

Združenie pre verejnú spoluprácu

Konferencia projektu; „Právne správne na Slovensku i v Česku“

dňa 10.-11.6.2025, Trnava, Hotel Jason

„Modernizácia manažmentu miest a obcí“ – iným štýlom, iným smerom, iným tempom

Mgr. Gabriel Mihályi, PhD.

Predseda sekcie VS pri rade ZMOS /starosta obce Jesenské



Interreg



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**

Slovensko – Česko

Cieľ -
predstaviť
účastníkom
konferencie:

1) *Víziu tzv. Nového komunálneho manažmentu -*

v prospech plnenia základnej úlohy obce pri výkone samosprávy t.j. starostlivosti o všestranný rozvoj jej územia a o potreby jej obyvateľov.

2) *KDE SME a KDE CHCEME BYŤ – prijatie rozhodnutí aj „o chýlostivých témach“ — manažovanie a rozvoja miest a obcí - iným štýlom, iným smerom, iným tempom*

3) *Nové nástroje a metódy implementácie verejných politík, medziobecnej spolupráce a rozvoja kvality verejných služieb miest a obcí*

Kde sme?

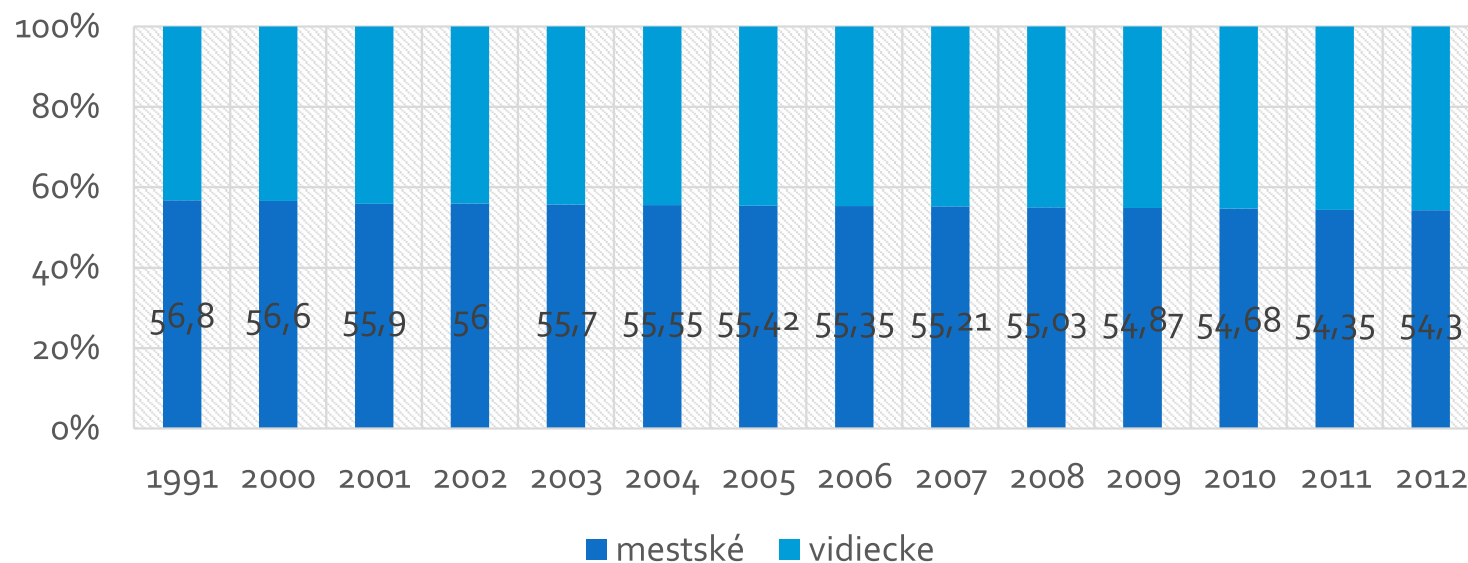
Miestna územná
samospráva na
Slovensku podľa
veľkostnej
skupine obcí

(ŠÚ, r. 2020)

Veľkostná skupina obcí*	Počet obcí v skupine	v %	Počet obcí spolu	Počet obyvateľov	v %	Spolu počet obyvateľov a v %
0 – 99	142	4,91 %	2640 obcí / dedín	9 217	0,17	2 092 493 38,34%
100 – 199	273	9,45 %		42 526	0,78	
200 – 499	710	24,57 %		247 719	4,54	
500 – 999	755	26,12 %		538 214	9,86	
1000 – 1999	570	19,72 %		800 062	14,66	
2000 – 2999	190	6,57 %		454 755	8,33	
3000 – 3999	76	2,63 %	109 dedín 141 miest Spolu: 250 obcí	263 031	4,82	3 365 380 61,66%
4000 – 4999	39	1,35 %		171 224	3,14	
5000 – 9999	63	2,18 %		425 207	7,79	
10000 – 19999	34	1,18 %		480 213	8,80	
20000 – 49999	28	0,97 %		799 759	14,65	
50000 – 99999	8	0,28 %		549 627	10,07	
nad 100000	2	0,07 %	Bratislava, Košice	676 319	12,39	
Celkom:	2890	100,00%	2890	5 457 873	100,00%	

Kde sme?

Regionálny
rozvoj a rozvoj
vidieka
pilieri mestá a
obce – z
problému našich
dedín urobiť
príležitosť



Regióny - Vidiek	Rok 2023
Vidiecke obyvateľstvo na Slovensku	2 494 835
Slovensko (vidiek %)	46,2%

Identifikácia -
Miestna
územná
samospráva na
Slovensku podľa
veľkostnej
skupiny obcí,
r. 2020,
NP ModMUS

Veľkostná skupina obcí (r.2020)	Počet obcí v skupine /2640	% v SR	Počet obyv. 38,34% z SR
0 – 99	142	4,91	9 217
100 – 199	273	9,45	42 526
200 – 499	710	24,57	247 719
500 – 999	755	26,12	538 214
1000 – 1 999	570	19,72	800 062
2000 – 2 999	190	6,57	454 755
Celkom SR	2 890	100%	5 457 873
Veľkostná skupina obce (r.2020)	Počet obcí v skupine	% v SR	Počet obyvateľov
Do 500	1 125	5,4 %	299 462
Do 1 000	755	9,86 %	785 933
Spolu:	1 880	15,26 %	1 085 395

Zamýšľané a
nezamýšľané
dôsledky
včerajších
rozhodnutí

globálne otepľovanie
Nedostatok pitnej vody
Križa
Hlad
Nedostatok vzácnych zdrojov
Korupcia
Nezamestnanosť
Znečistenie vz

*Ak nechceme nečinne pozerieť na nezamýšľané ako
aj zamýšľané dôsledky nášho konania, je potrebné
„chcieť“ prijať kvalitné rozhodnutia „tu a teraz“
a hľadať nové príležitosti a metódy riešenia
problémov spoločnosti – spoločne práve v miestnych
samosprávach.*

Iným štýlom

Spoločenská
zodpovednosť
v mestách a
obciach

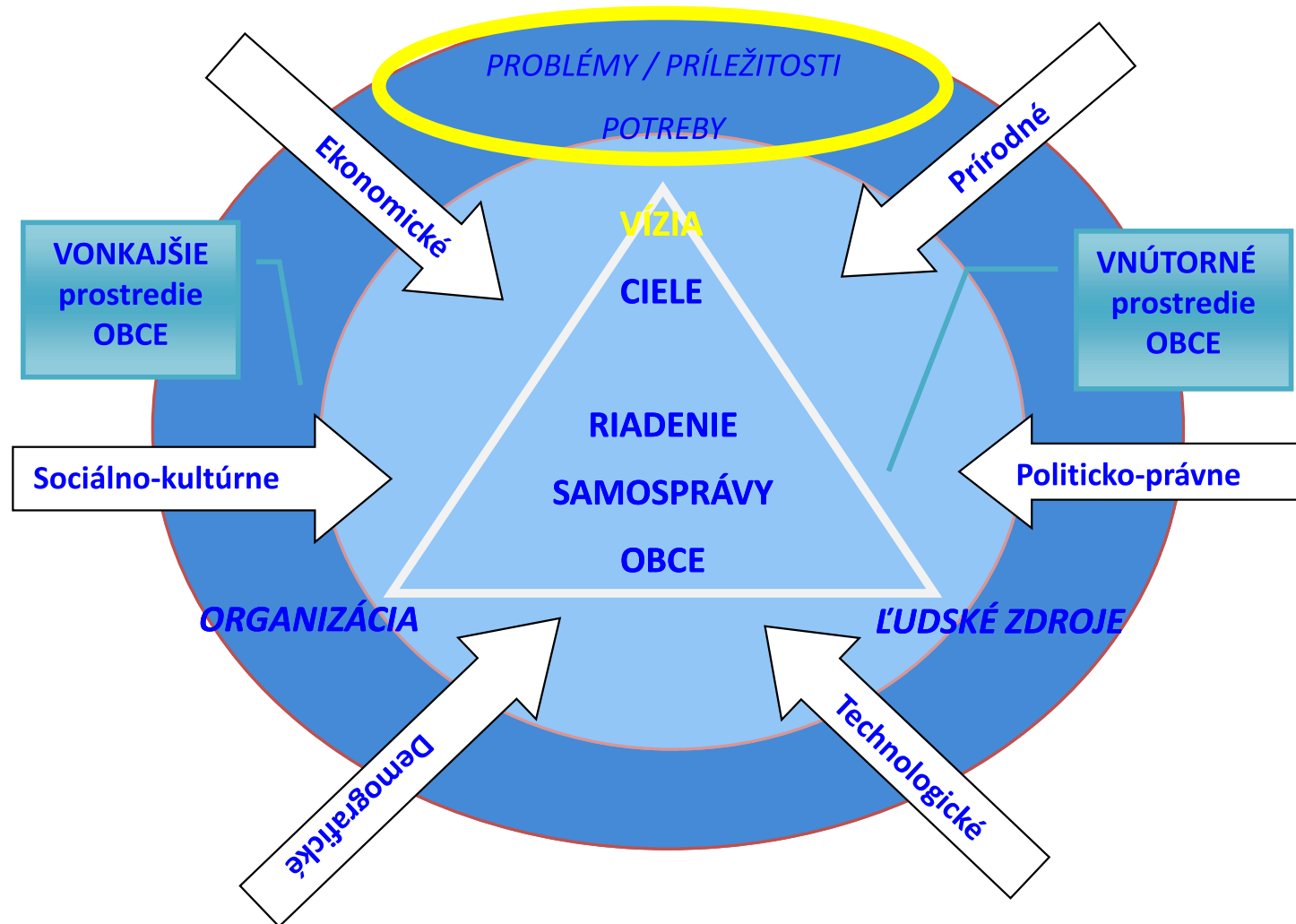


Motto:

*„Uskutočňovať etickú voľbu
znamená neriadiť sa tým, čo je
dobré pre jednotlivca, ale tým,
čo je dobré pre každého.“*

Iným
smerom

Sociálno-
ekonomické
a politické
prostredie
mesta/obce -
miestnej
samosprávy



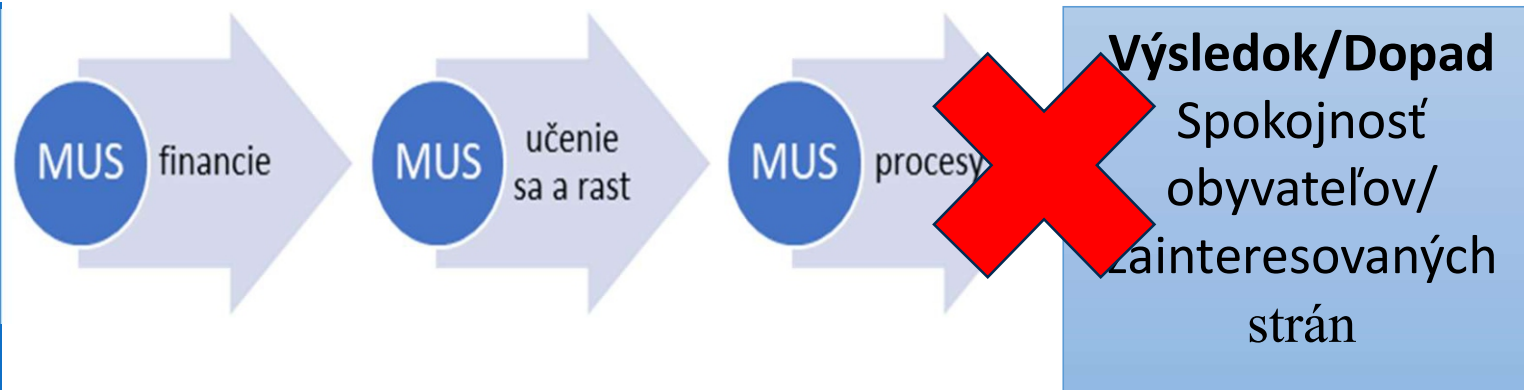
Kde chceme byť?

Osobná identita
a prístup k lokálnej
politike
a k riadeniu
miestnej
samosprávy –
OBCE

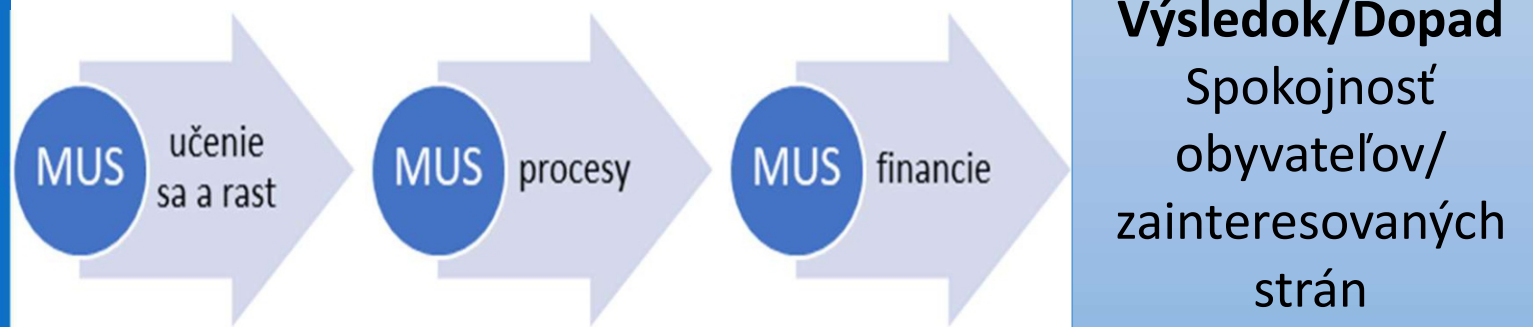
- **Iným štýlom** – etický, účelnejší a efektívnejší prístup k ľuďom, k životnému prostrediu a k verejným financiám, pozitívne vzory a príklady ako motivácia
- **Iným tempom** – účelne, efektívne a flexibilné plánovanie a realizácia úloh, aktivít resp. projektov a investícií s dôrazom na časový faktor, riadenie rizík a plnenie cieľov podľa plánov
- **Iným smerom** – hľadať možnosti a riešenie súčasných problémov, ako aj flexibilné vyhľadávanie príležitostí - marketingové riadenie v podmienkach miestnej samosprávy v obciach a regiónoch

Nový komunálny manažment

Reštart sa
orientuje aj na
– spoločensky
zodpovedné
konanie v
mestách a
obciach (SZK)



Nový smer logistiky konania miestnej samosprávy pri vytyčovaní cieľov spoločensky zodp. konanie (SZK) ako súčasť nového kom.manažmentu



www.npmodmus.zmos.sk

Od VÍZII k
Akčnému plánu
EU z r.2024 pre
podporu rozvoja
vidieka



V tomto oznámení sa navrhuje akčný plán pre vidiek, čo svedčí o obnovenom záväzku EÚ Komisie voči vidieckym spoločnostiam a rozvoju vidieckych oblastí. Bude:

- podporovať územnú súdržnosť a vytvárať nové príležitosti na prilákanie inovatívnych podnikov;
- poskytnúť prístup ku kvalitným pracovným miestam;
- podporovať nové a zlepšené zručnosti;
- zabezpečiť lepšiu infraštruktúru a služby;
- využiť úlohu udržateľného poľnohospodárstva a diverzifikovaných hospodárskych činností.

Každá akcia spojí rôzne oblasti verejnej politiky EÚ s cieľom naplniť víziu a jej spoločné ciele.

Iným smerom

Stratégia

11

modernizácia MUS

medziobecná spolupráca

"Zodpovednosť je základom úspechu". T.Baťa



Iným smerom

Na klienta
orientovaná
správa –
zlepšovanie
kvality služieb
MUS

Ciele mesta/obce/územia

Optimálna
starostlivosť

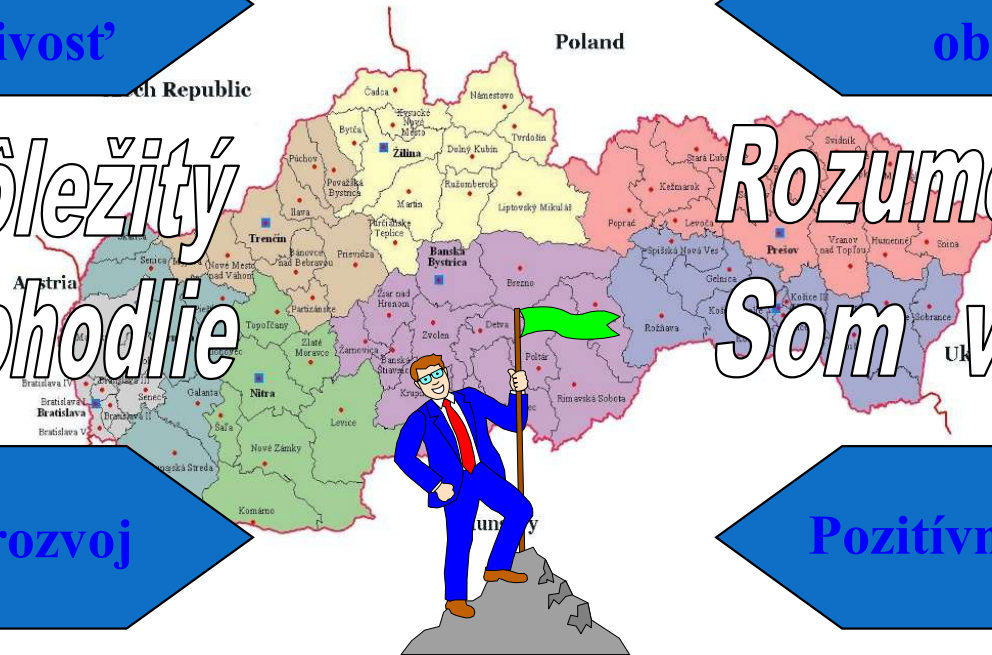
Poznať potreby
občana

*Som dôležitý
Mám pohodlie*

*Rozumejú mi
Som vítaný*

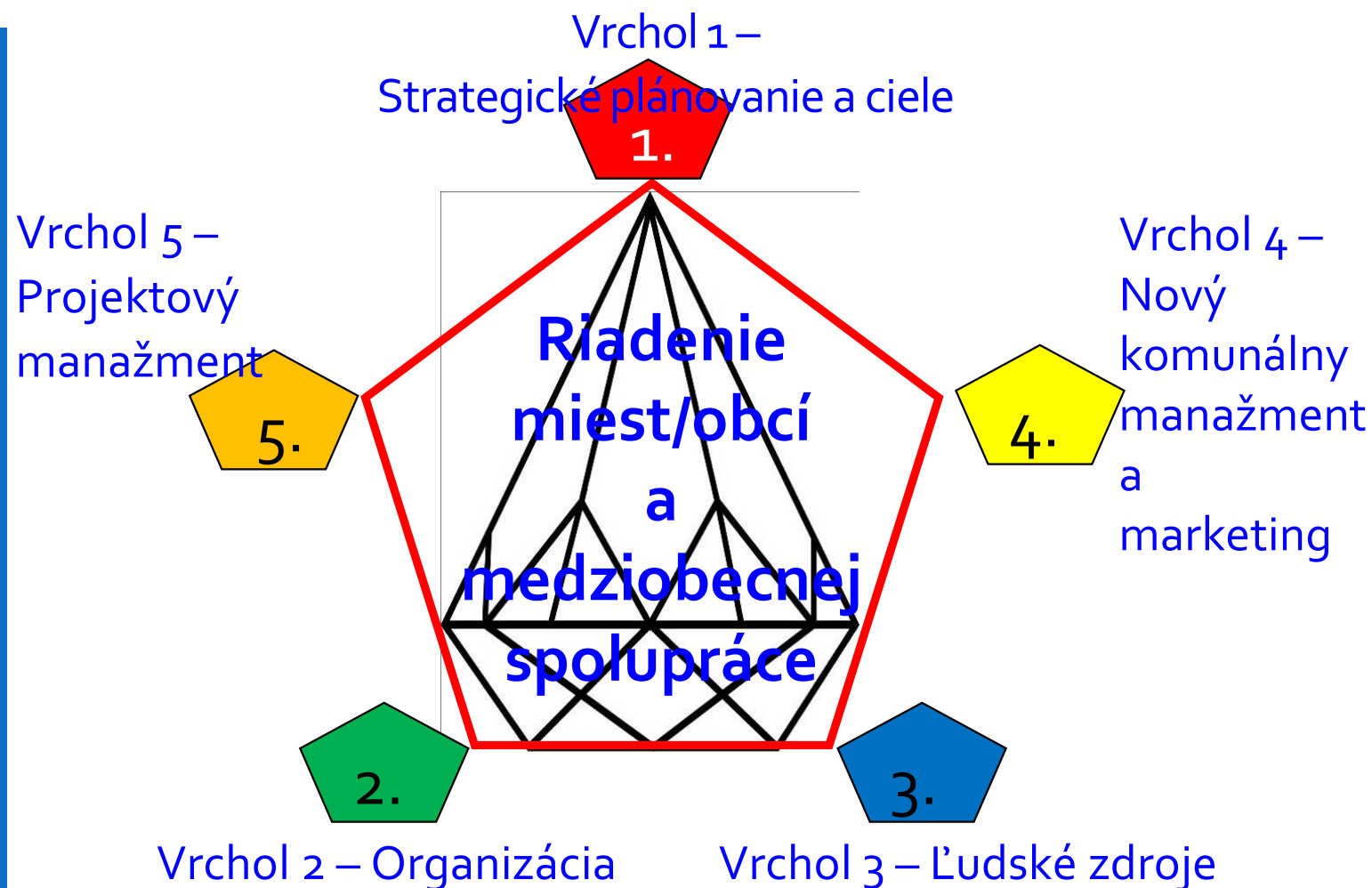
Osobný rozvoj

Pozitívny postoj



NKM ako diamant MÚS

Pravidelný
päťuholník ako
štít piatich
nástrojov (forma
pentagon)
a trojuholník/y
riadenia miest a
obcí



Výkon a výsledky = schopnosť x motivácia x podmienky

Iným štýlom

Modernizácia
miestnej územnej
samosprávy je
nevyhnutná na
všetkých stupňoch
riadenia

*„ Keď chceme zlepšiť poskytované služby miestnej samosprávy
aj v najmenších obciach, resp. dostať na úroveň miest, musíme
zlepšiť všetky procesy medzi spolupracujúcimi mestami a obcami
pomocou manažovania medziobecnej spolupráce -
hlavne je potrebné zmeniť
zmýšľanie volených predstaviteľov a zamestnancov obcí“*

- Keď chceme dosiahnuť „**PRODUKCIU**“

je potrebné sa zamerať na našu „**PRODUKČNÚ SCHOPNOSŤ**“

Prax potrebuje princípy spolupráce;

- *Stanovenie spoločných cieľov v konkrétnych regiónoch*
- *Intenzívnej a zásadovej komunikácie medzi aktérmi a dotknutými inštitúciami*
- *Upriamiť pozornosť na zdieľanie dobrých riešení, prístupov, metód – učenie sa*
- *Spoločne zdieľať služby medzi zainteresovanými mestami a obcami*

Nástroj na výkon
verejných politík –
účelnosť,
efektívnosť,
hospodárnosť

Ako by mohli
fungovať „centrá
zdieľaných
služieb“ v praxi

PODNIKATEĽSKÝ SEKTOR

Centrá zdieľaných služieb (SSC –
Shared Service Center)

„Centrá zdieľaných služieb sú hnacím
motorom digitalizácie a zavedeným
konceptom optimalizácie procesných
a organizačných štruktúr“

Zdroj: www.kpmg.com

65 CZS na Slovensku

40 000 zamestnancov z čoho 95% z
SR

66% VŠ vzdelanie, 36,2% priemerný
vek, 50,5% ženy

Zdroj: *Business Service Center Forum, 2023*

MIESTNA ÚZEMNÁ SAMOSPRÁVA

Centrá zdieľaných služieb (v podmienkach MUS
ako moderná forma Spoločných úradov)

„Centrá zdieľaných služieb ako umožňovateľ
poskytovania kvalitných služieb pre občanov v
každej obci a budovania účelného a účinného
odborného zázemia pre výkon verejných politík
pomocou medziobecnej spolupráce

CZS ako nástroj na udržanie rovnováhy medzi
produkčnou schopnosťou a produkciou
(službami) miestnej územnej samosprávy, a
zachovania identity menších obcí

**MÁME NA ČOM STAVAŤ – MOŽNOSTI EFEKTÍVNEHO A OPTIMÁLNEHO VÝKONU
ORIGINÁLNYCH KOMPETENCIÍ V RÁMCI SÚČASNÉHO MODELU SPOLOČNÝCH
OBECNÝCH ÚRADOCH, ZDROJ: NP MODMUS, 2020**

Modernizácia
spoločných
úradov
&
Centrá
zdieľaných
verejných
služieb

- **Základným cieľom Centra zdieľaných služieb** je; poskytovanie služieb z jedného riadiaceho centra špecializovaným spôsobom za účelom hospodárnejšieho, efektívnejšieho a účelnejšieho plnenia úloh účastníkov podľa konkrétnej zmluvy t.j. obcí v danom regióne; podľa kritérií;
- ***Geografické kritériá***
- ***Manažérske kritériá***
- ***Organizačno-technické kritériá***

Úspory z rozsahu pri poskytovaní služieb verejnej správy sa týkajú znižovania priemerných nákladov na poskytovanie služieb, keď sa zvyšuje objem týchto služieb

- 1. Centralizácia služieb, zdieľanie zdrojov a rozvoj procesov a technológií v mestách a obciach
- 2. Štandardizácia procesov – jednotné postupy a zvýšená efektívnosť, zníženie nezhody/chýb, čo vedie k nižším nákladom
- 3. Využívanie technológií – automatizácia, elektronická verejná správa, online služby, zrýchlenie služieb poskytovaných občanom.
- 4. Zlepšenie vyjednávacjej sily – hromadné obstarávanie, spolupráca medzi obcami a inštitúciami, úspory z rozsahu, zdieľanie zdrojov
- 5. Zlepšovanie kvality služieb – Zvyšovanie kapacít, odborných znalostí a zručností zamestnancov, získavanie spätnej väzby a neustále zlepšovanie procesov a služieb.

$$= \frac{\text{Úspory z rozsahu} \\ \text{Priemerné náklady pri nižšej produkcii} - \text{Priemerné náklady pri vyššej produkcii}}{\text{Priemerné náklady pri nižšej produkcii}} \times 100$$

Iným štýlom

Systémové myslenie a manažovanie miest a obcí

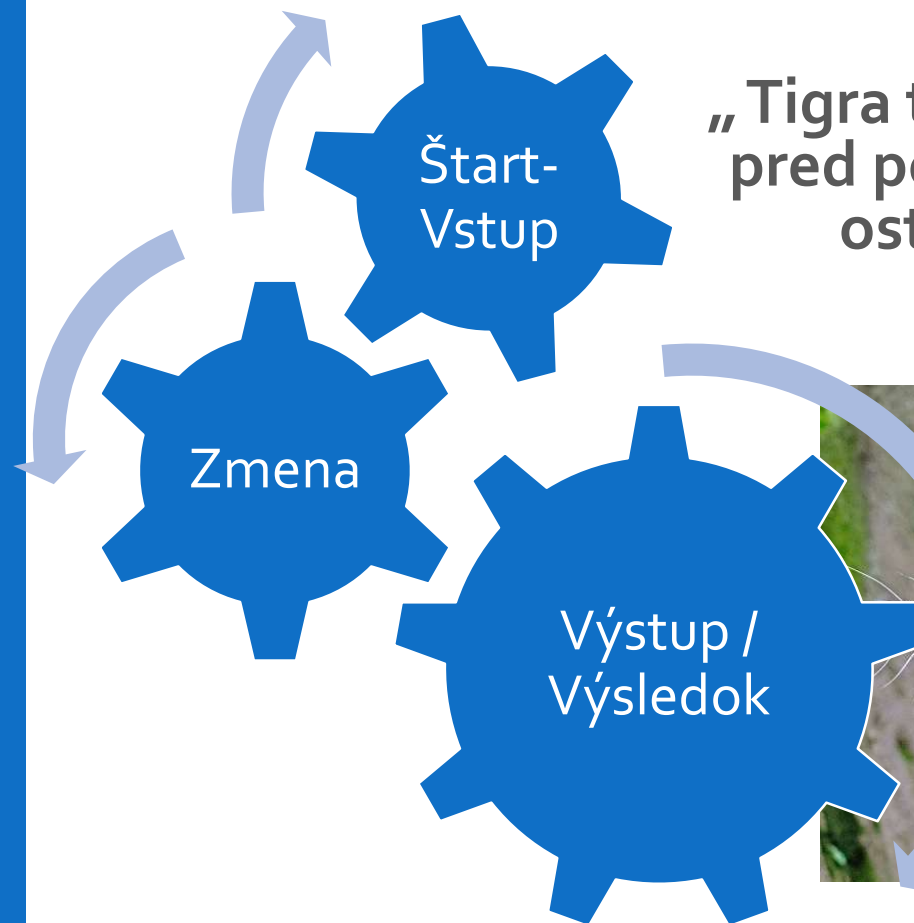
- 1. **Integrované plánovanie** – zohľadniť a prepojiť verejné politiky pri plánovaní a implementácii
- 2. **Participácia občanov** – účasť občanov na verejnej politike pri riešení problémov a príležitostí
- 3. **Riadenie ľudských zdrojov** – výber a rozvoj kompetencií pracovnej sily a plánovanie nástupníctva (VP a Zamestnanci)
- 4. **Spolupráca a partnerstvá** – medzi obcami, medzi sektormi, medzi aktérmi verejných politík
- 5. **Flexibilita a adaptabilita** – k meniacim sa podmienkam, riadenie rizík a kríz
- 6. **Udržateľný rozvoj** – s orientáciou na budúce generácie a životné prostredie, systémový prístup k verejným politikám
- 7. **Moderné dáta a technológie** – rozhodovanie na základe dát a faktov a optimalizácia procesov

Harmonizácia verejnej politiky a služieb VS & elektronické služby VS

Štruktúra programového rozpočtu	Ústredný portál VS Životné situácie	Slovensko.sk Agendy
PROGRAM 1: Plánovanie, manažment a kontrola	1.Bývanie	1.Bývanie
PROGRAM 2: Propagácia a marketing	2.Cestovanie	2.Cestovanie a doprava
PROGRAM 3: Interné služby obce	3.Duševné vlastníctvo	3.Financie a hospodárstvo
PROGRAM 4: Služby obyvateľom	4.Doprava	4.Kultúra
PROGRAM 5: Bezpečnosť, právo a poriadok	5.Financie	5.Obrana a bezpečnosť
PROGRAM 6: Odpadové hospodárstvo	6.Kultúra	6.Podnikanie
PROGRAM 7: Kultúra	7.Občan a štát	7.Rodina a vzťahy
PROGRAM 8: Pozemné komunikácie	8.Obrana a bezpečnosť	8.Občan a štát
PROGRAM 9: Vzdelávanie	9.Podnikanie	9.Vzdelanie, veda a šport
PROGRAM 10: Šport	10.Rodina a vzťahy	10.Zamestnanie
PROGRAM 11: Prostredie pre život	11.Vzdelanie a šport	11.Zdravie
PROGRAM 12: Sociálne služby a zdravotníctvo	12.Zamestnanie	12.Životné prostredie
PROGRAM 13: Administratíva	13.Zdravie	
PROGRAM 14: Bývanie	14.Životné prostredie	

Iným tempom

Riadenie a
rozhodovanie
v čase a
priestore
„Tu a teraz“



„Tigra treba v myšlienkach
pred poľovačkou ukoristiť,
ostatné veci sú len
formality“



Projekty dobrej praxe miest a obcí

- Investičné
- Neinvestičné

- Implementácia projektov na analýzu a optimalizáciu existujúcich procesov s cieľom zvýšiť efektivitu a kvalitu služieb alebo produktov.
- Vytvorenie a realizácia školení pre zamestnancov na zlepšenie ich zručností a kompetencií v oblasti riadenia zmien, kvality, projektového manažmentu.
- Zavedenie systému na zbieranie a analýzu spätnej väzby od zákazníkov na zlepšenie produktov a služieb.
- Projekt na identifikáciu a implementáciu opatrení na zníženie množstva odpadu generovaného organizáciou.
- Realizácia projektov na zlepšenie energetickej efektívnosti budov a procesov, ako je inštalácia energeticky úsporných zariadení.

Projekty dobrej praxe miest a obcí

- Investičné
- Neinvestičné

- Projekty na ochranu a obnovu miestnych ekosystémov a biodiverzity v rámci organizácie alebo komunity.
- Projekt na analýzu a zlepšenie verejnej dopravy v meste, vrátane optimalizácie trás a zlepšenia dostupnosti.
- Vytvorenie a údržba verejných parkov a zelených plôch na zlepšenie kvality života obyvateľov.
- Projekty na zlepšenie verejnej bezpečnosti, ako sú osvetlenie ulíc, monitorovanie a prevencia kriminality.
- Vytvorenie digitálnych platforiem na zapojenie občanov do rozhodovacích procesov a zlepšenie komunikácie s obecnou/mestskou správou.
- Vytvorenie a implementácia plánov na zvládanie krízových situácií, ako sú prírodné katastrofy.

Iným štýlom
Iným tempom
Iným smerom

Zmena –
Inovácie a
učenie

- Obec (mesto / dedina) je základom štátu, tak ako občania a rodiny sú základom obce
- Obce sú základným zdrojom ľudského kapitálu nielen v rámci reprodukcie, ale aj **produkcie jeho kvality, preto sa orientujeme na občanov a rodiny v obci!**
- Ak „chceme“ zmeniť súčasné trendy a postoje ľudí ako aj zvýšiť **kvalitu života v spoločnosti**, začnime od obcí.
- Obecná samospráva má na to svoje inštitúcie, nástroje, zdroje, postupy a nás občanov aby sme preto niečo urobili.

Ďakujem za pozornosť!

*„Modernizácia manažmentu miest a obcí“
– iným štýlom, iným smerom, iným tempom*

Mgr. Gabriel Mihályi, PhD.

Predseda sekcie VS pri rade ZMOS /starosta obce Jesenské

