti a výkon tých, ktorí zodpovedajú za vládnu fiškálnu politiku a hospodárenie,
- podporovať používanie jednotného účtovného systému,
- podporovať pravidelné nezávislé audity vládných subjektov,
- diskutovať a analyzovať finančné výzvy, ktoré vytvárajú zákony Floridy,
- zvyšovať štandardy zamestnávania a etiky v oblasti vládneho financovania a správy,
- zlepšovať efektívnosť a služby poskytované vládnymi subjektmi,
- rozvíjať užšie pracovné vzťahy medzi profesionálnymi verejných financií,

- presadzovať ciele spoločného záujmu finančných pracovníkov.

Kľúčové programy Asociácie finančných pracovníkov Colorada (sú uvedené ako výhody členstva v literatúre asociácie)

- Národné programy prostredníctvom GFOA.
- Cenovo prístupné profesionálne kontinuálne vzdelávacie programy.
- Knižný zoznam knižnice Colorado.
- Certifikovaný program GFO.
- Programy uľahčujúce pochopenie aplikácií týkajúcich sa financií.
- Možnosti koordinovaného sieťovania.
- Dvojmesačník „Footnotes“ („Poznámky pod čiarou“).
- Výročná konferencia.
- Programy udeľovania cien.
- Podpora vysokých štandardov vládnej etiky.
- Včasné informácie o legislatíve majúcej vplyv na vládne subjekty.

Etický kódex — Asociácia finančných pracovníkov Floridy

Asociácia finančných pracovníkov Floridy je profesionálnou organizáciou, ktorá sa venuje podporovaniu a zlepšovaniu kvality finančnej zodpovednosti, manažmentu a komunikácii všetkých vládnych jednotiek a pre všetky vládne jednotky v štáte Florida zabezpečovaním tréningu a individuálneho rastu vládnych finančných profesionálov v oblastiach technických otázok financovania a ďalších aspektoch finančného manažmentu.

Na dosahovanie týchto cieľov my, členovia Asociácie finančných pracovníkov Floridy, sme rozhodnutí dodržiavať právne, morálne a profesionálne štandardy správania pri plnení našich profesionálnych povinností tak, ako to stanovuje tento Etický kódex, aby sa zlepšila kvalita našich výkonov.

Budeme sa správať bezúhonne vo všetkých pracovných vzťahoch s verejnými predstaviteľmi, zamestnancami a občanmi, ktorým slúžime.

Nebudeme prehliadať ani nedovolíme, aby bola vydaná nejaká nepravdivá alebo skresľujúca finančná informácia ani nevynecháme žiadnu informáciu, ktorá je dôležitá pre informované rozhodovanie.

Budeme pripravovať a podávať finančné informácie v súlade so všeobecne uznávanými princípmi vládneho účtovníctva.

Budeme dodržiavať všetky platné zákony a nariadenia štátu Florida a tie, ktoré prijímú naše individuálne miestne jurisdikcie.

Nebudeme sa zúčastňovať na nelegálnej činnosti ani v našom konaní neprehliadneme žiadnu nelegálnu činnosť.

Budeme sa správať objektívne a nebudeme sa snažiť získať alebo prijať osobný prospech, ktorý by ovplyvnil výkon našich oficiálnych povinností.

Nebudeme využívať verejné zdroje na osobný prospech.

Neprezeradíme alebo nevhodne nevyužijeme dôverné informácie.

Budeme správne reprezentovať naše profesionálne kvalifikácie, vzdelanie a príslušnosť.

Budeme podporovať rovnaké príležitosti pre zamestnávanie a budeme proti každej diskriminácii, obťažovaniu alebo iným nespravodlivým zamestnávateľským praktikám.

Program výročného stretnutia Asociácie vládných finančných pracovníkov Utahu

Streda 12. apríla 2000

Ráno – privítanie, štátny audítor, obligácie, Liga miest a obcí Utahu

Popoludní – golfový turnaj

Štvrtok 13. apríla 2000

Ráno – účtovnícke témy

Popoludní – účtovnícke témy

Večer – večera, sponzorujú Dennis Robbins a Ed Erickson

Piatok 14. apríla 2000

Ráno – účtovnícke témy

Večer – banket v hoteli Holiday Inn

< Účasť na kurzoch sa zarátava do certifikačných požiadaviek >

Nedávne profesionálne vzdelávacie tréningové programy Asociácie finančných pracovníkov Colorada
(Za každé stretnutie je účastnícky poplatok 20 USD)

16. – 17. september 1999	Základné účtovníctvo verejného sektora
21. september 1999	Správa grantu
23. – 24. september 1999	Dlhová správa
30. september – 30. október 1999	Účtovníctvo verejného sektora pre mierne pokročilých
18. – 19. október 1999	Účtovníctvo verejného sektora pre mierne pokročilých
16. november 1999	Etika pre CPA vo vláde
16. – 19. november 1999	Výročná konferencia CGFOA/CMA
19. november 1999	Výročná konferencia Rady

Certifikačný program Asociácie vládných finančných pracovníkov Severnej Karolíny

Asociácia vládných finančných pracovníkov Severnej Karolíny a Asociácia okresných finančných pracovníkov Severnej Karolíny spoločne sponzorujú certifikačný program pracovníkov verejných financií Severnej Karolíny. Tento program je zostavený na pozdvihnutie profesie vo verejných financiách v Severnej Karolíne. Certififikát sa dosiahne na základe úspešného absolvovania štyroch skúšok v oblasti verejných financií:

- Vládne účtovníctvo
- Finančné plánovanie a rozpočtovanie
- Pokladničný manažment a investície
- Finančný manažment

Termíny skúšok sú dvakrát do roka. Certififikát platí päť rokov a možno ho obnoviť na konci každého nasledujúceho päťročného obdobia na základe bodového systému.

Ďalšie informácie o certifikácii

Certifikačné programy nie sú povinné zo zákona USA alebo štátnych zákonov, predsa sú však bežne sponzorované štátnymi asociáciami. Tieto certifikačné programy sú vyjadrením dobrovoľného úsilia Asociácie finančných pracovníkov zvyšovať svoj profesionalizmus a tiež zabezpečovať zvýšené uznanie a pracovné príležitosti pre finančných pracovníkov s certifikátom.

Hoci štátne zákony vo všeobecnosti nevyžadujú, aby osoby zastávajúce miesta finančných pracovníkov mali certifikát, miestne samosprávy sa môžu rozhodnúť ho vyžadovať, a môžu prednostne zamestnať certifikovanú osobu.

Štát Illinois privítal nedávne založenie certifikačného programu národnej GFOA a rozhodol sa ukončiť svoj vlastný certifikačný program. Asociácia Illinois už dlho nabádala národnú Asociáciu, aby takýto certifikačný program zaviedla.

Vzorka z približne 40 kníh v knižnici Asociácie vládných finančných pracovníkov Colorada

Vládne účtovníctvo pre pokročilých
 Seminár GFOA
 Učebnica manažmentu auditu
 Odporúčané praktiky GFOA
 Najprogresívnejšie efektívne prezentácie rozpočtu
 Investičné verejné fondy
 Sprievodca manažéra pri kúpe informačného systému
 Bankové vzťahy – Sprievodca pre vládu
 Príjmy, výber, administrácia – Sprievodca pre menšie samosprávy
 Výber finančných služieb pre vládu
 Znovuobjavenie vlády

Vzorka článkov Spravodajcu, jeseň 1999, Asociácia vládných finančných pracovníkov Virgínie

- (Nekrológ) Hap Gardner (pracoval 14 rokov ako výkonný riaditeľ Úradu zdrojov Virgínie)
- Aktuálne: národná GFOA – vrátane informácií o výročnej konferencii v budúcom roku a nedávno vydaných odporúčaných praktík GFOA
- Služba daňového úradu finalizuje regulačné nariadenia o daňovo oslobodenom trhu obligácií
- Rok 2000 (Y2K) – Aktualizácia
- Víťazi – nositelia cien VGFOA
- Legislatívne otázky štátu Virgínia zaujímavé pre členov VGFOA

Webové stránky štátnej asociácie

<http://www.gfoa.org/organiz/states.htm> poskytuje internetové prepojenie na 21 štátnych asociácií GFOA.

Pri pohľade na tieto webové stránky zisťujeme, že sa využívajú na priamu komunikáciu s členskou základňou. Napríklad mnohé umiestňujú svojich Spravodajcov na túto stránku.

Niektoré si založili členské „listservy“, umožňujúce napísanie jedného e-mailového odkazu, ktorý sa automaticky posiela všetkým členom štátnej asociácie bez uvedenia e-mailovej adresy každého jednotlivca.

Čoraz väčší počet štátov začína pridávať užitočné referenčné materiály, ako napríklad požiadavky na návrhy na služby auditu, poisťovnícke služby, bankové a právne služby. Kalifornská spoločnosť komunálnych ekonómov založila virtuálnu knižnicu na adrese <http://www.csmfo.org/resourceroom/index.cfm>, ktorá má viac než 80 rozličných dokumentov využívaných v Kalifornii.

Tieto stránky často vedú k ďalším zdrojom. Napríklad domáca stránka Asociácie Severnej Karolíny uvádza ďalšie linky na webové stránky, ktoré budú zaujímať finančných pracovníkov v Severnej Karolíne: <http://ncinfo.iog.unc.edu/ncgfoa/finance.htm>

Programy oceňovania Asociácie vládných finančných pracovníkov Colorada

Každý rok Asociácia vládných finančných pracovníkov Colorada ocení výsledky svojich členov na výročnej konferencii udelením cien za významné príspevky. Cena „Významný príspevok“ má prejavíť uznanie projektom alebo programom, ktoré sú originálne, a predstavujú dôležitú úlohu na poli vládneho financovania. Kategórie, v ktorých sa ceny udeľujú:

- Rozpočet a finančné plánovanie
- Kapitálové financovanie a dlhová správa
- Účtovníctvo, audit a finančné výkazníctvo
- Pokladničný manažment a investície
- Penzie a dávky
- Finančný manažment
- Aplikácia nových technológií

Zvláštna cena sa každoročne udeľuje finančnému pracovníkovi roka. Táto cena sa udeľuje finančnému pracovníkovi, ktorý význačne prispel k dosahovaniu cieľov coloradskej asociácie.

Legislatívne aktivity štátnych asociácií

Podobne ako legislatívne úsilie GFOA na národnej úrovni aj štátna úroveň GFOA monitoruje legislatívnu a regulačnú činnosť na štátnej úrovni, ktorá sa zaoberá problematikou vládneho financovania. Na rozdiel od celonárodnej úrovne štáty neplatia pracovníkom za pomoc pri tejto práci. Túto prácu vykonávajú členovia dobrovoľne a zvyčajne ju riadi legislatívna komisia. Konečné stanoviská všeobecne tvoria všetci členovia na výročných schôdzach alebo výkonné komisie, keďže povaha týchto otázok neposkytuje čas počkať, kým rozhodne členská základňa.

Štátne legislatívne úsilie GFOA sa bežne vykonáva v úzkej koordinácii so štátnymi ligami obcí alebo inými združeniami volených predstaviteľov, ktorí majú záujem o danú otázku. Štátne združenia sa však vyhýbajú tým typom finančných otázok, ktoré zreteľne rozdeľujú vládne jednotky, ako napríklad vzorce, ktoré používa štát pri udeľovaní štátnych peňazí miestnym samosprávam. Takéto vysokopolitické a horúco debatované otázky sa prenechávajú lobbingovým snahám asociácií, na čele ktorých sú starostovia a členovia zastupiteľstiev.

Ak finanční pracovníci zastávají názor pre alebo proti problematike vzorcov štátneho financovania, robia tak ako zástupcovia svojej vlastnej lokality alebo pre asociáciu obcí, a nie ako členovia asociácie finančných pracovníkov.

Ligy obcí USA často žiadajú o pomoc individuálnych miestnych finančných odborníkov v legislatívnych činnostiach ligy. Vedomostná základňa finančných pracovníkov je pre starostov a členov zastupiteľstva veľmi dôležitá. Pre finančných pracovníkov je normálne pracovať týmto spôsobom so svojimi volenými predstaviteľmi. Je tiež časté, že ligy obcí a asociácie finančných pracovníkov pracujú spolu na legislatívnych otázkach, v ktorých obe asociácie dosiahli názorovú zhodu.

Možnosti, ktoré ponúka Asociácia vládných finančných pracovníkov štátu New York svojim členom z radov súkromného podnikateľského sektora

- Inzeráty v štvrtročnom Spravodajcovi
- Inzeráty v programovej brožúre výročnej konferencie
- Sponzorstvo na tréningové semináre uskutočňované v štáte
- Sponzorstvo na výročných konferenciách
- Prezentácia výrobkov/služieb na výročnej konferencii
- Nemarketingové články do Spravodajcu
- Návrhy mien alebo zástupcov spoločností ako potenciálnych aktívnych účastníkov na školiacom podujatí alebo na výročnej konferencii
- Priamy kontakt s komunálnymi finančnými predstaviteľmi

Politika sponzoringu korporácií Asociácie vládných finančných pracovníkov Aljašky

- A. Je politikou Asociácie vyhýbať sa možnému konfliktu a zdaniu uprednostňovania jedného podnikateľského subjektu pred druhým. Táto politika sa vzťahuje aj na používanie názvu Asociácie v literatúre. Ak by sa mala nejaká otázka stať spornou, budú o nej hlasovať členovia Výkonnej rady alebo sa dostane do programu na nasledujúce pravidelné zasadnutie Výkonnej rady.
- B. Žiadateľovi možno dať adresáre alebo visačky členstva v Asociácii. Môže sa za to vyberať nominálny poplatok.
- C. Funkčné sponzorstvo:
 - Plné funkčné sponzorstvo dáva sponzorovi nárok priviesť neobmedzený počet spolupracovníkov, aby sa zúčastnili iba na tejto funkcii.
 - 500 \$ alebo väčší dar na funkciu oprávňuje maximálne troch spoločníkov sponzora zúčastniť sa na danej funkcii, dar 250 – 500 \$ na funkciu oprávňuje maximálne dvoch sponzorských spoločníkov zúčastniť sa iba na danej funkcii.
 - Dar menší ako 250 \$ na funkciu oprávňuje účasť iba jedného sponzorského spoločníka zúčastniť sa iba na tejto funkcii.
 - Hotovostné dary sa použijú podľa potreby na výdavky konferencie, pričom sa vyjadrí uznanie darcovi v programe.
- D. Dary na funkčné sponzorstvá nerušia povinnosť sponzorov a ich spoločníkov registrovať sa na konferencii alebo platiť členské príspevky pri účasti na iných konferenčných funkciách.

E. Výstavné stánky: Asociácia upovedomí hotel, v ktorom sa uskutočňuje konferencia, a požiada ho, aby poskytol priestor sponzorom Asociácie na stánky alebo výstavy. Jednotliví sponzori potom na základe vlastného dohovoru s hotelom zabezpečia konkrétne výstavné priestory na vlastné náklady. Nie je úmyslom Asociácie dať podporu konkrétnemu výrobku alebo službe a Asociácia nezodpovedá za takúto podporu.

F. Oznámenie na formulároch 8C, 8D a 8E sa priloží k žiadosti o sponzorské listy na každej konferencii.

Kategórie členstva v Asociácii finančných pracovníkov Tennessee

Aktívne: Každý predstaviteľ verejných financií vrátane finančných pracovníkov, manažérov miest a okresov alebo administrátorov, účtovníkov, tajomníkov, zapisovateľov, pokladníkov alebo revízných pracovníkov, či sú volení, alebo vymenovaní, a predstavitelia a zamestnanci štátu Tennessee.

Pridružené: Každá iná osoba, ktorá nespĺňa kritériá aktívneho členstva, ale má záujem o princípy a praktiky vládnych financií a súhlasí s cieľmi Asociácie. Pridružení členovia nemajú hlas v záležitostiach Asociácie.

Kategórie členstva v Asociácii vládnych finančných pracovníkov štátu Connecticut

Aktívne: Všetci verejní predstavitelia alebo zamestnanci, volení alebo vymenovaní, ktorých zamestnáva niektorá obec štátu Connecticut v nejakom aspekte alebo funkcii verejných financií. Slovo „obec“ označuje obec, mesto, samosprávny obvod alebo iný príslušne autorizovaný politický celok.

Pripojené: Každý štátny zamestnanec, ktorý sa angažuje vo finančnej verejnej službe vlády v štáte Connecticut.

Pridružené: Každá osoba, ktorá sa nemôže kvalifikovať ako aktívny alebo pripojený člen a ktorá sa zaujíma o verejné financie a prijíma ciele a zámery asociácie.

Čestné: Každá osoba vybraná do tejto triedy korporáciou ako prejav uznania jej príkladnej služby korporácii.

Štruktúra Výkonnej rady Asociácie finančných pracovníkov Virgínie (10 členov)

Funkcionári – Každý funkcionár vykonáva úrad jeden rok, pričom dezinovaný prezident sa stáva automaticky prezidentom na nasledujúci rok.

- Prezident
- Dezinovaný prezident
- Viceprezident
- Výkonný tajomník – pokladník – slúži podľa uváženia Rady. (Má oddelený plný pracovný úväzok ako finančný pracovník jednej virgínskej obce.)

Riaditelia – Každý riaditeľ je vo funkcii dva roky, pričom sa používajú odstupňované voľby (každý rok sa volia dvaja riaditelia). Každý riaditeľ je predsedom jednej zo stálych komisií. Každá stála komisia má sedem až deväť členov.

- Komisia pre ceny a členstvo – 2 roky
- Vzdelávacia komisia – 2 roky

- Komisia Spravodajcu – 2 roky
- Komisia pre výskum vládnych financií – 2 roky. Pozostáva zo subkomisie pre dohľad nad štandardmi a legislatívnej a regulačnej dozornej subkomisie

Poznámka: Odchádzajúci prezident a zástupca štátu v GFOA sú dvaja zostávajúci funkcionári Výkonnej rady. Vykonávajú svoju funkciu len jeden rok.

Ďalšie komisie, ktoré si štátne asociácie často zriaďujú

Revízná komisia (auditu)
 Výročná konferencia
 Komisia internetu
 Návrhová komisia
 Komisia pre štipendiá
 Komisia pre certifikáty
 Komisia pre profesionálnu etiku
 Komisia pre sponzorov a výstavníkov

Obsadzovanie pracovníkmi v štátnych asociáciách

Virgínska asociácia sa drží postupu často používaného v mnohých štátnych asociáciách, že vymenuje jedného zo svojich členov za výkonného tajomníka – pokladníka asociácie. Táto osoba vykonáva funkčnú rolu sekretariátu asociácie a jej pracovnou náplňou je vyberať členské príspevky, pomoc pri organizačnom zabezpečovaní, zabezpečovanie pracovníkov na zasadnutie Výkonnej rady, pomoc pri organizovaní výročnej schôdze atď. Vo Virgínii ide o komunálneho ekonóma na plný úväzok, ktorý vykonáva prácu na sekretariáte už mnoho rokov.

Bežne je pozícia na sekretariáte iba skromne honorovaná sumou, ktorá je len pozornosťou v porovnaní s tým, čo by to stálo, keby sa na zabezpečenie tejto práce platila skupina alebo jednotlivec zvonku. Niektoré štáty poskytujú ešte zvláštnu odmenu v podobe finančného krytia účasti na výročnej schôdzi GFOA pre osobu vykonávajúcu túto prácu.

V Severnej Karolíne, na Floride a v niekoľkých ďalších štátoch zabezpečuje služby sekretariátu Liga obcí štátu. Asociácie finančných pracovníkov rovnako ako iné typy profesionálnych asociácií miestnej samosprávy v Spojených štátoch sa veľmi usilujú udržiavať dobré vzťahy a spolupracovať s asociáciami municipalít, ktoré vedú starostovia a členovia zastupiteľstiev. Je to iba otázka prezieravej politiky, pretože veľa toho, čo finanční pracovníci robia, si vyžaduje súhlas týchto volených vedúcich.

Vzorka členských príspevkov štátnych asociácií v USD

New Jersey: Bežný člen: 75; pridružený člen: 125; člen dôchodca 5.

Tennessee: Aktívny člen: 25, v prípade, že zaplatí pred 31. januárom, inak 35.

Pridružený člen: 35, v prípade, že zaplatí pred 31. januárom, inak 45.

New York: Vláda: 80.

Podnikateľské subjekty: 210.

Študent: 25.

Maryland: Aktívny člen: 25; pridružený člen: 35; dôchodca: 1.

Rozpočet Asociácie vládnych finančných pracovníkov štátu Connecticut na fiškálny rok končiaci sa 30. júnom 2000

Asociácia Connecticutu má celkový rozpočet vo výške 73,080 USD na rok, ktorý sa končí 30. júna 2000.

Približne 69 % celkového príjmu tvoria poplatky alebo sponzorské príspevky na školiace a vzdelávacie podujatia. Asi 65 % výdavkov je spojených práve s týmito školiacimi a vzdelávacími aktivitami.

18 % celkového príjmu rozpočtu asociácie pochádza z členských príspevkov a asi 11 % od sponzorov súkromného sektora podporujúcich vzdelávacie aktivity. Veľmi malú čiastku tvoria príjmy z úrokov.

Okrem približne 65 % výdavkov asociácie na tréning a vzdelávacie podujatia ďalšími kľúčovými výdavkami sú: profesionálne služby (9 %), Spravodajca (7 %), plánovanie a práca Výkonného výboru (7 %), profesionálny certifikačný fond (5 %) a fond štipendií (4 %).

Hoci rozpočet asociácie Connecticutu člení výdavky trošku inak, než to naznačujú percentá uvedené hore, čísla jasne naznačujú dôležitosť, ktorá sa prikladá vzdelávacím a tréningovým aktivitám v štátnych asociáciách GFOA.

Treba si všimnúť, že miestne samosprávy bežne platia členské za svojich zamestnancov, aby sa zúčastňovali v profesionálnych združeníach miestnej samosprávy, ako aj na výročných schôdzach svojich štátnych asociácií. Je tiež bežnou praxou, že miestna samospráva zaplatí náklady pre zamestnancov, aby sa mohli zúčastniť na národnej výročnej konferencii. Miestna samospráva si to však často môže dovoliť iba raz za dva alebo tri roky. Finančný riaditeľ z väčšej lokality sa zvyčajne zúčastňuje na národnej konferencii každý rok, avšak nižšie úrovne zamestnancov sa zúčastňujú iba raz za niekoľko rokov.

Súhrn členských výhod

Inzerát Asociácie vládnych finančných pracovníkov štátu New York

Členstvo v GFOA štátu New York znamená informovanosť o:

- zmenách vo finančnom svete, ktoré vás ovplyvnia
- novej štátnej a federálnej legislatíve
- správach o štátnom a federálnom rozpočte
- nových praktikách účtovníctva a auditu
- nových technikách pokladničného manažmentu
- nových metódach financovania dlhu

Členstvo znamená dostávať:

- štvrťročne Spravodajcu
- príručku finančného manažmentu
- znížené sadzby na podujatiach sponzorovaných NYS-GFOA

Členstvo znamená profesionálny rast:

- na výročnej konferencii v Albany, NY

- na každoročnom súhrnnom tréningovom seminári
- na regionálnych seminároch a tvorivých dielňach
- prostredníctvom kreditov CPE

Newyorské členstvo vám zabezpečí priamy kontakt s:

- komunálnymi finančnými predstaviteľmi
- volenými predstaviteľmi
- expertmi súkromného sektora
- ďalšími profesionálmi na základe vašej účasti v stálych komisiách

SÚHRNNE: GFOA štátu New York ponúka veľa vzdelávacích možností počas celého roka, informácie podľa zmien vo svete financií a komunikuje s vami prostredníctvom štvrťročného Spravodajcu, legislatívnych upozornení, kontaktného zoznamu členov.

Záverom

Rád by som sa vám poďakoval za možnosť zúčastniť sa na tejto konferencii a rád by som sa podelil s vami o niekoľko lekcii, ktoré sme sa naučili počas rokov existencie asociácie z vlastnej skúsenosti v Spojených štátoch. Tešíme sa na to, že naše priateľstvo s komunálnymi ekonómami v tejto časti sveta bude pokračovať a tiež na to, že sa poučíme z vašich skúseností. Želáme vám veľa úspechov.

Vzorka lekcii získaných počas prvých 100 rokov asociácií v Spojených štátoch

- Asociácie sú malými organizáciami, ktoré majú široké poslanie – ich vplyv ďaleko presahuje počet zapojených osôb.
- Komunikácia je spôsob života – je to životná miazga asociácií.
- Najdôležitejšími ingredienciami asociácie sú jej členovia. Úspech asociácie závisí od aktívnej angažovanosti členov.
- Asociácia musí pracovať na budovaní organizácie, nielen postaviť vodcu, ktorý má skupinu nasledovníkov.
- Počiatočný úspech možno často odvíjať od výberu správneho prezidenta – osoby, ktorá má víziu vytvoriť prvotriednu organizáciu a výdrž na jej uskutočnenie. Avšak dlhodobejšie sa úspech asociácie často odvíja od osoby prvotriedneho výkonného riaditeľa/výkonného tajomníka, ktorý zostáva s asociáciou niekoľko rokov a zameriava sa na budovanie organizácie.
- Vytváranie siete s inými podpornými inštitúciami miestnej samosprávy je veľmi dôležité. Problémy dneška sú príliš zložité na to, aby ich vyriešila niektorá organizácia sama.
- Asociácie musia byť nestranné – inak zmiznú, len čo príde k moci nová strana.
- Ak majú zostať asociácie konkurencieschopné, musia využívať výhody novších technologických inovácií.
- Dôležité je propagovať vysoké štandardy etiky. Z dlhodobého hľadiska budú hodnoty, ktoré členovia uznávajú, ešte dôležitejšie než profesionálne techniky, ktorým sa členovia učia.

Databáza účastníků konference

Country	Last Name	First Name	Position	Organization	Address	Telephone	Fax	E-mail address	Affiliation
Albania	Dhimitri	Albana	Budget Expert, Finance Directory	Ministry of Local Government	Blv. Deshmoret e Kombit Tirana	355 42 35216/64888	355 42 27601	qshke@mail.adanet.com.al	Technical Support for Financial Issues, Association of Albanian Municipalities
Albania	Muco	Ledia	Institutional Reform Program Coordinator	Albanian Center for Economic Research	Rr. "A. Frasheri" P.4, Shk.3, Apt. 24 Tirana	355 42 25021	355 42 25021	qshke@mail.adanet.com.al	Technical Support for Financial Issues, Association of Albanian Municipalities
Federation of Bosnia and Herzegovina	Gradinčić	Jasmina		Local Development Fund Federation BiH	Hmadije Cemerlica 2 71000 Sarajevo	387 71 664 307	387 71 664-307	jafis@soros.org.ba	JAFIS
Federation of Bosnia and Herzegovina	Kelestura	Hidajet	Assistant Minister of Finance	Zenica-Doboj Canton	Kucukovici 2 72000 Zenica	387 72 417 339 (415 178)	387 72 413 200	zedok_mf@bih.net.ba	JAFIS
Czech Republic	Berka	Radim	Head of Financial and Budget Department	Municipal Office	Prokešovo nám. 8 729 30 Ostrava	420 69 613 82 69	420 69 6283125	rberka@mno.cz	
Czech Republic	Ježek	Vladimir	Advisor to the Mayor, Coordinator	Municipal Office	Pernštýnské nám. 1 530 21 Pardubice	420 40 68 59 507	420 40 514 083	vladimir.jezek@mmp.cz	
Czech Republic	Kameníčková	Věra	Economic Researcher	Urban Research	V Jámě 12 110 50 Praha	420 222 231 488	420 222 232 001	urpha@anet.cz	
Estonia	Keerberg	Erik	Program Coordinator	World Bank Estonia	Suur-Ameerika Street 1 15004 Tallinn	3 726 311 396	372 631 12 92	erik.wb@fin.ee	
Estonia	Tammert	Paul	Director of Institute, Lecturer of Budgeting and Taxation	Tallinn Technical University	Kopli 101 11712 Tallinn	372 620 40 02	372 620 40 01	pault@tv.ttu.ee	Finance Officer, City of Keila
Finland	Turkkila	Juhani	Economist	Municipal Finance	Tinen linja 14 00530 Helsinki	358 9 771 20 95	358 9 771 20 69	juhani.turkkila@kuntaliitto.fi	
Hungary	Kassó	Zsuzsanna	Auditor and Advisor	Independent Adviser	Szépölgyi út 217 1025 Budapest	36 1 325 84 12	36 1 325 84 12	egri.zsuzsa@mail.datanet.hu	
Hungary	Kopányi	Mihály	Senior Financial Economist	World Bank	Bajcsy-Zsilinszky ut. 42-46 H-1054 Budapest	36 1 374 95 09	36 1 374 95 10	mkopanyi@worldbank.org	
Hungary	Mitro	Katalin	Consultant	Municipal Finance Officer's Association	MRI Budapest Lónyay u. 34. 1093	36 1 216 05 78	36 1 216 30 01	mitro@mri.hu	Hungarian Association of Municipal Finance Officers
Hungary	Peteri	Gábor	Research Director	LGI, Open Society Institute	Nádor utca 11 1051 Budapest	36 1 327 38 62	36 1 327 31 05	gpeteri@osi.hu	
Hungary	Sebestyen	Ildikó	Budget Analyst	Municipal Finance Officer's Association	Kossuth tér 9 5000 Szolnok	36-56-374 111/192	36 56 414 934	szolnokph@szolnok.hu	Municipal Finance Officer's Association
Hungary	Simek	Ondrej	Project Manager	LGI, Open Society Institute	Nádor utca 11 1051 Budapest	36 1 327 3862 /2402	36 1 327 3105	osimek@osi.hu	
Hungary	Zadravec	Margit	Head of Financial Department	Municipal Finance Officer's Association	Polgármesteri Hivatal Győr Városház tér 1. H-9021	36 96 442 613	36-96-500 111	none	National Association of Municipal Finance Officers
Kazakhstan	Azhgaliyeva	Aigul	Deputy Director	Finance Department	Aiteke Bi st. 77	7 31 222 24 756	7 31 222 23 739	none	

Kazakhstan	Chukov	Valery	Deputy Director	Department of Economy of Pavlodar Region	Kirbayeva st. 32 637 035 Pavlodar	7 31 82 323 742	7 31 82 320 274	none	
Latvia	Priede	Mudite	Advisor on Finance and Economics	Union of Local and Regional Governments of Latvia	M. Pils Street 1 LV-1050 Riga	371-956 9690 or 971 732 6633	371-721 2241	mudite@lps.lv	
Latvia	Skutane	Irena	Finance Director	Jelgavas Region Council	Pasta st. 37 LV3001 Jelgava	371 302 22 38	371 302 22 35	mudite@lps.lv	
Latvia	Veksina	Velta	Head of Finance Department	Rezekne City Council	Atbrivosanas aleja 93 LV 4600 Rezekne	3 714 622 690	3 714 622 338	finnod@rpd.apollo.lv	
Macedonia	Acevski	Maxim	Finance Manager	Ministry of Finance Regional Center	Panko Brasnar br.1 Veles	389 93 33 668	389 93 33 668	macevski@hotmail.com	Association of Finance Officers of Macedonia
Macedonia	Markov	Milan	Manager	Regional Telecommunication Center	Dimko Njadov br. 80 Veles	389 93 31 333	389 93 32 201	none	
Macedonia	Miskovski	Gjorgji	Development & Planning Manager	UNDP	Panko Brasnar br.1 Veles	389 91 111 116 or 389 93 212 100	389 93 212 101	gmiskovski@hotmail.com	
Moldova	Ciaglic	Liuba	Mayor	Association of Mayors Local	Romana 4/1, ap. 94 MD2005 Chisinau	373 2 54 02 75 off. 420	373 2 54 02 75 off. 420	Apm@mic.md	Association of Mayors & Lead Communities
Moldova	Cuhal	Veronica		Viitorul Foundation	Stefan cel Mare st. 119 Chisinau	373 2 24 75 40		none	
Moldova	Formuzal	Mihail	Mayor	City Ciadir-Lunga, Gagauzia	Lenin st. 91, MD6110 Ciadir-Lunga	3 736 122 504	3 736 121 840	Apm@mic.md	Association of Mayors & Lead Communities
Moldova	Greciani	Zinaida	Director of Budget Department	Ministry of Finance	Cosmonoutilov str. 7 Chisinau	373 2 225 393	373 422 22 5393	none	Ministry of Finance
Moldova	Vasilcov	Rodelia	Mayor	Village Viisoara, Judets (district) Edinet	Communa Viisoara Judets Edinet	373 2 54 02 75 off. 420	373 2 54 02 75 off. 420	Apm@mic.md	Association of Mayors & Lead Communities
Poland	Jefremienko	Marek	Chief of Consultants	Foundation in Support of Local Democracy	Krzywickiego st. 9 02-078 Warszawa	48 22 825 25 47	48 22 825 14 16	marekj@itp.net.pl	
Poland	Wolska	Halina	Secretary General	Foundation in Support of Local Democracy	Kuzywickiego st. 9 02-078 Warszawa	48 22 825 22 47	48 22 825 14 16	halina.wolska@ursinow.wqw.pl	
Federation of Bosnia and Herzegovina, Republic of Srpska	Racic	Zeljko	Assistant Lecturer	Faculty of Economics, Banja Luka	Majke Jugovica 4 78 000 Banja Luka	387 78 468 943	387 784 689 43	Zeljko.r@hotmail.com	Faculty of Economy
Federation of Bosnia and Herzegovina, Republic of Srpska	Smitran	Anita	Senior Officer	Republic Tax Administration	Trg Srpskin Vladara 1 78 000 Banja Luka	381 78 212 604	381 78 212 604	anita078@hotmail.com	Republic Tax Administration

Romania	Bodo	Adrian	Economic Director	Timisoara City Hall	G. D. Loga 1 Timisoara	40 55 29 36 06	40 55 19 06 35	bodo@cityhall.sorostm.ro	Economic Director's Association
Romania	Moruzi	Adrian	Executive Director	Romanian Federation of Municipalities	Str. Academiei 3-5 Bucurest	40 1 311 34 91	40 1 312 24 76	none	Romanian Federation of Municipalities
Romania	Pascu	Nicolae	Economic Director	Craiova City Hall	Str. A. I. Cuza 7 1100 Craiova Dolj	40 51 416 578	40 51 411 561	conslcv@dix.topedge.com	Economic Director's Association
Russia	Ansyferova	Inna	Consultant & Trainer	Imperial Management Service	Kuusinenä 12-4 125252 Moscow	959 433 224	959 433 224	academica@mtu-net.ru	
Russia	Antojouk	Dmitri	Director	Civil Initiative Support Center	Sverdlova 42-20 280000 Pskov	78 112 168 534	78 112 168 534	initiative@lake-peipus.net	
Russia	Kyznetsov	Mihail	Chief of Finance Department	City of Petrozavodsk	Bumaynikov st 14-1-33 Kondopoga 186200, rep. Kareliya	8 251 53 155		kuznetsov@onego.ru	
Russia	Maximov	Iouri	Head Deputy, Economy and Finance Director	City of Ussuriisk and Ussuriisk Region	Kirov st. 25-25 Ussuriisk	423 41 211 10	423 41 202 07	direkcia@ml.ussuriisk.ru	
Ukraine	Ganushjak	Jurij	Expert	The Association of Ukrainian Cities	Esplanadno st 4 Kiev	044 227 01 11	044 227 55 27	auc@zol.net.uo	Association of Ukrainian Cities and Towns
Ukraine	Ishchuk	Oleg	Chief of Finance Board	Town of Lutsk	Khmelnitskovo st. 19B Lutsk	033 227 06 14	033 227 03 73	none	Lutsk City Council
Ukraine	Kachur	Pavel	Deputy Executive Director	The Association of Ukrainian Cities	Esplanadno st 4 Kiev	044 227 01 11	044 227 55 27	auc@zol.net.uo	Association of Ukrainian Cities and Towns
Ukraine	Malish	Valentina	Chief of the Finance Department	Zaporozhe City Council	Lenin st. 206 Zaporozhe	0612 34 17 31	0612 34 42 32	gas@zglk.zaporizhzhc.uo	Zaporozhe City Council
Ukraine	Maxuta	Anatolij	Chief of the Principle Budget Board	Harjkov City Council	Krushnevskoho st. 12 Kiev	044 226 25 58	044 227 55 27	none	Ministry of Finance Ukraine
Ukraine	Meljnik	Sergei	Chief of the Finance Board	Hmel'nitsk City Council	Gagarina st. 3 Hmel'nitsk	0382 76 53 15	0382 76 45 02	none	Hmel'nitsk City Council
Ukraine	Novoselskij	Zinovij	Chief of the Finance Board	Town of Ternopol	Listopadova st. 5 Ternopol	0352 22 10 56	0352 22 53 44	none	Ternopol City Council
Ukraine	Romanchuk	Jevgenija	Chief of the Finance Board	Town of Cherkasi	Boydy Vysnevezkoho st. 36, Cherkasi	0472 47 31 08	0472 45 28 22	none	Cherkasi City Council
Ukraine	Taukesheva	Tatjana	Chief of the Finance Board	Harjkov City Council	Konstitucii st. 7 Harjkov	572 27 26 18	0572 23 50 33	none	Harjkov City Council
Ukraine	Zolinska	Zarisa	Chief of Finance Board	Kiev City Council	Khuschatyk st. 36, Kiev	044 224 62 50	044 224 46 94	none	Kiev City Council
United Kingdom	Beechey	Robin M.	Consultant	Phare Programme of Decentralization and Modernization of Public Administration	21 Furze Croft, Furze Hill, Hove BN318B East. Sussex	441 273 202 381	441 273 748 322	beechey@cwcom.net	
United Kingdom	Davey	Kenneth	Professor	University of Birmingham	P.O.Box 363 B152TT Birmingham	44 0121 414 50 11	44 0121 141 49 89	none	
United Kingdom	Hepworth	Noel	Director of CIPFA	Institute of Public Finance Ltd.	NLA Tower, Addiscombe Road, Croydon CRO OXT	0044 181 667 11 44		Noel.Hepworth@ipf.co.uk	

USA	Bod'o	Robert	Project Advisor	Research Triangle Institute	3040 Cornwallis Rd. P.O. Box 12194, N.C. 27709-2194	19 195 417 445	119 195 416 621	auc@zol.net.uorbodo@lsgac.sk	
USA	Noel	Michael	LG Finance Specialist	World Bank	World Bank Institute 1818 H St. N.W., Washington DC 20433	202 473 07 40	202 676 98 10	mnoel2@worldbank.org	
USA	Wirt	Clay	Consultant	ICMA/USAID	2846 Wood Bridge Crossing Court, Midlothian, Virginia 23112	1-804-744-4118	1-804-744-5227	wirt@ix.netcom.com	
Slovakia	Bachledová	Eva	Chief of the Economical Board	City of Kežmarok	Hlavné námestie 1 060 01 Kežmarok	421 968 452 26 30	421 968 452 25 16	bachledova@kezmarok.sk	Association of Municipal Finance Officers (AKESR)
Slovakia	Balázová	Eva	Director	Association of Municipal Finance Officers	MsU, Novohradská 1 984 01 Lučenec	421 863 432 23 60	421 863 432 60 45	eva.balazova@lucenec.sk	AMFO/AKESR
Slovakia	Berčík	Peter	LG Finance – expert	Ministry of Interior	Drieňová 22 812 72 Bratislava	421 748 592 902	421 743 334 327	srv.svs@civil.gov.sk	
Slovakia	Blais	Daniel	UNDP/PACT project head	United Nations Development Programme	Grösslingova 35 811 09 Bratislava	421 593 374 32/21	4217 593 374 50	daniel.blais@undp.org	
Slovakia	Burzová	Mária	Chief of the Finance Referate	Municipal Office Tmava	Trhová 3 917 71 Tmava	4 218 055 511 412	4 218 055 511 173	msutt@mtf.stuba.sk	AMFO/AKESR
Slovakia	Cibuľová	Helena	Head of Financial Department, Member of AMFO Board	Municipal Office Kosice	tr. SNP 48A 040 00 Košice	421 95 641 93 51 353	421 95 643 71 75	none	AMFO/AKESR
Slovakia	Čapkova	Soňa	Director, IROMAR	University of Matej Bela	Kyjevské námestie 6 974 01 Banská Bystrica	421 88 413 93 98	421 88 413 93 98	capkova@bb.sanet.sk	IROMAR
Slovakia	Čapkovičová	Henrieta	Programme associate	UNDP, PACT	Grösslingova 35 811 09 Bratislava	4217 593 37 421	4217 593 37 450	henrieta.capkovicova@undp.org	
Slovakia	Dienerová	Hana	Head of Financial Department, Vice/ president of AMFO	Municipal Office Tmava	Trhová 3 917 71 Tmava	4 218 055 511 412	4 218 055 511 173	msutt@mtf.stuba.sk	AMFO/AKESR
Slovakia	Đuriník	Pavol	General Director DFPA	Firt Municipal Bank a.s.	Hodžova 11 010 11 Žilina	421 89 562 13 84	421 89 511 12 30	pdurinik@pkb.sk	
Slovakia	Fábryová	Mária	Chief of the Finance Board	Municipal Office Vysoké Tatry	062 01 Starý Smokovec Vysoké Tatry	421 969 44 22 956	421 969 44 22 429	fabryova@tatry.sk	AMFO/AKESR
Slovakia	Hetteš	Miloslav						none	
Slovakia	Chmelárová	Viera		Academia Istropolitana				none	
Slovakia	Kelo	Ján	Expert	Union of Towns	Prepoštská 4 811 01 Bratislava	4217 544 35 914	4217 544 35 914	kelo@post.sk or umosr@gtinet.sk	Union of Towns & Villages of SR (UMOSR)
Slovakia	Keselyová	Darina	Chief of the Finance Board	Municipal Office	Štefánikova 60 950 06 Nitra	42 187 502 234	42 187 511 931	none	AMFO/AKESR

Slovakia	Knazniková	Drahomíra	Chief of the Finance Board	Municipal Office	Šíravská 7 822 02 Bratislava	421 745 247 667	421 745 257 984	none	AMFO/AKESR
Slovakia	Kohútová	Daniela	Controller	Municipal Office	nám. Osloboditeľov 30 071 01 Michalovce	421 946 64 41 528	421 946 64 43 520	none	AMFO/AKESR
Slovakia	Krajčovičová	Katarína	Chief of Department	Municipal Office	nám. E. Štúra 955 01 Topoľčany	421 815 325 837			
Slovakia	Kubica	Vladimír	City Manager	Municipal Office Myjava	nám. M.R.Štefánika 4 907 01 Myjava	4 218 026 212 237	4 218 026 212 597	99CD061@netlab.sk	Association of City Managers President
Slovakia	Lackovičová	Želmíra	Financial Manager	Municipal Office Trnava	Trhová 3 917 71 Trnava	4 218 055 511 412	4 218 055 511 173	msutt@mf.stuba.sk	AMFO/AKESR
Slovakia	Liberková	Anna	Chief of the Economical Board	Municipal Office Vranov+G74	Dr. C. Daxnera 87 093 01 Vranov n/ Topľou	421 931 22 875	421 931 22 929	none	
Slovakia	Miková	Mária	Chief of the Finance Board	Municipal Office Bánovce	nám. E. Štúra 1 Bánovce n. Bebravou	421 832 602 032	421 832 603 084	none	AMFO/AKESR
Slovakia	Minarovič	Marián	Secretary General	Union of Cities and Villages of SR	Prepoštská 4 811 01 Bratislava	4217 544 35 914	4217 544 35 914	umosr@gtinet.sk	UMOSR
Slovakia	Miškov	Ján	City Manager	Municipal Office, District of Bratislava Vrakuňa	Šíravská 7 822 02 Bratislava	421 745 257 960	421 745 257 984	none	ZMOS
Slovakia	Mrva	Jaroslav	Economical Section	Association of Towns & Villages of Slovakia	Bezručova 1 811 09 Bratislava	4217 529 259 42	4217 529 642 56	none	ZMOS
Slovakia	Muška	Milan	Mayor, Board member of ZMOS	Municipal Office	093 01 Vranov n/ Topľou	421 931 22 926	421 931 23 321	muska@vranov.sk	ZMOS
Slovakia	Orgoníková	Zuzana	City Manager	Municipal Office Nitra	Štefánikova 60 950 06 Nitra	42 187 511 931	42 187 511 931	none	AMFO/AKESR
Slovakia	Paulinska	Eva	Director	Municipal Office Moldava	Školská 2 045 01 Moldava nad Bodvou	421 943 460 35 16		none	AMFO/AKESR
Slovakia	Pavlovská	Iveta	Referent	Ministry of Finance	Štefanovičova 5 817 82 Bratislava	4217 595 82 345	4217 595 82 343	none	
Slovakia	Popluhárová	Alžbeta	Director of Section	First Municipal bank a.s.	Hodžova 1 010 11 Žilina	421 89 511 12 13	421 89 511 12 30	apopluharova@pkb.sk	
Slovakia	Pyšný	Peter	Chief of Economical Activities	Municipal Office Banská Bystrica	ČSA 26 974 01 Banská Bystrica	421 88 433 02 14	421 88 411 35 75	none	AMFO/AKESR
Slovakia	Rízová	Dobruša	Administrator	Association of Municipal Finance Officers	MsU, Novohradská 1 984 01 Lučenec	421 86 343 223 60	421 863 432 60 45	none	AMFO/AKESR
Slovakia	Steiner	Bystrík	Head of Financial Department	Municipal Office Senec	Mierové nám. 8 903 01 Senec	42 145 923 260	421 745 923 561	none	
Slovakia	Ščevková	Helena	Controller	Municipal Office Zvolen	nám. Slobody 22 960 01 Zvolen	421 855 533 55 30	421 855 533 14 28	msuzv@zv.psg.sk	
Slovakia	Šušoliak	Miloš	Head of Financial Department	Municipal Office Partizánske	nám. SNP 212/4 958 01 Partizánske			none	

Slovakia	Šúliová	Darina	Financial Manager	Municipal Office Lucenec	Novohradská 1 984 01 Lučenec	421 863 43 24 995	421 863 43 26 045	none	AMFO/AKESR
Slovakia	Tomašovi- čová	Jana	Chief of the Legal Department	Municipal Office Trnava	Trhová 3 917 71 Trnava	4 218 055 511 412	4 218 055 511 173	msutt@mtf.stuba.sk	AMFO/AKESR
Slovakia	Turčany	Jozef	Mayor	Municipal Office Turčianske Teplice	Partizánska 1 039 01 Turčianske Teplice	421 841 49 23 219	421 841 49 22 667	mestott@za.psg.sk	AMFO/AKESR
Slovakia	Uhrínová	Anna	Head of Financial Department	Municipal Office Poltár				none	
Slovakia	Vávrová	Euba	Executive Director	Local Government Development Center	Laurinská 2 811 01 Bratislava	421 7 544 33 069	421 7 544 33 069	lvavrova@ba.sknet.sk	AMFO/AKESR
Slovakia	Žárska	Elena	Lecturer	Economic University	Dolnozemska cesta 1 852 19 Bratislava	421 7 624 12 301	421 7 624 12 302	zarska@dec.euba.sk	AMFO/AKESR