

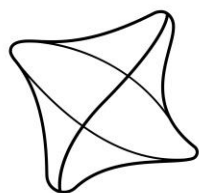
ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY

UDRŽATEĽNÁ MIESTNA SAMOSPRÁVA

Dizertačná práca

28360020243012

Študijný program: Manažment
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Pracovisko: Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline
Školiteľ: prof. Mgr. Jakub Soviar, PhD.



ŽILINSKÁ UNIVERZITA
V ŽILINE

Fakulta riadenia a informatiky

Udržateľná miestna samospráva

Dizertačná práca

Ing. Eliška Čičmancová

Študijný program: Manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Žilinská univerzita v Žiline

Vedúci dizertačnej práce: prof. Mgr. Jakub Soviar, PhD.

Registračné číslo práce: 28360020243012

Žilina 2024

Abstrakt

ČIČMANCOVÁ, Eliška: Udržateľná miestna samospráva. [Dizertačná práca] / Eliška Čičmancová – Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. – Školiteľ: prof. Mgr. Jakub Soviar, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v študijnom programe manažment a študijnom odbore ekonómia a manažment. Žilina: FRI UNIZA, 2024. – 195 strán

Dizertačná práca sa zaoberá skúmaním problematiky udržateľnosti v samosprávach. Užšie je zameraná na komunikáciu a transparentnosť informácií o udržateľnom riadení, primárne v online prostredí. Cieľom práce je na základe analýzy hlavných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských miestnych samospráv, analýzy relevantných prostredí, informácií a údajov navrhnúť súbor odporúčaní pre komunikáciu udržateľného manažmentu miestnych samospráv na Slovensku a tieto odporúčania zapracovať do modelu. Súbor odporúčaní sa zameriava na prepojenie udržateľnosti a komunikácie v obci, aktívne zapájanie občanov do riadenia a podporu transparentnosti. V prvej kapitole sú analyzované rôzne teoretické zdroje a sú vymedzené hlavné skúmané pojmy. Metódy využité v práci a vo výskume sú popísané v druhej kapitole. Tretia kapitola prináša konkrétne výsledky výskumu, vrátane zistení z primárnych aj sekundárnych zdrojov. Hlavný výskum bol vykonávaný v obciach troch vybraných okresov, a to formou obsahovej analýzy webov a strategických dokumentov, rozhovormi s predstaviteľmi obcí a dotazníkom medzi občanmi. Vo výskume boli identifikované výrazné disparity v práci s udržateľnosťou medzi obcami rôznych veľkostí. Posledná, štvrtá kapitola, sa venuje overeniu stanovených hypotéz a konkrétnym odporúčaniam vyplývajúcim z výskumu spojeným s diskusiou. Navrhované riešenie je uplatniteľné pre obce na Slovensku a popisuje riadenie komunikačného procesu s občanom ako hlavnou zainteresovanou stranou v zmysle udržateľných princípov. Dizertačnú prácu tvoria spolu 4 kapitoly a nachádza sa v nej 20 obrázkov, 35 grafov, 57 tabuliek a 12 príloh.

Kľúčové slová: samosprávy, udržateľnosť, komunikácia, transparentnosť, manažment

Abstract

ČIČMANCOVÁ, Eliška: Sustainable local government. [Dissertation thesis] / Eliška Čičmancová – University of Žilina. Faculty of Management Science and Informatics; Department of Management Theories – Mentor: prof. Mgr. Jakub Soviar, PhD. – Qualification level: Doctor of Philosophy („philosophiae doctor“, abbreviation „PhD“) in the field of Management. Žilina: FRI UNIZA, 2024. – 195 pages

This dissertation explores the issue of sustainability in local governments. It focuses more narrowly on the communication and transparency of information about sustainable governance, primarily in an online environment. The thesis aims to propose a set of recommendations for the communication of sustainable management of local governments in Slovakia and to incorporate these recommendations into a model based on the analysis of the main manifestations of sustainability in online communication of Slovak local governments, the analysis of relevant environments, information and data. The set of recommendations focuses on linking sustainability and communication in the municipality, actively involving citizens in governance and promoting transparency. In the first chapter, different theoretical sources are analysed and the main concepts under investigation are defined. The methods used in the thesis and the research are described in chapter two. The third chapter presents the specific results of the research, including findings from both primary and secondary sources. The main research was conducted in the municipalities of the three selected districts, through content analysis of websites and strategic documents, interviews with municipal officials and a questionnaire among citizens. The research identified significant disparities in sustainability work between municipalities of different sizes. The last, fourth chapter, is devoted to the verification of the established hypotheses and specific recommendations resulting from the research, coupled with a discussion. The proposed solution applies to municipalities in Slovakia and describes the management of the communication process with the citizen as the main stakeholder in terms of sustainable principles. The dissertation consists of 4 chapters in total and contains 20 figures, 35 graphs, 57 tables and 12 appendices.

Keywords: local government, sustainability, communication, transparency, management

Predhovor

Téma udržateľnosti mi vždy bola blízka a sama sa aj v osobnom živote snažím správať čo najviac udržateľne. Pri nástupe na doktorandské štúdium som sa zamýšľala, ako možno udržateľnosť aplikovať čo najviac do životov ľudí tak, aby sami o ňu začali mať záujem. Samosprávy predstavujú skvelý spôsob, ako niečo také vykonať, keďže sú pre občanov žijúcich v nich veľmi dôveryhodné (hlavne menšie obce) a môžu tak pre nich pôsobiť ako príklad udržateľného správania. To je však dlhá cesta, no verím, že aj slovenské samosprávy dokážu byť časom udržateľné. Počas doktorandského štúdia som sa stále viac zamýšľala nad citátom, ktorý hovorí o tom, ako *problémy nemôžu byť vyriešené na takej úrovni myslenia, na akej vznikli*. A aj tento citát mi priniesol myšlienku, že naozaj je v spoločnosti najprv potrebná zmena myslenia.

Podstatou môjho výskumu bolo nielen zistiť stav a zanalyzovať aktuálnu prácu s udržateľnosťou v slovenských samosprávach, ale aj v rozhovoroch so starostami a starostkami podnietiť zamýšľanie sa nad touto témou, čo môže mať dlhodobější dopad. Podobne tak bolo v dotazníku, ktorý určitým spôsobom mohol povzbudiť občanov k tomu, aby od samospráv vyžadovali transparentné informácie a prácu s udržateľnosťou.

V prvom ročníku doktorandského štúdia som mohla absolvovať študentskú stáž na úrade jedného zo samosprávnych krajov. Pohľad do fungovania takejto inštitúcie mi priniesol poznanie, že komunikácia je jedným z kľúčových aspektov, pokiaľ sa jedná o udržateľnosť. Aj na základe týchto zistení bol neskôr výskum zúžený na túto oblasť.

Pri skúmaní teoretických podkladov a iných výskumov som si všimla výraznú medzeru vo výskume, najmä v slovenských podmienkach a v malých obciach. Väčšina identifikovaných výskumov prebiehajúcich v zahraničí sa zameriavala na veľké mestá, lenže približne polovica populácie žije v menších a veľmi malých vidieckych obciach. To súvisí aj s trendom pretrvávajúcim posledné roky, kedy vidiecke obce v blízkosti miest začínajú byť veľmi populárne pre život.

Vďaka časovo náročnej analýze webových stránok a strategických dokumentov som si mohla potvrdiť predpoklady práce s touto témou a identifikovať nedostatky, čo predstavovalo prínos nielen pre vedu a prax, ale aj pre mňa samu ako doktorandku. Všetky získané poznatky sú pre mňa veľmi cenné a verím, že budú naplno využité.

Chcela by som sa vďaka poďakovať môjmu školiťovi, prof. Mgr. Jakubovi Soviarovi, PhD., za jeho cenné rady, pripomienky, profesionálne vedenie a láskavý prístup počas písania dizertačnej práce. Tiež ďakujem všetkým, ktorí pri mne počas doktorandského štúdia stáli a podporovali ma, hlavne rodine, priateľom a kolegom. Obzvlášť ďakujem Gregorovi, on vie.

Čestne vyhlasujem, že predkladanú dizertačnú prácu som vypracovala samostatne, s využitím uvedených zdrojov a pod odborným vedením školiťľa doktorandského štúdia.

Obsah

Úvod	12
1 Úvod do problematiky	14
1.1 Udržateľnosť a jej trendy	14
1.2 Udržateľný manažment	22
1.2.1 Spoločenská zodpovednosť	23
1.2.2 Implementácia udržateľnosti do riadenia	24
1.3 Manažment samosprávy	30
1.3.1 Strategický manažment samospráv	32
1.3.2 Prvky udržateľnosti v samospráve	36
1.3.3 Komunikácia ako aspekt udržateľnosti samosprávy	37
1.3.4 Zainteresované strany samosprávy	41
1.4 Zhrnutie dôležitých teoretických poznatkov	44
2 Metodika výskumu a ciele dizertačnej práce	46
2.1 Vymedzenie problému a cieľa výskumu	47
2.2 Subjekt a objekt výskumu	49
2.3 Základný a výberový súbor výskumu	50
2.4 Výskumné úlohy	51
2.5 Atribúty a indikátory výskumu	51
2.6 Výskumné otázky	55
2.7 Hypotézy	58
2.8 Metódy a techniky výskumu	62
2.8.1 Metódy zberu a analýzy dát	63
2.8.2 Metódy analýzy získaných dát	66
2.9 Postup spracovania dizertačnej práce	67
3 Výsledky dizertačnej práce	69
3.1 Výsledky pilotnej štúdie	69
3.1.1 Spresnenie problému z pohľadu štátnych politík	69
3.1.2 Analýza vybraných výskumov v kontexte problematiky	70
3.2 Východiskový model	73
3.3 Výsledky analýzy sekundárnych zdrojov a prvotného prieskumu	75
3.3.1 Analýza východiskových dokumentov slovenských samospráv	75
3.3.2 Analýza štúdií Združenia miest a obcí Slovenska	79
3.3.3 Ďalšie podstatné zistenia pre problematiku výskumu	83
3.3.4 Prieskum vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv	88
3.4 Prieskum a analýza vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv	89
3.4.1 Práca so strategickými dokumentami	91
3.4.2 Spôsoby informovania občanov v online priestore	94
3.4.3 Práca s udržateľnosťou a dôkazy o nej v online priestore	98
3.5 Rozhovory s predstaviteľmi vybraných slovenských samospráv	102
3.6 Dotazníkový prieskum vnímania online komunikácie vybraných slovenských samospráv	107
4 Diskusia	117
4.1 Overenie hypotéz	117
4.2 Odporúčania pre slovenské samosprávy	126
4.3 Modelové riešenie	133
4.4 Limitácie navrhovaného riešenia a výskumu	141
4.5 Prínosy dizertačnej práce pre vedu a prax	142
4.5.1 Teoretické prínosy	142
4.5.2 Praktické prínosy	144
Záver	145

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Rovnocenné chápanie udržateľnosti	15
Obrázok 2: Pilierové chápanie udržateľnosti	15
Obrázok 3: Koncentrické chápanie udržateľnosti.....	16
Obrázok 4: Porovnanie lineárnej a cirkulárnej ekonomiky.....	18
Obrázok 5: Model implementácie spoločenskej zodpovednosti do obce.....	24
Obrázok 6: Úrovne udržateľného manažmentu	25
Obrázok 7: Model udržateľného riadenia organizácie.....	29
Obrázok 8: Hlavné oblasti metodiky efektívneho riadenia obce	32
Obrázok 9: Faktory pôsobiace na rozvoj obcí.....	33
Obrázok 10: Model strategického riadenia obce.....	35
Obrázok 11: Charakteristické vlastnosti udržateľného riadenia obce	36
Obrázok 12: Matica určovania zainteresovaných strán samosprávy.....	41
Obrázok 13: Vzťahy obce s jej zainteresovanými stranami.....	43
Obrázok 14: Prístup k občanovi založený na komunikácii	44
Obrázok 15: Analogický postup tvorby hypotéz	58
Obrázok 16: Východiskový model komunikácie udržateľného riadenia v obci	74
Obrázok 17: Participatívna tvorba stratégií	134
Obrázok 18: Metódy a techniky komunikácie.....	137
Obrázok 19: Proces riadenia udržateľnej komunikácie	138
Obrázok 20: Model komunikácie udržateľného riadenia samosprávy	140

Zoznam grafov

Graf 1: Podiel odvetví na znečistení ovzdušia	17
Graf 2: Ročný nárast emisií vznikajúcich pri výrobe plastu v miliardách ton	19
Graf 3: Bariéry v zmene životného štýlu na viac udržateľný.....	20
Graf 4: Dosiahnuté vzdelanie predstaviteľov obcí.....	90
Graf 5: Prítomnosť PHSR dokumentov na webovej stránke	91
Graf 6: Celková úroveň práce s udržateľnosťou v PHSR dokumentoch.....	92
Graf 7: Celková úroveň práce s problémami v PHSR dokumentoch	93
Graf 8: Miera využívania sociálnych sietí Slováckmi	94
Graf 9: Miera využívania sociálnej siete Facebook v obciach	95
Graf 10: Miera využívania sociálnej siete Instagram v obciach.....	95
Graf 11: Miera využívania mobilných aplikácií	96
Graf 12: Miera poskytovania digitálnych služieb na webových stránkach obcí.....	97
Graf 13: Miera zapájania občanov do riadenia obce.....	98
Graf 14: Miera práce s povinným zverejňovaním dokumentov.....	99
Graf 15: Celková úroveň informovania o riadení obce	99
Graf 16: Miera informovania o využívaní eurofondov a vlastných investícií	100
Graf 17: Miera informovania o cieľoch a plánoch obce	100
Graf 18: Miera organizovania udržateľných aktivít v obci.....	101
Graf 19: Pravidelné stretávanie s TUR v riadení obce	103
Graf 20: Vnímanie informovanosti o udržateľnom riadení samospráv.....	104
Graf 21: Najčastejšie využívané metódy vzdelávania zamestnancov v obciach	105
Graf 22: Zastúpenie okresov v dotazníku	107
Graf 23: Početnosť odpovedí pri preferovaných informačných kanáloch	108
Graf 24: Porovnanie dôležitosti informovania na webovej stránke a sociálnych sieťach	109
Graf 25: Porovnanie dôležitosti dostupnosti informácií a možnosti úradného styku na webe	109
Graf 26: Najčastejšie dôvody návštevy webstránky obce	110
Graf 27: Vnímanie prístupu k informáciám v mestách a vidieckych obciach	110
Graf 28: Vnímanie miery transparentnosti v mestách a vidieckych obciach.....	111
Graf 29: Porovnanie dôležitosti možnosti zapájať sa do riadenia a merania spokojnosti	112
Graf 30: Porovnanie dôležitosti informovania o cieľoch a informovania o investíciách	112
Graf 31: Celkové vnímanie komunikácie a transparentnosti v mestách a vidieckych obciach.....	113
Graf 32: Miera dôvery voči riadiacej osobe v mestách a vidieckych obciach	113
Graf 33: Vnímanie angažovanosti riadiacej osoby v komunikácii s občanmi v mestách a vidieckych obciach	114
Graf 34: Záujem o obecné dianie v mestách a vidieckych obciach	115
Graf 35: Porovnanie dôležitosti organizovania komunitných aktivít a záujmu o udržateľné riešenia	115

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Deväť princípov udržateľného riadenia podniku.....	26
Tabuľka 2: Charakteristické črty verejného sektora	31
Tabuľka 3: Možnosti zapojenia verejnosti do riadenia obce.....	34
Tabuľka 4: Kroky PDCA cyklu	37
Tabuľka 5: Vzťahy medzi komunikáciou a udržateľnosťou	38
Tabuľka 6: Typy komunikácie, ich význam a charaktery.....	40
Tabuľka 7: Operacionalizácia používaných pojmov v dizertačnej práci	46
Tabuľka 8: Vymedzenie problémov slovenských samospráv.....	47
Tabuľka 9: Charakteristiky okresov vybraných do výskumu.....	49
Tabuľka 10: Vymedzenie atribútov výskumu	52
Tabuľka 11: Prepojenie atribútov a skúmaných indikátorov výskumu	53
Tabuľka 12: Prepojenie doplňujúceho atribútu a indikátorov.....	54
Tabuľka 13: Vzťah H_1 , výskumných otázok a indikátorov	59
Tabuľka 14: Vzťah H_2 , výskumných otázok a indikátorov	60
Tabuľka 15: Vzťah H_3 , výskumných otázok a indikátorov	60
Tabuľka 16: Vzťah H_4 , výskumných otázok a indikátorov	61
Tabuľka 17: Vzťah H_5 , výskumnej otázky a indikátorov	61
Tabuľka 18: Vzťah H_6 , výskumných otázok a indikátorov	62
Tabuľka 19: Metódy výskumu a ich použitie	64
Tabuľka 20: Základné rozdiely v riadení podniku a miestnej samosprávy.....	80
Tabuľka 21: Mestá a obce s najlepšie hodnotenou webstránkou za rok 2022 a 2023..	84
Tabuľka 22: Najviac a najmenej transparentné mestá na Slovensku za rok 2022	87
Tabuľka 23: Početnosť a percentuálne zastúpenie obcí v SR a vo výskume	90
Tabuľka 24: Priemerný výskyt slova udržateľnosť v PHSR dokumentoch.....	92
Tabuľka 25: Priemerné hodnotenie aktuálnosti a dostupnosti informácií na webových stránkach	94
Tabuľka 26: Prehľad riešení podporujúcich digitalizáciu využívaných obcami	97
Tabuľka 27: Priemerná úroveň celkovej práce s udržateľnosťou v online priestore obcí	102
Tabuľka 28: Znenie hypotéz	117
Tabuľka 29: Znenie pracovných hypotéz pre H_1	118
Tabuľka 30: Tabuľka skutočných početností pre H_1	118
Tabuľka 31: Tabuľka očakávaných početností pre H_1	119
Tabuľka 32: Znenie pracovných hypotéz pre H_2	120
Tabuľka 33: Tabuľka skutočných početností pre H_2	120
Tabuľka 34: Tabuľka očakávaných početností pre H_2	120
Tabuľka 35: Znenie pracovných hypotéz pre H_4	122
Tabuľka 36: Tabuľka skutočných početností pre H_4	122
Tabuľka 37: Tabuľka očakávaných početností pre H_4	123
Tabuľka 38: Znenie pracovných hypotéz pre H_5	123
Tabuľka 39: Tabuľka skutočných početností pre H_5	124
Tabuľka 40: Tabuľka skutočných početností pre H_5	124
Tabuľka 41: Znenie pracovných hypotéz pre H_6	125
Tabuľka 42: Tabuľka skutočných početností pre H_6	125
Tabuľka 43: Tabuľka očakávaných početností pre H_6	125
Tabuľka 44: Znenie hypotéz s ich výsledkom	126
Tabuľka 45: PDCA cyklus pri tvorbe stratégií v obci	127
Tabuľka 46: Zoznam obcí vo výskume	169
Tabuľka 47: Zoznam indikátorov pre analýzu webu a dokumentov.....	170
Tabuľka 48: Zoznam indikátorov pre rozhovory	173
Tabuľka 49: Zoznam indikátorov pre dotazník	175
Tabuľka 50: Vstupné dáta do prvotnej analýzy strategických dokumentov vybraných samospráv	182

Tabuľka 51: Obsahová analýza dokumentov PHSR v obciach do 1000 obyvateľov ..	185
Tabuľka 52: Obsahová analýza dokumentov PHSR v obciach nad 1000 obyvateľov	186
Tabuľka 53: Obsahová analýza dokumentov PHSR v mestách.....	188
Tabuľka 54: Dáta pre vidiecke obce do 1000 obyvateľov	189
Tabuľka 55: Dáta pre vidiecke obce nad 1000 obyvateľov	190
Tabuľka 56: Dáta pre mestá	191
Tabuľka 57: Prepis rozhovorov s predstaviteľmi obcí	192

Zoznam skratiek

Skratka	Anglický význam	Slovenský význam
BSC	Balanced Scorecard	Vyvážená správa o stave podniku
CAF	Common Assessment Framework	Európsky model zlepšovania organizácii verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia
CARE	Communicate, Appropriate, Recognise, Express	Komunikácia, vhodnosť, rozpoznanie, vyjadrenie podpory
CLLD	Community Led Local Development	Miestny rozvoj vedený komunitou
DCOM	-	Dátové centrum miest a obcí
ESMAO	-	Elektronické služby miest a obcí
EÚ	-	Európska Únia
H	-	Hypotéza
IN	-	Indikátor
ISO	International Organization for Standardization	Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu
MIRRI	-	Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky
MVSR	-	Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky
MZ	-	Mestské zastupiteľstvo
OSN	-	Organizácia Spojených národov
OcÚ	-	Obecný úrad
OcZ	-	Obecné zastupiteľstvo
PDCA	Plan – Do – Check – Act	Cyklus aktivít smerujúci k zlepšeniu procesov
PHSR	-	Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja
SBSC	Sustainable Balanced Scorecard	Vyvážená správa o stave udržateľnosti v podniku
SR	-	Slovenská republika
ŠÚSR	-	Štatistický úrad Slovenskej republiky
TUR	-	Trvalo udržateľný rozvoj
TIS	Transparency International Slovakia	Transparency International Slovensko
ÚNMS	-	Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky
VO	-	Výskumná otázka
VŠ	-	Vysoká škola
VÚ	-	Výskumná úloha
VÚC	-	Vyšší územný celok
VZN	-	Všeobecne záväzné nariadenie
Zb.	-	Zbierka
ZMOS	-	Združenie miest a obcí Slovenska
ZS	-	Zainteresovaná strana
Z. z.	-	Zbierka zákonov

ÚVOD

S narastajúcou dôležitosťou svetových kríz stúpa aj potreba správať sa viac udržateľne. Tento pojem sa spája najčastejšie s ekológiou a nákupným správaním, no dotýka sa aj samospráv. Práve obce ako najmenšie samosprávne jednotky vedia figurovať ako príkladné organizácie v udržateľnom prístupe.

Dostatočne by teda o týchto faktoch mali aj informovať, a to najmä na svojich vlastných komunikačných kanáloch. Najširší dosah informácií majú online zdroje, medzi ktorými by mala figurovať webová stránka obce. Pre rok 2021 malo na Slovensku 95,8 % obcí založenú svoju webovú stránku. Z toho 96,4 % bolo oficiálnych stránok a 71,9 % reagovalo na potrebu rôznych rozhraní responzívny dizajnom. Aj z analýzy však vyplynulo, že obce svoje webové stránky aktualizujú a prispôbujú súčasným trendom.

Navyše, zo zistení vyplýva, že obce dosahujú vysokú mieru dôveryhodnosti medzi občanmi, a môžu tak predstavovať iniciátorov komunikácie v oblasti udržateľnosti. Tento pojem chápeme z troch rôznych pohľadov – ekonomického, ekologického a sociálneho – ktoré spolu tvoria systém trvalo udržateľného rozvoja. Posledné poznatky poukazujú na to, že jeden pilier bez druhého nedokáže fungovať a systém nemôže byť plne udržateľný, ak nie je dosiahnutá udržateľnosť v každom z pilierov. V dnešnej dobe je preto dôležité, aby boli samosprávy príkladnými verejnými činiteľmi, ktorí v občanoch dokážu povzbudiť záujem o túto tému a posilniť motiváciu zlepšovať stav v slovenských regiónoch.

Témou dizertačnej práce je **Udržateľná miestna samospráva**. Táto téma je však zúžená na oblasti informovania o udržateľnosti zo strany samospráv voči občanom, vrátane informácií o udržateľnom riadení samospráv a aktivitách podporujúcich udržateľný rozvoj v obciach. Cieľom dizertačnej práce je **na základe analýzy hlavných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských miestnych samospráv, analýzy relevantných prostredí, informácií a údajov navrhnúť súbor odporúčaní pre komunikáciu udržateľného manažmentu miestnych samospráv na Slovensku a tieto odporúčania zapracovať do modelu**. Vo výskume bolo odporúčané sústrediť sa na stav online komunikácie slovenských miestnych samospráv, kam spadajú najmenšie samosprávne jednotky na Slovensku – obce. Ich súčasťou sú vidiecke obce aj mestá.

Práca sa skladá zo štyroch hlavných kapitol. Prvá kapitola, **Úvod do problematiky**, popisuje základné pojmy, s ktorými sa v práci aktívne pracuje. Sú tu definované teoretické východiská potrebné na pochopenie problematiky, pričom ide najmä o pojmy udržateľnosť, samospráva a ich manažment, komunikácia samospráv. V závere prvej kapitoly je obsiahnutý prehľad najdôležitejších zistení, ktoré sa neskôr pretavili do východiskového modelu.

Druhá kapitola, **Metodika výskumu a ciele dizertačnej práce**, popisuje použité metódy, spolu s cieľmi a úlohami práce. Súčasťou je presný metodologický postup skúmania, počínajúc zvoleným atribútmi, indikátormi, výskumnými otázkami a stanovenými hypotézami. Popísaný je aj základný a výberový súbor výskumu, ktorý bol využitý v primárnej časti výskumu.

V tretej kapitole s názvom **Výsledky dizertačnej práce** sú obsiahnuté výsledky výskumu, pričom v úvode je popísaná pilotná štúdia, ktorej výsledky spolu s teoretickými zisteniami sú implementované do uvedeného východiskového modelu komunikácie udržateľného manažmentu samospráv. Ďalšou časťou tretej kapitoly sú podstatné sekundárne zistenia a prvotný prieskum prejavov udržateľnosti v online priestore slovenských samospráv. Nosnou časťou kapitoly sú výsledky hlavného výskumu, ktorý bol realizovaný formou obsahovej analýzy vybraných strategických dokumentov a webových stránok analyzovaných samospráv, ďalej štruktúrovanými rozhovormi

s predstaviteľmi samospráv a dotazníkovým šetrením pre zabezpečenie občianskeho pohľadu na problematiku.

Posledná, štvrtá kapitola, ***Diskusia***, sa začína overením stanovených výskumných hypotéz. Získané poznatky sú ďalej aplikované do odporúčaní pre slovenské samosprávy, ktoré sú neskôr zhrnuté do modelu komunikácie udržateľného manažmentu pre lepšie uchopenie. V závere sú uvedené reálne limitácie výskumu spolu s očakávanými prínosmi.

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Vzhľadom na narastajúci počet rôznych svetových výziev a kríz je nutné, aby bola zabezpečená dlhodobá životaschopnosť spoločnosti, čo je možné doceliť práve konceptom udržateľnosti. Ten sa vo svojej podstate opiera o environmentálnu, sociálnu a ekonomickú oblasť, ktorých vzťahy sú bližšie popísané v úvode tejto kapitoly. Zároveň sa táto kapitola v prvej časti venuje aj trendom v udržateľnosti a jej celkovému chápaniu ako konceptu. Následne sú v jednotlivých častiach popísané nosné termíny dizertačnej práce, ako udržateľný manažment, manažment samospráv aj komunikácia. Sú popísané niektoré poznatky z podnikateľského prostredia, ktoré však je možné preniesť aj do samospráv, aj napriek ich rozdielom vo fungovaní či financovaní. Kapitolou sa často prelínajú pojmy samospráva a obec, ktoré pre potreby tejto práce chápeme synonymicky, vzájomne ich nahrádzame, ale stále majú ten istý význam. Ten je bližšie popísaný v časti Metodológia – Operacionalizácia pojmov.

Cieľom prvej kapitoly bolo získať prehľad o problematike práce a o všetkých podstatných pojmoch, čo bolo možné neskôr využiť v ďalších častiach práce. Práve z teoretických zistení sa odvíjajú aj niektoré atribúty a indikátory výskumu a výskumné otázky. Správne pochopenie udržateľného riadenia a samospráv ako takých tak predstavuje správne uchopenie ďalších častí výskumu.

1.1 Udržateľnosť a jej trendy

Pojem *trvalá udržateľnosť* bol po prvýkrát použitý v roku 1972 v správe *Hranice rastu* vydanéj *Rímskym klubom* (medzinárodná organizácia vydávajúca svetové predpovede týkajúce sa ekológie a populácie, pozn.). Samotný termín *trvalo udržateľný rozvoj* bol definovaný v správe z Valného zhromaždenia OSN v roku 1987 s názvom „*Naša spoločná budúcnosť*“. Definícia uvádzala, že trvalo udržateľný rozvoj je taký, ktorý umožňuje „*naplňať potreby súčasných generácií bez toho, aby ohrozoval budúce generácie v naplňaní ich vlastných potrieb*“ (Brundtland, 1987).

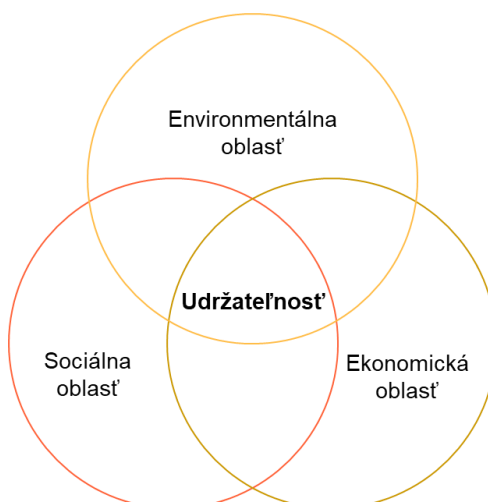
Pokiaľ sa na problematiku pozeráme z hľadiska Slovenskej republiky, zákon o životnom prostredí 17/1992 definuje v § 6 pojem *trvalo udržateľný rozvoj* nasledovne: „*Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti je taký rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov.*“ (Ministerstvo spravodlivosti SR, 2007)

V súčasnosti pojem udržateľnosť a jeho variácie už nie sú pre bežného čitateľa neznámymi. Najčastejšie sa tento pojem spája s ekológiou a ochranou životného prostredia. Basiago (1999) však už pred štvrtstoročím popísal, že udržateľnosť sa skladá z troch oblastí, a to sú:

- Ekonomický,
- ekologický
- a sociálny.

Tento názor pretrváva dodnes a autori sa s ním stotožňujú v rôznych podobách. Purvis a kol. (2018) popisujú tri rôzne chápania udržateľnosti ako celku a vzťahy medzi týmito prvkami v nej. Najčastejšie sa tieto oblasti v udržateľnosti znázorňujú ako rovnocenné, pričom ich prelínanie predstavuje práve dosiahnutie udržateľnosti (Obrázok 1).

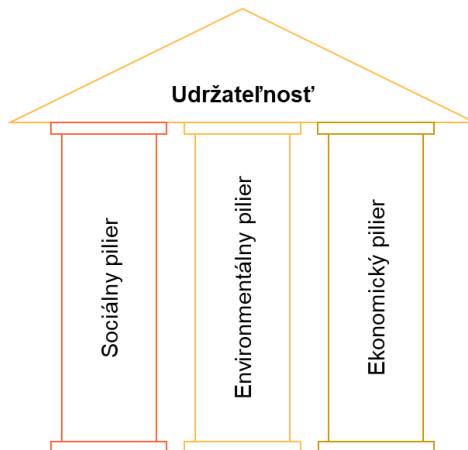
Takéto chápanie vo forme Vennovho diagramu je často prítomné v literatúre a v online svete, avšak podľa Purvisa mu chýba určité logické prepojenie a vysvetlenie toho, prečo je dôležité, aby sa oblastiam venovali organizácie na rovnakej úrovni.



Obrázok 1: Rovnocenné chápanie udržateľnosti

Zdroj: Spracované podľa Purvis a kol., 2018

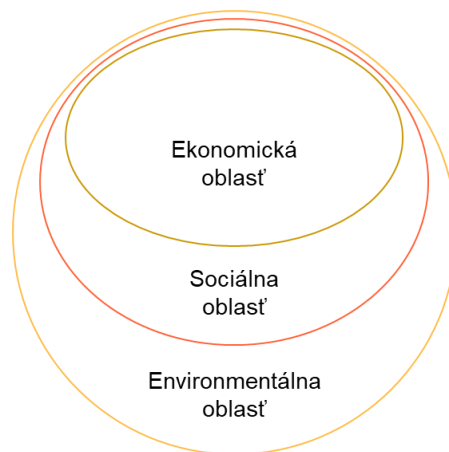
Druhým pohľadom na udržateľnosť je chápanie cez piliere, toto slovo sa v literatúre vyskytuje veľmi často (aj v bežnej reči, ako tri piliere udržateľnosti). Naopak doslovné znázornenie udržateľnosti stojacej na troch separátnych pilieroch už nie je tak bežné (Obrázok 2). Nedostatkom takéhoto pohľadu je absencia akéhokoľvek prepojenia medzi jednotlivými piliermi, čo navádza k tomu, že môžu byť dosiahnuté samostatne a izolovane, bez vzťahu s aktivitami z iných oblastí podporujúcich ostatné piliere.



Obrázok 2: Pilierové chápanie udržateľnosti

Zdroj: Spracované podľa Purvis a kol., 2018

Posledné chápanie možno popísať aj ako hodnotovo orientované, keďže jednotlivé oblasti prioritizuje a sú do seba navzájom vnorené. Takýto koncentrický pohľad vychádza z toho, že všetky aktivity musia byť v súlade s environmentálnou oblasťou, ktorá zastrešuje zvyšné dve oblasti. Ďalšou prioritou je sociálna oblasť a ekonomická oblasť je vo vnútri celého zobrazenia, čím poukazujú autori na to, že ekonomická udržateľnosť je veľmi úzko prepojená s dosahovaním cieľov v ostatných dvoch oblastiach (Obrázok 3).



Obrázok 3: Koncentrické chápanie udržateľnosti

Zdroj: Spracované podľa Purvis a kol., 2018

Dalo by sa konštatovať, že na to, aby bolo možné myslieť na udržateľnosť, bolo potrebné chápať rozvoj a progres ako taký a uvedomovať si dopad ľudského konania v jednej generácii aj na nasledujúce generácie.

Svetové trendy v udržateľnosti

Problematika trvalej udržateľnosti sa v posledných rokoch dostáva výrazne do popredia. Vyžaduje to predovšetkým svetová situácia súvisiaca s klimatickou krízou, ale aj neustále sa prehlbujúce ekonomické rozdiely medzi jednotlivými krajinami. Pozitívny prístup k trvalej udržateľnosti tiež prispieva k lepšej reputácii podniku.

V súčasnosti svet prechádza k viac trvalo udržateľným riešeniam. Väčšina aktivít je poháňaná práve svetovými trendami z oblasti udržateľnosti. V nasledujúcej časti kapitoly sú popísané aktuálne udržateľné trendy (pre rok 2020). Pre svetové spoločnosti je potrebné začať pracovať na aktivitách v súvislosti s týmito trendami čo najskôr, keďže situácia vo svete je alarmujúca. Podnebie sa otepľuje, mení sa klíma, vymierajú niektoré druhy živočíchov, príroda sa znečisťuje a to stále nie je všetko. No aj napriek zhoršeným svetovým podmienkam je stále možné dramatický priebeh zmierniť.

Zmiernenie podnebia

Jedným z najväčších cieľov spoločnosti je udržať hodnotu globálneho otepľovania na prírastku 1,5°C. No čo sa týka aktuálnych čísel, globálne otepľovanie dosahuje hodnotu 3-4°C. Najväčší vplyv na to majú štyri veľké odvetvia v priemysle *elektrina a kúrenie, doprava, poľnohospodárstvo a lesníctvo, výroba a stavebníctvo*, ktoré k zvyšovaniu globálneho otepľovania negatívne prispievajú predovšetkým vysokými emisiami (Graf 1). Situácia by sa mala zlepšiť využívaním obnoviteľnej energie (Brackley a kol., 2020).

Konkrétne samosprávy hrajú dôležitú rolu v ochrane životného prostredia, keďže vedia priamo podnecovať občanov k uvedeným zmenám v ich správaní, ale taktiež vedia eliminovať svoju vlastnú príspevok. Môže sa pojednávať napríklad o podpore separovania odpadov a následnej recyklácie, ale aj o šetrení formou verejného osvetlenia. Podstatná je aj možnosť edukácie občanov v tejto problematike, v ktorej môžu figurovať práve samosprávy.

Graf 1 zobrazuje podiel odvetví na znečistení ovzdušia pre rok 2020.



Graf 1: Podiel odvetví na znečistení ovzdušia

Zdroj: Spracované podľa (IPCC, 2020)

Vedci pre ďalšie roky prognózujú prechod na nízko uhlíkovú energiu, teda zmiernenie spaľovania uhlia, ropy a plynu. Predpokladá sa rozšírenie využívania vodíkových palivových článkov, elektrických batérií, biomasy a ďalších alternatívnych palív (Brackley a kol., 2020).

Zmena klímy

Urýchlené globálne otepľovanie sa odráža aj na zmene klímy. Ľudstvo sa potrebuje pripraviť na čoraz častejšie výkyvy počasia, záplavy, silné búrky, suchá, ale aj požiare. Zmeny sa dejú rýchlejšie, ako bolo predpokladané.

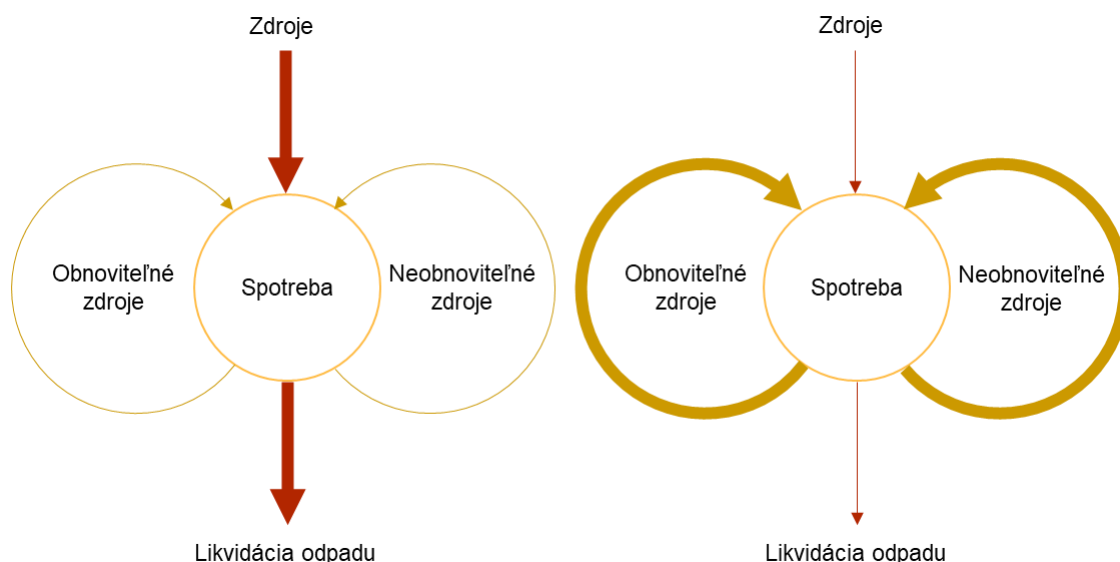
V súvislosti s extrémnou zmenou klímy sa do najbližších rokov prognózuje vysoký nátlak na investorov a politikov, aby klimatické problémy brali vážne (na Slovensku sa tak už deje – hnutie #KlímaŤaPotrebuje a iné iniciatívy). Predpokladá sa zvýšená potreba modernizácie infraštruktúry, ako sú udržateľnejšie cesty a budovy odolávajúce poveternostným podmienkam, ale aj zmena elektrických sietí odôvodnená predpokladanou zmenou pri odbere elektrickej energie. Opatrenia však môžu byť nákladné, čo si bude vyžadovať úzku spoluprácu medzi verejným a súkromným sektorom. Zmena klímy začína byť jednou z priorít národných politík viacerých krajín vo svete, keďže tento problém priamym spôsobom vplýva aj na ekonomiku danej krajiny (Guest, 2010). Práve tento fakt podporuje koncentrické chápanie udržateľnosti ako konceptu.

Cirkulárne riešenia

Cirkulárna ekonomika sa viditeľne dostáva do popredia hlavne v posledných piatich rokoch. Ide o princíp čo najdlhšieho obehu jedného produktu v plnom využívaní, aby sa z každého statku vyťažila čo najvyššia hodnota. Jednorazové produkty už pomaly „vychádzajú z módy“, čo má za následok zvýšený dopyt po udržateľných a znovu použiteľných produktoch. Tento trend prirodzene vznikol predovšetkým na základe zvyšujúceho sa množstva vyprodukovaného odpadu a nízkou úrovňou recyklovania cenných surovín. Aktuálne známy lineárny ekonomický model prestáva byť u spotrebiteľov atraktívny a tiež nie je trvalo udržateľný.

Rozdiel medzi lineárnou a cirkulárnou ekonomikou je veľmi výrazný, no jednoduchý. Zatiaľ čo pri lineárnej ekonomike sa využíva model *výroba – spotreba – likvidácia*, do

cirkulárnej ekonomiky prichádza navyše *opätovné využívanie materiálu*, kým je možné zušľachťovať jeho vlastnosti. Logicky však nejde len o recyklovanie materiálu, ale aj prinášanie nových spôsobov využívania produktu, opätovný predaj, darovanie, či využitie materiálu za iným účelom ako pôvodne. Takýto prístup je šetrný k ekonomike (nižšie náklady), no jedným z najväčších plusov je šetrnosť k životnému prostrediu (nižšia spotreba surových materiálov) (PBL NEAA, 2020). Porovnanie týchto dvoch typov ekonomík je znázornené na Obrázku 4 (vľavo lineárna ekonomika, vpravo cirkulárna).



Obrázok 4: Porovnanie lineárnej a cirkulárnej ekonomiky

Zdroj: spracované podľa PBL NEAA, 2020

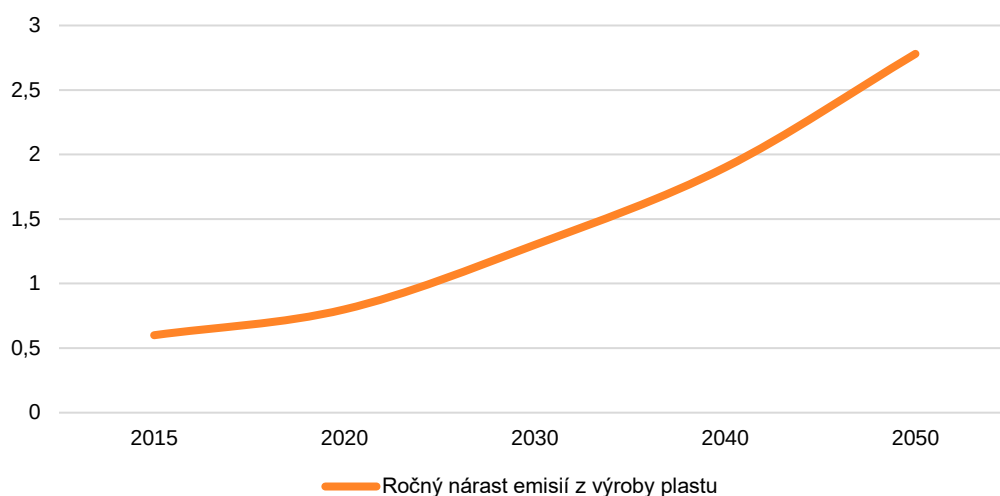
Cirkulárna ekonomika sa drží základných pravidiel, reduce – reuse – recycle, teda redukovať – znovu použiť – recyklovať. Nevyužíva sa tu princíp *downcyclingu*, teda znehodnotenia materiálu jeho používaním (často zapríčinené slabou kvalitou a nesprávnym spracovaním), ale atraktívne princípy ako *upcycling*, teda vloženie nového účelu do produktu, *cascading*, teda maximalizovanie úžitku materiálov nepotrebných v jednom kroku ich prenesením do ďalšieho kroku cyklu (najviac využívané pri tvorbe energií – biomasy), a *high grade recycling*, čo znamená zabezpečenie najvyššej možnej kvality dosiahnutej recyklovaním materiálu (Het Groene Brein, 2020).

Do obdobia ďalších rokov vchádza potreba silnejšieho aplikovania cirkulárnych riešení. To bude vytvárať nátlak na podniky, ich výskum a vývoj, predovšetkým pri snahe o inovácie. Veľké spoločnosti by mali ísť príkladom v riadení ich podnikov na základe obehového hospodárstva, čím aj ich podiel na znečistení životného prostredia môže klesať a atraktivnosť u zákazníkov zase stúpať. Už v súčasnosti je vidieť, že trend obehovej ekonomiky sa začína aktívne využívať v módnom priemysle, kde sa už teraz vo veľkej miere vyskytuje pojem *upcyklácia* (Brackley a kol., 2020).

Výrobky na jedno použitie, jednorazový riad, slamky, lacné materiály, to všetko spája jedna premenná – plasty. Zem je znečistená práve týmto materiálom, ktorý sa ťažko odbúrava a úroveň jeho recyklácie stále nedosahuje požadované hodnoty. Navyše, náklady na výrobu čistého nového plastu stále klesajú, a teda recyklovanie starého materiálu aktuálne nedokáže finančne konkurovať novej výrobe (Brackley a kol., 2020).

Vo vedeckom svete však už vyšlo niekoľko štúdií zaoberajúcich sa negatívnym dopadom plastovej produkcie na životné prostredie. Plastov je stále viac a predpokladá sa, že do roku 2050 budú plasty zodpovedné za 13% zo všetkého uhlíkového znečistenia. Tomuto

nepriaznivému trendu prispieva aj fakt, že výroba jednorazových plastov v posledných rokoch enormne narástla a stala sa najväčším a najrýchlejšie rastúcim segmentom ekonomiky s plastami (Laville, 2019). Na Grafe 2 je znázornený medziročný prírastok emisií zapríčinených výrobou plastových materiálov.



Graf 2: Ročný nárast emisií vznikajúcich pri výrobe plastu v miliardách ton

Zdroj: Spracované podľa Laville, 2019

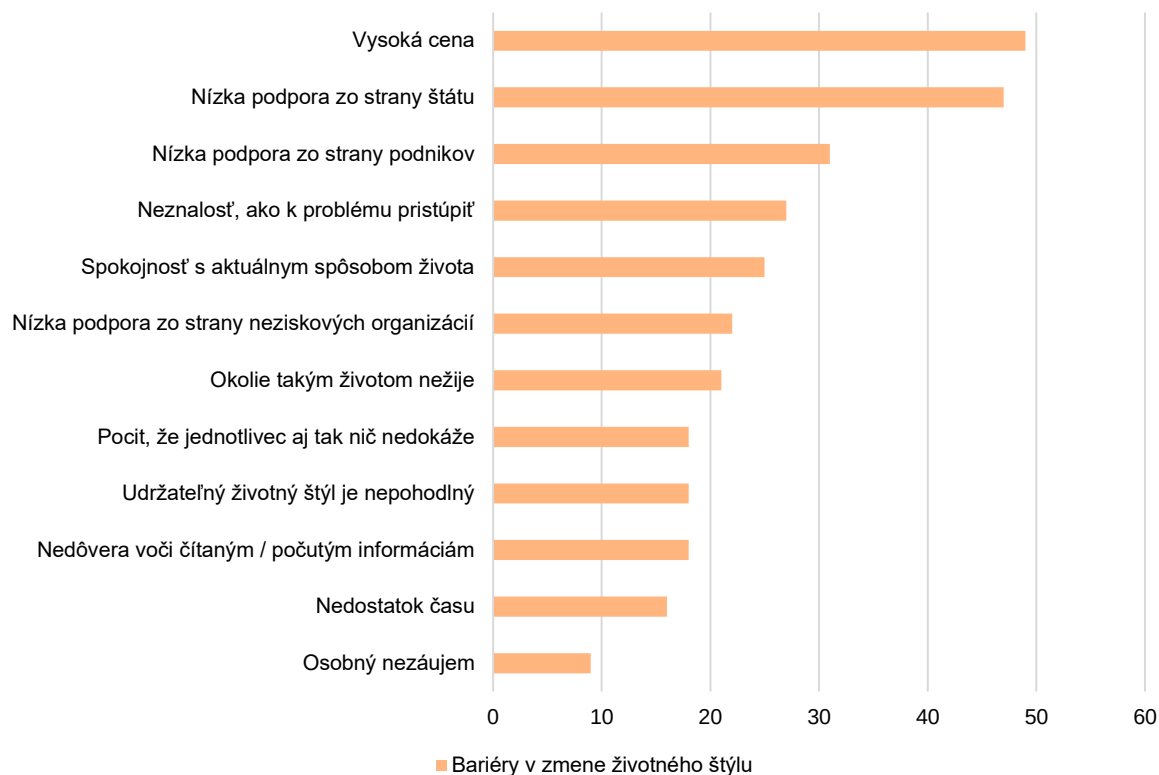
Najnebezpečnejším typom jednorazových plastov sú obalové materiály, ktoré tvoria 40% všetkej plastovej produkcie. Je extrémne náročné ich recyklovať a viacvrstvé obaly niekedy ani nie je možné oddeliť. Zvýšená výroba plastových obalov začala v päťdesiatych rokoch minulého storočia, kedy produkcia dosiahla 2 milióny ton. Toto číslo sa v roku 2015 vyšplhalo až ku 380 miliónom ton za rok. Aby sa čo najviac znížil dopad plastov na životné prostredie, odborníci odporúčajú podstúpiť nasledovné kroky (Laville, 2019):

- Okamžite ukončiť produkciu jednorazových plastov,
- zastaviť vývoj nových olejov, palív a petrochemickej infraštruktúry,
- podporovať prechod na komunity s nulovým odpadom
- implementovať rozšírenú zodpovednosť výrobcov – systém platenia za ekologický dopad výrobkov.

Udržateľná spotreba

Konzumný spôsob života pre planétu predstavuje ohrozenie nie len z hľadiska znečistenia a tvorenia odpadu. Je možné, že vysoká spotreba nebude v budúcnosti pre planétu únosná. Obávajú sa o to najmä generácie Y (mileniáli) a Z. Práve ich rozhodovanie je čoraz viac postavené na ekonomickej a ekologickej udržateľnosti. Problémom však stále je, že udržateľný spôsob nakupovania je síce v konečnom dôsledku ekonomicky výhodnejší, no pri aktuálnej spotrebe nie je úplne cenovo dostupný pre všetky skupiny obyvateľstva (Brackley a kol., 2020).

Vysoké ceny trvalo udržateľných produktov sú najväčšou bariérou medzi bežným obyvateľstvom a udržateľným spôsobom života. Ďalším problémom je nízka úroveň informácií a istú prekážku predstavuje aj fakt, že niektorí obyvatelia sa stále o trvalú udržateľnosť nezauímajú, prípadne im je ľahostajná. Najčastejšie dôvody nepraktizovania udržateľného života sú zobrazené na Grafe 3, ktorý vychádza z prieskumu a štúdie z roku 2019.



Graf 3: Bariéry v zmene životného štýlu na viac udržateľný

Zdroj: Spracované podľa Brackley a kol., 2020

Ochrana biodiverzity

Podľa OSN je v súčasnosti na pokraji vyhynutia až *milión druhov* živočíchov. Krutý osud súvisí hlavne s ľudskou aktivitou, no aj s jej následkami, ako odlesňovanie či klimatická kríza. Ekosystém sa pomaly rúca a je potrebné, aby svetové organizácie a podniky zaujali ten správny postoj. Globálne hospodárstvo priamo vplýva na stúpajúcu teplotu oceánov, topenie ľadovcov, vymieranie koralových útesov, ale aj požiare sužujúce Austráliu a Amazonský prales.

Trendom preto začína byť zvýšený dôraz na záchranu čo najväčšieho množstva druhov živočíchov, ktoré trpia kvôli málo udržateľnému spôsobu života ľudstva. Ciele však prinášajú vysoké náklady a preto je potrebné, aby sa do riešení aktívne zapojil súkromný sektor v spojení s vládou. Je potrebné si uvedomiť, že vymieranie živočíšnych druhov nemá dopad len na samotný ekosystém, ale aj na ľudstvo ako také. Hromadné vyhynutie viacerých druhov má aj veľké sociálne a ekonomické dôsledky. Častou prekážkou pri efektívnej ochrane biodiverzity sú práve rôzne administratívne procesy na úrovni podnikov aj samospráv (Sun a kol., 2022).

Technika pre ciele trvalo udržateľného rozvoja

Odborníci si uvedomujú silu inteligentných nástrojov, internetu či správy údajov a vedia, že majú potenciál poskytnúť riešenia sociálnych a environmentálnych problémov. Vďaka technológiám je možné priniesť energiu aj k tým komunitám, ktoré si ju nemôžu dovoliť, ide hlavne o príklad zelenej energie. Inteligentné poľnohospodárske riešenia majú byť zase zabezpečené prostredníctvom siete piatej generácie (5G) a uplatnenie vo viacerých sektoroch môže nájsť umelá inteligencia či blockchain.

Do budúcich rokov sa očakáva zvýšenie investícií zameraných na vývoj nových technológií, prekvitanie partnerstiev medzi súkromným a verejným sektorom či multilaterálne zmluvy. Existuje aj potenciál zvýšenia HDP v rozvojových krajinách o 2

miliardy dolárov na základe vytvorenia niekoľko miliónov pracovných miest len vďaka rozšírenia používania internetu. Lepšie pripojenie pomocou 5G siete vie zaručiť aj zlepšenie úrovne vzdelania a ponúka možnosti dištančného vyučovania v rozvojových krajinách (Brackley a kol., 2020).

Ľudský kapitál

Pohoda zamestnancov začína byť prioritou vo viacerých globálnych spoločnostiach. Manažéri si uvedomujú, že zamestnanci môžu prinášať pozitívne výsledky, len ak sa cítia dobre a spokojne. Zamestnávateľia sa postupne začínajú zaujímať o osvetu v oblasti duševného zdravia, zvládania stresu či o flexibilné pracovné možnosti.

Predikcie do budúcich rokov ukazujú nárast záujmu investorov o investície do ľudského kapitálu. Veľké množstvo spoločností začne nazerať hlbšie do zdravotníckych služieb a benefitov pre svojich zamestnancov. Zdravé vyváženie pracovného a súkromného života sa dostane do popredia a aj z tohto dôvodu sa budú zlepšovať podmienky pre zamestnancov priamo na pracovisku. Už teraz sa zvyšuje záujem o meranie hodnoty ľudského kapitálu a v najbližších rokoch porastie aj zameranie na presné zbieranie dát určených pre transparentnosť podniku (Brackley a kol., 2020).

Udržateľné financie

Manažéri globálnych korporácií zo Spojených štátov, Európy, Japonska a Austrálie sa začínajú zameriavať na túžbu klienta investovať do produktov, ktoré sú prospešné pre spoločnosť a životné prostredie. Dôsledkom toho je aj kritika voči bankám a veľkým investorom, ktorí podporujú palivové spoločnosti s vysokou uhlíkovou stopou. Investovanie do spoločensky udržateľných produktov sa za posledné dva roky výrazne zvýšilo a odpredaj uhlia sa znižuje, no aj tak sú to stále malé číselné zmeny oproti svetovému investičnému trhu. Aj finančné investovanie dokáže mať podiel na tom, ako sa bude vyvíjať klimatická kríza. Investovanie do správnych oblastí môže pomôcť znížiť úroveň otepľovania a tiež zrýchliť dosiahnutie cieľov trvalej udržateľnosti do roku 2030 (Brackley a kol., 2020).

Juana Hatfield, odborníčka v oblasti udržateľnej zmeny, sa vyjadrila: *„Jeden z najsľubnejších vývojov je rastúci počet nových nástrojov financovania verejného aj súkromného sektora, ktoré sú zamerané na nízkouhlíkové a alternatívne energetické projekty, ako napríklad zelené dlhopisy či zmiešané financovanie.“* (Brackley a kol., 2020).

Predpovede na najbližšie roky poukazujú na požiadavku investorov, aby ich investície mohli pozitívne ovplyvniť rast spoločnosti a životného prostredia. Investori sa tak môžu stať dôležitejšími a aktívnejšími v rozhodovaní spoločností o otázkach klimatickej zmeny. Bude k tomu dochádzať prostredníctvom ich priameho zasahovania či ovplyvňujúcich rozhovorov. Financie investorov dokážu pohnúť svetové problémy tým správnym spôsobom, ak sú správne využité (Brackley a kol., 2020).

Celosvetové trendy sa každoročne menia, avšak momentálne sa v oblasti udržateľnosti odvíjajú najmä z dokumentu Agenda 2030, ktorý je analyzovaný ako východiskový dokument pre problematiku v časti práce Výsledky výskumu.

1.2 Udržateľný manažment

Na základe zistení uvedených v tejto kapitole môžeme vymedziť, že v zmysle tejto dizertačnej práce chápeme udržateľný manažment samospráv ako taký manažment, ktorý je transparentný, v súlade so všetkými nariadeniami vyšších inštitúcií, využívajúci moderné metódy a najmä je orientovaný na občanov danej obce.

V prvej časti práce sa venujeme vymedzeniu dôležitých pojmov potrebných na pochopenie problematiky. Ide najmä o manažment samotný, ako aj v prepojení na udržateľnosť, ale aj samosprávy, ktoré tvoria podstatu tejto dizertačnej práce.

Slovo *manažment* sa v takom význame, ako ho poznáme dnes, začína objavovať v spoločnosti v polovici devätnásteho storočia v Spojených štátoch amerických. (Hittmár, 2011) Slovenský ekvivalent k tomuto slovu je *riadenie*, čo predstavuje najmä „organizovaný súbor aktivít na dosahovanie stanovených cieľov podniku“ (Hittmár, 2011).

Definícií pojmu manažment je v dnešnej dobe hneď niekoľko. Ak sa pozeráme na manažment ako na disciplínu vedenia ľudí, možno ho definovať ako „proces koordinovania činnosti skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré nemožno dosiahnuť individuálnou prácou“ (Donelly a kol., 1997).

Manažment je možné definovať aj z hľadiska špecifických funkcií, ktorých vykonávanie reprezentuje. Autor Truneček (1995) hovorí: „*Manažment je proces systematického vykonávania všetkých manažérskych funkcií a efektívneho využívania všetkých zdrojov podniku na stanovovanie a dosiahnutie podnikových cieľov.*“.

Profesor Štefan Hittmár (2011) definuje manažment ako „proces, v ktorom riadiaci pracovníci pomocou vedeckých poznatkov, ale najmä praktických odporúčaní vedľa vykonávať základné manažérske aktivity pri zhodnocovaní disponibilných zdrojov za účelom určovania a dosahovania podnikateľských cieľov podniku“.

V slovníku *Cambridge dictionary* je manažment definovaný ako kontrola a organizovanie niečoho, ale aj ako skupina ľudí zodpovedná za kontrolovanie a organizovanie podniku. (Cambridge University Press, 2020)

Voľne je teda možné chápať manažment ako súbor všetkých činností, ktoré je potrebné vykonávať na to, aby podnik dosahoval ciele, pričom je nutné vhodne zhodnocovať disponibilné zdroje. K manažmentu patrí viacero funkcií, medzi nimi najmä organizovanie, kontrolovanie, vedenie ľudí, motivovanie či plánovanie.

Manažment je využiteľný a využívaný vo všetkých podnikoch generujúcich zisk, ale aj v neziskových organizáciách, vzdelávacích inštitúciách, zdravotníckych zariadeniach, v samosprávach, štátoch. Poznatky získané teoretických štúdiom manažmentu, no aj praktickými skúsenosťami, je možné aplikovať v rôznych oblastiach spoločenského života. Stále viac sa však kladie dôraz na spoločenský zodpovedný manažment s ohľadom nie len na podnik samotný, ale aj externé prostredie.

Plánovanie predstavuje kľúčový aspekt manažmentu, čo sa týka prípravy na budúcnosť v organizácii a stanovenia reakcií na rôzne vplyvy. Zvlášť významným aspektom je plánovanie komunikácie, ktoré zahŕňa predvídanie budúceho vývoja a zmien, zohľadňovanie záujmov zainteresovaných strán a využívanie obmedzených zdrojov. Kľúčovými úlohami plánovania sú aj hierarchické usporiadanie cieľov a úloh, ako aj výber vhodných metód a techník pre tvorbu, hodnotenie a výber možností riešenia (Hittmár, 2011). Plánovanie cieľov je neoddeliteľnou súčasťou procesu, kde jasne definované ciele sú kritické pre úspešnú realizáciu manažmentu. Metodika SMART, ktorá zdôrazňuje špecifickosť, merateľnosť, dosiahnuteľnosť, relevantnosť a termínovanosť cieľov, sa ukazuje ako účinný nástroj.

Organizovanie, druhá funkcia manažmentu, sa zaoberá usporadúvaním a vytváraním štruktúry v organizácii, čo je kľúčové pre správne fungovanie. V samosprávach je organizovanie obzvlášť dôležité, keďže je nutné správne nastaviť procesy, aby sa obec uberala tým správnym smerom (Bělohlávek a kol., 2001).

Manažment ľudských zdrojov je ďalšou dôležitou funkciou, kde komunikácia zohráva kľúčovú úlohu. Správna komunikácia je nevyhnutná pre efektívne riadenie ľudí a zahŕňa širokú škálu činností, od personálneho plánovania až po hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov. Zásady riadenia ľudí zahŕňajú stručné a jasné pokyny od vedúceho, vytváranie priestoru na spoluprácu a dôveru v schopnosti podriadených (Hittmár, 2011).

Kontrolovanie, ako posledná dôležitá funkcia manažmentu, využíva komunikáciu na získavanie, overovanie a hodnotenie informácií, s cieľom identifikovať odchýlky a navrhnúť opatrenia. Celkovo je jasné, že komunikácia tvorí kľúčový prvok v manažmente, prepojujúci všetky jeho funkcie a zabezpečujúci efektívny priebeh procesov v organizácii (Bělohlávek a kol., 2001, Hittmár, 2011).

1.2.1 Spoločenská zodpovednosť

V angličtine známy pojem *Corporate social responsibility* (CSR) predstavuje povinnosť pre riadiacich pracovníkov vykonávať také kroky a rozhodnutia, ktoré sú výhodné pre samotný podnik, ale zároveň ochraňujú a zlepšujú spoločenský systém (Davis Blomstrom, 1975).

Autori Kotler a Lee (2005) definujú spoločenskú zodpovednosť nasledovne: *„Spoločenská zodpovednosť firiem je záväzok k zlepšeniu blahobytu komunity prostredníctvom dobrovoľných obchodných praktík a príspevkov z podnikových zdrojov.“*

Autorka Čierna (2008) popisuje spoločensky zodpovedné podnikanie ako *„sledovanie a vylepšovanie procesov, ktorými podnik prispieva k rozvoju ekonomického prostredia, a snaha podniku minimalizovať prípadné negatívne dôsledky svojej činnosti.“*

Jednoducho povedané, koncept spoločenskej zodpovednosti teda poukazuje na to, že všetky rozhodnutia podniku, ktoré majú viesť k vyššiemu zisku či zlepšeniu postavenia alebo mena, majú byť v súlade so všeobecnými zodpovednými pravidlami spoločnosti. Z pozitívnych krokov podniku by tak mal profitovať nielen samotný podnik, ale aj ostatné zainteresované strany. Spoločenská zodpovednosť podniku sa uplatňuje predovšetkým pri tvorení vzťahu so zákazníkmi a dodávateľmi a pri posilňovaní značky. Podniky a organizácie, ktoré majú pozitívny prístup k spoločenskej zodpovednosti, postupujú vyššie v hodnotovom chápaní ich zákazníkov (Jablonski, 2009).

Široké ponímanie spoločenskej zodpovednosti prináša pohľad na viaceré aktivity, ktoré pod tento koncept spadajú. Patria sem aj (Jablonski, 2009):

- Zameranie sa na komunitu (napríklad charitatívne práce),
- Diverzifikácia aktivít podniku,
- Aktívne zapájanie zamestnancov (napríklad do rozhodovania o chode podniku),
- Kvalita a inovovanie produktov,
- Problémy ochrany životného prostredia.

Spoločensky zodpovedné podnikanie a riadenie môže byť chápané ako relatívne mladý pojem. Ide o taký prístup k (nielen) podnikateľským aktivitám, ktorý berie ohľad na budúce generácie. Vzniku toho, čo dnes poznáme ako trvalo udržateľný rozvoj, však predchádzala najprv zmena myslenia spoločnosti.

Pri implementácii spoločenskej zodpovednosti do riadenia obce je potrebné pracovať v krokoch. Podľa autorov odbornej štúdie Spoločenská zodpovednosť vo verejnej správe je to sedem krokov, ktoré napomôžu k úspešnej implementácii spoločenskej zodpovednosti a zmene myslenia v obci. Tento proces prebieha na mieste riadenia

obce, teda na obecnom úrade (OcÚ), pričom je neustále sa opakujúci, aby sa zabezpečilo aj následné bezproblémové fungovanie spoločensky zodpovedných aktivít. Model tohto procesu je znázornený na Obrázku 5.



Obrázok 5: Model implementácie spoločenskej zodpovednosti do obce

Zdroj: Spracované podľa ÚNMS, 2021

1.2.2 Implementácia udržateľnosti do riadenia

Vidina trvalo udržateľného rozvoja je lákavá pre každú organizáciu. Nejde však zásadne len o ochranu prírody či ľudských práv, trvalá udržateľnosť siaha ďalej. Pri prechode na model spoločenskej zodpovednosti je potrebné, aby organizácia počítala so všetkými faktormi, ktoré sú k správne fungovaniu trvalo udržateľnej koncepcie nutné. Patrí sem desať základných princípov (Burchell, 2008):

- Pozitívny vplyv,
- Značka a reputácia,
- Procesy záujmu o životné prostredie,
- Finančné výsledky,
- Viacrozmerné merania a hodnotenia,
- Správna biznis stratégia,
- Analýzy senzitivity,
- Správna postupnosť – Funguje zodpovedná organizácia lepšie alebo je lepšie fungujúca organizácia viac zodpovedná?
- Práca pre rozvoj,
- Medzery vo výskume.

Až keď sa bude organizácia zameriavať na všetky tieto aspekty, je možné začať implementovať princípy trvalo udržateľného rozvoja. Je veľmi dôležité, aby si predstavitelia podniku uvedomovali, že ich konanie vie ovplyvniť bežnú spoločnosť, a preto je v ich silách, aby ten vplyv bol čo najviac pozitívny, čo môže zároveň zvyšovať silu ich značky a reputáciu. Implementácia princípov trvalej udržateľnosti nie je

jednoduchý proces, vyžaduje si dôkladné analýzy, merania, prepracované stratégie, ktoré však v konečnom dôsledku priniesú dôležité výsledky.

Udržateľný manažment možno chápať na viacerých úrovniach. V strategickej rovine ide o holistický, teda celostný prístup, nahliadanie na podnik či samosprávu ako celok. Je nutné podporovať kultúru v organizácii, v ktorej bude zakorenená udržateľnosť. Takto nastavená organizácia potom môže z udržateľnosti ťažiť aj po ekonomickej stránke, možno teda túto rovinu nazvať aj ekonomickou. V nižšej rovine ide o ekologickú udržateľnosť, ktorej cieľom je redukovanie ekologickej záťaže rôznymi formami. Najnižšia úroveň udržateľného manažmentu spočíva v sociálnej udržateľnosti, ktorá zároveň tvorí základný kameň udržateľných procesov. Dôležitou súčasťou je spolupráca a vytváranie vhodného pracovného prostredia (Dilmegani, 2023). Úrovne udržateľného manažmentu sú znázornené na Obrázku 6.



Obrázok 6: Úrovne udržateľného manažmentu

Zdroj: Dilmegani, 2023

Aj napriek tomu, že prechod k udržateľnému riadeniu nie je rýchly proces a vyžaduje si silnú motiváciu a úsilie zo strany vedenia organizácie, úspešné zavedenie udržateľného riadenia potom môže priniesť podniku niekoľko výhod. Sú to nasledovné (Šatanová a Sákal, 2013):

- Zvyšovanie účinnosti technologických procesov z ekonomického aj environmentálneho hľadiska,
- Zmierňovanie negatívnych dopadov aktivít podniku na životné prostredie, okolitú spoločnosť, zdravie či majetok,
- Konkurenčná výhoda v podobe lepšieho vnímania podniku s potenciálnymi ekonomickými výsledkami,
- Prevencia vzniku problémov so štátnymi orgánmi, samosprávou, v ktorej podnik pôsobí, či so širokou spoločnosťou,
- Zlepšenie vzťahu zamestnancov k podniku,
- Zvýšenie príťažlivosti podniku pre potenciálnych investorov.

V organizácii možno identifikovať 9 základných princípov udržateľnosti v manažmente. Tieto princípy majú prispieť k tomu, aby inštitúcie pochopili, čo pre ne znamená udržateľnosť a prečo je dôležitá. Princípy majú spoločné tieto tri atribúty (Epstein a Buhovac, 2014):

- Upresňujú definíciu udržateľnosti,

- Môžu byť integrované do každodenného manažérskeho rozhodovania, ale aj do operatívneho a strategického rozhodovania,
- Je možné ich merať a výsledky speňažiť.

V Tabuľke 1 je zobrazených deväť princípov udržateľnosti, ktoré popisujú rozšírenú definíciu tohto pojmu z pohľadu sociálneho, ekonomického a environmentálneho z dôrazom na riadenie a jeho funkcie v podniku. Tieto princípy by mali byť v udržateľných organizáciách hlboko zakorenené, preto je esenciálne, aby ich manažéri poznali a chceli aplikovať.

Tabuľka 1: Deväť princípov udržateľného riadenia podniku

Princíp	Definícia
Etika	Spoločnosť zakladá, propaguje, monitoruje a udržiava etické štandardy a praktiky v jednaní so všetkými zainteresovanými stranami
Vláda	Spoločnosť riadi svoje zdroje svedomite a efektívne, s uvedomovaním si dôvernej povinnosti svojich správnych rád a manažérov s ohľadom na záujmy všetkých zainteresovaných strán
Transparentnosť	Spoločnosť pravidelne poskytuje informácie o ich produktoch, službách a aktivitách, čím umožňuje zainteresovaným stranám vykonávať dobre informované rozhodnutia
Podnikové vzťahy	Spoločnosť sa zapája do procesov férového obchodu (fair-trade) s dodávateľmi, distribútormi a partnermi
Návrat financií	Spoločnosť odmeňuje poskytovateľov kapitálu konkurenčnou návratnosťou investícií a ochranou majetku spoločnosti
Zahrnutie komunity/ ekonomický rozvoj	Spoločnosť pestuje vzájomne výhodné vzťahy medzi ňou a komunitou s dôrazom na kultúru, kontext a potreby komunity
Hodnota produktov a služieb	Spoločnosť rešpektuje potreby, túžby a práva jej zákazníkov a snaží sa zabezpečiť najvyššiu úroveň hodnôt jej produktov a služieb
Zamestnávateľské praktiky	Spoločnosť sa angažuje v takých postupoch riadenia ľudských zdrojov, ktoré podporujú osobný a profesionálny rozvoj zamestnancov, rozmanitosť a oprávnenia zamestnancov
Ochrana životného prostredia	Spoločnosť sa snaží ochrániť a obnoviť životné prostredie a propaguje udržateľný rozvoj s produktami, procesmi, službami a inými aktivitami

Zdroj: Upravené podľa Epstein a Buhovac., 2014

V súvislosti so súčasným zdôrazňovaním environmentálnej udržateľnosti, sociálnej zodpovednosti a hospodárskej efektívnosti sa manažérska prax stala kritickou oblasťou pre zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti organizácií. V kontexte udržateľného riadenia sa táto potreba zintenzívňuje, keďže manažéri sú konfrontovaní zložitými výzvami, ktoré zahŕňajú aj znižovanie environmentálneho vplyvu, zlepšovanie sociálnej rovnováhy a zabezpečenie ekonomickej prosperity.

Vzniká tu priestor na uplatňovanie manažérskych praktík a využívanie strategických nástrojov na riešenie týchto výziev a na dosiahnutie udržateľného riadenia. Tieto praktiky, ktoré vyžadujú systémový prístup, sa neobmedzujú len na viditeľné prvky udržateľnosti či marketingové stratégie, ale hlbšie zasahujú do kultúry, procesov a štruktúr organizácie. Ich cieľom je vytvoriť integrovaný rámec, ktorý zosúladí ekonomické, environmentálne a sociálne ciele s dlhodobou stratégiou a hodnotami organizácie. Podniky s udržateľným riadením sa teda držia týchto manažérskych praktík (Epstein a Buhovac, 2014):

- Nastavujú vysoké štandardy správania sa v podniku a vytvárajú systémy na meranie, hodnotenie a reportovanie podnikových aktivít s ohľadom na etiku v podnikaní,

- Ohodnocujú manažérov na vyšších úrovniach za ich finančný aj nefinančný výkon a majú takú štruktúru predstavenstva, ktorá zastupuje širokú škálu názorov zainteresovaných strán,
- Široko identifikujú svoje zainteresované strany, ich požiadavky a informácie, ktoré im potrebujú odovzdať,
- Podporujú domáce, nejakým spôsobom znevýhodnené či menšinové podniky a svojich dodávateľov povzbudzujú k sociálnemu, environmentálnemu a ekonomickému zlepšeniu,
- Vytvárajú silnú hodnotu a vyvažujú záujmy všetkých zainteresovaných strán
- Spájajú sa s členmi komunity, ktorí propagujú prísne štandardy z oblasti zdravia, vzdelania, bezpečnosti a ekonomického rozvoja,
- Zvyšujú úroveň spokojnosti ich zamestnancov, podporujú štandardy ľudských práv, svojim zamestnancom poskytujú programy ako denná starostlivosť, kariérne možnosti či dovolenky s rodinou,
- Minimalizujú spotrebu energie, prírodných zdrojov, znižujú mieru odpadu a emisií.

Manažéri využívajúci udržateľné manažérske praktiky musia pochopiť a aplikovať konkrétne kroky a postupy, ktoré vedú k dosiahnutiu udržateľnosti v ich organizáciách. Tieto kroky poskytujú rámec pre manažérov na identifikáciu, plánovanie a implementáciu opatrení, ktoré zvyšujú environmentálnu, sociálnu a ekonomickú udržateľnosť ich podnikov. Zavedenie manažérskych praktík a ich úspešná realizácia je kľúčová pre úspech v dosahovaní udržateľného riadenia a dlhodobú prosperitu organizácie. Na dosiahnutie úspešného zavedenia udržateľného riadenia do podniku sa odporúča postupovať v týchto siedmich krokoch (Sákal, 2013):

1. Uskutočnenie analýzy zainteresovaných strán podniku

Na dôležitosť dôkladnej identifikácie zainteresovaných strán poukazuje autor Sákal rovnako ako Epstein. ZS môžu byť podnikom ovplyvňované na základe jeho aktivít či geografickej polohy. Poznanie problémov, záujmov, potrieb aj očakávaní ZS bolo identifikované aj ako jeden z hlavných princípov udržateľného riadenia podniku.

2. Nastavenie cieľov a politík udržateľného rozvoja

Hodnoty udržateľného rozvoja by mali byť jasne komunikované so zamestnancami podniku. Na základe týchto hodnôt potom najvyšší manažment nastaví merateľné ciele, ktoré budú dosiahnuté prostredníctvom udržateľného riadenia. Nastavené ciele a stratégie však musia byť v súlade s už existujúcimi podnikovými stratégiami. Ak tak nie je, je potrebné ich prepojiť.

3. Návrh a realizácia plánu implementácie

Navrhované ciele a stratégie je nutné pretaviť do reálnej podoby a implementovať ich tak do riadenia podniku. Počas tohto kroku je vhodné začať meniť postoj zamestnancov vhodnou motiváciou k udržateľnosti. Vedenie podniku by nemalo zabúdať na to, že udržateľnosť by mala byť implementovaná do všetkých procesov, od hlavných až po tie najmenšie.

4. Tvorba podpornej podnikovej kultúry

V tomto kroku má dôjsť ku kompletnej informovanosti manažérov vo všetkých úrovniach podniku, čo im umožní dôležitosť zmeny komunikovať aj s ostatnými zamestnancami. Je dôležité dosiahnuť spoločné porozumenie nastaveným cieľom a novej udržateľnej politike. Aj po ukončení kroku je vhodné naďalej vzdelávať zamestnancov a zlepšovať im ich pracovné podmienky.

5. Návrh opatrení a štandardov výkonu

Ak sa podnik pripravuje na udržateľné riadenie, je potrebné nastaviť si opatrenia vymedzujúce hodnotenie jeho výkonu. Je vhodné započítať aj pravidelné reportovanie. V tomto kroku sa prihliada na medzinárodné aj štátne nariadenia a štandardy, ktoré na opatrenia v podniku vplývajú v značnej miere.

6. Príprava správy pre zainteresované strany

V správe pre zainteresované strany a všetky úrovne manažmentu podniku sa má informovať o porovnaní medzi bežnou činnosťou podniku a tou udržateľnou. Správy môžu byť uverejnené vo forme reportov, ktorých forma bola navrhnutá už v predchádzajúcom kroku.

7. Zlepšenie vnútorných monitorovacích procesov

Nielen opatrenia je dôležité dodržiavať, ale aj merať výstupy pri ich dodržiavaní. Najlepším krokom je potom zavedenie vhodného mechanizmu, ktorý pomôže vrcholovým manažérom merať prínosy udržateľného riadenia.

Balanced Scorecard pre udržateľnosť

Na ceste k vytvoreniu trvalo udržateľného podniku je treba poznať všetky stránky podniku a vedieť ich merať. Pre tento účel sa využíva takzvaný Balanced Scorecard (BSC), ktorý jednoducho poskytuje hodnotenie podniku na takej úrovni, aby ho manažéri vedeli rýchlo a jasne pochopiť. Obsahuje indikátory, prostredníctvom ktorých sa na podnik nahliada z rôznych dôležitých pohľadov, ktorými sú:

- Zákaznícka perspektíva – Ako podnik vnímajú zákazníci?
- Vnútorná perspektíva – V čom je podnik dobrý?
- Perspektíva inovácie a učenia – Vie podnik pokračovať v zlepšovaní sa a tvorení hodnoty?
- Finančná perspektíva – Ako podnik vzhliada k investorom a akcionárom? (Kaplan, a iní, 1992)

Balanced Scorecard pre udržateľný rozvoj naďalej obsahuje aj pohľady:

- Strategická environmentálna perspektíva,
- Sociálna perspektíva (Jablonski, 2009).

V trvalo udržateľnom biznis modeli nezáleží len na pôvodných perspektívach, do hry vstupuje aj prístup spoločnosti k životnému prostrediu a k **social welfare** – teda k blahobytu spoločnosti.

Ak už však podnik má zostavený svoj BSC, má pri premýšľaní o trvalej udržateľnosti na výber z troch možností. Prvou je jednoduchá integrácia dodatočných perspektív do jednotlivých perspektív existujúceho BSC. Druhou cestou je doplnenie dvoch nových perspektív, pričom to môže spôsobiť menšie zmeny v ostatných už vytvorených perspektívach. V prípade tretej možnosti podnik pokračuje len v tvorbe toho udržateľného BSC, teda takzvaného **sustainability balanced scorecard (SBSC)**. V tomto procese však treba myslieť na nasledovné podmienky (Jablonski, 2009):

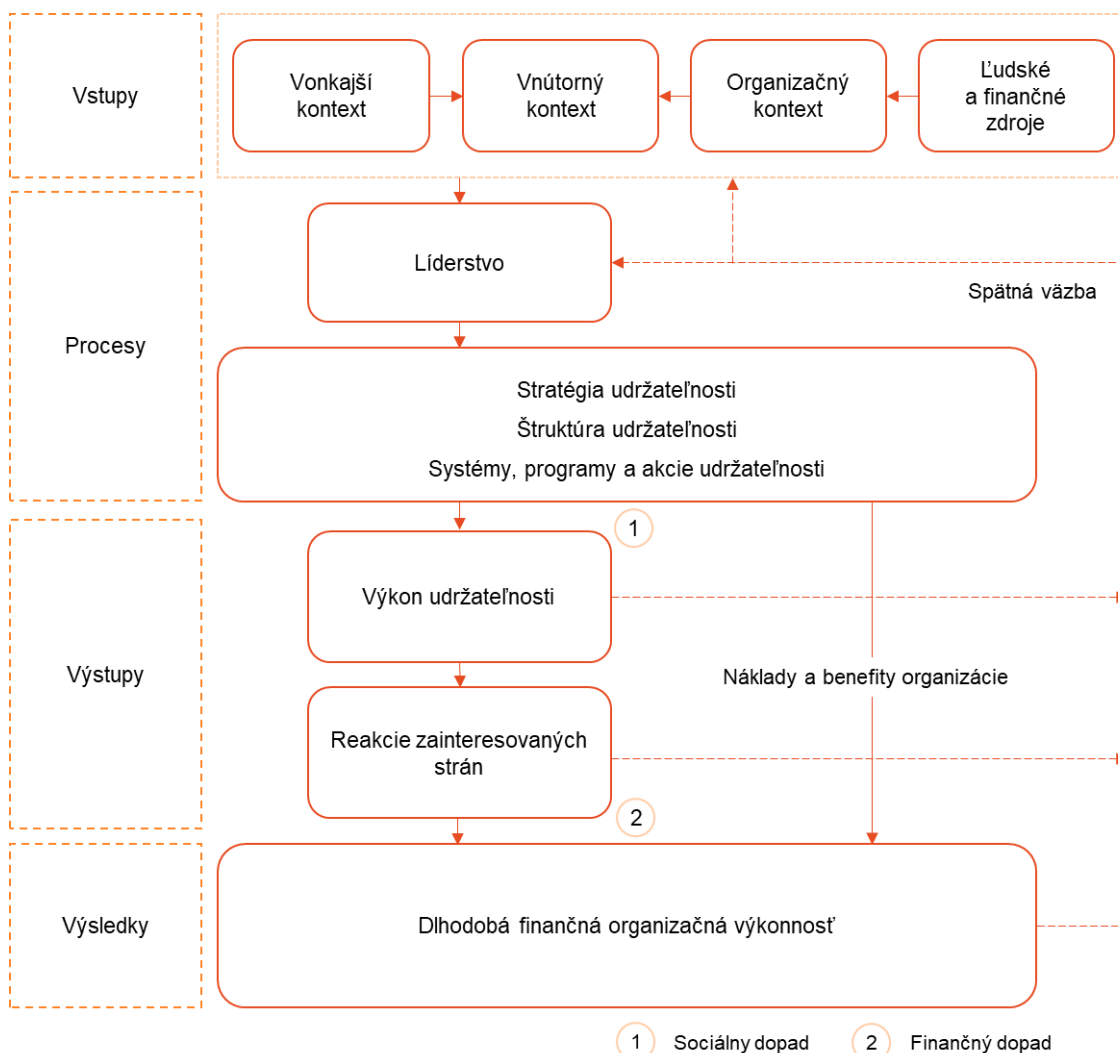
- Riadenie sociálnej a environmentálnej perspektívy má byť integrované s riadením biznis operácií,
- Keď je vytvorená stratégia pokrývajúca sociálnu aj environmentálnu perspektívu, mala by byť založená predovšetkým na špecifikách daného biznisu,
- Pri integrácii sociálnej a environmentálnej perspektívy by sa malo zvažovať, či je, alebo nie je vhodné do SBSC zaviesť ďalšiu oblasť hodnotenia.

Úlohou celého procesu je zistiť, či je organizácia schopná zaviesť hodnotenie pridaných oblastí do svojho biznis modelu. Stratégia nových perspektív má byť v súlade

s doterajšími biznis postupmi. Aj napriek rozdielom v riadení podniku a samospráv je možné tieto princípy aplikovať aj na obce a mestá.

Model udržateľného riadenia

Podľa Epsteina (2014) sa má udržateľné riadenie odvíjať najmä od silného líderstva riadiacej osoby, čo je znázornené aj v modeli udržateľného riadenia na Obrázku 7. Líderstvo je súčasťou procesov nevyhnutných pre riadenie spolu s jasne stanovenou stratégiou udržateľnosti, štruktúrou udržateľnosti a vymedzenými systémami, programami a akciami udržateľnosti. Pre zabezpečenie procesov je však potrebné chápať vonkajší kontext organizácie (resp. samosprávy), jej vnútorný a organizačný kontext a ľudské a finančné zdroje. Tieto zložky predstavujú vstupy do procesov. Výstupmi sú potom výkon udržateľnosti a najmä sociálny dopad, spolu s reakciami zainteresovaných strán, čo sa môže odraziť na finančnom dopade udržateľného riadenia. Všetky výstupy sa spájajú do hlavného výsledku, ktorým je dlhodobá finančná výkonnosť organizácie (resp. samosprávy). Opäť sa tak ukazuje koncentrické chápanie udržateľnosti, v ktorom je poslednou a najviac vnorenou zložkou práve ekonomická udržateľnosť, ktorá môže byť dosiahnutá správnym uchopením ostatných dvoch zložiek TUR.



Obrázok 7: Model udržateľného riadenia organizácie

Zdroj: Upravené podľa Epstein, 2014

1.3 Manažment samosprávy

Prvé zmienky o samosprávnych jednotkách na území Slovenska siahajú ešte do prvej polovice 13. storočia. V tých časoch, niektoré mestá mali privilégia voliť si svojich zástupcov do vlastných výkonných orgánov. Regionálne územia s vlastnou správou začali vznikať v stredoveku. V priebehu histórie sa územnosprávne zriadenie na slovenskom území niekoľkokrát menilo, až sa dostalo k súčasnej podobe (Nižňanský, 2002).

Koncept **decentralizácie** bol schválený vládou SR v apríli 2000, vznikla tak druhá úroveň samosprávy a k obecnému zriadeniu sa pridal vyšší územný celok. Dôležité je poznamenať, že sa stanovilo, že medzi orgánmi obcí a orgánmi samosprávy VÚC nemá existovať vzťah nadradenosti a podradenosti, obe úrovne majú jasne stanovené úlohy, pôsobnosť, právomoci či zodpovednosti voči občanom. Rovnako štátna a územná samospráva majú predstavovať vzťah vzájomnej spolupráce a štát má nad samosprávami dozor iba z hľadiska zákonov (Nižňanský, 2002).

Ako je uvedené v Ústave Slovenskej republiky v štvrtej hlave, „*Základom územnej samosprávy je obec. Územnú samosprávu tvorí obec a vyšší územný celok.*“ (Ústava Slovenskej Republiky, 2017) Definícia samosprávy je nasledovná: „*Obec a vyšší územný celok sú samostatné územné samosprávne a správne celky Slovenskej republiky združujúce osoby, ktoré majú na ich území trvalý pobyt.*“ Samosprávy na Slovensku sú považované za právnické osoby, ktoré samostatne hospodária s vlastným majetkom a finančnými prostriedkami, pričom svoje potreby financujú z vlastných príjmov a štátnych dotácií.

V slovenskom chápaní sú teda známe dve hlavné formy samosprávneho zriadenia:

- Obec,
- Vyšší územný celok (samosprávny kraj).

V terminológii dochádza k názoru, že pojmy obec a mesto nemožno unifikovať a musia byť využívané iba samostatne. Obec je ale jednotné pomenovanie pre územné jednotky menšie ako vyššie územné celky (samosprávne kraje) a je teda označením pre dediny aj mestá spoločne. Pri splnení predpokladov určených zákonom môže byť obec vyhlásená za mesto:

- je hospodárskym, administratívnym a kultúrnym centrom alebo centrom cestovného ruchu, alebo kúpeľným miestom,
- zabezpečuje služby aj pre obyvateľov okolitých obcí,
- má zabezpečené dopravné spojenie s okolitými obcami,
- má aspoň v časti územia mestský charakter zástavby,
- má najmenej 5 000 obyvateľov.

Všeobecne teda pre potreby práce pracujeme s pojmom obec, ktorým jednotne pomenúvame menšie aj väčšie obecné jednotky, teda dediny aj mestá.

Samosprávy na Slovensku sú zriaďované podľa *Zákona č.369/1990 Z. z. o obecnom zriadení* a *Zákona č.302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov (zákon o samosprávnych krajoch)*. Všetky hlavné vymedzenia a zásady riadenia či už obce, alebo samosprávneho kraja, podliehajú týmto dvom zákonom. V práci sa bližšie venujeme Zákonu o obecnom zriadení, ktorý je ako východiskový dokument popísaný neskôr.

Podľa Mederlyho a kol. (2017) je obec „*samosprávny celok vykonávajúci časť verejnej moci*“. Obec síce vystupuje ako univerzálny správca územia, ale nie všetky časti správy v danom území spadajú pod jej kompetencie. Nižňanský (2002) tvrdí, že územná samospráva, či už obecná, alebo VÚC, nevykonáva činnosť v mene štátu, ale v mene občanov. Samospráva je teda relatívne nezávislá od štátnej správy.

Mederly a kol. (2017) chápe samosprávu ako „ústavne zaručené právo územného samosprávneho celku (ako územného spoločenstva občanov) rozhodovať samostatne v rámci autonómnych priestorov vymedzených ústavou a zákonmi o svojich záležitostiach“.

Samosprávy patria svojím charakterom do verejného sektora, ktorý spolu s privátnym sektorom tvorí zmiešanú ekonomiku štátu (Jankelová a kol., 2018). Rektořík definuje verejný sektor ako „časť národného hospodárstva, v ktorej sa vo verejnom záujme realizujú verejné služby, je financovaná prevažne z verejných rozpočtov, je riadená a spravovaná verejnou správou, rozhoduje sa v nej verejnou voľbou a podlieha verejnej kontrole“ (Rektořík, 2007). Je teda dôležité poznamenať, že verejný sektor v podmienkach Slovenskej republiky sa môže líšiť od verejných sektorov iných štátov, keďže sa v ňom odráža aj kultúra daného štátu, politická situácia či legislatívne stanovy.

V Tabuľke 2 sú popísané základné všeobecné charakteristiky verejného sektora.

Tabuľka 2: Charakteristické črty verejného sektora

Pohľad na verejný sektor	Vysvetlenie pohľadu
Systémový	Podsystém zmiešanej ekonomiky
Správny	Spravovaný verejnou správou, ktorú tvorí podsystém štátnej správy a podsystém samosprávy.
Inštitucionálny	Existujú dva základné druhy inštitúcií – štátne a samosprávne.
Z hľadiska vlastníctva	Existuje verejné vlastníctvo, vo forme štátneho vlastníctva a vlastníctva samospráv (samosprávnych celkov a obcí)
Kritérium rozhodovania	Verejný záujem
Financovanie verejných aktivít	Realizované zo sústavy verejných rozpočtov

Zdroj: Ochrana a kol., 2010

Výrazným rozdielom, ktorý je medzi privátnym a verejným sektorom (a tiež teda medzi podnikmi a samosprávami) je financovanie, ktoré pre verejný sektor znamená relatívne isté získavanie zdrojov na základe rozpočtov, zatiaľ čo podniky musia svoje zdroje získavať inou formou (Jankelová a kol., 2018; Kaliňák a kol., 2017). Na druhú stranu môže byť isté získavanie zdrojov pre samosprávy určitá nevýhoda, keďže musia operovať s výrazne obmedzeným rozpočtom a často je to práve na zamestnancoch úradu alebo starostovi/primátorovi, či obec získa aj iné zdroje, napríklad z rôznych fondov či operačných programov.

Rozdielom medzi verejným a súkromným sektorom je aj povaha verejných služieb poskytovaných samosprávami. Samosprávy majú za úlohu zabezpečiť širokú škálu verejných služieb, ktoré majú vplyv na každodenný život obyvateľov. Patria sem infraštruktúrne či sociálne služby. Tieto služby môžu zahŕňať od základných infraštruktúrnych a sociálnych služieb až po kultúrne a rekreačné aktivity.

V oblasti komunikácie má verejný sektor, a teda aj samosprávy, zvlášť významnú úlohu. Komunikácia medzi samosprávou a občanmi je kľúčovým nástrojom na informovanie o poskytovaných službách, projektoch a plánoch samosprávy. Zároveň umožňuje občanom vyjadriť svoje potreby, pripomienky a očakávania. Dôsledná a transparentná komunikácia prispieva k budovaniu dôvery obyvateľstva voči samosprávam a ich rozhodnutiam.

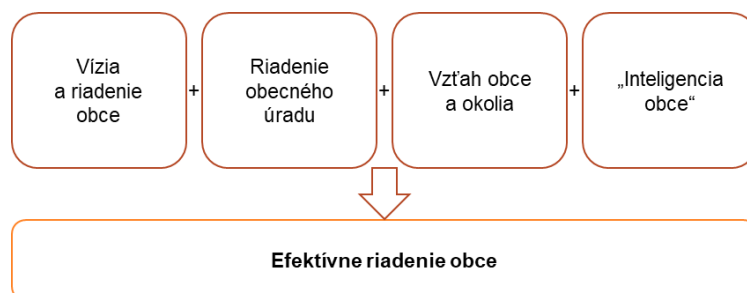
Vzhľadom na špecifiká verejného sektora, kde záujem je orientovaný na verejné blaho a spoločenský prospech, je nevyhnutné, aby komunikácia samospráv bola nielen efektívna, ale aj aktívne podporovala angažovanosť občanov. Zahŕňa nielen informovanie, ale aj aktívne zapájanie občanov do rozhodovacích procesov a vytváranie priestoru na spoluprácu. Týmto spôsobom sa dosahuje vyššia legitímnosť a akceptácia rozhodnutí, ktoré ovplyvňujú samosprávne aktivity a rozvoj daného územia.

V súčasnom kontexte je pre samosprávy ešte dôležitejšie zdôrazniť význam efektívnej online komunikácie. S rastúcou digitalizáciou spoločnosti a nárastom využívania online priestoru občanmi, je dôležité, aby samosprávy využívali moderné nástroje a platformy na šírenie informácií a interakciu s občanmi. To prispieva k transparentnosti, zvyšuje dostupnosť informácií a zjednodušuje procesy komunikácie medzi samosprávou a obyvateľmi.

1.3.1 Strategický manažment samospráv

Udržateľnosť v samosprávach alebo cesta k nej pre samosprávu znamená určitú formu rozvoja. Rozvoj samotný však neprichádza len zvnútra samosprávy, aj keď práve interná motivácia a práca tvorí podstatnú časť. Cieľom obecného rozvoja je vytvorenie takého prostredia pre občanov, ktoré posilní miestne inštitúcie, ich aktivity a podporuje zamestnanosť. Dôležitou súčasťou obecného rozvoja je sociálny dialóg a neustále posilňovanie manažmentu samosprávy (Empel, Boekel, 2007). Čo v konečnom dôsledku predstavuje posilňovanie udržateľnosti samosprávy, keďže v kontexte tejto dizertačnej práce chápeme udržateľnosť najmä z manažérskeho hľadiska.

Rozvoj obce má byť prirodzenou súčasťou obecného života. Má tiež byť žiaduci (Jankelová a kol., 2018) práve preto, aby sa obec neustále vyvíjala a nezačala stagnovať alebo upadať. Je často práve na reprezentatívnej osobe (starostovi alebo primátorovi), ako dokáže potrebu rozvoja obce komunikovať, či už s občanmi, alebo zamestnancami. Veľmi úzko s tým súvisí úroveň spolupráce riadiacej osoby s ostatnými zamestnancami a tiež úroveň ich motivácie, keďže mnoho aktivít rozvoja môže presahovať klasické aktivity obce potrebné na jej bežné každodenné fungovanie. Je tu teda potrebná určitá kvalita komunikácie a odhodlanie pracovať na efektívnom riadení obce. Na Obrázku 8 nižšie je zobrazený súbor metodík pre udržateľné riadenie obce a jej rozvoja.



Obrázok 8: Hlavné oblasti metodiky efektívneho riadenia obce

Zdroj: Pavlík, 2014

Vízia je pri podnikoch tradičnou súčasťou plánovania a následného riadenia rozvoja, avšak pri obciach a iných verejných subjektoch môže byť často opomenutá. V rámci vízie si však obec vyjasňuje to, kam chce obec ako subjekt smerovať a čo chce odovzdávať svojim občanom. Je tak dôležité, aby si obec jasne určila svoju víziu spolu s dlhodobými cieľmi rozvoja. Od takto stanovených cieľov sa môže začať úspešne riadiť obecný úrad, kam spadajú bežné komponenty manažmentu. Pavlík (2014) identifikuje niekoľko obmedzení pri tvorbe vízie a dlhodobých stratégií obce, ktoré môžu obmedziť aj efektívne riadenie úradu:

- Časté zmeny v národnej či EÚ legislatíve, ktorým sa treba prispôbovať,
- Zmeny v politickom prostredí krajiny,
- Nevyjasnenie kompetencií a riadenia pri častej fluktuácii zamestnancov,
- Výmena vedenia obce po volebnom období,
- Zvyšujúci sa tlak na kvalitu poskytovaných služieb – potreba častej aktualizácie,
- Nejednotné požiadavky na vzdelanie či skúsenosti riadiacich osôb.

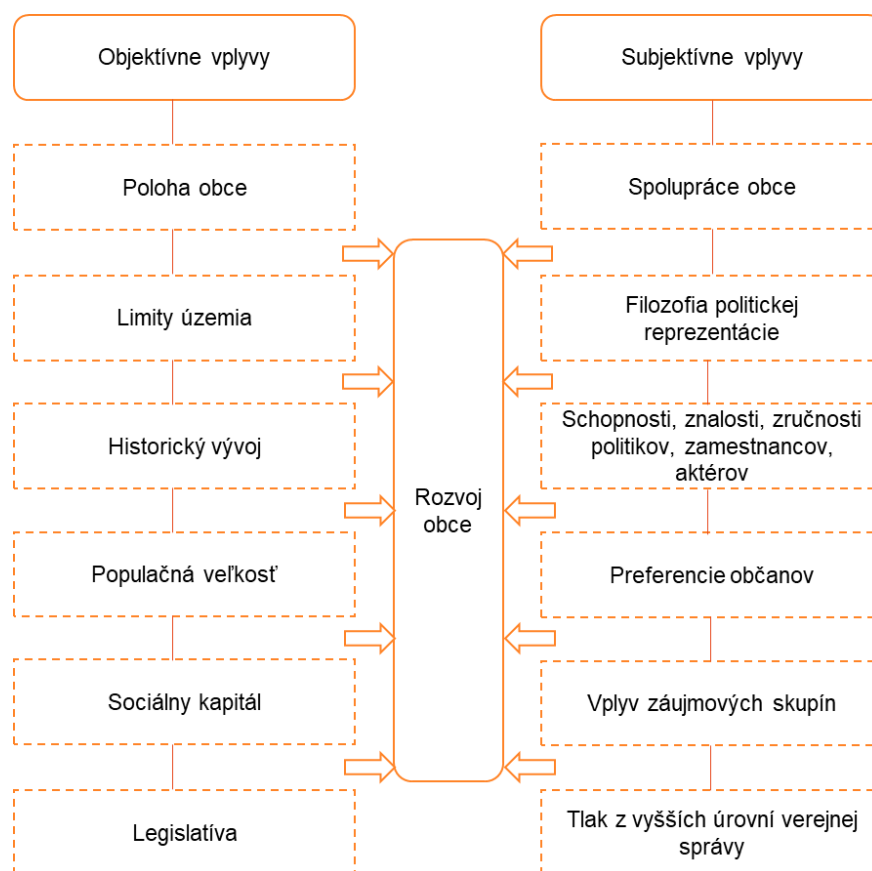
Objektívne a subjektívne faktory, ktoré ovplyvňujú obecný rozvoj samosprávy, tvoria komplexný súbor determinantov, ktoré formujú a riadia rozvoj miestnej správy. Objektívne vplyvy sú neoddeliteľnou súčasťou externého prostredia samosprávy, ktoré je často mimo jej priamej kontroly.

Poloha obce je kľúčovým objektívnym faktorom, ktorý určuje geografickú situáciu a dostupnosť rôznych zdrojov. Limity územia sú často dané geografickými a administratívnymi hranicami, ktoré môžu ovplyvniť rozsah a charakter poskytovaných služieb. Historický vývoj obce má významný vplyv na jej súčasný stav a potenciál pre ďalší rozvoj. Populačná veľkosť, sociálny kapitál a legislatíva predstavujú ďalšie objektívne faktory, ktoré ovplyvňujú život a dynamiku samosprávy.

Na druhej strane subjektívne vplyvy zahŕňajú interné faktory, ktoré môžu byť ovplyvnené rozhodnutiami a konaním samosprávy a jej manažmentu. Spolupráca obce je kľúčovým aspektom vytvárania efektívnych vzťahov medzi samosprávami a ostatnými subjektmi v oblasti. Filozofia politickej reprezentácie odráža hodnoty a postavenie obce v politickom kontexte. Schopnosti zamestnancov zohrávajú dôležitú úlohu v realizácii plánov a projektov samosprávy. Preferencie občanov ovplyvňujú rozhodnutia a priority vo verejnej politike. Vplyv záujmových skupín a tlak z vyšších úrovní verejnej správy sú ďalšími subjektívnymi faktormi, ktoré formujú vnútorné prostredie samosprávy.

Celkovo je pochopenie a efektívne riadenie týchto faktorov nevyhnutné pre úspešný a udržateľný rozvoj samosprávy. Vytvorenie strategických plánov a politík, ktoré zohľadňujú objektívne a subjektívne vplyvy, umožňuje samosprávam lepšie reagovať na aktuálne výzvy a plniť potreby občanov.

Komplexne sú tieto faktory znázornené na Obrázku 9, v ktorom je zdôraznený ich vzťah a prepojenie na rozvoj obce.



Obrázok 9: Faktory pôsobiace na rozvoj obcí

Zdroj: Upravené podľa Galvasová, 2017 in Jankelová a kol., 2018

Jedným z dôležitých prvkov pri riadení obce je aktívne zapájanie občanov, čo môže viesť k zvýšenej spokojnosti občanov so životom v obci a následne k celkovému zlepšeniu stavu. Aktívnou účasťou občana na riadení sa nemyslí len prístup k zasadnutiam obecného zastupiteľstva, ale aj iné prístupy, ktoré sú bližšie identifikované v Tabuľke 3.

V tomto kontexte je dôležité chápať aktívne zapájanie občanov nielen ako formálny proces, ale skôr ako súčasť kultúry a princíp, ktorý podporuje transparentnosť a otvorenosť v rozhodovacích štruktúrach obce. Občianska participácia nezostáva obmedzená len na pasívne prijímanie informácií, ale vytvára priestor pre dialóg, diskusiu a konštruktívny prínos občanov k verejnému životu obce.

V Tabuľke 3 sú identifikované rôzne formy aktívneho zapájania občanov, vrátane verejných diskusií, občianskych fór, ankiet a iných metód, ktoré umožňujú občanom vyjadriť svoje názory a potreby. Zavedenie týchto nástrojov prispieva k budovaniu dôvery medzi občanmi a samosprávou, a tým podporuje lepšiu legitimitu a akceptáciu rozhodnutí.

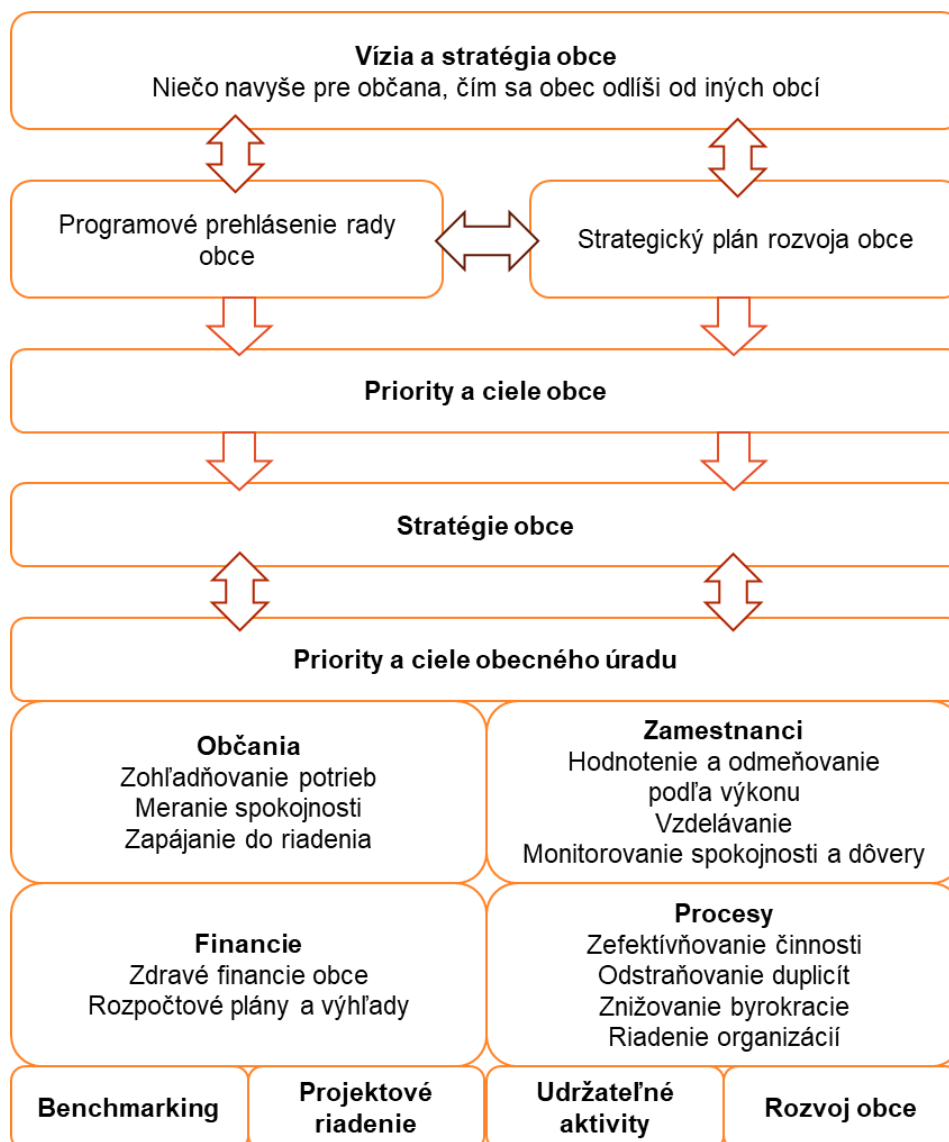
Navyše, aktívne zapájanie občanov nielen zvýši spokojnosť občanov so životom v obci, ale tiež prispieva k vytváraniu občianskej identifikácie a zodpovednosti. Občania, ktorí majú aktívnu úlohu v rozhodovacích procesoch, sa stávajú partnermi v tvorbe verejných politík, čo môže viesť k udržateľnému a inkluzívnemu rozvoju obce. Komplexné a systematické zapájanie občanov tak predstavuje zásadný krok smerom k posilneniu demokracie na princípoch spolupráce a k vytváraniu silného a dynamického obecného spoločenstva.

Tabuľka 3: Možnosti zapojenia verejnosti do riadenia obce

	Tradičný prístup	Inovatívny prístup
Aktívna účasť občanov	Referendum Voľby	Pracovné skupiny Občianska porota Detská samospráva
Konzultácie	Názorové prieskumy Ankety Dotazníky Verejné stretnutia Verejné schôdze a debaty	Internetová anketa Panelové diskusie Neformálne stretnutia
Informovanie	Zákony (č. 369/1990 Zb. a č. 539/2008 Z. z.) Úradná tabuľa Účasť na rokovaní zastupiteľstva Dostupnosť zápisov z rokovaní Rady a zastupiteľstvá Informačné centrum Webové stránky mesta Letáky, brožúry a iné spravodajské formy Výstavy a prezentácie	Sociálne siete – Facebook, Instagram, LinkedIn, X Tlačové konferencie Hromadná korešpondencia Telefonická linka Live chat na webovej stránke
Spolupráca	Účasť vo výboroch Účasť v komisiách Účasť vo výboroch obecných častí	Priama starostlivosť o zeleň Priama starostlivosť o čistotu obecných častí Kordinácia aktivít obce a občanov obecných častí
Delegovanie zodpovednosti	Organizovanie kultúrnych a spoločenských podujatí Podpora miestnych aktivít	Klub seniorov Športové kluby Iné záujmové kluby

Zdroj: Upravené podľa Pavlík, 2014

Na Obrázku 10 možno vidieť model strategického riadenia obce, ktorý predstavuje komplexný rámec a znázorňuje integrovaný prístup k informovaniu občanov a tiež k dosahovaniu cieľov v prioritných oblastiach obce.



Obrázok 10: Model strategického riadenia obce

Zdroj: Upravené podľa Pavlík, 2014

Model sa skladá z niekoľkých kľúčových prvkov, ktoré sú aplikované v súlade s potrebami občanov a efektívnym využívaním zdrojov pre zabezpečenie udržateľného rozvoja. Najvrchnejšia časť modelu zahŕňa víziu a stratégiu obce, ktorá má byť jedinečná a má predstavovať pridanú hodnotu pre občana. V prípade vízie ide o jasný obraz o budúcnosti obce (ako aj pri podnikoch), v ktorom majú byť zohľadnené potreby a očakávania občanov. Vízia sa má odrážať v dokumentoch obce, ako programové prehlásenie či strategický plán (alebo program rozvoja obce). Ďalšou časťou modelu sú priority a ciele obce, ktoré identifikujú hlavné oblasti, na ktoré sa obec zameriava, pričom treba dbať na potreby občanov a aktuálne výzvy. Ciele majú byť merateľné a spracované metodikou SMART (Pavlík, 2014). Stratégie obce zahŕňajú konkrétne kroky na dosiahnutie stanovených cieľov, môžu sa orientovať na rôzne oblasti rozvoja (ekonomickú, environmentálnu, sociálnu) alebo chápať rozvoj komplexne. Dôležitou súčasťou modelu sú priority a ciele obecného úradu. Spadá sem prioritou občania, pri ktorej treba zohľadňovať potreby, merať spokojnosť a aktívne zapájať do riadenia.

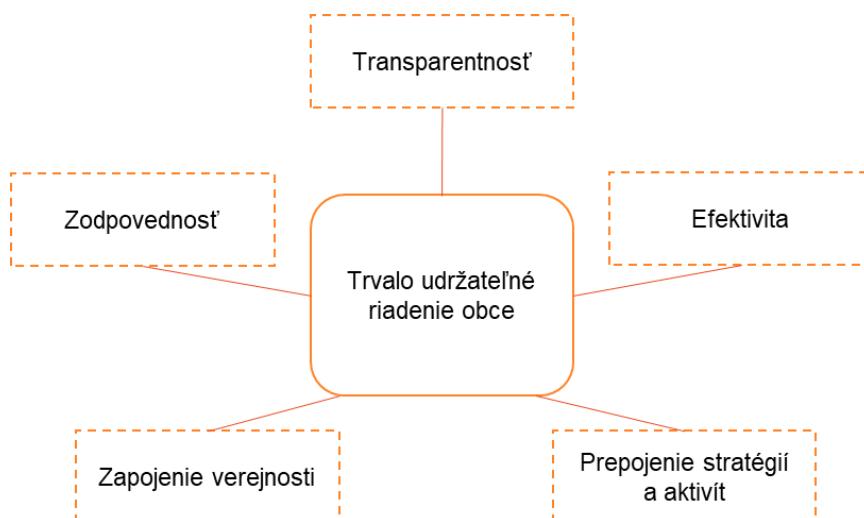
Ďalšou prioritou sú zamestnanci, a teda cieľom by malo byť spravodlivé hodnotenie a ďalší rozvoj zamestnancov. Treťou prioritou sú financie, ktoré predstavujú prostriedok k dosahovaniu udržateľných cieľov obce. Podstatou je transparentné financovanie projektov obecného úradu. Poslednou prioritou sú procesy, ktorých aktívne prepojenie a optimalizácia môže výrazne dopomôcť k zvýšeniu efektivity a tým pádom aj udržateľnosti riadenia obce. V spodnej časti modelu sú zvýraznené rôzne metódy, ktorými sa môže strategické riadenie podporovať. Patria sem benchmarking, projektové riadenie, organizácia udržateľných aktivít a orientácia na sústavný rozvoj obce.

1.3.2 Prvky udržateľnosti v samospráve

Samosprávy sú najbližším správnym článkom vo vzťahu k občanom a mali by preto reprezentovať hodnoty, ktoré občania očakávajú. V dnešnej dobe je nepochybne udržateľnosť jednou z nich a je preto na samosprávach, aby k tejto téme pristupovali zodpovedne a

Szolgayová (2019) tvrdí, že jedným z prvkov udržateľnosti samosprávy je spracovanie územného plánu. Ten by mal „zabezpečiť rovnováhu medzi tromi prvkami udržateľného rozvoja, teda ochranou životného prostredia, hospodárskym rozvojom a sociálnymi aspektmi“.

Podľa Procházkovej (2011) a Jankelovej (2018) by mali byť udržateľné samosprávy v prvom rade transparentné. Reprezentatívne osoby aj zamestnanci úradu majú byť bezúhonné a uvedomovať si svoju zodpovednosť. Stratégie súvisiace s riadením ktorejkoľvek oblasti v obci majú byť jasne prepojené s aktivitami obce. Okrem toho sa má samospráva zameriavať na efektivitu a má zapájať verejnosť. Vzťahy jednotlivých faktorov sú zobrazené v modeli na Obrázku 11.



Obrázok 11: Charakteristické vlastnosti udržateľného riadenia obce

Zdroj: Procházková, 2011 in Jankelová a kol., 2018

Týchto 5 prvkov možno považovať za základné piliere, ktoré musí mať samospráva pevne vnorené do svojho fungovania, inak nie je možné, aby bola riadená udržateľne. Tieto prvky spolu vytvárajú udržateľný rámec pre riadenie samosprávy, ktorý nielenže spĺňa súčasné potreby občanov, ale aj zabezpečuje lepšiu budúcnosť pre nasledujúce generácie.

Na základe predchádzajúcich zistení možno konštatovať, že k prvkom udržateľného riadenia obce je možné priradiť aj podporu rastu, ochranu kultúry, otvorenosť pre medziobecnú spoluprácu. Dôležitým je aj vzdelávanie občanov a zamestnancov, ktoré môže priamo podporiť úroveň chápania udržateľnosti v obci.

Pavlik (2014) odporúča pri riadení obce využívať PDCA cyklus, ktorého hlavným účelom je neustále zlepšovať procesy. Jeho hlavné zložky – *Plan* – *Do* – *Check* – *Act* – prebiehajú v neustálom kolobehu a proces sa tak môže vylepšovať a zvyšovať svoju kvalitu. Tento systém je v samosprávach uplatniteľný hlavne pri poskytovaní služieb občanom, kam vieme zaradiť všetky bežné úkony v styku s občanom na obecnom úrade. Jednotlivé kroky PDCA sú znázornené v Tabuľke 4.

Tabuľka 4: Kroky PDCA cyklu

Časť	Aktivita
PLAN	Definovanie kontextu organizácie Definovanie vízie, cieľa a úloh Vymedzenie procesov v organizácii, ich vstupov a výstupov Vymedzenie zodpovedností Definovanie potreby dokumentácie Popísanie limitácií, rizík a aktivít v procesoch Vymedzenie prostriedkov monitorovania a merania výsledkov
DO	Implementácia aktivít, monitorovania a kontroly Definovanie potrebných zdrojov
CHECK	Verifikovanie procesu a porovnávanie s plánom
ACT	Prinesenie zmeny Proces vylepšovania

Zdroj: Spracované podľa normy ISO 9001:2015

1.3.3 Komunikácia ako aspekt udržateľnosti samosprávy

Komunikácia zobrazuje veľmi dôležitú súčasť bežného aj profesijného života. Je neoddeliteľnou súčasťou akéhokoľvek plánu udržateľnosti či stratégie. Práca vo verejnej inštitúcii, ako úrad samosprávneho kraja je, si vyžaduje vysokú úroveň komunikácie, čo zabezpečuje plynulý a udržateľný chod tejto organizácie. Z hľadiska produktivity práce v organizácii je komunikácia dôležitým faktorom. Kress (2005) identifikuje 5 bodov, ktoré opisujú vzťah medzi produktivitou a komunikáciou:

- Poukázanie na záujem organizácie o jej zamestnancov,
- Vzdelávanie zamestnancov o platových podmienkach,
- Podporovanie motivácie odmeňovaním a uznávaním,
- Prispievanie do práce záujmom a inými nepeňažnými prostriedkami,
- Získavanie spätnej väzby od zamestnancov o problémoch, ktoré ovplyvňujú produktivitu.

Priamo na manažment a hlavne udržateľný manažment nadväzuje kvalitná a efektívna komunikácia v organizácii. Bez komunikácie by v podnikoch, ale aj v organizáciách verejnej sféry, nemohli fungovať potrebné procesy. Heller (2002) tvrdí, že „*efektívna komunikácia je základom vedenia a manažmentu*“. Tiež popisuje komunikáciu v organizácii ako nepretržitú a obojsmernú, nie je teda vyhradená na komunikáciu zdola nahor či zhora nadol.

Komunikácia preto predstavuje jeden z najdôležitejších pilierov riadenia spoločnosti či organizácie vo verejnom sektore. Je dôležité rozvíjať a zdokonaľovať vnútropodnikové komunikačné systémy, ktoré sú súčasťou riadiacich systémov podniku. Tieto systémy sú založené na troch komponentoch (Szarková, 2011):

- Komunikačné nástroje,
- Komunikačné kompetencie,
- Komunikačné zručnosti.

Význam komunikácie v riadení organizácie sa potvrdzuje aj tým, že plní základné tri úlohy (Szarková, 2008):

- Rýchle a objektívne sprostredkovanie komunikačných aktov a procesov, vrátane spätnej väzby, a ich prenášanie do všetkých úrovní riadenia,

- Fixovanie komunikačných kompetencií a komunikačných rolí v jednotlivých komunikačných úrovniach v riadiacich stupňoch,
- Tvorba komunikačného prostredia pre všetkých zamestnancov zúčastnených v riadiacich procesoch.

Komunikácia teda dokáže vo vnútornej štruktúre zvýšiť produktivitu alebo minimálne prispieť k jej zvýšeniu. Prirodzene, udržateľnosť môže byť dosiahnutá len správnou komunikáciou, keďže samotná udržateľnosť v sebe nesie potrebu sociálnej a kultúrnej komunikácie. Oslovenie a komunikovanie s rôznymi zainteresovanými stranami môže zvýšiť udržateľnosť organizácie. Komunikácia predstavuje v udržateľnom rozvoji a udržateľných stratégiách podstatný prvok pre vytváranie spoločného porozumenia o sociálnych hodnotách a tiež podporuje diskusie o konkrétnych cieľoch spojených s udržateľnosťou (Genç, 2017).

V súvislosti s udržateľnosťou môžeme identifikovať tri rôzne vzťahy komunikácie, ktoré sú znázornené v Tabuľke 5. Ide o kľúčové vzťahy komunikácie v kontexte udržateľnosti v samospráve a sú zásadné pre úspešnú implementáciu udržateľného riadenia a dosahovanie cieľov v obci. Komplexné chápanie týchto vzťahov môže umocniť efektívnu koordináciu samosprávy a jej riadenie, ale aj vzájomnú interakciu s občanmi a zvyšovanie povedomia o udržateľnosti a angažovanosti medzi občanmi.

Tabuľka 5: Vzťahy medzi komunikáciou a udržateľnosťou

Vzťah	Smer	Podstata	Cieľ
Komunikácia o udržateľnosti	Obojsmerná (diskusia)	Vnímanie problémov udržateľnosti, štruktúrovanie faktov a rámcovanie záujmov	Dosiahnutie určitej úrovne povedomia, aby bolo možné stanoviť realizáciu TUR
Komunikácia udržateľnosti	Jednosmerná	Vyjadrovanie odborníkov, vedcov, pedagógov, novinárov	Upútanie pozornosti verejnosti a vzdelávanie o problémoch
Komunikácia pre udržateľnosť	Jednosmerná aj obojsmerná	Silné podnecovanie diskusie a vôle vyjadrovať sa k TUR a podieľať sa na ňom	Nastolenie spoločenskej transformácie na základe cieľov TUR

Zdroj: Upravené podľa Kress, 2005, Genç, 2017

Problematikou komunikácie v samosprávach sa na Slovensku zaoberal autor Peter Kubica vo svojich dvoch publikáciách – Efektívna komunikácia samosprávy (2008) a KomuNICKuj alebo o marketingu, médiách a modernej komunikácii (2016). V oboch knihách autor vychádzal zo svojich skúseností ako dlhoročný hovorca Odboru informácií a zahraničných vzťahov Žilinského samosprávneho kraja. Okrem spomínaného autora sa podľa doterajšej analýzy žiadny iný autor na Slovensku touto problematikou nezaoberal.

Veľká časť komunikácie v samosprávach je podľa Kubicu (2008) práve na predstaviteľovi samosprávy. Či už ide o starostu, primátora, alebo predsedu samosprávneho kraja. Autor tiež poukazuje na často opakovanú chybu, kedy sa komunikácia počas volebného obdobia predstaviteľa zanedbáva, ale v poslednom predvolebnom roku dosahuje vrchol a prehnatú pozornosť. Každá aktivita samosprávy by mala byť vhodne komunikovaná, najlepšie aj s dôvodmi konania, aby všetky zainteresované strany pochopili rozhodnutie samosprávy.

Kubica ďalej definuje, že medzi hlavné úlohy komunikátorov, teda osôb priamo zodpovedných za komunikáciu, patrí vytvorenie **komunikačnej stratégie**. Má teda ísť o dokument, ktorý bude načrtávať plánovanú podobu komunikácie so všetkými zainteresovanými stranami. Jeho súčasťou má byť (Kubica, 2008):

- SWOT analýza,
- Krátkodobé ciele komunikácie,

- Dlhodobé ciele komunikácie,
- Komunikačné nástroje.

Komunikácia v samospráve je podľa Kubicu (2008) rozmanitá a má nasledovné podoby:

- Odpovedanie na otázky novinárom,
- Predkladanie informácií na zasadnutiach zastupiteľstiev,
- Odpovedanie na žiadosti o informácie v zmysle zákona č. 211/2001 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám,
- Stretávanie sa predstaviteľov samosprávy s občanmi,
- Organizovanie kultúrnych, spoločenských a športových podujatí,
- Aktivity spolkov a združení,
- Vybavovanie stránok (požiadaviek občanov) počas stránkových hodín úradu.

Je dôležité rozlišovať aj medzi internou a externou komunikáciou. Podstatnou internej je komunikovať so zamestnancami úradu samosprávy o akýchkoľvek zmenách, plánoch či stratégiách. Externá komunikácia je založená na tom, že sa informácie z prostredia úradu dostávajú von, teda k ostatným, externým zainteresovaným stranám. Hlavnými prvkami internej aj externej komunikácie by mali byť **transparentnosť**, **otvorenosť** a **aktuálnosť** (Kubica, 2008)

Komunikácia v samospráve sa stáva efektívnou a kvalitnou vtedy, ak sú splnené nasledovné body (Kubica, 2017):

- Vzájomné informačné kanály medzi vedením a zamestnancami, úradom a organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti (ZP), poslancami a úradom či poslancami a organizáciami v ZP fungujú a sú spoľahlivé,
- Zamestnanci úradov a organizácií v ZP majú dostatok argumentov pri rôznych zmenách a rozhodnutiach v samospráve,
- Zodpovedné osoby v komunikácii dokážu získať potrebné informácie k problémom v samospráve a vedia reagovať na otázky od ZS.

Je teda podstatné, aby si samospráva vhodne zvolila komunikačné kanály, ktoré bude využívať na komunikáciu so svojimi zamestnancami ako predstaviteľmi interného prostredia, ale aj kanály pre komunikovanie s externými ZS. Podľa doterajších zistení je však jednou z hlavných zainteresovaných strán pri komunikácii samosprávy práve skupina *zamestnancov*, ktorí samosprávu nielen reprezentujú, ale aj ďalej pôsobia ako neoficiálni komunikátori.

Okon (2017) samosprávam odporúča aplikovať do komunikácie princípy zvané **CARE**:

- C (communicate) – komunikovať okamžite pri vzniku potreby, neodďaľovať zdieľanie informácií so žiadnou so ZS,
- A (appropriate) – zvoliť vhodnú komunikáciu, dobre poznať adresátov komunikácie a aktuálnu situáciu,
- R (recognize and reward) – rozpoznať a odmeňovať zapájanie sa do komunikácie a podnecovanie diskusií,
- E (express support) – vyjadriť podporu, mať záujem o výzvy a problémy, ktoré majú ľudia, s ktorými prebieha komunikácia.

Aj Wang so spoluautormi (2014) tvrdí, že najdôležitejší nositeľ komunikácie je predstaviteľ samosprávy. Preto kladie dôraz na správne **líderstvo**, ktorým je podľa autorov možné dosiahnuť vyššiu úroveň komunikácie aj samotného riadenia v samospráve. Popisuje aj dva rôzne prístupy k zlepšeniu udržateľnosti. Prvým je komunikácia zdola nahor, ktorý aktívne zapája obyvateľov samosprávy do plánovania a nasadzovania udržateľných aktivít, pričom zdôrazňuje dôležitosť podpory občanov v celom procese. Druhý popisovaný prístup predstavuje komunikácia zhora nadol, teda využíva profesionálne expertízy na podporu rozhodovania ohľadom udržateľnosti.

Komunikácia môže prebiehať v organizácii na rôznych úrovniach a v rôznych podobách. Na základe charakteru a počtu subjektov zapojených do komunikácie možno popísať tri

hlavné typy komunikácie, a to intrapersonálna, interpersonálna a masová. Bližšie sú popísané v nasledujúcej Tabuľke 6.

Tabuľka 6: Typy komunikácie, ich význam a charaktery

Typ komunikácie	Význam	Charakter	Využitie v samospráve
Intrapersonálna	Prebieha vo vnútornom psychickom prostredí jednotlivca, vnútorný rozhovor.	• Je súčasťou každého komunikačného procesu, • Podstatou sú poznatky o sebe samom, • Prebiehajú v nej všetky myšlienkové pochody spojené s funkciami riadenia, • Dôležitá pre riadenie z hľadiska tvorby stratégií a taktík, • Výstupom je príprava na ďalšie typy komunikácie.	• Reflexia riadiacej osoby • Príprava na stretnutia a zasadnutia
Interpersonálna	Proces výmeny informácií medzi pôvodcom a príjemcom správy.	• Zložitý a mnohostranný proces, • V organizácii prebieha nepretržite, • Je produktom sociálno-psychologických a medziľudských vzťahov alebo organizačnej štruktúry, • Prebieha v jednej úrovni riadenia alebo medzi nimi, • Uplatňuje sa pri rozdeľovaní úloh, hodnotení, kontrole, motivovaní, uvoľňovaní zamestnancov, v oblastiach personálneho manažmentu a iných manažérskych funkciách, • Súčasťou je manažérska komunikácia, • Uplatňuje sa empatia, asertivita,	• Medzi riadiacou osobou a zamestnancami /zastupiteľstvom • Osobné rozhovory s občanmi • Návštevy
Masová	Sprostredkúva informácie veľkej skupine ľudí prostredníctvom masových komunikačných nástrojov.	• Umožňuje transfer informácií vo veľkom počte identických kópií anonymnej mase príjemcov, • Informácie sú sprostredkúvané veľkému a rôznorodému publiku, • Odosielateľ a adresát nie sú v priamom bezprostrednom kontakte, • Má množinový a verejný charakter, • Jej hlavné funkcie sú, demokratizačná, socializačná, racionalizačná, informačná, poznávacia, propagačná, výchovno-osvetová a eticko-estetická, • Proces prebieha podľa určitých pravidiel, • Patrí sem aj internetová komunikácia.	• Šírenie informácií všetkým občanom • Sociálne siete • Obecný rozhlas • Úradné a informačné tabule • Webová stránka • Obecné podujatia

Zdroj: Spracované podľa Szarková, 2011 a doplnené

1.3.4 Zainteresované strany samosprávy

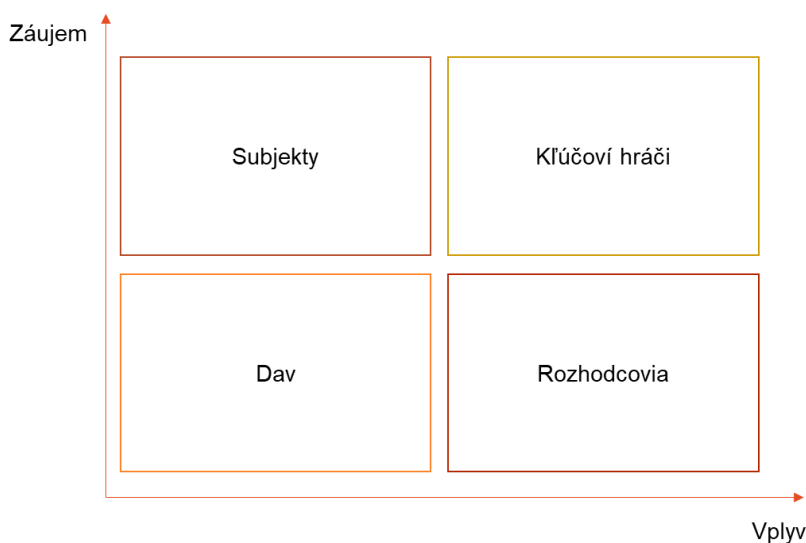
Pojem *stakeholder* (zainteresovaná strana) sa v literatúre po prvýkrát objavil v roku 1984, kedy ho definoval R. Edward Freeman nasledovne: „Zainteresovaná strana je akákoľvek skupina alebo jednotlivec, ktorý dokáže vplývať na ciele organizácie alebo je nimi ovplyvňovaný.“ Definíciu neskôr v roku 1995 doplnil Bryson, a to do podoby: „Zainteresovaná strana je definovaná ako akákoľvek osoba, skupina či organizácia, ktorá si môže nárokovať pozornosť, zdroje alebo výstupy organizácie a je týmito výstupmi ovplyvnená.“

Vytváranie a udržiavanie vzťahov so skupinami zainteresovaných strán je mimoriadne dôležité hlavne z toho dôvodu, že spoločne tvoria akýsi organizačný ekosystém, v ktorom sa všetky zložky navzájom ovplyvňujú. Problematika zainteresovaných strán je súčasťou aj manažérskych teórií, keďže zainteresované strany priamo vplyvajú na manažment organizácie. Existujú základné charakteristiky teórie zainteresovaných strán (Mainardes a kol., 2012):

- Organizácie nadväzujú vzťahy s mnohými skupinami, ktoré buď ovplyvňujú, alebo sú nimi ovplyvňované,
- Teória sa zameriava na tieto vzťahy z hľadiska procesov a výsledkov pre spoločnosť a zainteresované strany,
- Záujmy všetkých legitímnych zainteresovaných strán majú vnútornú hodnotu a žiaden súbor záujmov neprevyšuje nad všetkými,
- Teória sa zameriava na manažérské rozhodovanie,
- Teória identifikuje, ako sa zainteresované strany snažia ovplyvniť organizačné rozhodovacie procesy, aby boli v súlade s ich potrebami a prioritami,
- Pokiaľ ide o samotné organizácie, mali by sa snažiť porozumieť, zosúladiť a vyvážiť rôzne záujmy zainteresovaných strán.

Pre potreby organizácie je dôležité, aby vedela, ako si zainteresované strany kategorizovať, teda ako ich zadeliť do jednotlivých záujmových skupín. Existuje viacero prístupov, ako ZS klasifikovať.

Jedným z prístupov je identifikovať zainteresované strany podľa ich moci a záujmu. Táto matica (Obrázok 12) umiestňuje jednotlivé skupiny zainteresovaných strán do jedného zo štyroch kvadrantov podľa toho, aký majú záujem o dianie v organizácii (samospráve) a aký majú vplyv na rozhodovanie v organizácii.



Obrázok 12: Matica určovania zainteresovaných strán samosprávy
Zdroj: Spracované podľa Reed a kol., 2019

Ďalším zo spôsobov identifikácie relevantných zainteresovaných strán je postupovanie podľa jednotlivých krokov, v ktorých postupne organizácia identifikuje špecifiká a požiadavky zainteresovaných skupín (Gomes, 2004):

1. Identifikovať hlavné zainteresované strany samosprávy,
2. Špecifikovať kritériá, ktoré zainteresované strany používajú na hodnotenie výkonnosti samosprávy ako organizácie,
3. Identifikovať, či samospráva plní požiadavky zainteresovaných strán,
4. Identifikovať, či dochádza k vplyvu zainteresovaných strán,
5. Identifikovať, čo samospráva potrebuje od týchto zainteresovaných strán,
6. Identifikovať, aká dôležitá môže byť každá zainteresovaná strana pre samosprávu.

Gomes (2004) vo svojej štúdii hodnotil rôzne skupiny zainteresovaných strán anglických samospráv. Výsledkom bolo porovnávanie významnosti zainteresovaných strán na základe výpočtu chý kvadrátu. Ako *významné* sa teda ukázali nasledovné zainteresované strany:

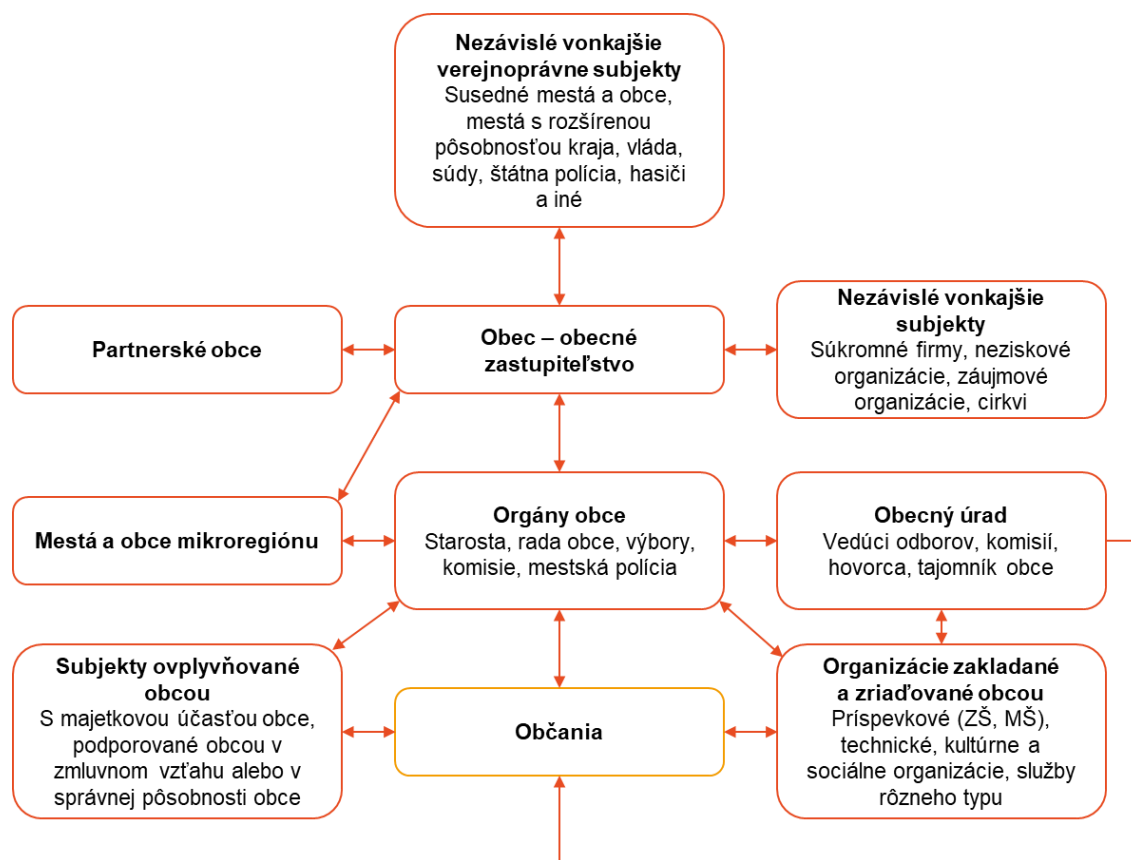
- Miestne podniky,
- zamestnanci samosprávy,
- starostovia a primátori,
- obyvatelia,
- štát,
- orgány vyššej úrovne (ministerstvá),
- orgány nižšej úrovne (samosprávne kraje),
- obranné zložky,
- manažment samosprávy,
- dodávatelia,
- zdravotnícke zariadenia,
- využívatelia služieb,
- rôzne nátlakové skupiny (napr. environmentálne).

V štúdii sa vyskytli a hodnotili aj iné zainteresované strany. Tieto uvedené však dosiahli najvyššiu úroveň významnosti a môžu sa teda považovať za najdôležitejšie podľa Gomesa.

V slovenskom prostredí identifikuje Pavlík (2014) desať zainteresovaných skupín obce, pričom v centre pozornosti by mali zostávať **občania**. Spokojnosť občanov by mala byť cieľom každej samosprávy, keďže práve občania tvoria samosprávu a aktívne do nej prispievajú svojimi aktivitami. Je teda úlohou samosprávy, aby mala záujem o zvyšovanie spokojnosti občanov ako ich nosnej zainteresovanej strany.

V modeli vzťahov obce s týmito stranami na Obrázku 13 je znázornené, že vzťahy vychádzajú z dvoch hlavných prvkov, a to z obecného zastupiteľstva v mene obce a z orgánov obce, kam radíme riadiacu osobu, radu obce, rôzne výbory či komisie a v prípade zriadenia aj obecnú či mestskú políciu. Najvyššie sú v modeli zobrazené nezávislé vonkajšie verejnoprávne subjekty, ktorých činnosť obec nedokáže nijako ovplyvniť, ale ony dokážu ovplyvňovať jej fungovanie a konečné rozhodovanie orgánov obce. Sem patrí napríklad vláda, štátna polícia a iné štátne zložky, ktorých nariadenia sú povýšené nad nastavenými pravidlami v obci. Súčasťou modelu sú aj partnerské obce, s ktorými má obec vytvorené bližšie vzťahy ako s inými obcami z regiónu alebo mikroregiónu. Medzi všetkými subjektami v modeli prebieha vzájomný obojstranný vzťah podporovaný spätnou väzbou s neustále prebiehajúcou komunikáciou, ktorá môže vzťahy posilňovať, ale jej nedostatok aj oslabovať. Kľúčovou zainteresovanou stranou sú občania, ktorí prichádzajú do pravidelného kontaktu s orgánmi obce, jej organizáciami a s inými subjektami. Úlohou obecného úradu a jeho častí je pravidelne komunikovať s občanmi a transparentne im prinášať informácie, čím sa bude podporovať tento vzťah.

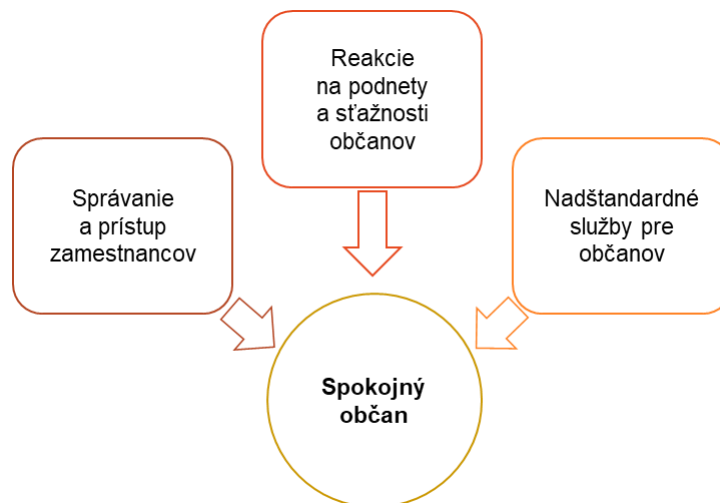
Udržiavanie vzťahov so zainteresovanými stranami by malo byť zohľadňované aj v stratégiách obce.



Obrázok 13: Vzťahy obce s jej zainteresovanými stranami

Zdroj: Spracované podľa Pavlík, 2014

Pre potreby práce identifikujeme **občanov** ako hlavnú zainteresovanú stranu samosprávy v súvislosti s komunikáciou udržiavateľného riadenia. Neodmysliteľnou súčasťou udržiavateľnej obce je spokojný občan, ktorého spokojnosť možno zvyšovať aj práve komunikáciou. Prostredníctvom nej je možné občanov informovať, udržiavať s nimi dialóg a zvyšovať angažovanosť. Prvkom, ktorý následne ovplyvňuje spokojnosť občana, je aj spôsob reakcie na podnety a sťažnosti občanov. Je teda dôležité, aby sa občania cítili vypočutí a práve to sa môže dosiahnuť prostredníctvom vhodne zvolenej komunikácie. Priamo na tento faktor nadväzuje správanie a prístup zamestnancov, ktorí sú priamo nositeľmi komunikácie, keďže v priamej forme komunikácie s nimi dochádzajú občania do kontaktu. Práve na základe interakcie so zamestnancom môžu občania vyhodnocovať spokojnosť so službami, ktoré ponúka obec. Podporným nástrojom pri komunikácii s občanom sú nadštandardné služby, ktoré pôsobia ako pridaná hodnota a vplývajú aj na celkové vnímanie komunikácie a transparentnosti obce. Sem môžeme zaradiť napríklad neformálne stretnutia, podporu aktivít a podujatí v obci, ale aj digitalizáciu a prenesenie úradného styku do online formy. Všetky tieto prvky sú znázornené na Obrázku 14.



Obrázok 14: Prístup k občanovi založený na komunikácii

Zdroj: Spracované podľa Pavlík, 2014

Spokojnosť občanov teda predstavuje dôležitý prvok v celkovej udržateľnosti obce. Jednotlivé kroky riadenia obce by mali byť v súlade s predpokladom zvyšovania spokojnosti obyvateľov so životom v obci, čím sa priamo podporuje sociálna zložka udržateľnosti samosprávy.

1.4 Zhrnutie dôležitých teoretických poznatkov

Pojem **udržateľnosť** chápeme všeobecne ako koncept, ktorý zachováva a naplňuje potreby súčasných generácií bez toho, aby ohrozoval budúce generácie. Na samosprávy ho môžeme vzťahovať ako také fungovanie obce, ktoré nerieši len aktuálne krátkodobé problémy, ale uvažuje strategicky, s ohľadom na budúcnosť samosprávy a jej plnohodnotné zachovanie, či už po ekonomickej, ekologickej, alebo sociálnej stránke. Všetky udržateľné aktivity by mali v konečnom dôsledku smerovať k zlepšeniu súčasného stavu, najmä životného prostredia (ako napríklad zmena klímy, zachovanie rozmanitosti, práca s obmedzenými zdrojmi), ale aj ekonomického prostredia, čo môže neskôr podporiť efektívnejšie plánovanie aj riadenie. V samosprávach je dôležitý aj posledný prvok, a teda sociálna udržateľnosť, s ohľadom na zvyšovanie zamestnanosti, aktívnu prácu s občanmi a komunikáciu s nimi. **Udržateľný manažment** teda chápeme ako taký manažment, ktorý zohľadňuje princípy udržateľnosti a jeho hlavným cieľom je dosiahnuť udržateľný stav alebo sa mu aspoň priblížiť. V súvislosti s obcami sa v literatúre spomína aj **spoločenská zodpovednosť**, ktorá je súčasťou udržateľnosti ako konceptu a najviac sa odráža v jeho sociálnej zložke. Ak chce obec implementovať udržateľnosť do riadenia, je podstatné začínať už od **stratégií**, ktoré by sa mali odvíjať od udržateľnosti a z dlhodobého hľadiska by mali obsahovať také prvky, ciele a plány, ktoré budú tento stav podporovať. Dôležitým krokom je aj **analýza zainteresovaných strán**. Z dostupnej literatúry vyplýva, že jednou z najdôležitejších ZS obce sú **občania**, keďže v obci žijú, využívajú služby, navštevujú školy, pracujú či podnikajú. Dôležitou osobou v udržateľnosti samosprávy je **riadiaca osoba**, ktorá predstavuje lídra a má byť nositeľom zmeny a udržateľnosti obce.

Podstatným aspektom udržateľnosti samosprávy je **komunikácia**, najmä smerom k občanovi, pretože je kľúčovým nástrojom na informovanie o plánoch a cieľoch, a teda aj o samotnom riadení samosprávy. V čase digitalizácie je preto dôležité sa orientovať na **online komunikáciu**, teda komunikáciu prebiehajúcu v online priestore. Aj na základe týchto zistení sa bude zvyšok práce odvíjať od kombinácie pojmov udržateľnosť a online komunikácia. Aby boli samosprávy udržateľné, je dôležité voliť inovatívny prístup ku komunikácii, teda zahŕňať aj iné spôsoby, napríklad sociálne siete, udržateľné

aktivity, aktivity podporujúce komunitu, a hlavne aj osobné stretnutia zo strany riadiacej osoby.

Ďalšími kľúčovými prvkami udržateľnosti samospráv sú **transparentnosť** a **zapojenie verejnosti** do riadenia obce. Tieto prvky sú ale neustále podporované komunikačným procesom, ktorý má zohľadňovať udržateľnosť, a v tomto procese figurujú samosprávy ako odosielateľ nielen informácií z vnútra fungovania samosprávy, ale aj informácií o udržateľnosti, čím sa podporuje vzdelávanie občanov. V komunikácii je vhodné postupovať podľa princípov **CARE** (z angl. communicate, appropriate, recognise and reward, express support). Riadiaca osoba ako líder je v kontexte udržateľnosti v obci aj nositeľom komunikácie. Zo zistení vyplýva, že jedným z cieľov samosprávy má byť **spokojnosť občanov**, čo sa môže dosiahnuť práve aj intenzívnou komunikáciou, transparentnosťou a podporou udržateľnosti.

Na základe všetkých teoretických zistení mohlo byť navrhnuté a nastavené ďalšie smerovanie výskumu, ktoré sa vymedzuje na prejavy komunikácie udržateľnosti a udržateľného manažmentu samosprávy s občanmi, hlavne v online priestore.

2 METODIKA VÝSKUMU A CIELE DIZERTAČNEJ PRÁCE

V druhej kapitole práce popisujeme metodológiu výskumu aj celej dizertačnej práce. Pri tvorbe metodologických postupov sme vychádzali z rôznych publikácií, pričom najvýraznejší vplyv mali autori Hendl, Remr, Disman a Ritomský. V úvode kapitoly sa nachádza časť Operacionalizácia pojmov, ktorá upresňuje chápanie jednotlivých pojmov použitých v celej dizertačnej práci a ich uchopenie v zmysle výskumu. Metodologicky je ďalej popísaný problém a naň nadväzujúci cieľ dizertačnej práce, ktorý vychádza priamo z uvedeného problému. V časti Subjekt a objekt výskumu je popísaný prístup a uchopenie výskumného problému z hľadiska toho, čo a akým spôsobom ďalej skúmame. Na túto podkapitolu nadväzuje časť Základný a výberový súbor, kde je už konkrétne upresnená výskumná vzorka. Súčasťou kapitoly je ďalej vymedzenie výskumných úloh, na čo nadväzuje identifikácia atribútov, výskumných otázok a hypotéz. Následne sú popísané metódy a techniky výskumu, vrátane metód zberu a vyhodnocovania dát, a v závere je popísaný prvotný plán spracovania dizertačnej práce.

OPERACIONALIZÁCIA POJMOV

V rámci práce pracujeme so základnými pojmami, ktoré sú pre skúmanú problematiku nosné. Ich znenia a významy v kontexte tejto dizertačnej práce sú spísané v Tabuľke 7.

Tabuľka 7: Operacionalizácia používaných pojmov v dizertačnej práci

Pojem	Vysvetlenie v práci
Udržateľnosť	Koncept, ktorý stojí na troch pilieroch, a to ekonomickom, ekologickom a sociálnom, pričom sa vo všetkých troch oblastiach usiluje o zachovanie a zlepšovanie súčasného stavu za pomoci dostupných zdrojov bez toho, aby akýmkoľvek spôsobom obmedzoval budúce stavy.
Udržateľné riadenie	Také riadenie, ktoré je v súlade s princípmi udržateľnosti, a teda berie do úvahy zachovávanie dedičstva, rozmanitosti a podnecovanie rozvoja vo všetkých troch oblastiach udržateľného rozvoja.
Samospráva	V ponímaní dizertačnej práce pracujeme s pojmom samospráva ako ekvivalentom pojmu obec, a teda je to najmenšia samosprávna územná jednotka, menšia ako región, ktorá má vlastné kompetencie a vlastný spôsob riadenia. Úplne ju môžeme pomenovať ako miestna samospráva.
Riadenie samosprávy	Ide o také riadenie, ktoré je prispôbené a aplikované priamo na verejné prostredie, teda na samosprávy, respektíve obce. Má svoje špecifiká a odlišnosti od riadenia podniku alebo inej organizačnej jednotky.
Transparentnosť samosprávy	Považujeme za synonymum pojmu otvorenosť, ide teda o jasnú a priamu komunikáciu procesov, nezamlčovanie podstatných náležitostí, vôľu komunikovať otvorene a bez potreby dodatočných výziev zo strany iných strán.
Informovanosť	Subjektívny pocit získavania dostatku informácií, znalosť vecí, oboznámenie s (najnovšími) informáciami, poznatkami
Obec	V ponímaní práce ide o synonymum pojmu samospráva, zastrešuje obe samosprávne jednotky miestnej samosprávy, a to vidiecku obec aj mesto.

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.1 Vymedzenie problému a cieľa výskumu

Na základe predchádzajúcej analýzy teoretických zdrojov a sekundárneho výskumu príkladov najlepšej praxe a odborných analýz z prostredia slovenských samospráv sme stanovili nasledujúci výskumný problém:

Miestne samosprávy na Slovensku nie sú alebo sú len v malej miere riadené udržateľne, s udržateľným riadením nepracujú jednotne, neexistuje vymedzenie udržateľného riadenia pre samosprávy.

Nedostatok jednotného prístupu môže viesť k nízkej konzistentnosti a neefektívnosti vo využívaní udržateľných postupov. Absencia jasného vymedzenia udržateľného riadenia pre miestne samosprávy môže mať za následok, že tieto obce nebudú schopné plne využívať prínosy udržateľného riadenia. Tento stav signalizuje potrebu systematických zmien a zavedenia konkrétnych noriem a smerníc, aby sa dosiahla súdržnosť a efektívnosť v implementácii udržateľného riadenia na úrovni samospráv. Stanovený problém podporujú tvrdenia autorského kolektívu ZMOS, ktorí popisujú problematické oblasti slovenských samospráv (Tabuľka 8).

Tabuľka 8: Vymedzenie problémov slovenských samospráv

Problém	Vysvetlenie
Nízke zameranie na efektívnosť	Prevláda byrokratická záťaž, často sa len zotrvačne pracuje na už rozbehnutých záležitostiach, vykonávanie len nutne potrebných zmien. Nízka vidina úspechu založená na prijímaní rozpočtových zdrojov bez potreby generovať zisk na ďalšie investície a projekty.
Absencia investícií a dlhodobých cieľov	Zameranie skôr na krátkodobé ciele a rýchlo viditeľné prvky konania samosprávy, ako opravy, rekonštrukcie, kultúrne podujatia.
Slabá podpora vzdelávania zamestnancov	Neexistujú stanovené požiadavky na dosiahnuté vzdelanie zamestnancov v samospráve (starosta, poslanci, pracovníci úradu). Ďalšie vzdelávanie nie je jednotné, je skôr na báze dobrovoľnosti, bez stanovených kritérií na odborné a sociálne kompetencie.
Slabá optimalizácia procesov	Organizačne sa zabezpečujú skôr operatívne a okamžité úlohy, neexistujú štruktúry na zabezpečenie procesnej optimalizácie a nižšej pracovnej záťaže zamestnancov.
Málo využívané nové prístupy a metódy riadenia a komunikácie	Využívajú sa iba základné manažérske metódy, prípadne len tie stanovené zákonom, ako vedenie ľudského kapitálu, účtovníctvo, rozpočty. Absencia moderných prístupov so zameraním na motivovanie zamestnancov, zjednodušenie procesov, ich elektronizáciu a odbúranie byrokracie.
Nízka úroveň elektronizácie a digitalizácie služieb občanom	Aj napriek trendu postupnej digitalizácie služieb obecných a mestských úradov je stále vysoký počet obcí, ktoré využívajú skôr papierovú formu dokumentov a osobný styk s občanmi, oproti digitálnym službám.

Zdroj: Kaliňák a kol., 2017, Kuľka a kol., 2022, Marcinčin a kol., 2022

Na samotný problém nadväzuje aj fakt, že daná problematika je v slovenských akademických podmienkach len veľmi málo skúmaná a venujú sa jej väčšinou iba odborníci zo ZMOS vo svojich analýzach. Vo vedeckej literatúre na Slovensku tak vzniká medzera, čo predstavuje potrebu takto zameranej práce.

Na tento problém je potrebné nazerať komplexne. Súčasný stav v samosprávach už podľa dokumentov analyzovaných v prvých častiach výskumu pretrváva dlho a je výzvou zmeniť ho.

Pôvodným a prvotným cieľom dizertačnej práce bolo na základe vykonaných analýz navrhnuť komplexný model implementácie koncepcie udržateľnosti v prostredí miestnej samosprávy. Cieľ práce vychádzal zo stanoveného problému: nízka efektívnosť riadenia v samosprávach a chýbajúce manažérske prístupy v rozhodovaní predstaviteľov

samospráv, čo je v rozpore s udržateľnými princípmi. Tento cieľ sa neskôr modifikoval a zameriaval viac na komunikáciu, pričom znel takto:

Hlavným cieľom dizertačnej práce je na základe vykonaných analýz navrhnúť komplexný model efektívnej komunikácie samosprávy so zainteresovanými stranami.

Na základe zistení z odbornej literatúry a prvých častí výskumu bol tento cieľ časom špecifikovaný a zúžený na nasledujúce znenie:

Hlavným cieľom dizertačnej práce je na základe analýzy hlavných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských miestnych samospráv, analýzy relevantných prostredí, informácií a údajov navrhnúť súbor odporúčaní pre komunikáciu udržateľného manažmentu miestnych samospráv na Slovensku a tieto odporúčania zapracovať do modelu. Pri výskume a analýzach sa sústrediť primárne na stav online komunikácie slovenských miestnych samospráv.

Hlavný cieľ dizertačnej práce je potrebné ďalej dekomponovať na čiastkové ciele:

- 1. Analyzovať relevantné sekundárne informácie o problematike udržateľného manažmentu samospráv. Sústrediť sa na relevantné vedecké zdroje, využiteľné príklady dobrej praxe a stav samospráv na Slovensku.**

V tejto časti práce sa budú systematicky zhromažďovať a analyzovať existujúce vedecké štúdie, publikácie a príklady dobrej praxe týkajúce sa udržateľného manažmentu samospráv. Cieľom je získať komplexný prehľad o súčasnom stave a trendoch v oblasti udržateľnosti v kontexte slovenských miestnych samospráv.

- 2. Preskúmať a analyzovať online komunikáciu vybranej vzorky slovenských miestnych samospráv v zmysle zásad udržateľného manažmentu.**

Táto časť sa zameria na dôkladné skúmanie online komunikačných aktivít vybranej vzorky miestnych samospráv na Slovensku. Analyzovať sa budú obsahy webových stránok, komunikované informácie, spôsob komunikácie v súlade s princípmi udržateľného manažmentu, s cieľom identifikovať silné a slabé stránky súčasnej praxe. Využitie budú okrem webových stránok aj oficiálne strategické dokumenty a oficiálne obecné profily na sociálnych sieťach.

- 3. Identifikovať a analyzovať ďalšie podstatné vplyvy na udržateľný manažment samospráv na Slovensku.**

Tretí čiastkový cieľ sa zaoberá širším kontextom ovplyvňujúcim udržateľný manažment samospráv, vrátane politického, ekonomického, sociálneho a environmentálneho prostredia. Identifikácia týchto vplyvov pomôže lepšie porozumieť výzvam, s ktorými sa samosprávy stretávajú pri implementácii udržateľných praktík. Fáza bude vykonávaná najmä prostredníctvom rozhovorov a dotazníkového šetrenia, pre zaistenie čo najrelevantnejších odpovedí na výskumné otázky.

- 4. Na základe komplexných výsledkov výskumu navrhnúť súbor odporúčaní pre udržateľné riadenie samospráv na Slovensku a tieto odporúčania zapracovať do modelu riadenia komunikácie udržateľného manažmentu samospráv.**

Získané poznatky z analýz budú slúžiť ako základ pre formuláciu konkrétnych odporúčaní pre efektívne a udržateľné riadenie miestnych samospráv na Slovensku v oblasti komunikácie s občanom. Cieľom je poskytnúť konkrétne návody a postupy, ktoré môžu byť implementované s cieľom posilniť udržateľnosť vo verejnej správe.

2.2 Subjekt a objekt výskumu

Subjektom výskumu v tejto dizertačnej práci je udržateľné riadenie samospráv na Slovensku, konkrétne obecných samospráv, pod ktoré spadajú obce aj mestá. Výskum je však najmä z kapacitných dôvodov orientovaný na tri vybrané okresy a všetky obecné samosprávy v nich, a to okres Prievidza, Žilina a Bytča. Dôvod výberu týchto okresov a ich charakteristiky sú popísané v Tabuľke 9.

Tabuľka 9: Charakteristiky okresov vybraných do výskumu

Okres	Počet obyvateľov	Počet obcí	Dôvod výberu
Prievidza	131 693 (údaj z roku 2021)	52 (4 mestá a 48 vidieckych obcí)	Ukončenie baníctva v regióne, plánovaná zmena hospodárstva a charakteru regiónu
Žilina	161 377 (údaj z roku 2021)	53 (3 mestá a 50 vidieckych obcí)	Mesto Žilina a jeho okolie je rýchlo sa rozvíjajúce a sú vyčlenené zdroje z eurofondov na ďalší rozvoj
Bytča	31 154 (údaj z roku 2021)	12 (1 mesto a 11 vidieckych obcí)	Vysoký potenciál rozvoja a ekologickej stability okresu
Spolu	324 224	117	-

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SOBDTN 2021a, 2021b, 2021c; Slovensko.sk 2023a, 2023b, 2023c; MINŽP 2019; MIRRI 2023a, 2023b.

Výskum sa zameriava na skúmanie pôsobenia týchto samospráv v online svete, a to najmä z hľadiska transparentnosti a riadenia komunikácie zameranej na občana v súlade s udržateľným riadením a rozvojom. Pôvodným plánom bolo do výskumu zahrnúť aj územné samosprávne celky, čiže samosprávne kraje (alebo vyššie územné celky, VÚC), no vzhľadom aj na nestabilitu politickej situácie a prebiehajúce diskusie o novom potenciálnom rozdelení samosprávnych krajov na Slovensku (Madro, 2023) sme zvolili takýto subjekt výskumu.

Objektom výskumu je samotná prítomnosť komunikácie a prvkov udržateľného riadenia v online priestore, dôkazy o implementovaní udržateľnosti do procesov riadenia a komunikácie s občanmi. Tieto faktory budú skúmané na základe teoretických zistení, ktoré potvrdzujú, že komunikácia je súčasťou udržateľného riadenia samosprávy a je dôležité ju riadiť s ohľadom na princípy udržateľnosti. Skúmaný objekt podporujú atribúty a indikátory výskumu, ktoré sú bližšie popísané v podkapitole 2.5.

V prvých fázach výskumu mal objekt širší záber, čo bolo ale časom potrebné zúžiť. V špecifikácii výskumu v písomnej práci k dizertačnej skúške bol zvolený práve objekt komunikácie, aj keď v tom čase ešte zameraný na samosprávne celky. Vtedy sme chápali komunikáciu ako podporný nástroj pri úspešnom tvorení udržateľného riadenia, čo sa však časom mierne zmenilo, najmä na základe zahraničných výskumov, ktoré popisujú komunikáciu a transparentnosť ako dôležitú súčasť udržateľného riadenia, nielen ako jej podporný nástroj. Prostredníctvom komunikácie sa teda priamo tvorí udržateľné riadenie samosprávy. Názov dizertačnej práce – Udržateľná miestna samospráva – sa teda má chápať ako taká samospráva, ktorá je udržateľná z hľadiska tvorby komunikácie, otvorenosti a transparentnosti s občanmi, čo sa premieta do viacerých oblastí, ako dôvera v riadiacu osobu či podpora vzdelávania zamestnancov. Sú to atribúty, ktoré priamo súvisia so zlepšovaním stavu komunikácie a transparentnosti a tým pádom priamo prispievajú zvýšeniu udržateľného riadenia samosprávy.

Vzhľadom na to, že zameranie tejto dizertačnej práce je veľmi špecifické a skúma samosprávy, ktoré sú súčasťou verejnej sféry (a nie súkromnej, ktorá má výrazne voľnejšiu ruku v riadení), počas celého výskumu boli prítomné viaceré limitácie. Tou najvýraznejšou však boli časté politické zmeny na území Slovenskej republiky, čo veľmi priamo vplýva na riadenie slovenských samospráv. V začiatkoch práce na výskume

a dizertačnej práci bolo Slovensko ešte na vrchole pandémie Covid-19, ktorá bola sprevádzaná nestabilitou v politickom systéme a výraznou nestabilitou vlády, a priamo na samosprávy vplývalo aj vyhlásenie núdzového stavu, ktorému sa museli samosprávy prispôbovať a aktivity zamerané na udržateľnosť boli často druhoradé.

Práve aj z týchto dôvodov bolo dôležité vybrať taký objekt výskumu, ktorý naozaj zhodnotí taký aspekt riadenia samospráv, ktorý vychádza z ich iniciatívy a nie je až takým výrazným spôsobom ovplyvnený vonkajšími faktormi. Správu webových stránok majú obce vo svojej vlastnej réžii a je teda čisto na nich, ako a aké informácie na nich komunikujú. Ďalším pozorovaným prvkom sú strednodobé a dlhodobé dokumenty, ktoré obce uverejňujú ja svojich kanáloch a v ktorých komunikujú ich prácu. Zameriavali sme sa najmä na to, či a ako pracujú s udržateľnosťou v medziach online komunikácie, kam spadajú rôzne informačné kanály, počínajúc webovou stránkou (ako základným informačným kanálom pre občanov aj širokú verejnosť), až po profile na sociálnych sieťach a spomínané strategické dokumenty obce. Rovnako bol skúmaný prístup riadiacich osôb k udržateľnému manažmentu samospráv a k určitým formám komunikácie, vrátane aktívneho zapájania občanov do riadenia.

Pre takto vybraný objekt výskumu je následne možné veľmi špecifikovane tvoriť návrhy, ktoré majú zlepšovať stav udržateľnosti slovenských samospráv z hľadiska ich prejavu v online priestore, keďže je to podstatná súčasť komplexného udržateľného rozvoja samospráv v dnešnej dobe.

2.3 Základný a výberový súbor výskumu

V roku 2023 je na Slovensku zapísaných 2927 obcí vrátane 17 mestských častí Bratislavy a 22 mestských častí Košíc. Ak berieme do úvahy iba obce a mestá, bez mestských častí, je ich na Slovensku 2890, z toho miest je 141 (ŠÚSR, 2023). Zvyšok tvoria obce, ktoré k aktuálnemu dátumu nemajú štatút mesta z dôvodu nízkeho počtu obyvateľov či nesplnenia iných podmienok (Zákon č. 369/1990 Z.z.).

Všeobecne teda pre potreby výskumu zvažujeme obce a mestá na Slovensku. Z hľadiska limitácií výskumu (ľudských, časových) však nie je možné v priebehu času tvorby dizertačnej práce skúmať všetkých 2890 obcí, aj keď tvoria základný súbor výskumu.

Výberovým súborom, a teda výskumnou vzorkou, sú vidiecke obce a mestá z vybraných okresov. Konkrétne sú to okresy Žilina, Bytča a Prievidza a všetky obce vrátane miest v nich. Spolu je tak výberovou vzorkou 117 obcí, ktoré sú spísané v Tabuľke 46 v prílohe B. Tieto obce boli detailne analyzované v dvoch krokoch vo fáze výskumu analýza webu a strategických dokumentov. Zo 117 obcí bolo 8 miest, 64 stredne veľkých až veľkých vidieckych obcí s počtom obyvateľov od 1000 do 5000 a 45 malých vidieckych obcí s počtom obyvateľov do 1000.

Rovnaká výberová vzorka bola určená pre rozhovory s predstaviteľmi samospráv, aj keď nie všetci sa rozhovorov zúčastnili. Bližšie je distribúcia riadiacich osôb zapojených do rozhovorov popísaná v časti výsledkov práce v kapitole 3.

Pre poslednú časť výskumu, a teda dotazníkové šetrenie, bola určená výskumná vzorka všetkých obcí na Slovensku, avšak so zameraním na tri okresy skúmané v analýze webov a strategických dokumentov a v rozhovoroch. Z týchto troch okresov bolo prítomné najpočetnejšie zastúpenie respondentov, ale zapojili sa aj občania z iných okresov a vidieckych obcí a miest v nich. Bližšie je tento súbor popísaný priamo v časti interpretácie výsledkov z dotazníka.

2.4 Výskumné úlohy

Výskumné úlohy tejto dizertačnej práce vychádzajú priamo z hlavného cieľa a práve ich naplnením bude možné naplniť aj tento cieľ. Každá úloha je podčiarknutá snahou identifikovať, analyzovať a riešiť konkrétne aspekty súčasného stavu udržateľnosti v slovenských samosprávach, aby následne vytvorila podklady pre formuláciu praktických odporúčaní s cieľom posilniť udržateľné riadenie. V tomto kontexte slúžia výskumné úlohy ako kľúčový nástroj na dosahovanie cieľov dizertačnej práce a prispievajú k celkovej relevancii a účelnosti výskumu. Na základe štyroch čiastkových cieľov vychádzajúcich z hlavného cieľa boli navrhnuté štyri výskumné úlohy:

VÚ1: Zhromažďovanie teoretických zdrojov a príkladov dobrej praxe

Pod prvú výskumnú úlohu spadá dôkladná identifikácia relevantných vedeckých štúdií a publikácií týkajúcich sa udržateľného manažmentu samospráv, udržateľnosti všeobecne a zosúladienie najdôležitejších poznatkov z tejto oblasti. Tiež sem patrí analýza existujúcich príkladov dobrej praxe zo Slovenska aj zahraničia, ktoré môžu byť vo všeobecnosti aplikovateľné na slovenské miestne samosprávy. Poslednou súčasťou tejto výskumnej úlohy je poskytnutie prehľadu o aktuálnom stave udržateľnosti v slovenských samosprávach na základe sekundárnych informácií.

VÚ2: Analýza online komunikácie vybranej vzorky slovenských miestnych samospráv

Druhá výskumná úloha zahŕňa výber reprezentatívnej vzorky slovenských miestnych samospráv pre analýzu vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii. Súčasťou je aj odôvodnenie tohto výberu a potvrdenie relevantnosti. Nasleduje výskum obsahu webových stránok, oficiálnych strategických dokumentov a profilov na sociálnych sieťach so zámerom hľadať prejavy udržateľnosti a dodržiavanie zásad udržateľného manažmentu. V závere výskumnej úlohy je potrebná identifikácia silných a slabých stránok súčasného stavu online komunikácie samospráv s ohľadom na udržateľnosť.

VÚ3: Identifikácia vplyvov na udržateľný manažment samospráv

Súčasťou tretej výskumnej úlohy je rozpracovanie metodiky pre rozhovory s predstaviteľmi vybraných samospráv a dotazníkové šetrenie medzi občanmi. Tieto zainteresované strany boli určené ako najvhodnejšie pre výskum aj na základe predchádzajúcich zistení. Ďalším krokom je identifikácia všetkých faktorov (politických, ekonomických, sociálnych, environmentálnych), ktoré môžu priamo vplývať na udržateľný manažment miestnych samospráv na Slovensku. Následne bude možné poskytnúť celkový prehľad o podstatných vplyvoch a ich význame v kontexte udržateľného riadenia.

VÚ4: Navrhovanie a formulácia odporúčaní pre udržateľné riadenie slovenských miestnych samospráv

Posledná výskumná úloha priamo vychádza z výskumných zistení. Jej podstatou je návrh a formulácia odporúčaní na základe komplexných výsledkov výskumu, teoretických zistení a analýzy. Dôležitým krokom je vypracovanie konkrétnych návodov a postupov pre miestne samosprávy s cieľom podporiť implementáciu udržateľného riadenia. Pri tvorbe odporúčaní je nutné zohľadniť špecifiká geopolitického kontextu, a teda prispôbiť ich na slovenské prostredie pre zachovanie maximálnej účinnosti a relevancie.

2.5 Atribúty a indikátory výskumu

Vymedzené problematické oblasti uvedené v úvode kapitoly 2.1 sú predpokladom pre určenie atribútov a indikátorov výskumu. Okrem toho boli indikátory určované aj na základe zistení z teoretickej analýzy a z prvých dvoch fáz výskumu. Ide o faktory,

ktorých meranie a analyzovanie rozhodnutí o odpovediach na výskumné otázky definované v ďalšej časti tejto kapitoly. Indikátory boli priradené k jednotlivým atribútom, ktorých bolo stanovených 6 (na základe predchádzajúcich zistení). Ich výber a vysvetlenie a odôvodnenie dôležitosti je zobrazené v Tabuľke 10.

Tabuľka 10: Vymedzenie atribútov výskumu

Atribút	Vysvetlenie a použitie vo výskume	Podľa zistení
Predpoklady udržateľného riadenia	Atribút zahŕňa indikátory, prostredníctvom ktorých je možné zistiť, či sú slovenské obce pripravené na udržateľné riadenie z hľadiska poznania vlastných problémov a potrieb či informovanosti o výhodách a celkového chápania udržateľnosti.	Výsledky pilotnej štúdie, teoretickej analýzy
Práca s udržateľnosťou v strategickom riadení obce	Popisuje úzke prepojenie udržateľného manažmentu so strategickou úrovňou riadenia, pričom zahŕňa indikátory, ktorými možno merať zahrnutie udržateľnosti do stratégií obce a zisťovať, do akej miery sú obce schopné pracovať so svojimi problémovými oblasťami zo strategického hľadiska.	Výsledky pilotnej štúdie, teoretickej analýzy
Angažovanosť občanov	Zahŕňa indikátory, pomocou ktorých je možné určiť mieru zapojenia občanov do riadenia obce, či už ide o podávanie podnetov, alebo prispôsobovanie sa požiadavkám občanov.	Výsledky teoretickej analýzy
Udržateľné riadenie obce	Popisuje indikátory, ktorými je možné bližšie identifikovať a merať aktuálnu podobu manažmentu slovenských obcí a miest, pričom sa zameriavame najmä na celkový prístup k manažmentu, jeho podoby a naplnenie prvkov udržateľného manažmentu.	Výsledky teoretickej analýzy a pilotnej štúdie
Transparentnosť informácií v online priestore	Zameriava sa na transparentnosť obce v zmysle uverejňovania informácií na webovej stránke obce ako jednom z primárnych zdrojov informácií pre obyvateľov obce. Predmetom sú hlavne informácie prepojené s udržateľnosťou a riadením obce.	Výsledky pilotnej štúdie a analýzy sekundárnych zdrojov
Informovanie v online priestore	Pozorujeme indikátory, ktorými môžeme merať a určovať spôsoby odovzdávania informácií občanom v online priestore, mieru využívania rôznych kanálov, všeobecný typ a aktuálnosť informácií zverejnených na týchto kanáloch.	Výsledky analýzy sekundárnych zdrojov
Charakteristiky obce	Zahŕňa indikátory zamerané na medziobecnú spoluprácu ako jeden z predpokladov udržateľného riadenia obce, najmä kvalitu týchto vzťahov. Tiež obsahuje indikátor veľkosť obce ako prehľadový.	Výsledky teoretickej analýzy
Riadiaca osoba	Doterajšie výskumy sa odvolávajú na ľudí ako silný faktor udržateľného manažmentu, preto tento atribút zahŕňa indikátory, ktoré merajú dôveru a odbornosť riadiacej osoby.	Výsledky pilotnej štúdie a analýzy sekundárnych zdrojov
Zamestnanci úradu	Obsahuje indikátory popisujúce meranie dôveryhodnosti zo strany zamestnancov a mieru ich vzdelávania.	Výsledky analýzy sekundárnych zdrojov
Občiansky pohľad	Zahrňuje doplnujúci súbor indikátorov, ktorými sa meria záujem občanov o dianie v obci, ale aj ich vnímanie súčasného stavu riadenia a tiež vnímanie riadiacej osoby.	Výsledky teoretickej analýzy

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa doterajších zistení, 2023

Takéto špecifické vymedzenie atribútov v rámci výskumu predstavuje esenciálny krok smerujúci k jasnému ohraničeniu rozsahu štúdie. V kontexte problematiky Udržateľnej miestnej samosprávy, ktorá samotnou povahou predstavuje komplexný a viacrozmerný koncept, je dôležité definovať jeho hranice, aby sa predišlo nejednoznačnostiam a nadmernému záberu. V tomto štádiu výskumu sa preto využilo explicitné určenie desiatich atribútov, ktoré boli svedomito vybrané s cieľom obmedziť šírku analytického priestoru. Tieto atribúty vychádzajú z výsledkov dôkladnej teoretickej analýzy, výsledkov pilotnej štúdie a prvých častí výskumu, ako aj z všeobecného prehľadu a systematického pozorovania aktuálneho stavu miestnych samospráv na Slovensku.

K týmto desiatim atribútom je následne priradený súbor 51 indikátorov, pomocou ktorých dokážeme vykonať ich kvantitatívnu a kvalitatívnu analýzu. Táto metodická štruktúra umožňuje dôkladné skúmanie vybraných aspektov Udržateľnej miestnej samosprávy, pričom výskum zostáva realistický a zvládnuteľný z hľadiska dostupných ľudských a časových zdrojov. Niektoré z indikátorov boli vybrané na základe predchádzajúceho identifikovaného výskumu od Galeru a kol. (2013), ktoré sú vypísané v Prílohe A. Celkový rámec výskumu tak reflektuje systematický prístup k identifikácii a meraniu faktorov ovplyvňujúcich miestnu samosprávu, pričom integruje výstupy teoretických, praktických a pozorovateľných perspektív. Priradenie indikátorov k atribútom je zobrazené v Tabuľke 11.

Tabuľka 11: Prepojenie atribútov a skúmaných indikátorov výskumu

Atribút	Indikátory
Predpoklady udržateľného riadenia	Identifikované problémy v obci Východiskové potreby obce Identifikované vplyvy na riadenie samosprávy Očakávania od implementácie udržateľného riadenia Miera znalosti pilierov udržateľného rozvoja Miera informovanosti o výhodách udržateľného riadenia Miera chápania udržateľnosti v obci
Práca s udržateľnosťou v strategickom riadení obce	Spracovanie zverejnených strategických dokumentov Zahrnutie udržateľnosti do strategických dokumentov Identifikácia kľúčových oblastí rozvoja v strategických dokumentoch Preferovaná oblasť TUR v obci
Angažovanosť občanov	Miera zapojenia verejnosti do riadenia obce Ochota prispôbiť sa potrebám občanov Úroveň poskytovania digitálnych služieb občanom Existencia merania spokojnosti so životom v obci
Udržateľné riadenie obce	Existencia orgánu zodpovedného za udržateľnosť Celková práca s udržateľnosťou v riadení Udržateľné aktivity v obci
Transparentnosť informácií obce	Úroveň informovania o spôsobe riadenia obce Úroveň informovania o plánoch, cieľoch, vízií obce Úroveň uverejňovania strategických dokumentov (počet) Úroveň elektronického zverejňovania (faktúry, zmluvy) Hodnotenie transparentnosti (sekundárne hodnotenia) Informovanie o využívaní eurofondov a vlastných investícií
Informácie v online priestore	Aktuálnosť informácií na webovej stránke Spôsoby informovania občanov
Charakteristiky obce	Partnerstvá obce na Slovensku Partnerstvá obce v zahraničí Počet obyvateľov (vidiecke obce) Počet obyvateľov (mestá)
Riadiaca osoba	Úroveň vzdelania riadiacej osoby Úroveň vzdelávania riadiacej osoby Meranie dôvery v riadiacu osobu zo strany občanov Meranie dôvery v riadiacu osobu zo strany zamestnancov
Zamestnanci úradu	Podpora vzdelávania zamestnancov úradu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa doterajších zistení, 2023

Zo všetkých 51 indikátorov bolo 38 súčasťou hlavného výskumu a zvyšných 13 slúžilo ako doplňujúce indikátory pre dotazníkové šetrenie medzi občanmi. Tie sú zobrazené v Tabuľke 12.

Tabuľka 12: Prepojenie doplňujúceho atribútu a indikátorov

Doplňujúci atribút	Doplňujúce indikátory
Občiansky pohľad	Preferované informačné kanály Návštevnosť webovej stránky obce Dôvody návštevy webovej stránky obce Vnímanie informácií na webovej stránke Aktívne sledovanie kanálov na sociálnych sieťach Vnímanie transparentnosti rozhodovacích procesov obce Vnímanie úrovne zapojenia občanov do rozhodovania Vnímanie transparentnosti riadiacej osoby Dôvera v riadiacu osobu Vnímanie prístupu riadiacej osoby ku komunikácii Záujem o dianie v obci Občiansky pohľad na vybrané indikátory z analýzy Celkové vnímanie komunikácie zo strany obce

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa doterajších zistení, 2023

Pri zaznamenávaní skúmania indikátorov bola zvolená metóda štatistického kódovania. Keďže išlo o kombináciu kvantitatívneho skúmania s kvalitatívnym, bolo potrebné zisťovať nielen prítomnosť indikátora, ale aj jeho stav. Z tohto dôvodu bolo nastavené hodnotenie indikátorov číslami **0 až 5**, pričom hodnoty mali nasledovný význam:

- **0** – Indikátor nie je prítomný / nie je možné ho merať,
- **1** – indikátor je prítomný, ale v nedostačujúcej miere,
- **2** – indikátor je prítomný, miera stavu je iba uspokojivá,
- **3** – indikátor je prítomný, v priemernej miere,
- **4** – indikátor je prítomný, v nadpriemernom stave,
- **5** – indikátor je prítomný, vo výbornom stave, môže slúžiť ako „best practice“.

Vzhľadom na rozmanitosť indikátorov bolo potrebné vymedziť jednotlivé úrovne ich hodnotenia pre každý jeden indikátor zvlášť. Takéto vymedzenie a definovanie je odlišné pre každú výskumnú metódu. Kódovanie 25 indikátorov pre obsahovú analýzu webov s dôrazom na hľadanie dôkazov o prítomnosti udržateľného riadenia v komunikácii s občanom a v strategických dokumentoch je zobrazené v Tabuľke 47 v Prílohe C. Rovnaký postup bol uplatnený pre kódovanie 13 indikátorov v rozhovoroch, vďaka čomu sme na základe rôznych odpovedí dokázali tieto odpovede kategorizovať a priradiť im kód pre nielen kvalitatívne, ale aj kvantitatívne štatistické vyhodnotenie, toto kódovanie je zobrazené v Tabuľke 48 v Prílohe D. Posledný súbor indikátorov – doplňujúci pre dotazníky medzi občanmi – obsahuje 13 indikátorov a je zobrazený v Tabuľke 49 v Prílohe E.

Pre tvorbu výskumných otázok boli indikátory zoradené a očíslované podľa kódovania, čo bolo neskôr využité aj v časti analýzy, aby sa zachoval logický postup merania indikátorov. Výskumné otázky boli stanovené tak, aby obsahovali všetky indikátory, prípadne ich kombináciu.

2.6 Výskumné otázky

Pomocou indikátorov stanovených v časti 2.5 môžeme odpovedať na výskumné otázky. Tie sú určené na základe dôkladného štúdia teoretických zdrojov a prípadových štúdií. Vychádzajú väčšinou z doterajších podobných výskumov a tiež z identifikovaných problémových oblastí zámeru výskumu. Pôvodný súbor obsahoval 18 výskumných otázok, ten sa zúžil na 17 otázok, ktorými širokým záberom môžeme pokryť problematiku dizertačnej práce a výskumu v nej. Všetky výskumné otázky sú vyhodnocované pomocou súboru indikátorov, ktoré sú okrem tejto podkapitoly uvedené hlbšie aj s ich popisom a číslom kódovania v Tabuľkách 47 až 49 v Prílohách C až E. V popise jednotlivých výskumných otázok v tejto podkapitole pracujeme iba s konkrétnymi číslami indikátorov.

Výskumné otázky zamerané na analýzu strategických dokumentov a webových stránok samospráv

Súbor prvých ôsmich výskumných otázok sa priamo dotýka informácií, ktoré je možné zistiť z webových stránok obcí, sú verejne dostupné a prezentované občanovi, vrátane strategických dokumentov (ak sú zo strany samosprávy zverejňované). Tieto výskumné otázky sa viažu na prvé dve hypotézy uvedené neskôr.

VO₁ Do akej miery sa venujú obce udržateľnosti v ich strategických dokumentoch?

Vypracovanie strategických dokumentov je podstatným indikátorom udržateľnosti samosprávy, čo vychádza aj z teoretickej analýzy. V tejto výskumnej otázke chceme zistiť, do akej miery majú obce spracované tieto dokumenty a či v nich pracujú s udržateľnosťou. Z dokumentov by malo byť jasné vyčítať, o ktorý pilier udržateľnosti sa obec snaží opierať, prípadne, či využíva všetky, a tiež to, ako definuje svoj rozvoj. Pre vyhodnotenie výskumnej otázky pracujeme s indikátormi 13, 14, 15 a 16.

VO₂ Venujú sa obce v strategických dokumentoch problémom a potrebám?

Výskumná otázka č. 2 sa zaoberá prístupom obcí k identifikácii problémových oblastí a priestorov na zlepšenie, čo priamo odráža ich potreby. Následne je tak možné efektívnejšie plánovať rozvoj, čo celkovo môže zlepšiť stav udržateľnosti v samospráve. Pracujeme primárne s indikátormi 17 a 18. Tie merajú identifikáciu potrieb a problémov a ich zahrnutie v strategických dokumentoch. Pre rozvoj, stanovovanie cieľov a následne ich napĺňovanie je potrebné, aby boli problémové oblasti zohľadnené už v stratégiách.

VO₃ Existujú rozdiely v prístupe k udržateľnosti medzi obcami rôznych veľkostí?

Hlavným meraným indikátorom v tejto výskumnej otázke je IN 2, ktorý popisuje celkovú prácu s udržateľnosťou v riadení obce. Ten následne porovnávame medzi obcami na základe indikátorov 24, 25, 27, 28, ktoré hodnotia úroveň udržiavania partnerstiev a sú tiež prehľadovými indikátormi na základe veľkosti obce. Cieľom otázky je teda zistiť, či veľkosť obce alebo vzťahy s inými obcami môžu súvisieť s prístupom k udržateľnosti alebo naopak.

VO₄ Aké prejavy udržateľnosti obcí sú prítomné v ich online komunikácii?

Podstatou výskumnej otázky je zistenie, či už slovenské obce pracujú s udržateľnosťou, či ju nejakým spôsobom zapracúvajú do riadenia, respektíve či sú pripravené s udržateľnosťou pracovať. A ak áno, ako o týchto skutočnostiach informujú v online priestore. Výskumná otázka sa bude merať pomocou indikátorov 1, 2, 5 a 19. Cieľom je popísať aktuálny stav slovenských samospráv voči udržateľnosti ako takej, pričom sa zohľadňujú faktory, ako orgán zodpovedný za udržateľnosť, ale aj celková práca s pojmom udržateľnosť v riadení. Súčasne sa zameriavame aj na tie najviditeľnejšie

prvky udržateľnosti, a to konkrétna organizácia alebo spolupodieľanie sa na organizácii rôznych udržateľných aktivít v obci.

VO₅ Monitorujú obce spokojnosť a dôveru svojich občanov v online priestore?

Výskumná otázka vychádza z predpokladu, že spokojnosť a dôvera občanov v obec či riadiacu osobu je esenciálnym prvkom udržateľného riadenia. Cieľom je tak zistiť, ako a či vôbec obce pristupujú k meraniu takejto spokojnosti a v súvislosti s tým aj či výsledky meraní nejakým spôsobom zohľadňujú. Pri odpovedaní na otázku sa využívajú indikátory 20, 21 a 26, ktoré navyše hodnotia aj existenciu merania dôvery v riadiacu osobu.

VO₆ Aké kanály využívajú obce v online priestore na informovanie občanov?

V tejto výskumnej otázke pracujeme s dvoma indikátormi, a to IN 29 a 30. Pomocou nich vieme merať aktuálnosť informácií na webe a celkové informovanie občanov v online priestore. Súčasne prihliadame aj na rôzne využívané online kanály na informovanie a komunikáciu s občanmi. Cieľom je teda zistiť, ako pristupujú obce k celkovému informovaniu občanov a aké rôzne kanály na to využívajú.

VO₇ Ako transparentné a otvorené sú obce z hľadiska ich komunikácie v online priestore?

V siedmej výskumnej otázke pracujeme so širším súborom indikátorov 7, 8, 9, 10, 11, 12 a 22. Tie reprezentujú rôzne faktory dotýkajúce sa transparentnosti, ako otvorenosť informácií na webovej stránke, informovanie o plánoch, napĺňanie elektronického zverejňovania, uverejňovanie strategických dokumentov a ich dostupnosť na webe či informovanie o rôznych investíciách. V prípade, že bola transparentnosť analyzovanej obce hodnotená už nejakou treťou stranou, toto hodnotenie je vzaté do úvahy. Cieľom je zistiť, či poskytujú samosprávy dostatok informácií, ktoré sú prehľadné a transparentné.

VO₈ Ako obce umožňujú občanom zapájať sa do riadenia?

Ôsma výskumná otázka vychádza z výsledkov indikátorov 3, 4, 5 a 45. Hlavným cieľom je zistiť, či a ako sa obec usiluje o aktívne zapájanie občanov do riadenia a následné zlepšovanie kvality života občanov z rôznych hľadísk. Hodnotíme nielen mieru zapojenia verejnosti do riadenia a to, ako to vnímajú občania, ale aj faktory, ako využívanie digitálnych služieb či celkovú ochotu prispôbovať sa potrebám občanov.

Výskumné otázky zamerané na riadiace osoby samospráv

Nasledujúce štyri výskumné otázky sú zodpovedané na základe zistení z rozhovorov s predstaviteľmi samospráv a viažu sa na hypotézu č. 3. Podstatou tohto súboru výskumných otázok je podporiť zistenia, že riadiace osoby predstavujú dôležitý prvok v udržateľnosti samospráv a jej komunikácii.

VO₉ Ako pristupujú riadiace osoby k potrebám občanov?

Výskumná otázka vychádza z niekoľkých indikátorov, ktoré sú zahrnuté aj do iných VO, avšak zameriava sa na to, či nejakým spôsobom riadiace osoby obcí reagujú na vyjadrené potreby svojich občanov. Hodnotia sa teda indikátory 3, 4, 17, 18, 26, 45 a 49, ktoré skúmajú aj pohľad na meranie potrieb a ich poznanie či možnosti zapojenia verejnosti do riadenia obce. Tiež sa čiastočne opiera o identifikáciu problémov a potrieb, keďže môžu často vychádzať práve z požiadaviek občanov. Rozhodujúcim môže byť aj záujem občanov o dianie v obci, ktorý je pre udržateľné riadenie potrebný, pretože iba tak dokážu občania vyjadriť svoje potreby.

VO₁₀ Ako podporujú riadiace osoby ďalšie vzdelávanie zamestnancov a navyšovanie ich odbornosti?

Desiata výskumná otázka hľadá odpoveď na to, či sa vzdelanie, respektíve vzdelávanie, vykonáva na obecných úradoch pravidelne a systematicky a či je dôkladne podporované zo strany riadiacich osôb. Cieľom je zistiť, či vyššie a pravidelnejšie ďalšie vzdelávanie môže podporiť aj prácu s udržateľnosťou v riadení obce, prípadne zvýšiť informovanosť o nej. Vychádzame z predpokladu, že pri vyššom a intenzívnejšom vzdelávaní je prítomná vyššia pravdepodobnosť, že zamestnanci budú disponovať lepšími a jasnejšími informáciami o udržateľnosti. Pre vyhodnotenie pracujeme s indikátormi 23 a 37.

VO₁₁ Dokážu riadiace osoby jasne identifikovať, čo vplýva na riadenie samosprávy?

Z doterajších zistení vypláva, že samosprávy, ktoré majú jasne identifikované vplyvy na ich riadenie, dokážu jednoduchšie s týmito vplyvmi pracovať a celkové riadenie tak vie byť efektívnejšie. Cieľom otázky je teda zistiť, či majú samosprávy predpoklad stať sa viac udržateľnými práve tým, že budú jasne poznať spomínané vplyvy. Hodnotia sa indikátory 20, 21 a 31, ktoré okrem samotných vplyvov merajú aj to, či sú riadiace osoby ochotné vykonávať merania dôvery zo strany občanov a zamestnancov, čo môže neskôr predstavovať jednoznačný vplyv na riadenie.

VO₁₂ Akými informáciami o udržateľnosti disponujú riadiace osoby samosprávy?

Výskumná otázka veľmi úzko súvisí s tým, ako sú obce pripravené na udržateľné riadenie. Jej cieľom je zistiť, čo o udržateľnosti obce vedia a či dokážu tieto informácie pretaviť do riadenia. Pre zistenie výsledkov sa pracuje s indikátormi 32, 33, 34 a 35, ktoré merajú znalosti pilierov udržateľného rozvoja, očakávania od udržateľného riadenia a poznanie jeho výhod, ale aj všeobecnú prácu s udržateľnosťou v obci a jej chápanie.

Výskumné otázky zamerané na občanov a ich vnímanie samospráv

Súbor posledných piatich výskumných otázok je zameraný na občanov a primárnym zdrojom informácií pre ich zodpovedanie je dotazníkové šetrenie. Sú prepojené s hypotézami 4 a 5 a ich podstatou je priblížiť aktuálny pohľad občanov na udržateľnosť, transparentnosť a komunikáciu slovenských samospráv.

VO₁₃ Aké kanály preferujú občania pri získavaní informácií?

Posledný set piatich výskumných otázok sa zameriava na občanov a ich vnímanie obce. Prvá z tohto súboru diskutuje o tom, ktoré kanály získavania informácií občania preferujú. Cieľom je zistiť, ktoré okrem hlavného informačného kanálu, ktorým je webová stránka obce, to sú. Merajú sa indikátory 39 a 43.

VO₁₄ Ako vnímajú občania informácie na webovej stránke samosprávy?

Webovú stránku vnímame vo výskume ako hlavný informačný a komunikačný kanál obce v online priestore. Práve preto je jej venovaná jedna samostatná výskumná otázka, ktorá skúma, či je podľa občanov webová stránka spracovaná dostatočne, vedia na nej získať informácie a je dostupná. Sú merané indikátory 40, 41, 42 a 50, ktoré hodnotia aj pravidelnosť návštevy občana na webovej stránke, ale aj samotné dôvody tejto návštevy.

VO₁₅ Ako vnímajú občania riadiacu osobu obce?

Z niekoľkých teoretických a praktických zistení vyplýva, že nositeľom udržateľnosti v obci je riadiaca osoba. Dôležité je preto poznať, ako občania túto osobu vnímajú, či pociťujú voči nej dôveru a ako transparentne k nim vystupuje. Pre zistenie odpovedí sa pracuje s indikátormi 46, 47 a 48.

VO₁₆ Prejavujú občania záujem o informácie a dianie v obci?

U občanov je potrebné aktívne podporovať angažovanosť, čo sa môže preukázať aj v zvýšení záujmu o to byť informovaní. Práve to, ktoré faktory sú pre občanov v obci dôležité, môže poukázať na to, ktoré prvky má samospráva prioritne komunikovať. Okrem tohto faktoru sa indikátormi 49 a 50 meria aj samotný záujem občana a jeho vôľa komunikovať s obcou a získať informácie.

VO₁₇ Ako vnímajú občania obce z hľadiska komunikácie a transparentnosti?

Posledná výskumná otázka meria komplexné vnímanie obce a jej komunikácie občanmi. Hodnotená je indikátormi 44, 45 a 51 a dôkazy je možné dohľadať v dotazníku. Cieľom je zistiť, či v širšom vnímaní považujú občania obec za transparentnú, respektíve či sú spokojní s úrovňou komunikácie zo strany obce.

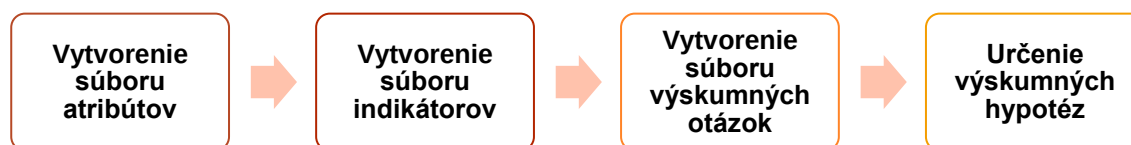
2.7 Hypotézy

Veľmi úzko s výskumnými otázkami sú prepojené výskumné hypotézy. Podľa Puncha (2008, in Hendl a Remr, 2017) je vhodné formulovať hypotézu na základe výskumných otázok vtedy, ak:

- Pre výskumnú otázku je možná predikcia toho, čo sa stane,
- Pre danú predikciu by malo existovať zdôvodnenie na základe množiny tvrdení alebo teórie, ktorá hypotézu vysvetľuje.

Hypotézy by tiež mali byť vyjadrené pomocou merateľných premenných, aby bolo možné ich potvrdenie alebo vyvrátenie (Hendl a Remr, 2017).

Pri tvorbe hypotéz sa kládol dôraz na to, aby boli využité a zahrnuté všetky výskumné otázky, keďže práve prepojením jednotlivých odpovedí vieme určiť výsledok hypotézy. Bol zvolený analogický postup, ktorý je zobrazený v modeli na Obrázku 15.



Obrázok 15: Analogický postup tvorby hypotéz

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

Pri určovaní hypotéz sme vychádzali z niekoľkých stanovených pravidiel, aby sa dosiahla dostatočná úroveň relevantnosti zvolených výskumných hypotéz:

- Hypotéza musí súvisieť s komunikáciou udržateľného riadenia obce,
- Hypotézy vychádzajú zo zistení z teoretickej časti práce, pilotnej štúdie a prieskumu v prvej časti výskumu,
- Dôkaz k potvrdeniu/vyvráteniu hypotézy musí vychádzať z meraných indikátorov najmä v online priestore, z rozhovorov a dotazníka.

Pre potreby výskumu bolo určených šesť výskumných hypotéz. Dve hypotézy sa zameriavajú na prejavy udržateľnosti v online priestore a v dokumentoch, jedna sa orientuje na riadiace osoby a posledné tri sú zamerané na občanov a ich pohľad na komunikáciu a udržateľnosť.

H1: Čím väčšia je obec, tým viac pracuje s udržateľnosťou.

Prvá hypotéza sa zameriava na obsah strategických dokumentov, ktorými sa v rámci výskumu myslia Programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce a jeho obdoby, ako hlavné strategické dokumenty obce stanovené zákonom, a všeobecné dôkazy práce s udržateľnosťou v online priestore. Podstatou hypotézy je dokázať alebo vyvrátiť predpoklad, že obce, ktoré majú viac obyvateľov a sú teda väčšie, majú stratégie nastavené viac udržateľne, pričom tento pojem je výrazne prítomný v strategických dokumentoch a v online komunikácii obce. Je zrejmé, že vzhľadom na fakt, že sú skúmané rozvojové dokumenty, budú sa zameriavať na rozvoj. Pracujeme zároveň s predpokladom, že budú zahrnuté rôzne oblasti rozvoja, a teda ekonomická, ekologická aj sociálna. Otázkou ale zostáva, či obce pracujú aj s pojmom udržateľnosť, a v akej miere. Dôkazy hľadáme v dokumentoch umiestnených na webovej stránke obce, prípadne na iných dostupných portáloch, respektíve vyhľadávaním cez nástroj *Google*, a na samotných webových stránkach s využitím viacerých indikátorov.

Hypotéza vychádza z prvej časti výskumu, v ktorej sme zisťovali aktuálnosť dokumentov v obciach, a z počiatočnej analýzy bolo zrejmé, že mestá a väčšie obce celkovo mali výrazne prepracovanejšie strategické dokumenty oproti menším obciam a zároveň viac zahŕňali pojem udržateľnosť a jeho obdoby.

Pre overenie hypotézy pracujeme s indikátormi skúmanými v online prostredí a v uverejnených dokumentoch. Je potrebné získať odpovede na prvé tri výskumné otázky (Tabuľka 13).

Tabuľka 13: Vzťah H₁, výskumných otázok a indikátorov

H ₁	Výskumné otázky	Indikátory
	VO₁ Do akej miery sa venujú obce udržateľnosti v ich strategických dokumentoch?	Spracovanie zverejnených strategických dokumentov Zahrnutie udržateľnosti do strategických dokumentov Identifikácia kľúčových oblastí rozvoja Preferovaná oblasť TUR v obci
	VO₂ Venujú sa obce v strategických dokumentoch problémom a potrebám?	Identifikované problémy v obci Východiskové potreby obce
	VO₃ Existujú rozdiely v prístupe k udržateľnosti medzi obcami rôznych veľkostí?	Celková práca s udržateľnosťou v riadení Počet obyvateľov (vidiecke obce a mestá) Partnerstvá obce na Slovensku a v zahraničí

Zdroj: Vlastné spracovanie

H2: Ak obce využívajú viac kanálov v online priestore na informovanie občanov, tak budú lepšie informovať o svojich cieľoch, plánoch a vízií.

Druhá hypotéza vychádza z predpokladu, že samosprávy, ktoré využívajú viac kanálov a inovatívny prístup k informovaniu občanov, vykazujú viac prvkov udržateľnosti a ich komunikácia je prístupnejšia a otvorenejšia. Analogicky by teda mali vykazovať vyššiu úroveň informovania o cieľoch a plánoch a jasne by mali komunikovať svoju víziu. V rámci potvrdzovania alebo zamietania hypotézy sa pracuje so štyrmi výskumnými otázkami (Tabuľka 14) a hodnotí sa hlavne to, ako obce komunikujú o udržateľnosti a cieľmi s ňou spojenými a na akých platformách. V rámci výskumu bolo identifikovaných viacero inteligentných riešení pre komunikáciu samospráv a ich využívanie je tiež podstatné pre prácu s touto hypotézou. Zároveň sa hodnotí aj zverejňovanie informácií, ktoré prispievajú transparentnosti samosprávy, teda spôsob riadenia obce a zodpovedné osoby, zverejňovanie a dostupnosť strategických dokumentov.

Na základe potvrdenia/zamietnutia hypotézy vieme zhodnotiť, či existuje určité prepojenie medzi mierou informovaním o cieľoch, plánoch a vízií a počtom využívaných informačných kanálov.

Tabuľka 14: Vzťah H₂, výskumných otázok a indikátorov

H ₂	Výskumné otázky	Indikátory
	VO₄ Aké prejavy udržateľnosti obcí sú prítomné v ich online komunikácii?	Existencia orgánu zodpovedného za udržateľnosť Celková práca s udržateľnosťou v riadení Úroveň poskytovania digitálnych služieb občanom Udržateľné aktivity v obci (zamerané na rozvoj niektorého z pilierov TUR)
	VO₅ Monitorujú obce spokojnosť dôveru svojich občanov v online priestore?	Existencia merania spokojnosti so životom v obci Meranie dôvery v riadiacu osobu zo strany občanov a zamestnancov
	VO₆ Aké kanály využívajú obce v online priestore na informovanie občanov?	Aktuálnosť informácií na webovej stránke Spôsoby informovania občanov v online priestore
	VO₇ Ako transparentné a otvorené sú obce z hľadiska ich komunikácie v online priestore?	Úroveň informovania o spôsobe riadenia obce Úroveň informovania o plánoch, cieľoch, vízií obce Úroveň elektronického zverejňovania (faktúry, zmluvy, objednávky) Úroveň zverejňovania strategických dokumentov (počet a typ) Externé hodnotenie transparentnosti Informovanie o využívaní eurofondov a vlastných investícií Úroveň vzdelania riadiacej osoby

Zdroj: Vlastné spracovanie

H₃: Ak majú riadiace osoby znalosti o udržateľnosti, tak zohľadňujú tieto informácie v prístupe k riadeniu.

Z teoretických zistení vyplýva, že dôležitým prvkom v udržateľnosti samosprávy je líderstvo, ktorého nositeľom je riadiaca osoba, teda starosta (starostka) alebo primátor (primátorka). Vychádzame z predpokladu, že informovaný manažér vykonáva premyslenejšie rozhodnutia a svoje vedomosti tak priamo uplatňuje v riadení.

Pri práci s hypotézou zohľadňujeme odpovede na výskumné otázky 8, 9, 10, 11 a 12 (Tabuľka 15). Hlavným zdrojom informácií pre túto hypotézu sú štruktúrované rozhovory s predstaviteľmi samospráv.

Tabuľka 15: Vzťah H₃, výskumných otázok a indikátorov

H ₃	Výskumné otázky	Indikátory
	VO₈ Ako obce umožňujú občanom zapájať sa do riadenia?	Miera zapojenia verejnosti do riadenia obce Ochota prispôsobiť sa potrebám občanov Úroveň digitálnych služieb občanom Vnímanie úrovne zapojenia občanov do riadenia
	VO₉ Ako pristupujú riadiace osoby k potrebám občanov?	Miera zapojenia verejnosti do riadenia obce Ochota prispôsobiť sa potrebám občanov Identifikované problémy v obci Východiskové potreby obce Existencia merania spokojnosti so životom v obci
	VO₁₀ Ako podporujú riadiace osoby ďalšie vzdelávanie zamestnancov a navyšovanie ich odbornosti?	Úroveň vzdelávania riadiacej osoby Podpora vzdelávania zamestnancov úradu
	VO₁₁ Dokážu riadiace osoby jasne identifikovať, čo vplýva na ich riadenie?	Meranie dôvery v riadiacu osobu zo strany zamestnancov a občanov Identifikované vplyvy na riadenie samosprávy
	VO₁₂ Akými informáciami o udržateľnosti disponujú riadiace osoby samosprávy?	Očakávania od implementácie udržateľného riadenia Miera znalosti pilierov udržateľného rozvoja Miera informovanosti o výhodách udržateľného riadenia Miera chápania udržateľnosti v obci

Zdroj: Vlastné spracovanie

H₄: Ak je pre občanov dôležitá dostupnosť a aktuálnosť informácií na internete, sú viac kritickí v hodnotení prehľadnosti webovej stránky obce.

Občania sú v rámci práce identifikovaní ako hlavná zainteresovaná strana a je preto dôležité ich poznať, vrátane ich preferencií, ako chcú byť informovaní. Vychádzame z predpokladu, že od obcí sa očakáva inteligentný prístup v komunikácii a občania teda budú požadovať digitalizáciu a komunikáciu v online priestore a pokiaľ je dostupnosť informácií pre nich faktorom spokojnosti so životom v obci, budú k ponúkaným službám a informáciám na webovej stránke pristupovať viac kriticky. Komunikácia samospráv si vyžaduje jasné a presné formulovanie odkazov, jednoduchú dostupnosť a aktuálnosť informácií. Občianske vnímanie informácií na webovej stránke sa môže líšiť podľa toho, ako dôležité je pre nich získavať vždy aktuálne a jednoducho dostupné informácie.

V hypotéze pracujeme s výskumnými otázkami 13 a 14 (Tabuľka 16), ktoré vychádzajú z dotazníka orientovaného na občanov a ich pohľad na komunikáciu samosprávy. V rámci overovania je dôležité sa zamerať aj na doplňujúce zistenia, ako rôzne kanály už využívané obcami.

Tabuľka 16: Vzťah H₄, výskumných otázok a indikátorov

H ₄	Výskumné otázky	Indikátory
	VO₁₃ Aké kanály preferujú občania pri získavaní informácií obce?	Preferované informačné kanály Aktívne sledovanie kanálov na sociálnych sieťach
	VO₁₄ Ako vnímajú občania informácie na webovej stránke samosprávy?	Návštevnosť webovej stránky obce Dôvody návštevy webovej stránky obce Vnímanie informácií na webovej stránke obce Dôležitosť faktorov udržateľného riadenia pre občanov

Zdroj: Vlastné spracovanie

H₅: Dôveryhodnosť riadiacej osoby priamo súvisí s vnímaním otvorenosti riadiacej osoby.

Z teoretických zistení vyplýva, že riadiace osoby v samosprávach majú byť predovšetkým silnými lídrami a túto skutočnosť majú potvrdzovať zvyšovaním a posilňovaním dôveryhodnosti. Podstatou piatej hypotézy je potvrdiť, že dôveryhodnosť osôb závisí od iných faktorov, najmä od ich vnímanej vôle komunikovať s občanmi. Predpokladom je, že pokiaľ je riadiaca osoba vnímaná ako ochotná komunikovať a do procesu komunikácie s občanmi sa zapája dobrovoľne, môže zvyšovať svoju dôveryhodnosť.

Pracujeme teda s výskumnou otázkou z oblasti vnímania riadiacich osôb, ktorej súčasťou sú tri indikátory (Tabuľka 17). Ako podklady pre odpoveď na výskumnú otázku slúžia vybrané otázky zo sociologického dopytovania medzi občanmi.

Tabuľka 17: Vzťah H₅, výskumnej otázky a indikátorov

H ₅	Výskumná otázka	Indikátory
	VO₁₅ Ako vnímajú občania riadiacu osobu obce?	Vnímanie transparentnosti riadiacej osoby Dôvera v riadiacu osobu Vnímanie prístupu riadiacej osoby ku komunikácii

Zdroj: Vlastné spracovanie

H₆: Ak občania považujú obce za transparentné, tak majú vyšší záujem o informácie a dianie v obci.

Zo zistení vyplýva, že jednou zložkou udržateľnosti samosprávy, ktorú podporuje aj komunikácia, je zapojenie občanov do riadenia obce. Podstatou piatej hypotézy je potvrdiť alebo zamietnuť predpoklad, že informovaní občania, ktorí vnímajú obce ako transparentné (a majú teda otvorený prístup k potrebným informáciám), budú mať vyšší záujem o dianie v obci a budú tak podnietení k vyššej angažovanosti v riadení obce.

Pre potvrdenie hypotézy pracujeme s výskumnými otázkami 15, 16 a 17, ktorými meriame to, ako vnímajú občania riadiacu osobu a celkové komunikačné procesy obce, či ju považujú za transparentnú, ale aj to, aké faktory sú pre nich dôležité z hľadiska spokojnosti života s obcou, ako aj mieru ich angažovanosti (Tabuľka 18).

Tabuľka 18: Vzťah H₆, výskumných otázok a indikátorov

H ₆	Výskumné otázky	Indikátory
	VO₁₆ Prejavujú občania záujem o informácie a dianie v obci?	Záujem o dianie v obci Dôležitosť faktorov udržateľného riadenia pre občanov
	VO₁₇ Ako vnímajú občania obce z hľadiska komunikácie a transparentnosti?	Vnímanie transparentnosti rozhodovacích procesov obce Vnímanie úrovne zapojenia občanov do rozhodovania Celkové vnímanie komunikácie zo strany obce

Zdroj: Vlastné spracovanie

Uvedené hypotézy vychádzajú z doterajšieho skúmania a sú vyhodnocované na základe výsledkov uvedených v kapitole 3. Predstavujú súbor predpokladov, ktorých verifikácia môže prispieť k rozvoju skúmanej problematiky v slovenskom prostredí, keďže bola identifikovaná výrazná medzera vo výskume. Verifikácia hypotéz je uvedená v podkapitole 4.1.

2.8 Metódy a techniky výskumu

Autori Hendl a Remr popisujú výskum ako **systematickú činnosť zameranú na rozšírenie znalostí**. Účely pri výskumoch sa podľa autorov tiež môžu meniť, v závislosti na nich riadia výskumy do troch hlavných kategórií:

- Exploračný – teda bádajúci, ktorý sa väčšinou využíva v novej oblasti výskumu, jeho cieľom je zachytiť intenzitu a rozsah určitého javu, problému či chovania. Na základe výsledkov je možné vyvodit' predbežné tvrdenia o sledovanom probléme a tiež je možné pokračovať v širšom výskume,
- Popisný – skúmaný jav sa sleduje už podrobnejšie, s dôkladnou dokumentáciou, pri sledovaní sú využívané vedecké metódy, z ktorých vychádzajú presné výsledky. Preto je možné následne výsledky porovnávať a pozorovať zmeny v javoch, dáva odpovede na otázky „Čo“, „Kde“ a „Kedy“,
- Explanačný – teda vysvetľujúci výskum, taký, ktorý hľadá odpovede na rozširujúce otázky k popisnému výskumu, a to „Prečo“ a „Ako“. Snaží sa hľadať súvislosti, prepájať existujúce vedomosti s novými a poukazovať na koreláciu či kauzalitu. Do tejto skupiny patrí väčšina výskumov. (Hendl, Remr, 2017)

Výskum v tejto dizertačnej práci patrí do poslednej skupiny, keďže sa snaží objektívne zameriavať na to, **ako** a **prečo** je dôležité udržateľne riadiť samosprávy na Slovensku, ako o týchto skutočnostiach informovať občanov, aké výhody to obciam prináša a aké informácie potrebujú reprezentanti a zamestnanci samospráv poznať pre úspešné naplnenie tohto procesu.

Vo vedeckom skúmaní je nutné pracovať s rôznymi metódami výskumu. V nasledujúcej časti tejto kapitoly sú popísané výskumné metódy, pomocou ktorých sme získavali a následne vyhodnocovali dáta. Treba však pripomenúť aj to, že počas celého riešenia výskumnej problematiky sa pracovalo aj s logickými metódami, ako *analýza* pri

študovaní rôznych podkladov, **syntéza** pri vytváraní väčšieho obrazu o problematike, **indukcia** pri tvorení všeobecnejšieho modelu z konkrétnych a špecifických zistení, **dedukcia** najmä pri formulovaní hypotéz z teoretických vedomostí, **abstrakcia**, **komparácia**, **analógia**, **generalizácia** a iné (Pružinský a kol., 2011). Tieto náležitosti, ako aj ostatné metódy vyhodnocovania a analýzy získaných dát, sú popísané v ďalších častiach tejto kapitoly.

2.8.1 Metódy zberu a analýzy dát

Odpovede na výskumné otázky uvedené v časti 2.6 sme získavali kombináciou viacerých výskumných metód. Je možné konštatovať, že najlepšimi metódami na získavanie vhodných dát sú nasledovné:

- **Obsahová analýza dokumentov** so zameraním na strategické dokumenty skúmaných obcí, ich plány a projekty. Sledované boli napríklad rozdiely a podobnosti v strategických dokumentoch medzi skúmanými samosprávami, ale aj v rôznych strategických dokumentoch jednej samosprávy z hľadiska transparentnosti a práce s udržateľnosťou.
- **Analýza dokumentov** vychádzajúcich zo zákonov a predpisov platných pre miestne samosprávy na Slovensku. Využitá bola kombinácia kvantitatívneho zhodnotenia spolu s kvalitatívnou analýzou jednotlivých dokumentov, čo poskytlo prehľad o súčasnom stave uverejňovania dokumentov, ale aj informácie o ich obsahu a práci s pojmom udržateľnosť.
- **Štruktúrované rozhovory** s predstaviteľmi miestnych samospráv zapojených do výskumu – metóda bola doplnkovou popri hlavnej metóde – obsahovej analýze. Využila sa najmä pri získavaní doplňujúcich informácií o chode obce, o práci reprezentantov, procesoch v obciach, zamestnancoch a pri potvrdení či vyvrátení informácií získaných inými metódami.
- **Dotazník** zameraný na zistenie vnímania občanov komunikácie, transparentnosti a miery informovania zo strany samosprávy, taktiež doplnková metóda pri hlavnej metóde. Jeho význam spočíval v pochopení opačného pohľadu, zo strany občanov, ktorých potreby by mali byť v udržateľnej samospráve jasne vypočítané a aplikované

Popísané metódy sú využívané počas celej doby trvania výskumu a preto je náročné určiť ich chronologické usporiadanie. Z hľadiska významnosti a dôležitosti však možno konštatovať, že najvýznamnejšími metódami získavania dát sú **rozhovory**, keďže poskytujú priamy pohľad na stav v samospráve od najkompetentnejších osôb, a **analýzy dokumentov**, či už šlo o kvantitatívnu, alebo kvalitatívnu analýzu. Prostredníctvom nich sa získava obraz o fungovaní samospráv na Slovensku a v zahraničí a môžu sa určiť podmienky hodnotenia viacerých atribútov udržateľnosti v skúmaných samosprávach.

Dané metódy boli vybrané na základe možností ich využitia a tiež toho, aké informácie je možné prostredníctvom nich získať. Nasledujúca Tabuľka 19 zobrazuje vlastnosti základných výskumných metód – *priameho pozorovania, rozhovoru, dotazníku a analýzy dokumentov*. Keďže vo výskume sú využité iba niektoré metódy na sledovanie konkrétnych indikátorov, tieto sú vyznačené v tabuľke oranžovou farbou. Vo výskume sa sledovali najmä indikátory, nie javy, preto nebolo využité pozorovanie. Je dôležité poznamenať, že aj napriek Dismanovho tvrdenia, že dotazník môže interferovať so skúmaným systémom, táto možnosť bola čo najviac eliminovaná tým, že sa v dotazníku zisťoval iba pohľad na komunikáciu, transparentnosť a udržateľnosť samospráv zo strany občanov. Existuje však určitá pravdepodobnosť, že po vyplnení dotazníka sa mohli niektorí občania začať zamýšľať nad danou problematikou inak, prípadne svoj pohľad boli schopní neskôr prehodnotiť.

Tabuľka 19: Metódy výskumu a ich použitie

	<i>Priame pozorovanie</i>	<i>Rozhovor</i>	<i>Dotazník</i>	<i>Dokumenty</i>
Čo sa sleduje				
Jav	Niekedy	Nie	Nie	Nie
Indikátor	Áno	Áno	Áno	Áno
Použitelnosť metódy v experimente				
Použitelnosť	Áno	Áno	Áno	Nie
Forma metódy				
Štandardizovaná	Áno	Áno	Áno	Áno
Neštandardizovaná	Áno	Áno	Nie	Áno
Interferencia so skúmaným systémom				
Vplyv na systém	Niekedy	Áno	Áno	Nie

Zdroj: Spracované podľa Disman, 2011

Ďalej bližšie popisujeme jednotlivé metódy získavania dát, ktoré boli využité vo výskume. Súbor 51 indikátorov popísaných v podkapitole 2.4 bol prerozdelený do časti **analýza a rozhovory**, pričom niektoré z nich sa skúmali aj **dotazníkom** v zmysle opačného pohľadu na ne.

Obsahová analýza strategických dokumentov obcí

Vybrané indikátory bolo možné skúmať prostredníctvom hĺbkovej analýzy uverejnených strategických dokumentov obce. Zisťovala sa najmä prepojenosť na udržateľnosť a jej zapracovanie do stratégií a riadenia obce. Vzhľadom na potrebu analyzovať podobné dokumenty bol zvolený taký typ dokumentu, ktorým disponovala väčšina skúmaných samospráv, a teda Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce. Pre prácu s indikátormi bolo vybrané kódovanie, pomocou ktorého bolo jednoduchšie interpretovať zistenia a kombinovať tak kvalitatívne výsledky s kvantitatívnymi. Podrobné kódovanie je spísané v Tabuľke 47 v Prílohe C.

Štruktúrované rozhovory s predstaviteľmi obcí

Keďže rozhovory prebiehali formou mejlovej komunikácie, bola zvolená štruktúrovaná verzia, v ktorej bol vopred stanovený súbor otázok. Rozhovormi sa získavali informácie, ktoré nebolo možné vyhľadať na webových stránkach a iných online kanáloch obcí, preto mal plniť tiež skôr kvantitatívnu funkciu. Všetci respondenti obdržali ten istý súbor otázok, aby bolo jednoduchšie ich odpovede štatisticky vyhodnocovať. Podklady pre realizované rozhovory sú zaznamenané v Prílohe F. Bolo oslovených 117 starostov a primátorov, zapojilo sa 21. V odpovediach sme hľadali dôkazy, ktorými by bolo možné merať indikátory, a tieto odpovede sme neskôr kodovali podľa vopred zadaných hodnôt od 0 do 5 (podobne ako pri obsahovej analýze v prvej časti výskumu). Tieto hodnoty boli následne štatisticky vyhodnocované a porovnávané, aby sa mohol popísať všeobecný stav v týchto skúmaných obciach. Okrem kvantitatívneho výstupu tak je prítomný aj kvalitatívny výstup, s konkrétnymi odpoveďami respondentov.

Sociologické dopytovanie formou dotazníka medzi občanmi

Vzhľadom na to, že prvé dve časti výskumu sa venovali striktne vnútornému pohľadu obce na riadenie udržateľnosti a následné potvrdenie v online komunikácii, bol potrebný aj opačný pohľad, a to vnímanie zo strany občanov, ktorí by podľa literárnych zdrojov mali byť priamo zapájaní do obecného diania a aj do riadenia obce. Pri tvorbe dotazníka sme postupovali podľa vopred zvolených indikátorov, ktoré vychádzali z predchádzajúceho skúmania teoretických a praktických podkladov. Dotazník sa

skladal z 5 častí, v ktorých boli nasledujúce uzatvorené otázky s možnosťou výberu jednej alebo viacerých odpovedí. Celé znenie dotazníka je uvedené v Prílohe G.

- **Časť 1 – Získavanie informácií od obce**

Obsahuje týchto 9 otázok: *Ktoré informačné kanály preferujete pri získavaní informácií z diania v obci? Ako často navštevujete webovú stránku obce? Aké sú najčastejšie dôvody vašej návštevy webovej stránky vašej obce? Ako hodnotíte prehľadnosť informácií na webovej stránke obce? Ak používate sociálnu sieť Facebook, sledujete oficiálne profily obce alebo starostu/primátora? Ak používate sociálnu sieť Instagram, sledujete oficiálne profily obce alebo starostu/primátora? Ako by ste ohodnotili transparentnosť rozhodovacích procesov obce? Ako by ste ohodnotili úroveň zapojenia občanov do rozhodovacích procesov obce? Ako by ste ohodnotili všeobecný prístup k informáciám o obecnom dianí (zmeny, nariadenia, komunitné podujatia...)?*

Otázky z tejto časti dotazníka sa opierajú o indikátory, ktorými je meraný pohľad občanov na riadenie obce, čo je veľmi dôležité z hľadiska komplexného popísania prístupu obce k informovaniu občanov.

- **Časť 2 – Vnímanie riadiacej osoby obce**

Obsahuje súbor 4 uzavretých otázok: *Ako hodnotíte transparentnosť a otvorenosť riadiacej osoby voči občanom? Ako často sa podľa vás riadiaca osoba angažuje v komunikácii s občanmi? Máte pocit, že starosta/primátor primerane zohľadňuje potreby a názory občanov pri rozhodovaní? Ako by ste ohodnotili úroveň dôveryhodnosti starostu/primátora medzi občanmi? A jednu otvorenú otázku: Máte nejaké návrhy na zlepšenie angažovanosti a komunikácie zo strany starostu/primátora s občanmi?*

Otázky sa odrážajú od indikátorov, ktoré sa dotýkajú priamo riadiacej osoby, s ohľadom na opačný pohľad zo strany občanov.

- **Časť 3 – Celkové vnímanie komunikácie a transparentnosti obce**

Najkratšia časť dotazníka rieši celkový pohľad respondenta na komunikáciu a transparentnosť hodnotenej obce. Obsahuje dve otázky, prvá, uzatvorená, priamo hodnotí tento pohľad. Druhá, otvorená, poskytuje priestor pre návrhy na zlepšenie komunikácie a transparentnosti danej obce.

- **Časť 4 – Motivácia občana a dôležité faktory pre vnímanie obce**

Predposledná časť dotazníka obsahuje jednu uzatvorenú otázku *Ako veľmi sa zaujímate o dianie v obci?* A jednu hodnotiacu tabuľku, v ktorej respondent vyjadruje názor na faktory, ktoré sú zároveň indikátormi z prvej a druhej časti výskumu, a teda z obsahovej analýzy a rozhovoru. Výsledky z tejto tabuľky slúžia ako protiváha k zisteniam z uvedených častí výskumu.

- **Časť 5 – Údaje o respondentovi**

Zahŕňa otázky, ako výber obce, ktorú bude respondent hodnotiť a analyzovať. Pokynom bolo vybrať takú obec, v ktorej sa respondent najviac zdržiava. Mohlo tak ísť o miesto bydliska, práce či štúdia. Bolo kľúčové upozorniť respondenta na to, že obec, ktorú uvedie na začiatku dotazníka, bude následne hodnotená v neskorších častiach a je potrebné myslieť na to pri odpovedaní na ďalšie otázky. Tiež sú obsiahnuté klasifikačné otázky zahrňujúce pohlavie, vek, dosiahnuté vzdelanie a aktuálny ekonomický status respondenta. Tieto otázky potom pomáhajú kategorizovať odpovede rôznych respondentov a zistiť tak prípadnú spojitosť medzi vekom a odpoveďami či iným faktorom.

2.8.2 Metódy analýzy získaných dát

Pri vyhodnocovaní dát sme pracovali s 2 unikátnymi kódovanými súbormi, a to z výsledkov analýzy online komunikácie a transparentnosti na webových stránkach obcí, z odpovedí z rozhovorov so starostami a primátormi, a so súborom dát zo zodpovedaných dotazníkov od občanov rôznych obcí.

Kódované súbory boli spracovávané v programe Microsoft Excel a v jeho online verzii na platforme Google Tabuľky. Vzhľadom na to, že odpovede na rozhovory neboli v jednotnom formáte, boli zosúladené do prepísanej verzie a kategorizované podľa veľkosti obcí. Rovnako boli kategorizované výsledky obsahovej analýzy webov a strategických dokumentov PHSR. Pre popísanie výsledkov bola zvolená **deskriptívna štatistika** s využitím kontingenčných tabuliek pre porovnávanie rôznych výsledkov indikátorov. Jednotlivé indikátory boli vyhodnocované samostatne aj v kombinácii s inými, ktoré sa navzájom dopĺňali pri odpovedaní na výskumné otázky. Počas vyhodnocovania sme za účelom tvorby grafov a tabuliek využili štatistické charakteristiky (v závislosti od analyzovanej premennej):

- početnosť,
- aritmetický priemer,
- medián
- a modus.

Nie všetky charakteristiky sme samostatne prezentovali vo výsledkoch práce, najmä medián a modus sme využili iba počas vyhodnocovania, a to vo vnútri programu Microsoft Excel pri prepočítavaní premenných z kontingenčných tabuliek.

Ďalej boli pri analýze dát z jednotlivých častí výskumu zvolené tieto metódy.

Obsahová analýza strategických dokumentov obcí

Získané kódované dáta boli vyhodnocované pomocou funkcie kontingenčných tabuliek a bolo tak možné porovnávať rôzne indikátory. Výsledky z tejto časti výskumu boli kategorizované podľa veľkosti obcí do 1000 obyvateľov, od 1000 do 5000 a pre mestá samostatne. Tieto výsledky boli následne spracované vo forme grafov a tabuliek pre ich lepšiu vizualizáciu. Je dôležité poznamenať, že kódovanie dát nemalo nijakým spôsobom zastupovať subjektívne hodnotenie a aby sa tomu predišlo, boli stanovené hodnoty a popisy zodpovedajúce jednotlivým úrovniám kódovania.

Štruktúrované rozhovory s predstaviteľmi obcí

Ako už bolo naznačené v predchádzajúcej časti tejto podkapitoly, aj získané odpovede od predstaviteľov samospráv mali byť primárne kódované. V prípade, že nebolo možné odpoveď okamžite kódovať, bolo zvolené vyhodnocovanie rozhovoru podľa Hendla a Remra (2017):

- Pri prepise rozhovorov boli zaznačované iba tie najdôležitejšie zistenia pri každej otázke u každého respondenta.
- Zistenia boli kategorizované v zoznamoch s podobnou tematikou, čím sa zjednodušilo vyhodnocovanie formou deskriptívnej štatistiky.
- Až následne boli odpovediam priradené kódy.

Vzhľadom na rozmanitosť odpovedí a ich počet bolo možné okamžite kódovať len niektoré z odpovedí, predovšetkým pre pracovné účely. V práci sú výsledky popísané slovne s podporením vo forme grafov a tabuliek.

Sociologické dopytovanie formou dotazníka medzi občanmi

V poslednej časti výskumu bola opäť použitá deskriptívna štatistika s využitím programu Excel. Tieto odpovede nebolo potrebné kódovať, keďže samy mali štatistický charakter

a v dotazníku boli využité otvorené otázky len doplnkovo. Všetky uzatvorené otázky tak mohli byť spracované grafickou formou s popisom.

Overovanie nastavených výskumných hypotéz

Prebiehalo formou odpovedí na výskumné otázky a následným analogickým zhodnotením stavu, ktorý potvrdzuje alebo zamietá danú hypotézu. Navyše sme využili štatistický test závislosti, Chí-kvadrát test, a pomocné výpočty pre jeho zistenie v programe Excel.

V celkovom procese písania dizertačnej práce boli neustále prítomné metódy, ako **analýza**, **syntéza**, ktoré sa uplatnili najmä v častiach primárneho výskumu, ďalej **indukcia a dedukcia** pri prenášaní poznatkov na konkrétne navrhované riešenia. Na základe charakteru výskumných otázok bola využitá aj **komparácia** niektorých zistení medzi veľkostnými kategóriami obcí. V závere bola využitá metóda **modelovania** pre zostavenie finálnych návrhov a ich zobrazenie v modeli.

2.9 Postup spracovania dizertačnej práce

Pri spracovaní tejto dizertačnej práce sme postupovali klasickým odborným postupom IMRAD, ktorý sa využíva najmä v odborných publikáciách. Podstatou tejto štruktúry je podanie čo najpresnejšej správy o výskume, keďže priamo kopíruje plánovanie výskumu.

Keďže sú vo výskume skúmané určité sociálne vzťahy, pri výstavbe základnej štruktúry sme postupovali podľa procesu sociálnopsychologického výskumu podľa Ritomského (2008), ktorý je rozdelený na dve základné časti: projektovú a realizačnú. Pre potreby práce a bližšie upresnenie sme pridali tretiu, návrhovú časť výskumu.

Projektová časť výskumu

1. Stanovenie výskumného problému

Správne určenie výskumného problému vychádzalo z dôkladného štúdia aktuálneho stavu a z pozorovania slovenských samospráv a tiež z niektorých krokov v pilotnej štúdii a prvých fázach výskumu. Ritomský (2008) ho chápe ako „*zatiaľ nezvládnutú situáciu, ktorú chceme riešiť*“. Na základe jeho stanovenia bolo možné v tejto osi pokračovať a rozvíjať tak celý výskum a prekladanú dizertačnú prácu. Výber výskumného problému je bližšie popísaný v kapitole 2.1.

2. Prieskum a štúdium literatúry

Ešte pred vymedzením najdôležitejších pojmov bolo potrebné spraviť dôkladnú rešerš literatúry z oblasti samospráv, ich riadenia, udržateľnosti a prepojenia týchto pojmov. Aj popri práci na neskorších častiach stále kontinuálne prebiehalo štúdium literatúry a dopĺňovanie teoretických podkladov o aktuálnejšie poznatky. Opierali sme sa predovšetkým o odborné knižné zdroje, ktoré sa dotýkajú problematiky riadenia samospráv a ich udržateľnosti, ale aj o odborné publikácie z vedeckých databáz WoS, Scopus, MDPI, Google Scholar a iných zdrojov.

3. Vymedzenie pojmového rámca a spísanie teoretických podkladov pre výskum

Po prvotnom štúdiu relevantnej literatúry sme vymedzili základné pojmy, od ktorých sa odvíja téma tejto dizertačnej práce. Šlo najmä o kľúčové slová manažment, samosprávy, udržateľnosť, transparentnosť a ich rôzne kombinácie. Niektoré pojmy bolo nutné operacionalizovať, a to najmä z dôvodu, že neexistuje ich presné vymedzenie, prípadne sa rôzne definície líšia, a pre potreby tejto dizertačnej práce ich chápeme konkrétnym spôsobom, bližšie popísaným v úvode kapitoly 2. Poznatky potom bolo možné spájať a vytvoriť tak teoretické podklady, z ktoré potom tvorili základ pre ďalšie časti práce

a výskumu. Zo skúmania v tejto časti vzišlo aj niekoľko dôležitých zistení, ktoré boli neskôr priamo aplikované do výsledkov práce.

4. Stanovenie atribútov, indikátorov, výskumných otázok a hypotéz

Priamo na stanovenie problému nadväzovalo vymedzenie otázok, na ktoré chceme vo výskume odpovedať a ktoré majú dopomôcť k dosiahnutiu výsledkov práce. Výskumné otázky vychádzajú prioritne zo stanovených indikátorov a neskôr sa premietajú do hypotéz. Táto oblasť výskumu je bližšie popísaná v podkapitolách 2.5 a 2.6. Všetky stanovené otázky priamo súvisia s

5. Určenie metód výskumu

Prebiehalo na základe skúmania metodologických postupov podobných zahraničných výskumov a toho, aké metódy autori odporúčali. Dôležitým tiež bol charakter výskumu, a teda najmä kvalitatívny výskum, preto ako hlavný zdroj dát bola zvolená obsahová analýza. Ďalšou metódou bol štruktúrovaný rozhovor a dotazník, ktoré boli doplňujúcimi metódami k hlavnej metóde. Čiastkovo sa určila aj metóda pozorovania, hlavne v prvých častiach výskumu.

Realizačná časť výskumu

6. Zber dát

Prebiehal v niekoľkých úrovniach, v pilotnej štúdii, prvotnom prieskume aj samotnom hlavnom výskume, pričom sme využívali primárne aj sekundárne dáta. Tie boli získavané prioritne v online prostredí, a to na webových stránkach obcí, v ich strategických dokumentoch a na kanáloch ich sociálnych sietí. Zber dát do obsahovej analýzy bol realizovaný ručne, s preskúmaním uvedených informačných kanálov a následným hodnotením meraných indikátorov. Tiež sa pri zbere využívali iné metódy, ktoré pôsobia doplnkovo k obsahovej analýze, a to štruktúrované rozhovory a dotazník.

7. Analýza a interpretácia získaných dát

Prioritná časť výskumu – výsledky z obsahovej analýzy – boli analyzované na základe vopred stanovených indikátorov, ktoré boli zakódované a mohli sa im tak v jednotlivých skúmaných obciach priradovať určité hodnoty.

8. Syntéza výskumu

Popisuje závery výskumu pre následnú tvorbu súboru odporúčaní. V závere sme vyhodnocovali všetky získané poznatky a výrazne tu bola využitá ich syntéza, z čoho bolo následne možné jasne formulovať odporúčania pre problematiku výskumu. Súčasťou bolo tiež zodpovedanie na výskumné otázky a overovanie stanovených hypotéz.

Návrhová časť výskumu

9. Návrh odporúčaní a modelového riešenia

Na základe výsledkov a zhodnotených hypotéz bolo možné vytvoriť súbor odporúčaní pre slovenské samosprávy v oblasti komunikovania udržateľného manažmentu. Šlo o kreatívny proces, ktorý bol podložený výskumnými dátami. Pre lepšie uchopenie problematiky a jednoduchšiu interpretáciu bolo vytvorené modelové riešenie s jedným hlavným a tromi vnorenými modelmi.

10. Diskusia k navrhovanému riešeniu

K výskumu boli zhodnotené existujúce limitácie s ohľadom na súčasnú situáciu v slovenských samosprávach. Rovnako boli určené očakávané prínosy práce a jej výstupov pre vedu a prax.

3 VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Kapitola Výsledky predstavuje kľúčovú časť dizertačnej práce, v ktorej sa podrobne analyzujú a prezentujú výsledky výskumu týkajúceho sa prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv. Táto kapitola je rozčlenená do viacerých častí zameraných na rôzne aspekty výskumu. V úvodnej časti sa predstavia výsledky pilotnej štúdie, ktorá poskytuje cenné poznatky a náhľady do problematiky pred hlavným výskumom.

Nasleduje analýza východiskových dokumentov slovenských samospráv, ktorá približuje kontext a aktuálny stav udržateľnosti v miestnej správe. Týmto spôsobom sa vytvára podklad pre ďalšie detailné analýzy, ktoré sú zamerané na dokumenty Združenia miest a obcí Slovenska a prípadové štúdie najlepšej praxe. Tieto analýzy umožňujú identifikovať trendy a úspešné postupy, ktoré môžu slúžiť ako inšpirácia pre ďalší rozvoj udržateľnosti v online komunikácii samospráv.

Dôraz sa kladie predovšetkým na prieskum vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv. Prostredníctvom hĺbkovej analýzy týchto prejavov je získaný hlbší pohľad na konkrétne prvky, ktoré samosprávy implementujú do svojej online komunikácie. Rozhovory s predstaviteľmi vybraných samospráv a dotazníkový prieskum vnímania online komunikácie prinášajú perspektívu aktérov z prvej ruky a umožnia lepšie porozumenie skúmanému javu.

V tejto kapitole sa prelína kvalitatívny a kvantitatívny prístup k výskumu, pričom sa vytvára komplexný obraz o prejavoch udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv. Zhodnotenie týchto výsledkov bude následne slúžiť ako základ pre formuláciu odporúčaní a stratégií pre efektívnejšiu a udržateľnejšiu manažment miestnych samospráv na Slovensku.

3.1 Výsledky pilotnej štúdie

V rámci pilotnej štúdie bol realizovaný prehľadový prieskum súčasného stavu danej problematiky na Slovensku a vo svete, pre potreby zdôvodnenia opodstatnenosti výskumu. Pilotná štúdia sa v prvej časti zameriava na spresnenie problému slovenských samospráv z pohľadu štátnych politik, a to formou prijatého dokumentu **Vízia a stratégia Slovenska do roku 2030**, ktorý definuje nielen problém, ale aj dlhodobý cieľ Slovenska a tunajších samospráv. V druhej časti pilotnej štúdie sú predstavené doterajšie skúmania tejto problematiky vo svete spolu s významnými výstupmi autorov.

3.1.1 Spresnenie problému z pohľadu štátnych politik

Slovenská republika sa v roku 2020 začala aktívne pripravovať na súbor udržateľných opatrení pod názvom Agenda 2030. Z príprav vychádza strategický dokument pod záštitou Úradu podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu (dnes už Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR) s názvom **Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030**. V dokumente sú definované hlavné problémové oblasti týkajúce sa udržateľnosti samospráv (MIRRI, 2019):

- Obyvateľstvo na Slovensku starne a samosprávy nie sú pripravené na nárast ekonomicky neaktívnej populácie.
- Vysoký trend automatizácie vplyva na možné ohrozenie niektorých pracovných miest – samosprávy by sa mali zameriavať na kvalitnejšie vzdelanie pre občanov, aby sa zvýšila ich odborná kvalifikácia.
- Vzdelaní mladí ľudia odchádzajú do zahraničia – nie sú vytvorené dostatočné pracovné miesta pre vysoko kvalifikovaných ľudí.
- Špecializovaní lekári sú po Slovensku rozmiestnení nerovnomerne a neefektívne.

- Klesá rozloha poľnohospodárskej pôdy – Slovensko je viac závislé na dovoze potravín.
- Slovensko dosahuje ešte stále nízku úroveň recyklovania odpadu (2018 – 36%) a chýba jednotné odpadové hospodárstvo pre samosprávy.
- Ľudia z menej rozvinutých oblastí majú problémy uplatniť sa na trhu práce.

Z čiastkových definovaných problémov tak vychádza hlavný problém, ktorým sa má zaoberať práca spomínaného ministerstva:

Samosprávy na Slovensku nie sú udržateľné a nemajú jednotný strategický postup pri riadení trvalo udržateľného rozvoja.

Dokument prekladá aj víziu pre Slovenskú republiku, ktorá má byť naplnená do roku 2030:

Slovensko je krajina úspešných udržateľne sa rozvíjajúcich regiónov a ich komunít, ktorá poskytuje kvalitné a bezpečné prostredie pre zdravý a plnohodnotný život všetkých obyvateľov.

Odstránenie problémových oblastí však vo veľkej miere záleží aj na tom, ako sa k nim bude pristupovať z komplexného manažérskeho pohľadu. Problémom teda nie sú len samostatné nedostatky v udržateľnosti samospráv, skôr by sa dalo tvrdiť, že ide o druhotné prejavy závažnejších problémov. Tie môžu prameniť práve z nesprávneho prístupu k implementácii udržateľných praktík do manažmentu slovenských samospráv. Predmetom skúmania by preto mal byť nielen stav prostredia samospráv v zmysle udržateľnosti, ale aj stav samotného manažmentu skúmaných samospráv.

Dosiahnutie národnej vízie do roku 2030 môže byť pre regióny skutočnou výzvou, keďže ich udržateľnosť je práve vecou správneho riadenia (a to je priamo v ich rukách). Dizertačná práca sa však nemá zaoberať plnením aktivít zo strategického dokumentu, ale má skúmať prístup samospráv k udržateľnému riadeniu. Problematika udržateľného riadenia samospráv ešte nebola dostatočne skúmaná (doterajšími zisteniami sa zaoberá kapitola...), je ale možné využiť poznatky z udržateľného riadenia podnikov a do istej miery ich aplikovať aj na prostredie obcí a regiónov.

3.1.2 Analýza vybraných výskumov v kontexte problematiky

Druhá časť tejto podkapitoly sa zameriava na to, či a ako sa daná problematika, Udržateľná miestna samospráva, už vo svete skúmala. Kapitola poskytuje prehľad doterajších výskumov a ich postupov so zameraním na metodológiu každého výskumu. Je kladený dôraz na vybrané postupy, ktoré je možno využiť v aktuálnom výskume orientovanom na slovenské podmienky.

Slovensko – Uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy

Problematiky udržateľných slovenských miestnych samospráv sa už sčasti dotkol dotazníkový prieskum zameraný na zistenie uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy. Vychádzal z Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej Republiky a realizovaný bol v máji roku 2020, pričom priamo o jeho uskutočnenie sa staralo CAF centrum (súčasť ÚNMS). Okrem samospráv bol však prieskum zameraný aj na iné verejné inštitúcie – ministerstvá, okresné úrady, vysoké, stredné aj základné školy, samostatné fakulty VŠ, krajské a okresné sudy (ÚNMS, 2020).

Autori si stanovili ako hlavné ciele zistiť:

- Vnímanie problematiky spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy.

- Ako sa pristupuje k riadeniu spoločenskej zodpovednosti v daných organizáciách.
- Aké aktivity na podporu udržateľnosti sa v inštitúciách vykonávajú.
- Kto je iniciátorom a z čoho sú aktivity financované.
- Reporty, zvyšovanie povedomia TUR medzi zamestnancami, vzdelávacie aktivity.
- Námety a dobrá prax aktivít.

Ďalšie ciele prieskumu boli nasledovné:

- Podporenie a povzbudenie organizácií v TUR.
- Podporenie etického konania a zodpovedného rozhodovania.
- Dokázať, že aj verejná správa vie a chce byť spoločensky zodpovedná.

Prieskum bol realizovaný iba ako dotazníkové šetrenie vo vybraných inštitúciách. Aj samotný výber dopytovaných organizácií však bol málo konkrétny a málo vymedzený. Autorský kolektív rozposlal emailom dotazník 1 765 organizáciám verejnej správy, pričom návratnosť dosiahla úroveň len 5 %. Z pohľadu autorky je to však veľmi nízka návratnosť a pri konečnom počte zapojených inštitúcií – 94 – nemožno hovoriť o relevantných údajoch vzťahnutých na celú oblasť Slovenska. Najväčší záujem o vyplňanie dotazníkov mali Príspevkové a rozpočtové organizácie ministerstiev, neskôr krajské a okresné súdy a stredné a základné školy. Z hľadiska nami skúmanej problematiky obcí a miest je zaujímavý výsledok zapojenia sa mestských úradov, a to len v počte 11. Aj práve z tohto dôvodu nemôžeme takéto výsledky považovať za dostatočne relevantné.

Pozitívnym zistením však je, že každá zapojená organizácia považuje spoločenskú zodpovednosť a TUR za dôležitú tému, aj keď len 21 % z nich uviedlo, že majú v organizácii vypracovanú stratégiu pre udržateľnosť, podobne tak bolo pri plánoch aktivít TUR. Skúmané aktivity boli rozdelené do troch skupín, a to ochrana životného prostredia, sociálna oblasť a ekonomické aspekty TUR. Jedným z najčastejšie podniknutých krokov v hladine ekologickej udržateľnosti bola elektronizácia administratívy a jej digitalizácia. V sociálnej oblasti bolo najviac podporované vzdelávanie a kariérny rast zamestnancov. A v neposlednom rade bolo v ekonomickej sfére najviac preferované transparentné riadenie finančných zdrojov a celková transparentnosť organizácie. Uvedené aktivity boli financované najčastejšie z vlastných zdrojov a vo väčšine prípadov bola za ne zodpovedná osoba vo vedení organizácie.

Zapojené organizácie definovali aktivity, ktoré by rady zaviedli do ich fungovania. Patríli sem napríklad školenia o SZ či TUR organizované štátnymi orgánmi, zvýšenie povedomia o SZ a TUR napríklad prostredníctvom manuálu, motivačné prednášky, ale aj vypracovanie stratégie SZ a TUR zo strany štátu či zriaďovateľa.

V závere teda možno konštatovať, že zapojené organizácie majú svoju vlastnú predstavu o SZ a TUR, sú ochotné implementovať aktivity s tým spojené, no rady by privítali vyššiu aktivitu zo strany štátu či zodpovedných zriaďovateľov. Avšak, bolo by vhodné podobný výskum realizovať vo viacerých organizáciách, aby bola výpovedná hodnota vyššia.

Nemecko – Informácie o udržateľnej miestnej samospráve

Dvaja výskumníci Ev Kirst a Daniel J. Lang (Leuphana University Lüneburg, Nemecko) sa na začiatku roku 2019 zaoberali skúmaním súčasných prístupov k pochopeniu udržateľnej orientácie miestnych samospráv. Výskum sa opieral o Agendu 2030 a jej ciele udržateľného rozvoja. Autori tvrdia, že samosprávy hrajú dôležitú úlohu v posilňovaní udržateľného rozvoja. Tiež sú toho názoru, že samosprávy majú udržateľnosť implementovať do riadenia už od základov, teda do celej integrity samosprávy. Implementácia má byť zrozumiteľná s jasným cieľom (Kirst, Lang, 2019).

Celý článok sa zaoberá skôr teoretickými podkladmi pre aplikovanie udržateľného riadenia do samosprávy a odpovedá na výskumné otázky:

- Ktoré oblasti udržateľného riadenia samospráv sa vyskytujú v literatúre zameranej na udržateľné samosprávy?
- Ako môžu byť štruktúrované identifikované oblasti udržateľného riadenia samospráv?
- Aké odlišnosti a podobnosti existujú (s dôrazom na identifikované oblasti udržateľného riadenia) medzi dokumentami reprezentujúcimi vedecké a praktické pohľady?
- Aké dôsledky možno odvodiť z výstupov výskumov a praktického vývoja na udržateľné samosprávy?

Najdôležitejším zistením bol fakt, že v akademickom priestore sa nachádza málo publikácií a zdrojov, čo potvrdzuje, že táto problematika je stále málo skúmaná.

Švédsko – Vplyvy na udržateľnosť miestnej samosprávy

Autor Paul Fenton (Linköping University, Švédsko) riešil počas svojej dizertačnej práce problematiku udržateľných samospráv vo Švédsku. Aj on na začiatku svojej práce definoval veľkú medzeru vo výskume danej problematiky. Vo svojej práci sa zameriaval predovšetkým na energetickú a klimatickú udržateľnosť švédskych miestnych samospráv, pričom využíval viaceré metódy. (Fenton, 2016)

Ku skúmaniu bolo vybratých 5 stredne veľkých samospráv, autor sa zameriaval na dôležité strategické dokumenty a plány spolu s individuálnymi a skupinovými rozhovormi. Na tieto procesy nadväzovala dôkladná analýza získaných dát. Niektoré výskumy boli podporené financiami zo švédskych programov zameraných na udržateľnosť (napríklad článok zameraný na udržateľnú dopravu v meste Norrköping). Tu sa využil aj workshop zameraný na plánovanie dopravy v meste, počas ktorého prebiehali diskusie, ktoré boli cenným zdrojom informácií pre autora. Niektoré časti výskumu boli založené na vyčerpávajúcom štúdiu literatúry, spolu s informáciami z osobných skúseností autora.

Všetky časti výskumu odpovedali na dve hlavné výskumné otázky:

- Ako sú organizované procesy riadenia udržateľnosti vo vybraných severozápadných európskych samosprávach? – skúmané v 5 švédskych mestách, vo švajčiarskom meste Basel a v Rotterdame v Holandsku.
- Ktoré faktory ovplyvňujú riadenie a strategické plánovanie udržateľnosti miestnych samospráv? – výsledkom skúmania bolo 5 hlavných faktorov – kapacita, mandát, zdroje, rozsah a vôľa.

Nosným výsledkom tohto výskumu je fakt, že na samosprávy a ich udržateľnosť vplyva 5 hlavných faktorov:

- **Kapacita** – v zmysle schopnosti zainteresovaných strán participovať na procesoch v riadení samosprávy, možno chápať ako kompetencie osôb v riadení, ale aj ako možnosť verejnosti zapojiť sa do riadenia,
- **Mandát** – má vplyv na vnútorné procesy v organizácii, pričom silno vychádza z volieb a je úzko prepojený s dôverou občanov a zamestnancov úradu v konanie riadiacej osoby
- **Zdroje** – ide o dostupnosť rôznych zdrojov, ako čas, rozpočet, personál či informácie, ako predpoklad k udržateľnému riadeniu,
- **Rozsah** – je chápaný bližšie ako rozsah konania alebo možnosti vôbec konať, ide teda o právne a zákonné vymedzenia právomocí obce a jej riadiacej osoby, ktoré samosprávu ovplyvňujú zvonku,
- **Vôľa** – predstavuje prekážky v konaní a riadení, do akej miery je riadiaca osoba schopná premeniť nápady na skutočné riešenia problémov.

Môžeme konštatovať, že tieto faktory úzko súvisia so samotným personálnym obsadením riadenia obce a nejde striktne o faktory samotného udržateľného riadenia. Tento výskum však prináša hlbší pohľad na to, ako má k riadeniu pristupovať osoba

USA – Udržateľné líderstvo v miestnej samospráve

Autormi sú Xiaohu Wang (City University, Hong Kong), Montgomery Van Wart (California State University, San Bernardino) a Nick Lebrede (DeVry University). Výskum odkazuje na chýbajúce podklady k dôležitosti predstaviteľov samospráv na ich udržateľnosť. Práve ich osobná motivácia a angažovanosť môže prispieť k zlepšovaniu stavu udržateľnosti v meste či obci.

Výskum vychádza z dát z USA. Zameriava sa na implementáciu udržateľnosti a procesy s ňou spojené v amerických samosprávach. Poukazuje na správne líderstvo ako prostriedok k dosiahnutiu udržateľnosti aj v samospráve. Popisuje aj dva rôzne prístupy k zlepšeniu udržateľnosti. Prvým je *zdola nahor*, ktorý aktívne zapája obyvateľov samosprávy do plánovania a nasadzovania udržateľných aktivít, pričom zdôrazňuje dôležitosť podpory občanov v celom procese. Druhý popisovaný prístup je *zhora nadol*, ktorý využíva profesionálne expertízy na podporu rozhodovania ohľadom udržateľnosti. Práca poukazuje na správnu kombináciu oboch prístupov a poskytuje aj grafický model udržateľnej zmeny v samospráve.

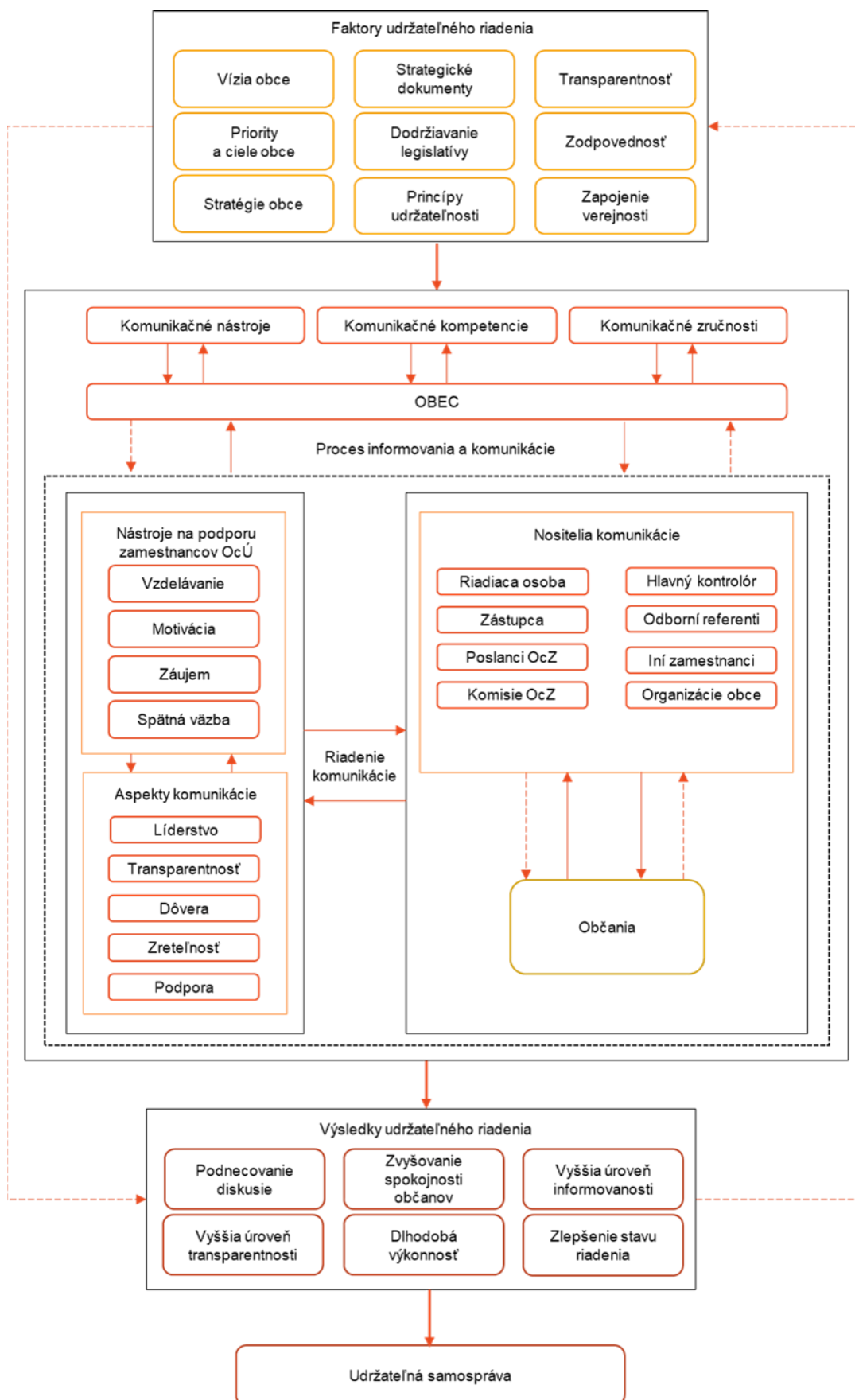
Podľa autorov je jedným z najdôležitejších faktorov úspešnej implementácie udržateľnosti do samosprávy práve silné líderstvo. A to hlavne z toho dôvodu, že vedúce osoby a reprezentanti samospráv zohrávajú kľúčovú úlohu vo fáze rozhodovania o samospráve, sú oprávnení navrhovať a vytvárať pracovné postupy pre zamestnancov, môžu byť nositeľmi motivovania zamestnancov a tiež prekonávania akéhosi odporu voči organizačným zmenám. S tým súvisí aj faktor dôvera, ktorý priamo dokáže určiť pozíciu lídra v zmysle udržateľnosti.

3.2 Východiskový model

Na základe poznatkov získaných z analýzy literatúry pilotnej štúdie bolo možné zostrojiť východiskový model komunikácie udržateľného riadenia v obci, zobrazený na Obrázku 16. Jeho cieľom je priblížiť vzťahy medzi jednotlivými aspektami udržateľného riadenia obce, zainteresovaných strán a komunikácie.

V hornej časti modelu sa nachádzajú faktory udržateľného riadenia, ktoré boli získané syntézou poznatkov o udržateľnom riadení ako takom a manažmente samosprávy. Patria sem zložky, ako jasné určenie vízie obce, stanovenie priorít a cieľov obce a vyhotovenie stratégie obce. Tá sa odráža v ďalšom faktore, ktorým sú strategické dokumenty s dôrazom na kvalitu ich spracovania a ich dostupnosť bežnému občanovi. Pre obec je tiež podstatné dodržiavať legislatívu (v ponímaní práce ide najmä o legislatívu spojenú s udržateľnosťou a jej oblasťami) a jednotlivé princípy udržateľnosti, ktorí je možné implementovať do riadenia obce. Poslednými tromi vstupnými faktormi sú transparentnosť, ktorá je v literatúre často prítomná ako jeden z hlavných prvkov udržateľného riadenia, spolu so zodpovednosťou, ktorej uvedomovanie si je podstatné pre rozhodovanie v samospráve, a nakoniec je to zapojenie verejnosti, ktorá by v demokratických podmienkach mala mať možnosť a rôzne prístupy k tomu, aby sa podieľala na riadení obce.

V centre modelu je zobrazený samotný proces riadenia komunikácie. Obec musí disponovať predpokladmi na zvládnutie komunikácie, a to komunikačnými nástrojmi, kompetenciami a zručnosťami. Ich nositeľmi sú často osoby priamo späté s OcÚ, v modeli sú znázornené ako Nositelia komunikácie. *(Pokračovanie popisu je uvedené za obrázkom modelu)*



Obrázok 16: Východiskový model komunikácie udržateľného riadenia v obci
Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022

Do riadenia tohto procesu vstupujú aj nástroje na podporu zamestnancov, kam sme priradili vzdelávanie a neho neustálu podporu. Je dôležité, aby obce považovali vzdelávanie zamestnancov za nikdy nekončiaci proces, čo je spojené s ich motiváciou a vzbudzovaním záujmu o vzdelávanie a témy udržateľnosti.

Z analýzy literatúry vyplýva, že hlavnými aspektami v komunikácii udržateľnosti a udržateľného riadenia majú byť líderstvo, transparentnosť, dôvera, zreteľnosť a podpora. Práve tieto aspekty je dôležité komunikovať so zainteresovanými stranami, ktoré sú v modeli uvedené v centrálnej časti napravo. Nositelia komunikácie sú zároveň vnútorné zainteresované strany priamo späté s obcou a obecným úradom. Ich úlohou je jasne a priamo komunikovať s hlavnou externou zainteresovanou stranou, ktorou sú občania. Iné zainteresované strany v ponímaní práce neberieme do úvahy, keďže komunikácia má byť orientovaná predovšetkým na občana. Od občanov prichádza neustále spätná väzba, ktorá má byť monitorovaná a vypočutá.

Výstupom celého tohto procesu sú potom faktory, ako podnecovanie diskusie, čo môže priaznivo vplývať na ďalšiu komunikáciu a úroveň riadenia obce. Ďalej sem patrí vyššia úroveň transparentnosti, čo priamo súvisí s vyššou úrovňou komunikácie. Obec, ktorá jasne pravidelne komunikuje, môže dosahovať vyššiu úroveň transparentnosti. Zvyšovanie spokojnosti občanov je jedným z hlavných výstupov, keďže práve to je cieľom celého procesu, čo sa dosiahne aj ďalším výstupom, vyššou úrovňou informovanosti. Posledné dva výstupné faktory procesu spolu úzko súvisia – dlhodobá výkonnosť obce a zlepšenie stavu riadenia.

Nosným výsledkom celého procesu je potom udržateľná samospráva dosiahnutá práve vhodne zvolenou a riadenou transparentnou komunikáciou s občanmi.

3.3 Výsledky analýzy sekundárnych zdrojov a prvého prieskumu

Pred uskutočnením primárneho výskumu formou obsahovej analýzy, rozhovorov a dotazníka sme vykonali sekundárny výskum, z ktorého výsledky sú dôležité pre ďalší postup. V tejto časti kapitoly sú teda analyzované najmä rôzne dokumenty, o ktoré sa opierajú v dnešnej dobe samosprávy na Slovensku, ale aj také, ktoré môžu byť pri riadení samospráv nápomocné. V závere podkapitoly sú uvedené čiastkové prieskumy a rebríčky, ktoré boli v posledných rokoch vykonané a súvisia s témou dizertačnej práce.

3.3.1 Analýza východiskových dokumentov slovenských samospráv

Aj keď sa na samosprávy môžu vzťahovať podobné princípy riadenia ako pri podnikoch, rozhodovanie o ich chode nie je úplne v ich vlastnej zodpovednosti. Podliehajú zákonu, nariadeniam a dokumentom nadnárodného charakteru. Aby dokázala byť slovenská samospráva udržateľná, musí v prvom rade v dostatočnej miere nasledovať a dodržiavať tieto dokumenty. Z analytického hľadiska v práci nazeráme na dokumenty, ako Európska charta miestnej samosprávy, ktorej podliehajú všetky samosprávy členov Rady Európy, či Zákon o obecnom zriadení, ktorý dáva samosprávam ich možnosti a obmedzenia. Súčasťou kapitoly sú aj dokumenty, ktoré sa priamo opierajú o pojem udržateľný rozvoj a aktívne s ním pracujú, ako Agenda 2030 a z nej vychádzajúca slovenská alternatíva Vízia a stratégia Slovenska do roku 2030, a v závere sa venujeme analýze Programu Slovensko 2021 – 2027. Tiež bolo v analýze zisťované, či a do akej miery tieto dokumenty pracujú s pojmom udržateľnosť, respektíve udržateľné riadenie.

Európska charta miestnej samosprávy

Vymedzenie pojmu miestna samospráva je dôležité z hľadiska dostatočného porozumenia problematike. Európska charta miestnej samosprávy (ďalej v tejto kapitole len ako Charta) ako záväzný dokument bola schválená signatármi Rady Európy v roku 1985 a Slovenská republika ju prijala v roku 1999, v plnom znení so záväzkom plniť

všetky ustanovenia vošla do platnosti v slovenských podmienkach v roku 2007 (MVSR, 2023). Jej posledná aktualizovaná verzia je z roku 2021. Z dokumentu vyplýva aj definícia pojmu miestnej, respektíve územnej samosprávy, ktorá má dve časti a znie takto (Európska charta miestnej samosprávy, 2021, článok 3):

„Miestna samospráva označuje právo a spôsobilosť miestnych orgánov v medziach zákona spravovať a riadiť podstatnú časť verejných záležitostí v rámci ich kompetencií a v záujme miestneho obyvateľstva.

Toto právo vykonávajú rady alebo zastupiteľstvá, ktorých členovia sú slobodne volení na základe priameho, rovného a všeobecného volebného práva tajným hlasovaním, a ktoré môžu mať k dispozícii im podriadené výkonné orgány. Toto ustanovenie nijako neovplyvňuje možnosť konať zhromaždenia občanov, referendum alebo použiť akúkoľvek inú formu priamej účasti občanov tam, kde to dovoľuje zákon.“

Uvedená definícia je platná pre všetky členské štáty zastúpené v Rade Európy. Miestne rozhodovacie orgány majú podľa Charty vysoký stupeň autonómie, pričom je vymedzené, že „základné práva a povinnosti miestnych orgánov sú zakotvené v ústave alebo zákone“ (Európska charta miestnej samosprávy, 2021, článok 4). Právo spravovať verejné veci vyplýva z faktu, že podľa Charty sú takéto orgány občanovi najbližšie.

Okrem uvedeného Charta (2021) vymedzuje aj:

- Štruktúry a ľudské zdroje samosprávy,
- Podmienky výkonu funkcií,
- Dohľad nad činnosťou,
- Finančné zdroje,
- Právo samospráv na združovanie
- a právnu ochranu miestnej samosprávy.

Právom signatára Charty je vypovedať ju ako celok alebo jej časť, avšak až od uplynutia piatich rokov od jej prijatia.

Združenie miest a obcí Slovenska (ďalej len ako ZMOS) sa v roku 2021 zaoberalo analýzou tohto dokumentu na základe nimi zisteného problému. Tým sú podľa nich dlhodobé nedostatky v opieraní sa o Chartu pri prijímaní rozhodnutí zo strany vlády, čo môže negatívne ovplyvniť fungovanie a chod samospráv (Kaliňák, 2021). Autori štúdie tiež pripomínajú, že Charta má vyššiu právnu moc ako samotné zákony konkrétneho štátu Rady Európy a je preto dôležité, aby boli akékoľvek nariadenia a ustanovenia v súlade s touto Chartou.

Zákon o obecnom zriadení

Samotný pojem obec je v Zákone č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení definovaný základnými ustanoveniami:

„Obec je samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky; združuje osoby, ktoré majú na jej území trvalý pobyt. Obec je právnickou osobou, ktorá za podmienok ustanovených zákonom samostatne hospodári s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami.

Základnou úlohou obce pri výkone samosprávy je starostlivosť o všestranný rozvoj jej územia a o potreby jej obyvateľov. Obci pri výkone samosprávy možno ukladať povinnosti a obmedzenia len zákonom a na základe medzinárodnej zmluvy.

Obec má právo združovať sa s inými obcami v záujme dosiahnutia spoločného prospechu.“

Zákomom je stanovené aj právo obcí na zlučovanie či rozdelenie, prípadne pričlenenie takzvanej nefunkčnej obce (ktorá nemá obecné zastupiteľstvo ani starostu). Obyvatelia obce majú právo zúčastňovať sa na samospráve obce, a to formou volieb, hlasovaní,

zhromaždení občanov a podávaním podnetov či sťažností. Tiež majú právo žiadať pomoc v čase náhlej núdze. Obyvatelia sú však povinní podieľať sa na rozvoji obce, najmä ochranou majetku, životného prostredia, udržiavaním poriadku a poskytovaním pomoci počas mimoriadnych udalostí v obci.

Podľa zákona č. 369/1990 Zb. sú základnými orgánmi obce obecné zastupiteľstvo a starosta obce, na ich voľbe sa priamo podieľajú obyvatelia obce. Menovaný zákon tiež stanovuje počet obecných poslancov pre jednotlivé veľkosti obcí podľa počtu obyvateľov. Nie je teda v plnej moci obce zvoliť si poslancov viac či menej, než je stanovené.

Zákon v žiadnej miere nepracuje s pojmom udržateľnosť, čo môže pre súčasný stav samospráv a požiadavky Európskej Únie predstavovať problém. Rozvoj obce je v zákone spomínaný len okrajovo, najmä v zmysle jeho vykonávania, avšak zákon nijako tento pojem nedefinuje.

Predkladaný zákon teda vymedzuje všeobecný rámec fungovania obcí na Slovensku, avšak toto fungovanie neurčuje v súlade s udržateľným rozvojom a nadnárodnými politikami.

Zákon o podpore regionálneho rozvoja

Na rozdiel od Zákona č. 369/1990 Zb. sa už v novšom Zákone č. 539/2008 Z. z. spomína pojem udržateľnosť a aktívne sa s týmto pojmom pracuje. Jasne popisuje taký rozvoj obcí a regiónov, ktorý je udržateľný, so zameraním na hospodárske aj sociálne oblasti. Zákon definuje aj hlavný východiskový dokument Národná stratégia, ktorý *„komplexne určuje prístup štátu k podpore regionálneho rozvoja v dlhodobom období pri rešpektovaní princípov udržateľného rozvoja“* (Zákon 539/2008 Z. z., Druhá časť, §6).

V zákone sú uvedené aj ďalšie rozvojové dokumenty, ktoré výrazne napomáhajú k udržateľnému rozvoju obcí či regiónov, a to:

- Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja vyššieho územného celku,
- Program rozvoja obce¹,
- Spoločný program rozvoja obcí.

Ako dôležité orgány zodpovedné za podporu udržateľného rozvoja regiónov (a obcí) sú menované tieto:

- Ministerstvo investícií², ktorého úlohy sú zamerané na vypracovanie národnej stratégie, monitoring jej plnenia, rôzne spolupráce, monitoring a analýza hospodárskej situácie, poskytovanie dotácií,
- Ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy, ako subjekty prítomné pri podpore a spolupráci,
- Vyšší územný celok,
- Obec

Okrem uvedeného tento zákon vymedzuje aj územnú spoluprácu, ktorú definuje ako *„spolupôsobenie sociálno-ekonomických partnerov pri zvyšovaní úrovne hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja v nadväznosti na územie regiónu“*. Hlavným cieľom podpory regionálneho rozvoja je zvyšovať ekonomickú výkonnosť, konkurencieschopnosť, rozvoj inovácií, zamestnanosť a životnú úroveň obyvateľov v regiónoch. Tiež výrazne podporuje rozvoj informatizácie a digitalizácie v regiónoch. Rovnako pomáha obciam definovať tie zainteresované strany, s ktorými majú

¹ Častejšie sa v praxi vyskytuje pod pojmom Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce, skrátené PHSR, prípadne ako Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce, teda skratka PHRSR, respektíve PHRaSR

² V čase písania práce (2024) je názov Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie

spolupracovať na rozvoji regiónu. Okrem iného tam patria napríklad aj rôzne občianske združenia pôsobiace v regióne, základné, stredné a vysoké školy či organizácie cestovného ruchu. Zákon podporuje obce vo využívaní dotácií zameraných na rozvoj. Naposledy bol tento zákon aktualizovaný v júli 2023 s platnosťou od apríla 2024.

Agenda 2030

Z Agendy 2030 vychádza pre slovenské podmienky dokument Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030, ktorý bol analyzovaný už v časti Pilotná štúdia.

Najčastejšie je udržateľné prostredie spájané s ekologickými prístupmi a s ochranou prírody. Pod pojmom „udržateľnosť“ sú chápané aj iné oblasti. Presnejšie sú opísané v dokumente Agenda 2030, ktorý predstavuje súhrn celosvetových záväzkov, ktorými sa má reagovať na súčasné globálne problémy. Agenda tiež identifikuje všetky problémy ako prepojené, preto je nutné ich riešiť spoločne a nie samostatne a izolovane, čo by mohlo strácať na účinnosti. Agenda 2030 sa týka všetkých (krajiny, samosprávy, jednotlivci) a obsahuje týchto 17 cieľov (Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu, 2019³):

- Žiadna chudoba
- Žiadny hlad
- Kvalita zdravia a života
- Kvalitné vzdelanie
- Rodová rovnosť
- Čistá voda a hygiena
- Dostupná a čistá energia
- Dôstojná práca a ekonomický rast
- Priemysel, inovácie a infraštruktúra
- Zníženie nerovností
- Udržateľné mestá a komunity
- Zodpovedná spotreba a výroba
- Ochrana klímy
- Život pod vodou
- Život na pevnine
- Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie
- Partnerstvá za ciele

Nie všetky ciele z Agendy 2030 sa však dotýkajú Slovenska v problematických oblastiach. Do slovenského prostredia boli prispôsobené a spojené do piatich základných skupín, ktoré majú spoločný posledný cieľ – partnerstvá za ciele. Skupiny boli vyberané vládou SR na základe priorít z hľadiska relevancie a naliehavosti problému a tiež schopností Slovenskej republiky ovplyvniť problémy na svetovej úrovni.

Hlavných tém združujúcich ciele je päť a sú to tieto: (Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu, 2019):

- Udržateľný ekonomický rast pri starnúcej populácii a v meniacom sa globálnom prostredí
- Vzdelanie pre udržateľný rozvoj (inkluzívne a kvalitné vzdelávanie pre potreby trhu práce)
- Zdravie a kvalita života
- Udržateľné sídla a krajina v kontexte zmeny klímy
- Eliminácia chudoby a sociálna inklúzia

³ Dnes už Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie, MIRRI

Udržateľný rozvoj je nutné podporovať neustále. No aby boli ovplyvnení samotní obyvatelia jednotlivito, je vhodné začať od samospráv. Práve samosprávy predstavujú miesta, kde ľudia žijú, vzdelávajú sa, vyhľadávajú svojich lekárov, navštevujú kultúrne podujatia, pracujú či podnikajú. Aj z tohto dôvodu by predovšetkým samosprávy mali predstavovať príklad správneho prístupu k vedomej udržateľnosti spomínaných oblastí.

Program Slovensko 2021 – 2027

V ponímaní možností rozvoja Slovenska a jeho samospráv ide v Programe Slovensko o reformu eurofondov, vďaka ktorej sa tieto finančné prostriedky môžu efektívnejšie a spravodlivo rozdeľovať a investovať (eurofondy.gov.sk, 2021)

Program má slúžiť samosprávam na vyrovnávanie regionálnych rozdielov vďaka finančným príspevkom rozdeleným do týchto kategórií a cieľov (eurofondy.gov.sk, 2021):

- **Konkurencieschopnejšie a inteligentnejšie Slovensko** – Investície zamerané na podporu vedy, inovácií, digitalizáciu, rozvoj zručností a digitálnu prepojitelnosť. Samosprávy môžu dotácie z tejto oblasti využiť práve na digitalizáciu ich služieb, najmä na webových stránkach, ale aj na zjednodušenie a optimalizáciu procesov na obecných a mestských úradoch.
- **Zelenšie Slovensko** – Priamo súvisí s cieľom Agendy 2030 – Ochrana klímy – a zahŕňa investície zamerané na energetickú efektívnosť, využívanie energie z obnoviteľných zdrojov či uskladňovanie energie. Výrazným prvkom tejto kategórie je aj ochrana biodiverzity, zelenej infraštruktúry a podpora udržateľnej mestskej mobility. Práve tieto faktory môžu byť najviac prínosné pre samosprávy, keďže ide priamo o podporu a zveľaďovanie života v obci a následné zvyšovanie spokojnosti a životnej úrovne obyvateľov.
- **Prepojenejšie Slovensko** – Tretí cieľ Programu Slovensko popisuje rozvoj inteligentnej, bezpečnej a hlavne udržateľnej dopravnej siete európskeho charakteru, pričom berie do úvahy vnútroštátnu, regionálnu aj miestnu mobilitu. Obce môžu využiť dotácie na opravu komunikácií či vybudovanie cyklotrás.
- **Sociálnejšie a inkluzívnejšie Slovensko** – Tieto investície majú priame prepojenie na sociálny pilier TUR, podporujú zručnosti pre uplatňovanie sa na trhu práce, sociálne služby znevýhodneným skupinám obyvateľstva. Zastrešujú aj vybudovanie rodinných alebo sociálnych poradní, poskytovanie potravinovej či materiálnej pomoci.
- **Európa bližšie k občanom** – Podporuje rozvoj kultúry a prírodného dedičstva, udržateľného cestovného ruchu, verejných športovísk a bezpečnosti v regiónoch Slovenska. Táto pomoc sa dotýka najviac sociálneho piliera TUR, keďže priamo rozvíja komunitu a život občanov v obciach.
- **Fond na spravodlivú transformáciu** – Predstavuje pomoc v sociálnych, ekonomických a ekologických oblastiach regiónom, ktoré plánujú prejsť na uhlíkovú neutralitu. Tu je zahrnutá aj oblasť hornej Nitry, ktorej súčasťou je okres Prievidza (analyzovaný v hlavnej časti výskumu).

3.3.2 Analýza štúdií Združenia miest a obcí Slovenska

V roku 2017 bola na Slovensku realizovaná štúdia s názvom *Analýza možností na zvýšenie potenciálu miestnej územnej samosprávy pri realizácii hospodárskych politík miest a obcí*. Zodpovednými autormi bol kolektív odborníkov Združenia miest a obcí Slovenska. Štúdia poukazuje na rozdiely medzi obcami rôznych veľkostí v ich ekonomickej sile, veľkosti daňovej základne či možnostiach odlišného prístupu k vonkajším finančným zdrojom a v obmedzených vnútorných finančných možnostiach. Manažérske zručnosti a ich správna aplikácia do riadenia a rozhodovania sú podľa autorov štúdie nosným aspektom efektívnosti miestnej samosprávy. (Kaliňák, a iní, 2017)

Podstatou dokumentu je porovnať prostredie miestnej samosprávy s podnikateľským prostredím, poukázať na hlavné rozdiely medzi nimi a nájsť najlepšie riešenia z podnikateľského sektoru, ktoré môžu byť prenesené do samospráv. Štúdia hovorí o tom, že častou príčinou nesprávneho riadenia samosprávy je práve veľký rozdiel v chápaní udržateľného manažmentu oproti podnikom v komerčnom sektore. Hlavné rozdiely sú spísané v nasledujúcej tabuľke. (Tabuľka 20)

Tabuľka 20: Základné rozdiely v riadení podniku a miestnej samosprávy

Podniky (komerčný sektor)	Miestne samosprávy (verejný sektor)
Boj o prežitie – vlastné financie	Historicky príjemcovia rozpočtových zdrojov
Orientácia na zisk a spoločenskú zodpovednosť	Orientácia na znižovanie nákladov, na kvalitu života, úžitok pre občana, spoločenskú zodpovednosť
Hľadanie konkurenčnej výhody	Prevažne monopolné postavenie v rámci regiónu
Zameranie na efektivitu a efektívnosť	Veľká miera zotrvačnosti s prevládajúcim byrokratickým riadením
Večná optimalizácia štruktúr a procesov s cieľom zabezpečiť maximálnu flexibilitu	Trend zabezpečovania operatívnych úloh pred procesnými a systémovými krokmi
Investície do vývoja a inovácií – dlhodobé ciele	Zameranie skôr na krátkodobé ciele a ich viditeľné prvky – rekonštrukcie, budovy, kultúra...
Nové prístupy a metódy riadenia naplno využívané	Nové prístupy a metódy riadenia naplno využívajú len iniciatívne samosprávy, prípadne len v miere stanovenej zákonom – personalistika, účtovníctvo, programové rozpočty...
Riadenie nákladov, rizík a zdrojov	Riadenie nákladov, rizík a zdrojov sa vzťahuje na ľudský faktor – vedenie obce a jeho iniciatíva zabezpečiť správnych ľudí na správne miesto
Zamerania na maximálne využitie kvality zamestnancov, zvyšovanie ich kvalifikovanosti v odborných vedomostiach aj v sociálnych zručnostiach	Kvalita zamestnancov je výrazne nižšia ako v komerčnom sektore, nejednotné vzdelávanie, vedenie obce sa vzdeláva na báze dobrovoľnosti, bez kritérií na odborné a sociálne kompetencie

Zdroj: Kaliňák a kol., 2017

Autori štúdie odporúčajú zavádzať do riadenia miestnych samospráv na Slovensku marketingový model 7P či prístup k riadeniu LEADER/CLLD (Community Led Local Development – Miestny rozvoj vedený komunitou). Práve prístupy prevzaté z riadenia podniku môžu priniesť miestnym samosprávam lepšie výsledky týkajúce sa ekonomickej situácie či celkovo môžu zlepšiť riadenie miestnych samospráv (Kaliňák a kol., 2017).

Dokument sa ďalej zameriava aj na medzery nielen v riadení a rozhodovaní, ale aj vo verejnom obstarávaní, ktoré je pre miestne samosprávy alfou a omegou.

Autori štúdie v závere poukazujú na dôležitosť prínosu lokálnej hospodárskej politiky. Jej podporou sa môžu priniesť pozitívne dopady na samosprávy a regióny. Ďalším odporúčaním je silnejšia spolupráca subjektov lokálnej a regionálnej úrovne, teda je vhodné podporovať spoluprácu medzi obcami. Inovatívny prístup k verejným politikám založený na udržateľnosti vie priniesť aj postupná príprava územia na smart regióny. Tiež je potrebné podporovať investície a úspory z verejných obstarávaní a lokálnu zamestnanosť. Financovanie samosprávy je samostatnou kategóriou odporúčaní. Autori sa zamýšľajú nad tým, že v súčasnosti je samofinancovanie samospráv na veľmi nízkej úrovni a sú odkázané na iné zdroje financií. Pozitívne výsledky môže priniesť aj cezhraničná spolupráca so samosprávami iných štátov (Kaliňák a kol., 2017).

Pre zakomponovanie udržateľného riadenia do prostredia slovenských miestnych samospráv je podľa autorov štúdie potrebné nasledovné (Kaliňák a kol., 2017):

- Aplikovať podporné mechanizmy na rozvoj medziobecnej spolupráce,
- Zohľadňovať medziobecnú spoluprácu ako nástroj na formovanie tzv. smart regiónov,
- Rozvíjať medziobecnú spoluprácu z hľadiska podpory malých a stredných podnikateľských subjektov v zriaďovateľskej pôsobnosti miestnej územnej samosprávy,
- V príprave a v rámci aktualizácie koncepčných a strategických dokumentov je nevyhnutné prihliadať na podporu medziobecnej spolupráce, kooperácie a integrácie samospráv,
- V nadchádzajúcom období je žiaduce presadzovať zavádzanie kritérií pre dotačné schémy s dôrazom na podporu medziobecnej spolupráce.

Výsledky štúdie podporujú aj tvrdenia Viktora Nižňanského, ktorý je odborníkom na územné a miestne samosprávy. Ešte v roku 2006 prehlásil, že „*koncept decentralizácie je pre Slovensko jediným udržateľným riešením.*“ (Euractiv, 2006) Nižňanský už vtedy tvrdil, že medziobecná spolupráca je kľúčom k úspechu samospráv.

Ako najväčší problém pri aplikácii udržateľných metód riadenia do miestnych samospráv hodnotia autori štúdie práve **nevyužitý potenciál** lokálnej hospodárskej politiky. Je oproti štátnej pružnejšia a má vyššiu schopnosť reagovať na zmeny, no tie stále neprebiehajú. Prvým krokom ku zmene súčasného stavu je **ochota a záujem samospráv** kooperovať a integrovať sa pre rozvojovú spoluprácu (Kaliňák a kol., 2017).

Dôležité je však poznamenať, že samosprávy sa nemajú vyrovnávať komerčnému sektoru. Samosprávy nie sú podniky a preto nemusia striktne konať ako ony. Hlavnými problémami, ktoré ale môžu vychádzať z porovnávania, sú **nízka efektivita riadenia v samosprávach a chýbajúce manažérske prístupy v rozhodovaní**. Vo vedení samospráv sú často pracovníci, ktorí nie sú študovanými alebo skúsenými manažérmi. Z toho dôvodu môže byť u nich problémové manažérsky pochopiť víziu udržateľnosti v samospráve. Dôležitým podkladom pre toto zistenie je spôsob rozhodovania v samospráve – zameranie na **krátkodobé ciele**. Už z tohto teda možno konštatovať **chýbajúce strategické myslenie** v rámci samosprávy, čo nie je v súlade s udržateľnými princípmi.

Jednou z hlavných problémových oblastí pri riadení samosprávy je nesprávne pochopenie zmyslu a účelu samosprávy. Má predovšetkým predstavovať kvalitné miesto na život občanov a v tomto zmysle je potrebné pristupovať aj k jej riadeniu. Tým základom, ktorý by sa mali slovenské samosprávy učiť od podnikov, je myslieť do budúcnosti, dbať na vzdelanie vedúcich pracovníkov, aplikovať nové a inovatívne postupy do riadenia a zameriavať sa na efektivitu a efektívne riadenie.

Okrem uvedenej analýzy boli analyzované aj iné dokumenty od autorských kolektívov ZMOS, dokopy predstavovali súbor 24 štúdií. V ich analýze sme sa zamerali na to, či a ako pracujú s pojmami udržateľnosť, transparentnosť, komunikácia, riadenie samosprávy, digitalizácia a či popisujú špecifickú rolu samosprávy vo vzťahu k problematike a kompetencie a rolu riadiacej osoby. Keďže sa tieto analýzy dotýkajú problematiky riadenia samospráv alebo ich komunikácie iba v častiach a nie je to ich prvotný cieľ, uvádzame zhrnutie najdôležitejších zistení:

- Otvorené riadenie je založené na troch princípoch: **inkluzívnosť, demokratické vlastníctvo a transparentnosť**.
- Samosprávy by mali byť hlavným aktérom v podporovaní **zamestnanosti** ich obyvateľov.
- **Sociálne služby**, ich dostupnosť a informovanosť o nich sú priamym predpokladom naplňovania sociálnej zložky udržateľnosti.

- Obce by mali aktívne podporovať **rozvoj a modernizáciu školstva** v rámci podpory sociálnej zložky udržateľnosti. Školy sú navyše miestom, kde môže prirodzene prebiehať diskusia o udržateľnosti a vzdelávanie o nej.
- V posledných rokoch stúpol záujem o **dobrovoľníctvo** v mestách a vidieckych obciach, čo potvrdzuje narastajúcu angažovanosť občanov. Systémovo a štandardizovane zatiaľ pracujú s dobrovoľníctvom hlavne mestá. Kľúčovou je aj **mediobecná spolupráca**, ktorá podporuje vnímanie sociálnej udržateľnosti a realizáciu dobrovoľníckych aktivít. Samosprávy by mali využívať potenciál dobrovoľníctva a podporovať ho u občanov, ktorí oň majú záujem.
- V podmienkach Slovenskej republiky je potrebné výrazne podporiť rozvoj nájomného bývania so zameraním na stratégie, aby mohli samosprávy zvyšovať svoju sociálnu udržateľnosť.
- Častým problémom samospráv je nasledovanie príkladov dobrej praxe bez toho, aby sa zohľadnili miestne špecifiká. **Samosprávy** v každom štáte (ale aj regióne) sú **unikátne** a nemožno generalizovať jednoduché odporúčania pre ich lepšie fungovanie.
- Rozvoj vidieckych obcí aj miest je potrebné financovať z vlastných, ale aj externých zdrojov a informovať o tom.
- Odborníci sa zhodujú, že stav **hospodárenia** samospráv na Slovensku nie je vyhovujúci, čo môže priamo ovplyvňovať snahu o implementáciu udržateľnosti.
- V strategických dokumentoch obcí by mali byť jasne implementované **plány v oblasti životného prostredia**, vrátane prislúchajúcich lesov, čím sa podporuje ekologická zložka udržateľnosti.
- Recyklácia odpadu a vzdelávanie o nej priamo podporuje nielen zlepšenie životného prostredia, ale aj stav spoločnosti v obci.
- **Rozvoj udržateľnosti** a podporu cestovného ruchu v samosprávach je možné strategicky plánovať hlavne spoluprácou verejného a súkromného sektoru. Obce teda nemajú byť uzatvorené jednotky, ale majú byť otvorené spolupráci so zainteresovanými stranami. Dôležitá je jasná **komunikačná stratégia**.
- Spolupráca verejného sektora so súkromným môže podporiť nastavenie verejných politík na lokálnej úrovni.
- **Klimatická agenda** by mala byť súčasťou strategických dokumentov samospráv.
- **Podpora kultúry** môže priamo zvyšovať udržateľnosť samosprávy, hlavne jej sociálnu zložku. Obce by sa mali aktívne zaujímať o vykonávanie udržateľných aktivít, kam patria aj tie na rozvoj kultúry.
- Je vhodné, aby sa obce čo najviac snažili implementovať elektronickú komunikáciu pre občanov, napríklad pomocou systémov **Dátového centra obcí a miest (DCOM)**, pomocou ktorého je možné spravovať miestne dane a poplatky. Momentálne tento systém využíva približne 2100 obcí.
- **Vidiecke obce sú mimoriadne dôležitou časťou územia** Slovenska a napriek tomu absentujú strategické dokumenty a koncepcie na národnej či regionálnej úrovni zamerané na ich rozvoj. Existujúce riešenia sú koncipované na mestské prostredie, ktoré je od vidieckeho odlišné.
- Pri nakladaní s odpadmi v obciach je dôležitá **informovanosť a edukácia občanov**.
- Podpora **komunity** je dôležitá pri zachovávaní sociálnej udržateľnosti samospráv. Komunitné plány sú teda dôležitými strategickými dokumentami obce.
- V obciach často absentuje možnosť elektronického podania formulárov, aj napriek podpore elektronizácie a možnosti využívania rôznych systémov, ako DCOM.
- Aj v oblasti **digitalizácie** je dôležité **d ďalšie vzdelávanie zamestnancov**.

Zo štúdií vychádzajú aj iné zistenia, boli ale vybraté tie, ktoré sa dotýkajú problematiky, a teda súvisia s rozvojom obcí, ich manažmentom a komunikáciou o ňom, a s transparentnosťou obcí. Tieto zistenia sú zohľadnené aj pri neskoršej tvorbe návrhov a riešení pre slovenské samosprávy.

3.3.3 Ďalšie podstatné zistenia pre problematiku výskumu

Počas výskumu bolo identifikovaných niekoľko ďalších dokumentov a iniciatív prínosných pre výskum, ktoré obsahujú dáta o slovenských samosprávach, respektíve sa dotýkajú tejto problematiky. Sekundárne teda možno vo výskume využiť výstupy z hodnotení ocenenia Zlatý Erb, dokumentu hodnotiaceho stav udržateľnosti v slovenských samosprávach od občianskeho združenia INCIEN, analýzy transparentnosti slovenských samospráv podľa Transparency International a z výstupov prieskumu verejnej mienky o regiónoch z roku 2021.

Ocenenie Zlatý Erb

Cieľom analýzy aktuálneho stavu webových stránok slovenských obcí bolo určenie vybraných pozorovaných a hodnotených faktorov v kvalitatívnej analýze. Podobné hodnotenie už v slovenských podmienkach prebieha. Ide o ocenenie Zlatý Erb, ktoré každoročne udeľuje spoločne správca domény .sk spoločnosť SK-NIC, a. s., Európsky inštitút, portál eSlovensko, Únia miest, Združenie informatikov samospráv Slovenska, Únia nevidiacich a slabozrakých Slovenska a združenie samosprávnych krajov SK-8 (SK-NIC, 2023; Zlatý Erb, 2023). Za hodnotenie webových stránok sú zodpovední odborníci z vymenovaných inštitúcií a celé podieľa prísny kritériám. Tie sa delia do kategórií (Zlatý Erb, 2023a):

- **Test reakcie a žiadosť na poskytnutie informácií** – Odozva na kontaktovanie samosprávy mejlom so žiadosťou o poskytnutie informácií.
- **Povinne zverejňované informácie I.** – Zriadenie samosprávy, popis organizačnej štruktúry, informácie, ako možno podať žiadosť, sťažnosť lebo iný podnet, postupy pri vybavovaní žiadostí, dokumenty, podľa ktorých samospráva rozhoduje, správne poplatky, úhrady za sprostredkovanie informácií, termíny zasadnutí OcZ a komisií.
- **Povinne zverejňované informácie II.** – Návrh programu rokovania pred zasadnutím OcZ zápisnice z OcZ návrhy a texty VZN, dochádzka poslancov na zasadnutia OcZ a komisií, hlasovania poslancov, prevody majetku tretím stranám, informácie o životnom prostredí a o konaniach, ktoré sú predmetom verejného záujmu.
- **Povinne zverejňované informácie III.** – Úroveň zverejňovania zmlúv, faktúr a objednávok.
- **Odporúčané informácie, služby** – Kontakty na poslancov, informácie o nich a ich materiály k rokovaniam OcZ majetkové priznania riadiacej osoby, záznamy z rokovaní OcZ predaj a prenájom majetku mesta, strategické a rozvojové dokumenty, informácie o GDPR, odkazy na verejnoprospešné projekty.
- **Informácie v oblasti cestovného ruchu** – Základné informácie o regióne a obci pre návštevníkov, dopravné informácie, fotogaléria, informácie v cudzom jazyku.
- **Ovládanie webu, navigácia a grafické spracovanie stránky** – Hierarchia webu, odkazy v texte, mapa webu, vyhľadávacie nástroje, vizuálne pôsobenie stránky, originalita grafického dizajnu a jej súlad s vizuálnym štýlom iných komunikačných prostriedkov obce.
- **Prehľadnosť** – Zrozumiteľná štruktúra webu, jednoduchá orientácia, intuitívne umiestnenie odkazov.
- **Bezbariérová prístupnosť** – Test dostupnosti, napríklad pre slabozrakých a nevidiacich.

- **Pomocné služby** – Zasielanie noviniek emailom, diskusie, prepojenie so sociálnymi sieťami, dostupnosť dát, prepojenie na elektronické služby.
- **Technická správnosť** – Nezávislosť zobrazení v prehliadačoch, responzívny dizajn na iných zariadeniach, zabezpečenie stránky.

Webové stránky sú na základe stanovených kritérií hodnotené prostredníctvom metodiky, v ktorej sa jednotlivým faktorom pridelujú body v hodnote od 0 do 5. Víťaz je určený na základe váženého priemeru hodnotenia týchto kritérií (Zlatý Erb, 2023). Vo finále sú potom vyhlásení víťazi kategórií Najlepšia stránka obcí, Najlepšia stránka miest a mestských častí a Najlepšia stránka Samosprávneho kraja, resp. VÚC (Zlatý Erb, 2023a).

Na základe tohto hodnotenia sa samosprávami s najlepšimi webovými stránkami stali za rok 2022 tieto mestá a obce, zobrazené v Tabuľke 21.

Tabuľka 21: Mestá a obce s najlepšie hodnotenou webstránkou za rok 2022 a 2023

Mestá		Obce	
2022	2023	2022	2023
Stará Turá Hlohovec	Martin	Beluša	Špačince
Martin	Prešov Trenčín	Špačince	Trnavá Hora
Trenčín	Stará Turá	Trnavá Hora	Hermanovce
Prešov	Nové Zámky Banská Bystrica	Jaslovské Bohunice	Jaslovské Bohunice
Levice	Bratislava	Nitrianske Pravno	Chynorany Hažín
Grand Prix – najlepšie hodnotená web stránka v ročníku			
2022		2023	
Stará Turá / Hlohovec		Martin	

Zdroj: Spracované podľa Zlatý Erb, 2023b; Zlatý Erb, 2024

Udržateľnosť v mestách Slovenska – Inštitút cirkulárnej ekonomiky

V septembri roku 2023 vykonal Inštitút cirkulárnej ekonomiky (ďalej ako INCIEN) analýzu udržateľnosti v slovenských mestách, pričom sa zameriavali najmä na to, ako samosprávy na Slovensku pracujú s udržateľnosťou v rovine riadenia. Primárne však chápali udržateľnosť z ekologického hľadiska, aj keď v reporte (INCIEN, 2023) popisujú všetky tri piliere udržateľnosti. Autori štúdie zdôrazňujú, že mestá by mali zohrávať rozhodujúcu úlohu pri dosahovaní európskych cieľov udržateľnosti. Ich cieľovou skupinou teda boli sídla väčšie ako vidiecke obce, ktoré sú zároveň strediskom diania vo svojom okolí. V záverečnom reporte uviedli dobrý príklad praxe štyroch európskych miest, a to **Štokholm, Talinn, Kodaň a Oslo**. Opäť však boli tieto mestá analyzované primárne z environmentálneho hľadiska, čo môže pre potreby nášho výskumu predstavovať určitý nedostatok.

Nosnú časť štúdie tvoril dotazníkový prieskum v slovenských mestách, do ktorého sa zapojilo 24 miest zo Slovenska, z toho 8 krajských miest. Z prieskumu vyplývajú niekoľko dôležitých zistení (Hagovská a kol., 2023).

14 z 24 zapojených miest malo schválenú stratégiu týkajúcu sa udržateľnosti, ktorá bola prevažne súčasťou strategického dokumentu PHSR. Väčšina zo zvyšných miest v čase prieskumu takúto stratégiu pripravovalo alebo pripravuje v budúcnosti. Spomínané dokumenty mali mestá vo väčšine (8) vypracované externými spoločnosťami, 4 mestá potvrdili vlastné vypracovanie takéhoto dokumentu a zároveň spolu 21 miest potvrdilo, že tvorbu akéhokoľvek strategického dokumentu financujú z vlastných zdrojov.

K pozitívnym zisteniam štúdie patrí fakt, že **23 miest** má definované aspoň **čiastkové plány alebo aktivity** súvisiace s udržateľnosťou, tie zahŕňali najmä projekty spojené so zelenými opatreniami, revitalizáciou budov, fotovoltikou, nabíjacími stanicami pre elektromobily, budovaním cyklistickej infraštruktúry či s oblasťou vodného hospodárstva alebo cirkulárnej ekonomiky.

Mestá sa ďalej vyjadrili, že by očakávali vyššiu pomoc od štátu, aby bolo udržateľné riadenie ľahšie implementovateľné. Do pomoci zahrnuli viac finančných zdrojov, viac projektov a výziev pre samosprávy, zjednodušenie procesov spojených so získaním takýchto zdrojov, metodickú či legislatívnu podporu, prepojenie národných a mestských stratégií, ale aj **efektívnejšiu spoluprácu a komunikáciu medzi štátom a samosprávami** (Hagovská a kol., 2023). Je teda zjavné, že mestá aj v tomto prieskume pociťovali silnú potrebu komunikácie a otvorenosti v súvislosti s ich udržateľnosťou.

Ďalšia časť prieskumu sa zaoberala faktormi silno prepojenými s ekologickou udržateľnosťou, ako zisťovanie stavu energetických auditov pre budovy, údaje o spotrebe energií v objektoch, využívanie obnoviteľných zdrojov, udržateľné riešenia na mestských budovách. Keďže ale tieto faktory nie sú predmetom nášho výskumu, časť s týmito výsledkami prieskumu neberieme do úvahy a nebudeme ich popisovať.

Pre náš výskum zaujímavou otázkou bola tá, či má oblasť udržateľnosti v riadení podporu aj zo strany mestského zastupiteľstva, na čo 23 miest odpovedalo kladne. Výrazne predmetnou otázkou prepojenou s cieľmi nášho výskumu bola posledná otázka, ktorá riešila personálne a/alebo odborné zastrešenie problematiky udržateľnosti v meste. 15 miest sa vyjadrilo, že **udržateľnosť nemajú v riadení pokrytú žiadnou priradenou osobou ani odborníkom**. Dôvody boli zväčša finančné, no popísali aj doterajšiu nízku potrebu takéhoto pokrytia. S udržateľnosťou sa snažia pracovať bez priradeného zamestnanca a/alebo odborníka. Pokiaľ malo mesto priradeného takéhoto zamestnanca a/alebo odborníka, bolo to v oblasti energetiky, životného prostredia, územného plánovania a rozvoja, práce s odpadmi, inovácií či projektového riadenia. Hlavné mesto Bratislava v prieskume uviedlo, že plánuje vytvoriť tím, respektíve oddelenie, ktoré sa bude celé venovať udržateľnosti (Hagovská a kol., 2023).

Autori štúdie v závere popísali niekoľko odporúčaní pre mestá na Slovensku v oblasti udržateľnosti. Tie najdôležitejšie a najviac podstatné pre tento výskum sú tieto (Hagovská a kol., 2023):

- Prioritizácia ochrany klímy na úrovni štátnej správy aj územnej samosprávy a jej prenesenie do legislatívy a strategických dokumentov,
- zosúladenie národných a mestských stratégií s využitím jednej metodiky,
- efektívnejšia spolupráca a komunikácia medzi štátom a samosprávami, podpora dialógu a participácie
- jednotná komunikačná kampaň rezortov a územnej samosprávy k zmene klímy (a k udržateľnosti všeobecne)
- vytváranie odborných kapacít v oblasti udržateľnosti na úrovni miest a regiónov,
- realizácia vzdelávania v oblasti udržateľnosti pre samosprávy,
- spolupráca na tvorbe metodík pre udržateľnosť na úrovni miest a medzi nimi,
- dôrazná pozornosť tvorbe stratégií a dokumentov,
- zahrnutie udržateľnosti do strategických dokumentov,
- podpora udržateľných projektov na úrovni samospráv,
- zvýšenie vlastných príjmov samosprávy,
- strategická a odborná komunikácia,

- zlepšenie komunikácie medzi štátnou správou, územnou samosprávou a neziskovými organizáciami,
- propagácia udržateľných projektov ako príklad pre občanov,
- zvyšovanie povedomia a vzdelávanie o udržateľnosti.

Niektoré z týchto odporúčaní sa prelínajú s odporúčaniami autorov zo ZMOS pri tvorbe ich štúdií, ktoré taktiež potvrdzovali posilnenie komunikácie a zmenu financovania samospráv.

Otvorená samospráva – Hodnotenie transparentnosti 100 najväčších miest a 8 žúp

Vzhľadom na charakter výskumu a jeho zameranie na obce (a nie samosprávne kraje) berieme z tohto hodnotenia do úvahy iba mestá. Toto hodnotenie vykonáva Transparency International Slovensko (ďalej ako TIS) a posledné dostupné výsledky sú z roku 2022. Pri evaluácii sa postupuje podľa hlavných 11 kategórií. Ku každej kategórii je pridaný stručný prehľad jej obsahu, keďže spolu je hodnotených 109 indikátorov (TIS 2022a):

- **Prístup k informáciám** – Zverejňovanie harmonogramu rokovaní OcZ a poskytnutie materiálov spolu s ich archívom, elektronická úradná tabuľa aj s archívom, meno a kontakt hlavného kontrolóra spolu s jeho spísanými správami, odpovede na časté otázky, mená a kontakty poslancov a ich politická príslušnosť, zverejňovanie odmien pre poslancov, náklady na online propagáciu, pracovný program riadiacej osoby, vydávanie radničných novín, kvalita prístupnosti oficiálnej stránky, objektivita médií samosprávy, zverejňovanie datasetov ako otvorených dát.
- **Účasť verejnosti na rozhodovaní** – Dostupnosť OcZ občanom, zápisnice z OcZ a ich archív, záznamy z rokovaní OcZ informovanie o využívaní nástrojov participatívneho rozpočtovania, nástroj alebo aplikácia na verejné zaslanie a sledovanie odpovedí na sťažnosti alebo pripomienky občanov.
- **Verejné obstarávanie** – Odkaz na profil samosprávy na Úrade pre verejné obstarávanie, oznámenia o obstarávaníach a archív, plán verejných obstarávaní pre aktuálny rok.
- **Predaj a prenájom majetku** – Verejne dostupné informácie, Zásady hospodárenia s majetkom, informovanie o prevodoch majetku obce.
- **Rozpočet a zmluvy** – Zverejnené účty za predchádzajúce roky, zverejnený aktuálny rozpočet, zverejňovanie objednávok, faktúr a zmlúv.
- **Dotácie a granty** – Dostupnosť informácií, zoznamy žiadateľov o dotácie, jasne identifikované informácie o dotáciách.
- **Byty a zariadenia sociálnych služieb** – Dostupnosť informácií o pridelených bytoch, elektronické žiadosti o pridelenie nájomného bytu, aktuálny zoznam žiadateľov.
- **Personálna politika** – Informácie o voľných pracovných miestach, výberových konaniach, zápisnice z výberových konaní, profesijný životopis riadiacej osoby s informáciami, ako vzdelanie, doterajšie zamestnania, členstvá v obchodných spoločnostiach pred nástupom do funkcie.
- **Etika a konflikt záujmov** – Zverejnený etický kódex predstaviteľov, zamestnancov, nástroje na nahlasovanie neetických postupov, oznámenia o takýchto praktikách.
- **Územné plánovanie a stavebný úrad** – Zverejňovanie dokumentov o územnom rozhodovaní, územný plán samosprávy, vyjadrenie verejnosti k územnému plánu.
- **Obecné podniky a organizácie** – Zverejnené výročné správy obchodných spoločností s väčšinovým podielom samosprávy, profesijné životopisy manažérov takýchto firiem, informácie o pôsobení poslancov OcZ v takýchto firmách.

Z popisu je zjavné, že niektoré faktory sú podobné a/alebo sa prelínajú s hodnotenými faktormi pri ocenení Zlatý Erb. Hodnotenie Otvorená samospráva ale zachádza viac do hĺbky, pričom z vidieckych obcí a miest porovnáva iba 100 najväčších miest. Rovnako však vychádza z väčšiny (váha 71,9 %) z informácií dostupných na webových stránkach, ktoré autori považujú za primárny zdroj informácií aj pre občana (TIS, 2022b). Hodnotitelia tiež využili dotazníkový prieskum, odpovede samospráv na žiadosti bežných občanov aj informácie získané z Úradu pre verejné obstarávanie. Ide teda o komplexnú analýzu transparentnosti slovenských samospráv, v ktorej však absentujú menšie obce – vidiecke obce, čo možno považovať za mierny nedostatok tohto hodnotenia.

Najviac a najmenej transparentné mestá aj s hodnotením sú zobrazené v Tabuľke 22

Tabuľka 22: Najviac a najmenej transparentné mestá na Slovensku za rok 2022

Najlepšie hodnotené		Najhoršie hodnotené	
Mesto	Hodnotenie	Mesto	Hodnotenie
Partizánske	88 %	Svidník	46 %
Vranov nad Topľou	86 %	Veľký Krtíš	44 %
Stará Turá	84 %	Štúrovo	43 %
Prievidza	83 %	Tvrdošín	40 %
Rožňava	81 %	Nová Dubnica	35 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TIS, 2022a

TIS zhodnotilo, že v roku 2022 dosiahli hodnotení samosprávy najlepšie výsledky v histórii meraní (TIS, 2022c) a priemerné hodnotenie sto najväčších miest Slovenska je na úrovni 63 %. Autori však poukazujú na to, že samosprávy by sa mali naďalej snažiť zvyšovať úroveň ich transparentnosti, keďže *„čím otvorenejšia je samospráva voči verejnej kontrole, tým ľahšie sa v nej dokážu obyvatelia na veciach verejných podieľať a upozorňovať na prípadné nedostatky a zlyhania“* (TIS, 2022c). TIS poukazuje aj na to, že samosprávy majú byť v prvom rade otvorené pre svojich občanov a všetky ďalšie činnosti by mali prebiehať v súlade s týmto faktorom.

Na základe tohto hodnotenia vydalo TIS aj niekoľko odporúčaní pre samosprávy, ako by bolo možné zlepšiť ich transparentnosť a otvorenosť (vyberáme najviac relevantné pre výskum) (TIS, 2022d):

- Na webovej stránke zverejňovať materiály z rokovaní OcZ a z iných schôdzí a vytvorenie samostatnej sekcie s takýmito materiálmi.
- Vytvorenie jednej adresy pre informačné žiadosti, plne funkčnej a ľahko vyhľadateľnej.
- Odpovedať na žiadosť v zákonom stanovenej lehote.
- Zaviesť pravidlá pre konanie zhromaždení občanov.
- Zaviesť pravidlá k rokovaniam OcZ a zverejňovať záznamy.
- Zásadné rozvojové a strategické dokumenty prerokúvať rovnako ako VZN.
- Zverejniť kontaktné údaje na riadiacu osobu a poslancov.
- Zaviesť rýchly a verejný spôsob riešenia podnetov od občanov.
- Realizovať výberové konania aj na miesta referentov a informovať o tom.
- Výberové konania sprístupniť verejnosti a zverejňovať zápisnice.
- Prijatť etický kódex pre riadiace osoby a zamestnancov.
- Na webovej stránke zverejniť dokumenty týkajúce sa personálnej politiky.
- Zverejňovať majetkové priznania riadiacej osoby a poslancov.

Aj napriek tomu, že do hodnotenia neboli zahrnuté vidiecke obce, tieto odporúčania možno aplikovať aj na ich fungovanie, keďže rovnako ako mestá aj ony by mali dosahovať určitú úroveň transparentnosti, aby sa ich občania cítili dostatočne informovaní.

Povedomie o regiónoch, regionálnom rozvoji a kohéznej politike – prieskum verejnej mienky

Cieľom prieskumu z roku 2021 bolo získať údaje o vnímaní kohéznej politiky a o úlohe samosprávnych krajov v regionálnom rozvoji z pohľadu občanov Slovenska. Zúčastnilo sa ho 1 000 respondentov vo veku od 18 rokov, pričom táto vzorka bola reprezentatívna podľa veku, pohlavia, vzdelania, kraja, národnosti, veľkosti miesta bydliska a využívania internetu (SK8, 2021). Aj napriek tomu, že prieskum sa zameriava na samosprávne kraje a nie obce, zaradili sme ho ako sekundárny zdroj dát práve preto, že rieši problematiku vnímania informovanosti o aktivitách samosprávy zo strany občana.

Najčastejším zdrojom informácií sú pre občanov webové stránky samospráv, ako uviedlo 44 % respondentov. Ďalej až 30 % uviedlo, že za relevantný zdroj informácií o aktivitách samosprávy považujú sociálne siete, pričom to boli prevažne najmladší ľudia vo veku 18 až 29 rokov, kam sa radia študenti a absolventi, pre 28 % sú to noviny a časopisy a 20 % respondentov venuje pozornosť aj informačným materiálom a rozhlasu. Minimálny záujem o takéto informácie potvrdilo 7 % respondentov a 6 % sa vyjadrilo, že sa necítia byť dostatočne informovaní (SK8, 2021).

Za najdôležitejšiu oblasť rozvoja regiónu alebo obce najčastejšie označili respondenti **kvalitnejšie zdravotníctvo a udržateľný rozvoj obce a regiónu**. Podobne dôležitá bola oblasť **budovania cestnej infraštruktúry** (SK8, 2021). Za najmenej dôležitú oblasť respondenti označili prácu s Rómami. Faktor podpora zavedenia internetu do domácnosti označilo za dôležitý iba 38 % respondentov.

Jedna z otázok v prieskume sa zameriavala na to, ktorí politickí reprezentanti sú podľa respondentov najvhodnejší na to, aby s nimi komunikovali o vplyve európskych politík na každodenný život. Najviac respondentov, 18 %, zhodnotilo, že najvhodnejšími osobami sú **starostovia a primátori** (SK8, 2021). Je preto dôležité, aby práve tieto osoby dosahovali vyššiu úroveň dôveryhodnosti a mali snahu s občanmi otvorene a jasne komunikovať.

Z prieskumu vyplynulo, že občania majú všeobecne relatívne nízke povedomie o fondoch, čo môže byť spôsobené aj nedostatočnou informovanosťou zo strany štátu alebo samospráv. Najvyššie povedomie mali respondenti o Európskom fonde regionálneho rozvoja, najnižšiu o Kohéznom fonde.

Na základe výsledkov prieskumu vyplýva, že občania využívajú vo veľkej miere webové stránky samospráv ako zdroj informácií o ich fungovaní a aktivitách, čo potvrdzuje relevantnosť výskumu zameraného a považovanie webových stránok za primárny zdroj informácií.

3.3.4 Prieskum vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv

V rámci prvej časti výskumu bola vykonaná čiastková analýza webových stránok obcí z okresov Prievidza, Žilina a Bytča. Spolu bolo skúmaných 117 obcí, z toho 52 z okresu Prievidza, 53 z okresu Žilina a 12 z okresu Bytča. Kompletný zoznam obcí je spísaný v Tabuľke 50 v Prílohe H. Cieľom prvej časti výskumu bolo zistiť, ako narábajú obce s ich strategickými dokumentami v online priestore ako s ukazovateľom udržateľného riadenia. Zároveň je to základný predpoklad transparentnosti, že obce budú jasne komunikovať svoje zámery a ciele práve prostredníctvom strategických dokumentov. Skúmanie prebiehalo v mesiacoch február až apríl roku 2022.

Jedným zo zistení bolo, že mnoho obcí funguje v združeniach a následne majú tieto strategické dokumenty spoločné. Bolo však vidieť nedostatok práve v tom, že pokiaľ má jedno združenie s vyšším počtom obcí (10 a viac) jeden strategický dokument, je relatívne jednoduché popísať spoločné ciele, no zamerať sa na plány pre jednotlivé obce

samostatne už je náročnejšie a neboli tak jasne popísané. Okrem samotnej prítomnosti dokumentu sme skúmali aj jeho aktuálnosť a zrozumiteľnosť.

Najčastejšie zverejňovaným dokumentom bol Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce (PHSR), ktorý ustanovuje aj Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja, aj keď ho popisuje pod názvom Program rozvoja obce. Niektoré obce mali uverejnené ďalšie strategické dokumenty, ako Akčný plán, Program odpadového hospodárstva či Komunitný plán.

Najhoršie výsledky boli pozorované v obciach okresu Prievidza, kde až **10 obcí** nemalo uverejnený žiadny dokument takéhoto typu. **35 obcí** malo uverejnený vlastný dokument PHSR, **6 obcí** využívalo spoločný PHSR obcí Handlovskej doliny. Navyše **8 obcí** uverejnilo aj program odpadového hospodárstva. **1 obec** modifikovala svoj PHSR a spojila ho s Akčným plánom obce. Na základe týchto výsledkov teda 10 obcí preukázalo nízku transparentnosť v oblasti uverejňovania strategických dokumentov.

V okrese Žilina boli pozorované lepšie výsledky, a to aj práve vďaka faktu, že nebola identifikovaná žiadna obec, ktorá by aspoň nejaký typ strategického dokumentu nemala uverejnený. V tomto okrese malo vlastný dokument PHSR uverejnených **19 obcí**, boli identifikované dve združenia. PHSR Terchovskej doliny využívalo **15 obcí** a PHSR Rajeckej doliny **24 obcí**. Akčný plán využila **1 obec**, rovnako ako Komunitný plán. V meste Žilina boli navyše zverejnené 4 ďalšie dokumenty: Akčný plán mobility, Strategický plán rozvoja mesta, Zelený akčný plán a Program odpadového hospodárstva.

V poslednom skúmanom okrese Bytča malo z 12 obcí vlastné PHSR **11 obcí**. **1 obec** pracovala s podobným dokumentom, avšak mal pomenovanie Program rozvoja. **3 obce** zo súboru mali navyše Program odpadového hospodárstva a **1 obec** aj Komunitný plán.

Na základe výsledkov z tejto časti výskumu bol nastavený ďalší postup skúmania, a to následný pohľad zvnútra na riadenie obce prostredníctvom hlbšej obsahovej analýzy dokumentov a dopĺňujúco cez rozhovory s predstaviteľmi samosprávy. Tiež bol navrhnutý opačný pohľad, zvonku, na obyvateľov samospráv a ich vnímanie. Tento ďalší postup a výsledky z neho sú spísané v neskorších častiach výskumu.

3.4 Prieskum a analýza vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv

Nosná časť výskumu priamo nadväzuje na predchádzajúcu časť, a teda prieskum vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv. V časti hĺbkovej časti už na problém nazeráme viac komplexne a hodnotené boli indikátory z Tabuľky 47 v Prílohe C.

Keďže výber analyzovaných okresov bol účelový z hľadiska charakteristík územia alebo miestneho rozvoja, jednotlivé okresy nie sú medzi sebou porovnávané. Naopak, zaujímavé zistenia prináša pohľad na rôzne veľkostné skupiny obcí. Prvou analyzovanou skupinou sú obce s menej ako 1000 obyvateľmi, ktorých bolo skúmaných 45, čo predstavuje z celkového počtu 117 obcí približne 38,5 %. Druhá veľkostná skupina obcí je najviac zastúpená, s počtom obyvateľov od 1000 do 5000 (stále ide o vidiecke obce, ktoré aj napriek počtu obyvateľov nespĺňajú iné charakteristiky potrebné pre udelenie štatútu mesta, respektíve sa ním z nejakého vnútorného dôvodu nepotrebujú/nechcú stať). Takýchto obcí bolo analyzovaných 64, čo sa rovná cca 54,7 % všetkých analyzovaných obcí. Poslednou veľkostnou skupinou sú všetky analyzované mestá s počtom obyvateľov od 1000 do 100 000, ktorých bolo do výskumu zahrnutých 8, a teda 6,8 %. V Tabuľke 23 je znázornená početnosť a percentuálne zastúpenie jednotlivých veľkostných kategórií obcí na Slovensku a vo výskume. Z údajov je zrejmé, že najviac zastúpené sú malé vidiecke obce do 1000 obyvateľov, ktorých je až 1876, čo z celého počtu predstavuje 64,1 %. Miest je zo všetkých slovenských obcí 4,8 %.

V analyzovaných okresoch Prievidza, Bytča a Žilina sa teda neuplatňuje celoslovenská štatistika z hľadiska počtu obcí v jednotlivých veľkostných skupinách, pre potreby výskumu je ale táto vzorka reprezentatívna, keďže predstavuje všetky obce v týchto troch okresoch.

Tabuľka 23: Početnosť a percentuálne zastúpenie obcí v SR a vo výskume

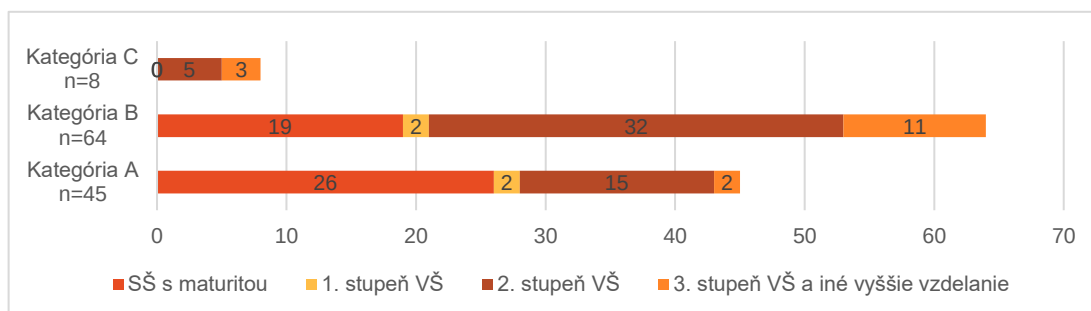
Veľkostná skupina obcí	Kategória vo výskume	Početnosť v SR	% zo všetkých obcí v SR	Početnosť vo výskume	% zo všetkých obcí vo výskume
Vidiecke obce do 1000	A	1876	64,1 %	45	38,5 %
Vidiecke obce nad 1001	B	910	31,1 %	64	54,7 %
Mestá	C	141	4,8 %	8	6,8 %
Spolu	-	2927	100 %	117	100 %

Zdroj: Spracované podľa SODB, 2021b

V mestách žije podľa posledného sčítania obyvateľov z roku 2021 približne 53,2 % obyvateľov, vo vidieckych obciach je to 46,8 % (SODB, 2021a). V analyzovanom okrese Prievidza je táto štatistika rovnaká, v okrese Žilina žije v mestách 56,6 % obyvateľov a vo vidieckych obciach 43,4 %. V okrese Bytča je to iba 36,6 % v mestskom prostredí a 63,4 % obyvateľov na vidieku (SODB, 2021a).

Výsledky časti hĺbkovej obsahovej analýzy webov a PHSR dokumentov sú zaradené do troch kategórií. Prvou je **Práca so strategickými dokumentami**, v ktorej je analyzovaný stav týchto dokumentov, zapracovanie problematiky udržateľnosti, ich zverejňovanie, práca s rozvojom či analýza problémov a potrieb obcí. Druhou kategóriou je **Informovanie občanov v online priestore**, kde sme sa zamerali na spôsoby informovania zo strany obcí, využívané informačné kanály, zverejňované informácie na webových stránkach, ich dostupnosť a aktuálnosť. Poslednou kategóriou je **Práca s udržateľnosťou a dôkazy o nej v online priestore**. V tejto časti výsledkov sa zaoberáme na problematiku udržateľnosti a jej uchopenie v online komunikácii analyzovaných obcí. Hľadali sme prítomnosť faktorov udržateľnosti, ako zverejňovanie povinných dokumentov, možnosti zapájania občanov do riadenia, možnosti digitalizácie, ale aj mieru využívania inteligentných systémov podporujúcich udržateľnosť a transparentnosť obcí. Zistenia sú doplnené aj sekundárnymi údajmi, ktoré priamo súvisia s problematikou.

V slovenskom prostredí zákon nijakým spôsobom neupravuje povinnú úroveň vzdelania starostu alebo primátora. V analýze sme ale zistili, že v obciach kategórie A prevládajú starostovia a starostky s ukončeným stredoškolským vzdelaním s maturitou, v kategórii B je najviac predstaviteľov s ukončeným druhým stupňom VŠ, rovnako aj v mestách, kde bolo identifikované iba vysokoškolské vzdelanie primátorov a primátoriek (Graf 4).



Graf 4: Dosiahnuté vzdelanie predstaviteľov obcí

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

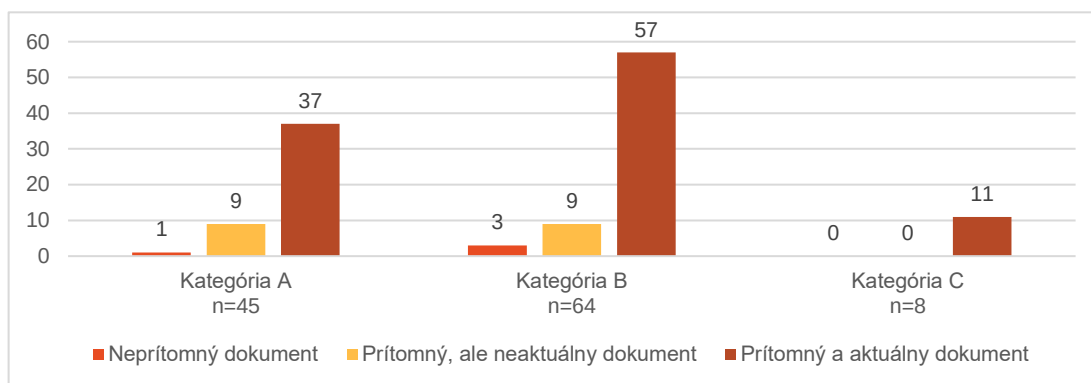
3.4.1 Práca so strategickými dokumentami

Prvotný prieskum vybraných prejavov udržateľnosti v online priestore ukázal, že najčastejšie zverejňovaným strategickým dokumentom na webových stránkach obcí bol Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR) a jeho obmeny (Program rozvoja obce, Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja). Z tohto dôvodu sme ostatné strategické dokumenty, ako Komunitný plán, či Program odpadového hospodárstva brali do úvahy len v minimálnej miere. Výsledky uvedené v tejto časti kapitoly teda vychádzajú hlavne z PHSR dokumentov. Interpretované sú merané indikátory 10 a 13 – 18.

Zo všetkých analyzovaných obcí nemala webovú stránku len 1 obec, žiadne informácie sa nám teda nepodarilo dohľadať, z tohto dôvodu je pri niektorých indikátoroch prítomný počet analyzovaných obcí 116.

V kategórii A malo najviac obcí zverejnený práve 1 dokument, a to PHSR, ako bolo prítomné u 77,8 % (35) obcí, 8 obcí malo prítomné dva dokumenty, pričom druhým dokumentom bol komunitný plán sociálnych služieb. Viac rôznych dokumentov mali obce z kategórie A, kde práve jeden dokument (PHSR) malo zverejnených 57,8 % (37 obcí) a aspoň dva dokumenty boli uverejnené na webových stránkach 37,5 % (24) obcí. V mestách boli tieto čísla vyššie, iba jedno z analyzovaných miest uverejnilo práve jeden dokument (PHSR), ostatné mali k nemu pridaný aj komunitný plán sociálnych služieb. 50 % (4) miest malo na svojej webovej stránke 5 a viac strategických dokumentov.

V obciach prevažovala prítomnosť strategického dokumentu PHSR. V mestách boli všetky prítomné dokumenty aktuálne (pre rok 2023), vo vidieckych obciach sa vyskytovali aj už neaktuálne dokumenty (Graf 5).



Graf 5: Prítomnosť PHSR dokumentov na webovej stránke

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Zo všetkých obcí z kategórie A malo až 80 % (36 obcí) tieto dokumenty **spracované na vysokej úrovni**, venovali sa stratégiám vo všetkých oblastiach s plánmi na realizáciu riešení. Pri obciach v kategórii B dosiahla vysoká úroveň spracovania hranicu 67,2 % (43 obcí). Obce tiež dosiahli priemernú až vyššiu úroveň **identifikácie potrebných oblastí rozvoja (ekologická, ekonomická, sociálna)** v týchto dokumentoch. Pri obciach v kategórii A malo 18 obcí veľmi podrobne spracované stratégie v uvedených oblastiach, 53,3 % (24 obcí) dosiahlo priemernú až vyššiu úroveň. To znamená, že v dokumentoch sa venovali rozvoju vo všetkých oblastiach, avšak riešenia neboli logicky prepojené a boli skôr účelové. V kategórii B dosiahlo vysokú úroveň práce so strategickými oblasťami v PHSR dokumentoch 78,1 % (50 obcí). Všetky skúmané mestá mali vysokú úroveň strategických dokumentov a každé z nich sa v PHSR dokumente venovalo všetkým oblastiam rozvoja na vysokej úrovni.

V obciach kategórie A bolo pri práci s rôznymi oblasťami trvalo udržateľného rozvoja prítomné veľmi **účelové plánovanie riešenia problémov**, kedy 88,9 % obcí (40) síce popisovali problémy a riešenia dotýkajúce sa všetkých troch pilierov TUR, ale tieto

riešenia neboli len vo veľmi malej miere logicky prepájané a nebol vytvorený systém. Ostatné obce z tejto kategórie mali spracovanie na slabšej úrovni, kedy pracovali s udržateľnými riešeniami len čiastočne, prípadne sa venovali len jednej oblasti TUR, čo bola najčastejšie ekologická sféra. V kategórii B boli pozorované lepšie výsledky, kedy 24,6 % obcí (16 samospráv) malo **navrhované plány v práci s udržateľnosťou logicky prepojené s nastavenou metodikou** merania úspešnosti a jasne stanovenými merateľnými indikátormi. Tri mestá z ôsmich mali navrhnuté plány udržateľného rozvoja s metodikou na vysokej úrovni, štyri popisovali prácu s udržateľnosťou bez silnejšieho logického prepojenia, aj keď bola zakomponovaná do všetkých jej troch oblastí.

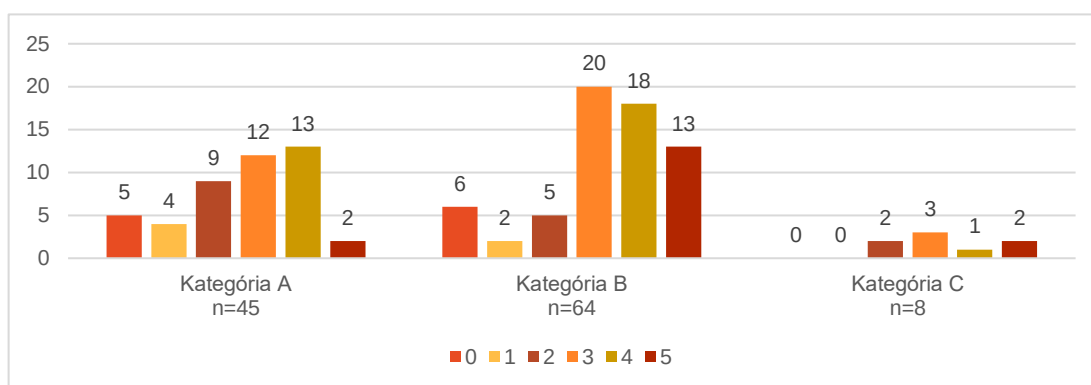
V analyzovaných dokumentoch obcí sa výrazne líšila práca s pojmom „udržateľnosť“ a jeho obmenami. V Tabuľke 24 je zaznamenaný priemerný výskyt tohto slova v PHSR dokumentoch obcí z analyzovaných veľkostných kategórií. Najčastejšie s pojmom aktívne pracovali práve mestá.

Tabuľka 24: Priemerný výskyt slova udržateľnosť v PHSR dokumentoch

Kategória	A	B	C
Výskyt slova	13	17	36

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Celková miera práce s týmto pojmom, teda nielen jeho výskyt, ale zakomponovanie do dokumentu s prepojením na rozvoj, je znázornené na Grafe 6. Nulová úroveň znamenala, že v dokumente sa pojem udržateľnosť nespomína vôbec, druhá okrajová hodnota popisovala stav, kedy ja udržateľnosť prítomná vo všetkých častiach dokumentu a je jeho hlavnou podstatou. AJ napriek tomu, že väčšina obcí popisovala rozvoj vo všetkých troch oblastiach TUR, pojem udržateľnosť sa najčastejšie spájal so Životným prostredím, prípadne mobilitou.



Graf 6: Celková úroveň práce s udržateľnosťou v PHSR dokumentoch

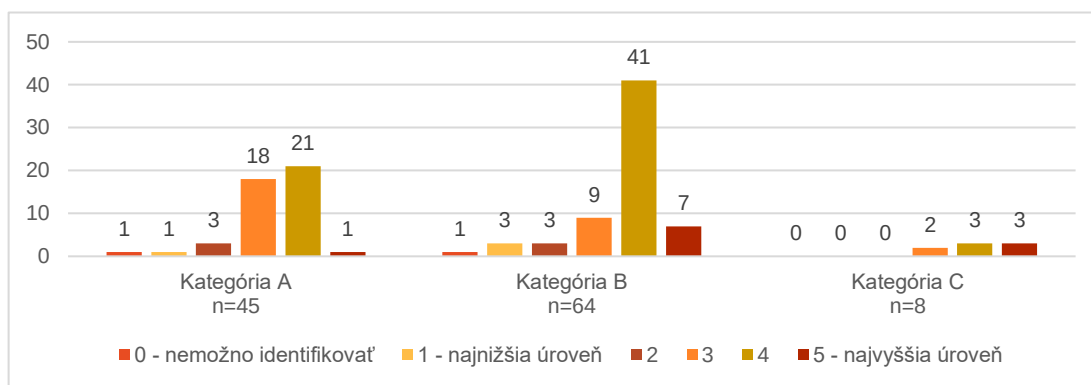
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

U 50 % obcí z kategórie A boli prítomné strategické dokumenty spoločného charakteru, platné pre rôzne združenia miest a obcí, prípadne regionálne združenia. V obciach kategórie B bol tento pomer nižší, kedy 57,6 % analyzovaných dokumentov boli samostatného charakteru, platné len pre danú obec, s plánmi a riešeniami špeciálne pre túto obec. Nevýhodou spoločných dokumentov je fakt, že často zahŕňajú viac ako 10 obcí, pričom sa nevenujú osobitým problémom jednotlivých obcí a pracujú len s plánom regionálneho rozvoja. Šesť miest z ôsmich malo uverejnený samostatný dokument PHSR, pričom tri z nich pracovali aj so spoločným regionálnym dokumentom, ktorý mal charakter **dokumentu udržateľného mestského rozvoja (UMR)**. Dve mestá uverejnili iba spoločný dokument, pre jedno z nich to bol práve dokument UMR.

Často pozorovaným problémom bol fakt, že strategické dokumenty neboli spracované tak, aby im porozumel bežný občan. Iba v niektorých mestách boli zverejnené aj komunikačné verzie týchto dokumentov, kedy sa plány popisovali jednoduchším

jazykom. V dokumentoch prevládali zložité analýzy s odkazmi na Agendu 2030 alebo rozvojové dokumenty samosprávnych krajov, ktoré nemusia byť pre občanov úplne známe.

Predmetom obsahovej analýzy dokumentov boli aj popisované potreby a identifikované problémy v obciach. Vyššiu úroveň dosahovali tie obce, ktoré mali samostatné dokumenty PHSR, keďže priamo reagovali na existujúce výzvy danej samosprávy. Meranie a kategorizácia sa vykonávala pomocou vyhľadávania pojmov „potreba“ a „problém“ a ich obmien, následne sa zisťovalo, či je v dokumente popísaný spôsob získavania týchto informácií, odkiaľ obce pozorujú potreby ich občanov a ako dokážu identifikovať problémy, ale aj to, v akej súvislosti sa tieto pojmy spomínali. Pokiaľ mali obce popísané potreby a problémy, ale neboli prítomné prejavy systematického monitorovania alebo zberu, dosiahli obce priemernú kategóriu s hodnotením 3. Vyššiu úroveň mali tie obce, v ktorých okrem popísania boli prítomné aj prvky monitorovania a systematickej práce s problémami a následným plánovaním. V obciach kategórie A bola pozorovaná priemerná až vyššia práca s identifikáciou potrieb aj problémov, **popísané, ale (systematicky) nemonitorované potreby** malo vo svojich dokumentoch 35,6 % (16) obcí, vyššiu úroveň s popísaným monitorovaním dosiahlo 53,3 % (24) obcí kategórie A. V obciach kategórie B bola najčastejšia dosiahnutá vyššia úroveň, kedy 75 % (48) obcí dosiahlo vyššiu až veľmi dobrú úroveň práce implementáciou potrieb do strategických dokumentov. V mestách rovnako prevládala vyššia až veľmi dobrá úroveň, ktorú dosiahlo 62,5 % (5 miest). Práca s identifikáciou problémov a následné spracovanie návrhov a postupov na ich riešenie je zobrazená na Grafe 7.



Graf 7: Celková úroveň práce s problémami v PHSR dokumentoch

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Celkovo možno konštatovať, že obce majú informujú o svojich strategických dokumentoch na priemernej až vyššej úrovni, sú však prítomné viaceré problémy:

- Dokumenty je potrebné výrazne vyhľadávať, nie sú dostupné v základných častiach webovej stránky a nemajú jednotné umiestnenie,
- Obce majú často zverejnené aj už neaktuálne dokumenty a aktuálne nezverejňujú včas,
- Niektoré obce nemali dokumenty zverejnené vôbec, aj keď na portáli *Enviroportal* boli zapísané a bolo možné ich dohľadať,
- PHSR dokument je určený občanom, ale často môže byť pre túto ZS ťažšie pochopiteľný,
- Obce nevyužívajú komunikačné verzie týchto dokumentov s dôrazom na plány a prácu s udržateľnosťou
- Ešte stále sa s pojmom udržateľnosť pracuje v dokumentoch málo, aj keď obce vyvíjajú aspoň čiastočnú snahu na prácu s ňou v riadení,
- Dokumenty spracované externými dodávateľmi mali vyššiu úroveň, ale neboli v nich dostatočne popísané potreby a problémy,

- Obce vo vysokej miere využívajú spoločné rozvojové dokumenty, ktoré síce mali najvyššiu úroveň práce s udržateľnosťou, ale neobsahovali konkrétne plány a ciele pre danú samosprávu, len pre región, respektíve združenie.

Kompletná obsahová analýza dokumentov PHSR je zaznamenaná v Tabuľke 51 v Prílohe I.

3.4.2 Spôsoby informovania občanov v online priestore

Vo výskume považujeme webovú stránku za najdôležitejší online komunikačný nástroj obce, na ktorom majú byť dostupné informácie aj o udržateľnosti, pokiaľ tento koncept samospráva aplikuje do riadenia. Zo všetkých analyzovaných obcí nemala webovú stránku založenú len jedna obec, patriaca do veľkostnej kategórie A. Všetky ostatné obce webovú stránku mali, s rôznymi riešeniami, boli pozorované staršie aj novšie stránky s rôznym dizajnom, tie novšie ponúkali aj responzivitu pre rôzne zariadenia.

Webové stránky obcí z kategórie A dosahovali priemernú až vyššiu úroveň aktuálnosti informácií, kedy bola pozorovaná prehľadnosť a systematickosť, ale ťažšia dostupnosť informácií, čo sa potvrdilo aj pri vyhľadávaní strategických dokumentov. Vysokú aktuálnosť a zároveň dostupnosť informácií malo na webových stránkach 17,8 % (8) obcí z tejto kategórie, v kategórii B to bolo až 50 % (32 obcí) a v mestách mali všetky webové stránky vysokú úroveň aktualizácie aj dostupnosti informácií (Tabuľka 25).

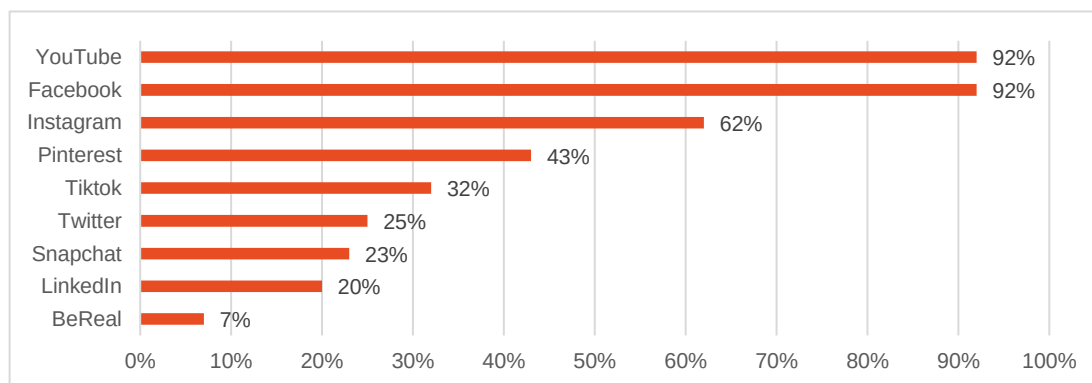
Tabuľka 25: Priemerné hodnotenie aktuálnosti a dostupnosti informácií na webových stránkach

Kategória	A	B	C
Hodnotenie	3,60	4,41	4,88

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Hodnotenie vychádzalo z kódovania pre túto časť výskumu a pracovalo s plným počtom bodov 5.

Podľa prieskumu z roku 2023 je medzi Slovákmi najobľúbenejšia sociálna sieť YouTube, ktorú využívalo až 92 % opýtaných (Ami digital, 2023). Za najmenej využívanú sieť, s iba 7 % používateľov z opýtaných, je považovaná sociálna sieť BeReal. Kompletné výsledky sú zobrazené na Grafe 8.

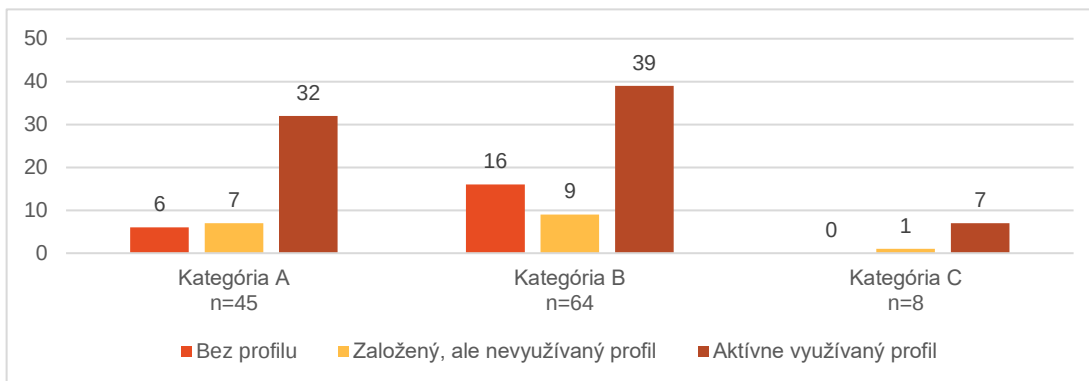


Graf 8: Miera využívania sociálnych sietí Slovákmi

Zdroj: Spracované podľa Ami digital, 2023

Aj napriek tomu, že sociálna sieť YouTube je medzi občanmi najviac populárna, obce ju využívajú len minimálne. V kategórii A majú aktívny profil 2 obce, neaktívny 1 obec. Vo veľkostnej kategórii B bolo identifikovaných 6 aktívnych profilov a 6 neaktívnych. Všetky analyzované mestá mali založený vlastný kanál na YouTube, 50 % z nich bolo aktívnych. Pridávaný obsah najčastejšie predstavoval záznamy z mestských zastupiteľstiev, na ktoré môžu občania reagovať a písať komentáre.

Ďalšou populárnou formou informovania a komunikácie s občanmi v online priestore bola sociálna sieť Facebook, na ktorej mala väčšina obcí založený aj aktívne využívaný účet (Graf 9).



Graf 9: Miera využívania sociálnej siete Facebook v obciach

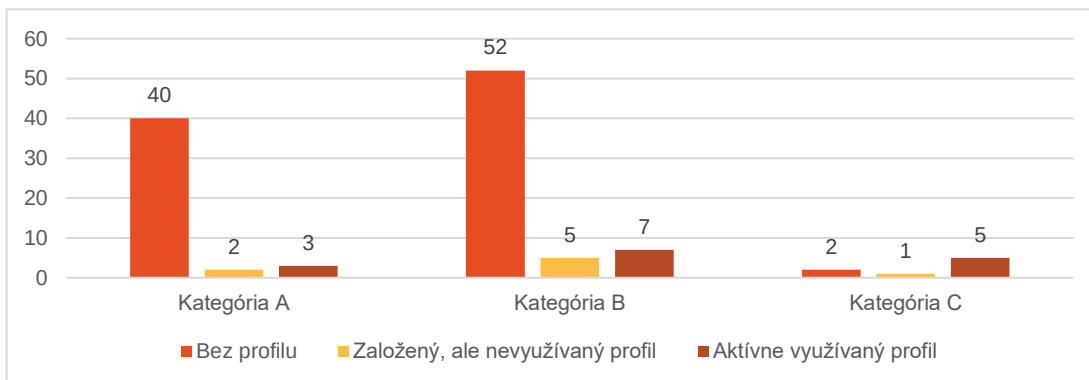
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Príspevky na Facebooku boli väčšinou vo forme fotografií alebo statusov, pričom najčastejšie mali tento obsah:

- Zmeny stránkových hodín na OcÚ/MÚ,
- Pozvánky na kultúrne a komunitné podujatia,
- Správy o uskutočnených podujatiach,
- V menších obciach informácie o trhovom predaji,
- Informácie o miestnych službách,
- Aktivity pre skupiny obyvateľov (deti, dôchodcovia),
- Tematické príspevky (Deň detí, Veľká noc, Vianoce...),
- V mestách to boli aj rôzne ankety,
- Informácie o voľných pracovných pozíciách.

Absentovali teda výraznejšie informácie o cieľoch alebo plánoch obce a taktiež sa len v malej miere venovali problematike udržateľnosti.

Sociálna sieť Instagram je medzi obcami využívaná veľmi málo, najčastejšie mali aktívny profil mestá. Vo vidieckych obciach bolo často badať profily obecných organizácií, ako rôzne združenia mládeže či dobrovoľné hasičské zbory, nie však profily obcí ako takých (Graf 10).



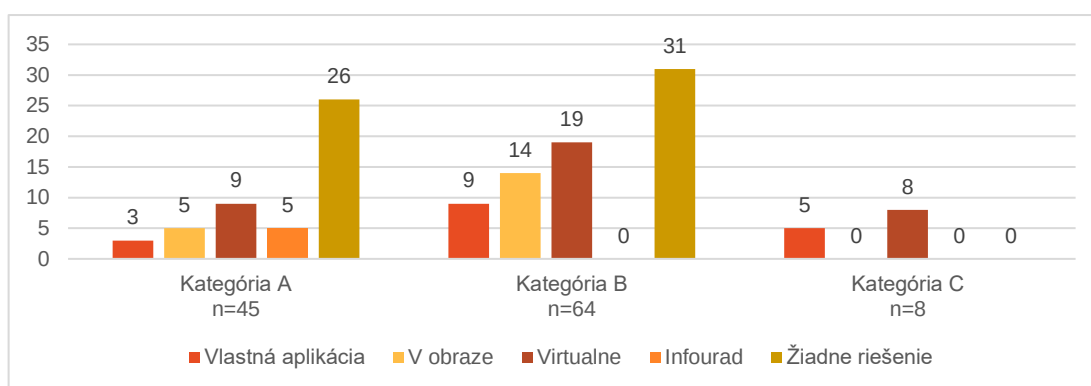
Graf 10: Miera využívania sociálnej siete Instagram v obciach

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Obce môžu komunikovať svoje plány aj formou obecných novín, ktoré sú zvyčajne publikované periodicky, väčšinou štvrťročne. V obciach kategórie A tento spôsob nie je aktívne využívaný, zo 45 obcí mali na svojej stránke zverejnené aktuálne obecné noviny

iba 2 obce. V kategórii B už malo vyššie percento obcí (31,3 %; 20 obcí) na svojej stránke pravidelne uverejňované obecné noviny a práve týmto spôsobom najčastejšie informovali o svojich plánoch a plnili aj edukačnú úlohu v oblasti udržateľnosti. Až v 62,5 % analyzovaných miest boli aktívne využívané obecné (respektíve mestské) noviny s prehľadom aktivít a plánov.

V obciach boli identifikované aj mobilné riešenia v podobe aplikácií. Najčastejšie využívanou bola aplikácia **Virtualne** od vydavateľa WebyPortal, ktorý pre obce poskytuje aj tvorbu a správu webových stránok. Druhou najvyužívanejšou bola aplikácia **V obraze** od Galileo. V malej miere bola využívaná aj aplikácia **Infourad**, a to v obciach kategórie A. Najmenšie percento zastupovali vlastné aplikácie, ktoré ale mali najväčší výskyt v mestách (Graf 11). Pod pojmom „vlastná aplikácia“ definujeme takú aplikáciu, ktorej názov je pri možnosti stiahnuť do mobilného telefónu totožný s názvom obce. Nemusí ísť výlučne o aplikáciu vyvinutú obcou, často sú poskytovatelia tretie strany (napríklad *impoinfo*, *Moderné obce*, *Online obec* a i.). Externé aplikácie (uvedené v Grafe 11) sú také, ktoré sú jednotné pre všetky obce a po nainštalovaní si občan z uvedených obcí zvolí tú svoju, od ktorej informácie chce získavať.



Graf 11: Miera využívania mobilných aplikácií

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Mobilné aplikácie umožňujú obciam komunikovať priamo s občanom, keďže mu prichádzajú dôležité správy priamo do smartfónu. Ide však často o riešenia priamo prepojené s webovou stránkou, ktoré len preklápajú informácie na webe do aplikácie. Pokiaľ obec pravidelne neaktualizuje webovú stránku, respektíve na ňu nenahráva dôležité informácie, nezobrazia sa ani v mobilnej aplikácii.

Pre obce sú však k dispozícii aj viac **smart riešenia**, ktoré podporujú navyšovanie digitalizácie a môžu tak dopomôcť k vyššiemu komfortu občanov a následnej spokojnosti. Najviac využívaným je riešenie DCOM (Dátové centrum miest a obcí), ktoré umožňuje obciam poskytovať občanom elektronické služby v oblasti administratívy a odľahčuje tak byrokratickú záťaž. Podobným systémom je ESMAO (Elektronické služby miest a obcí), ktoré zastupuje podobnú úlohu. Digitálne mesto je riešenie pre povinné zverejňovanie, kam patria faktúry, objednávky a zmluvy. Toto riešenie je prehľadné, jednoducho možné ho filtrovať a je zrozumiteľné pre občana. Riešenie Munipolis je webová aplikácia, ktorú možno prepojiť s telefónom a prináša prehľad aktualít a oznamov z webovej stránky obce. Autori toto riešenie popisujú ako prostriedok pre smart komunikáciu obcí a iných zložiek verejného priestoru s občanmi. Posledným analyzovaným riešením je Odkaz pre starostu, čo je platforma na zanechanie podnetov na riešenie pre obce, často umiestnená na webovej stránke. Občania tak majú priestor priamo sa zapájať do riadenia a podávať návrhy na zlepšenie, ak sa napríklad nemôžu zúčastniť zasadnutia OcZ. Aj odborníci zo ZMOS-u vo svojich štúdiách nabádajú samosprávy k tomu, aby využívali čo najviac dostupných riešení, reálne sa však v praxi tieto riešenia len postupne zavádzajú. Tabuľka 26 poskytuje prehľad týchto riešení a mieru ich využívania obcami.

Tabuľka 26: Prehľad riešení podporujúcich digitalizáciu využívaných obcami

Kategória	A		B		C	
Riešenie	Využíva	Nevyužíva	Využíva	Nevyužíva	Využíva	Nevyužíva
DCOM	28	17	31	33	3	5
ESMAO	1	44	7	57	0	8
Digitálne mesto	0	45	3	61	6	2
Munipolis	12	33	17	47	0	8
Odkaz pre starostu	2	43	4	60	5	3
n	n=45		n=64		n=8	

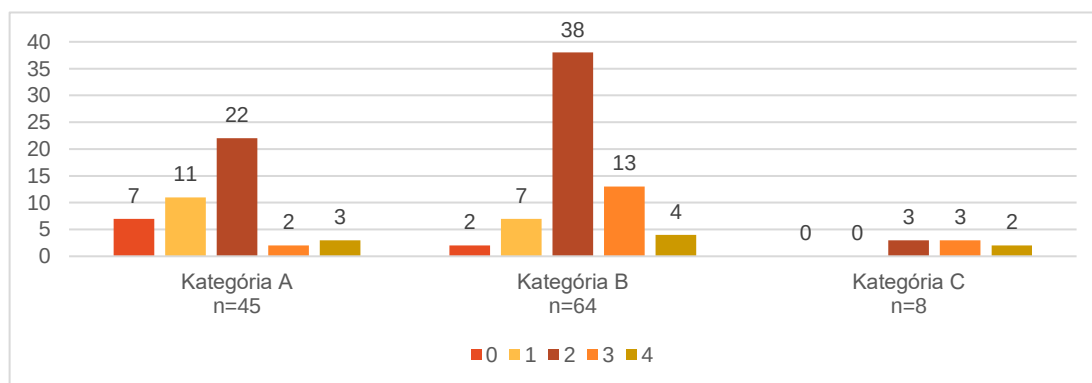
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na webových stránkach uvedených riešení

Obce, ktoré tieto systémy nevyužívali, mali elektronické zverejňovanie dostupné priamo na ich stránke a elektronické služby neposkytovali v žiadnej alebo len minimálnej miere. Niektoré obce poskytovali aj možnosť prihlásiť sa na odber informácií z webovej stránky formou SMS alebo e-mailom. V obciach kategórie A túto možnosť využíva 17,8 % samospráv (8 obcí). V kategórii B je takéto riešenie poskytované častejšie, a to u 32,8 % samospráv (21 obcí). Odber noviniek e-mailom alebo SMS poskytovali 2 mestá z 8 analyzovaných.

V súvislosti s elektronickými službami sme vo výskume analyzovali aj to, do akej miery majú obce úradnú komunikáciu s občanom digitalizovanú. Žiadnej z analyzovaných obcí nebolo priradené hodnotenie 5, keďže ani v jednej z nich nebolo viditeľné maximalizovanie digitálnych služieb s malou podporou nutnosti osobného vybavovania na OcÚ alebo MÚ. Boli pozorované hlavne tieto tri stavy:

- Obce majú zverejnené všetky potrebné tlačivá, ktoré si môže vopred občan doma vytlačiť, vyplniť a v rámci úradného styku priniesť na OcÚ alebo MÚ podpísané – hodnotenie 2.
- Obce majú zverejnené online podoby tlačív, ktoré je možné vyplniť priamo na stránke obce, hodnotenie 3.
- Obce majú zverejnené tlačivá s možnosťou vyplnenia, ktoré je možné elektronicky podať a osobne doplniť iba ďalšie potrebné náležitosti, vrátane overenia – hodnotenie 4.

V prípade, že neboli dostupné všetky potrebné tlačivá, ale iba niektoré, bolo obci pridelené hodnotenie 1. Niektoré obce nemali vôbec zverejnené žiadne tlačivá pre úradnú komunikáciu, preto im bolo pridelené hodnotenie 0, znamenajúce, že takúto skutočnosť nemožno na webovej stránke nájsť. Kompletne výsledky práce s digitálnymi službami na webstránkach obcí je znázornené na Grafe 12.



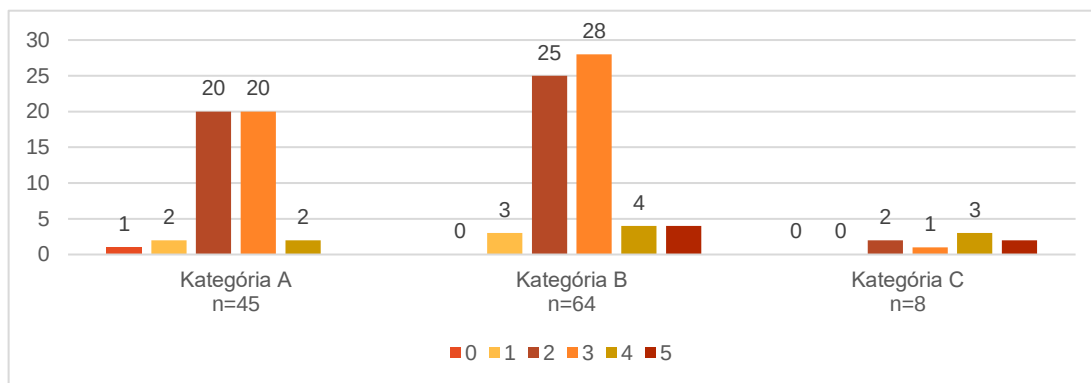
Graf 12: Miera poskytovania digitálnych služieb na webových stránkach obcí

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Pravidelné informovanie a rozšírené možnosti komunikácie poskytujú občanom priestor zapájať sa do riadenia obce, čo je podľa výsledkov z dotazníka stredne dôležitým faktorom pre spokojnosť občanov. V oblasti zapájania do riadenia sme identifikovali tieto stavy:

- V obciach neexistuje žiadny systém ani formuláre pre podnety občanov, môžu ich podávať iba osobne, prípadne na OcZ – hodnotenie 1.
- Sú dostupné kontaktné informácie na zamestnancov a možno podávať podnety priamo im, prípadne osobne na OcZ – hodnotenie 2.
- Je vytvorený jednoduchý formulár na odosielanie podnetov cez webovú stránku – hodnotenie 3.
- Je vytvorený sofistikovaný systém na podávanie podnetov, pravidelne kontrolovaný – hodnotenie 4.
- Okrem predchádzajúceho obec informuje o usporadúvaní verejných zhromaždení, podporuje osobné stretnutia, verejné diskusie a zapája občanov do tvorby strategických dokumentov – hodnotenie 5.

Nedostupné informácie sú hodnotené ako 0. Výsledky hodnotenia obcí v oblasti zapájania občanov do riadenia sú zaznamenané na Grafe 13.

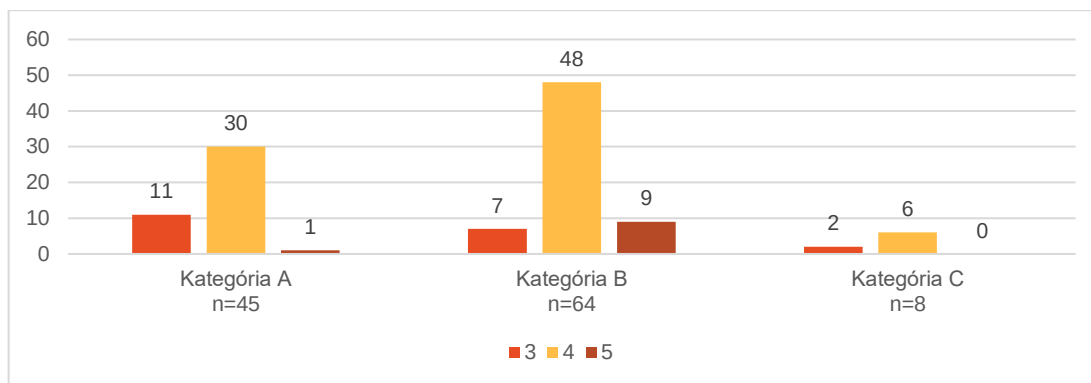


Graf 13: Miera zapájania občanov do riadenia obce
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

3.4.3 Práca s udržateľnosťou a dôkazy o nej v online priestore

Podľa teoretických zistení je jedným z hlavných prejavov udržateľnosti obce v online priestore transparentnosť. Vo výskume sme sa teda zamerali na to, ako obce komunikujú podstatné informácie a či sú dostatočne transparentné. Bližšie boli analyzované údaje o riadení obce, povinné zverejňovanie dokumentov, informácie o investíciách, cieľoch a plánoch, ale aj o aktivitách podporujúcich udržateľný rozvoj.

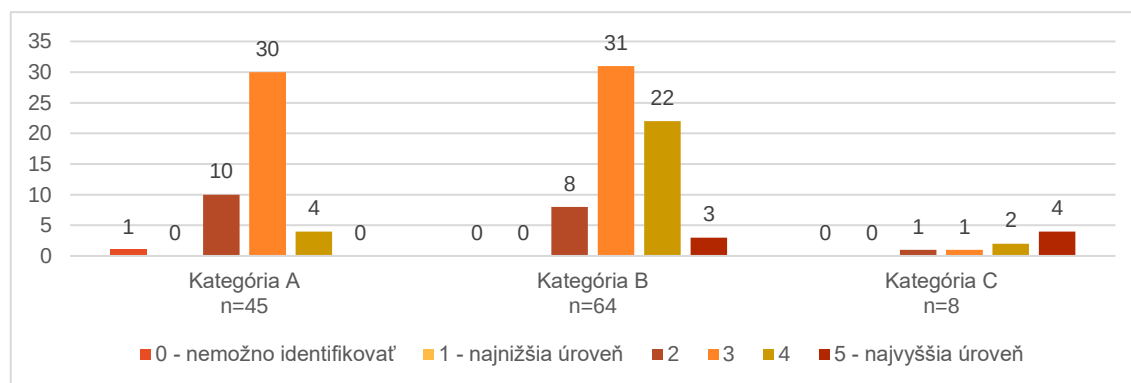
V nadväznosti na prechádzajúce zistenia sme analyzovali, akým spôsobom informujú obce o povinne zverejňovaných informáciách, teda faktúrach, objednávkach a zmluvách. Niektoré obce v spomedzi vidieckych obcí poskytovali občanom možnosť okamžitej reakcie na tieto dokumenty, napríklad formou zdieľania na sociálnej sieti alebo zrýchlenou reakciou prostredníctvom e-mailu. Mestá takúto možnosť neposkytovali, aj keď mali riešenia v priemere najviac prehľadné. Najnižšie hodnotenie bolo obciam udelené číslom 3, ktoré predstavovalo dostupnosť všetkých potrebných dokumentov, ale nízku prehľadnosť, nemožnosť tieto dokumenty filtrovať a ťažšiu možnosť dodatočne dohľadať. Najviac obcí dosiahlo hodnotenie 4, predstavujúce prehľadné a ľahko dostupné informácie o zverejnených dokumentoch, no bez danej možnosti reagovať (Graf 14). V kategórii A nebolo možné tieto dokumenty na stránke vôbec identifikovať u 3 obcí.



Graf 14: Miera práce s povinným zverejňovaním dokumentov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

V oblasti riadenia a zodpovedných osôb obce informujú prevažne stručne, informácie je náročnejšie dohľadať a často sú prítomné údaje len o riadiacej osobe, jej zástupcovi a obecnom zastupiteľstve (kódovanie 2), na zamestnancov sú uvádzané len základné kontakty bez popisu náplne ich práce (kódovanie 3). Nie všetky obce mali uverejnené aj bližšie informácie o zamestnancoch (kódovanie 4), navyše absentovali bližšie informácie o riadiacej osobe, ako životopis, a o zamestnancoch (kódovanie 5) (Graf 15).



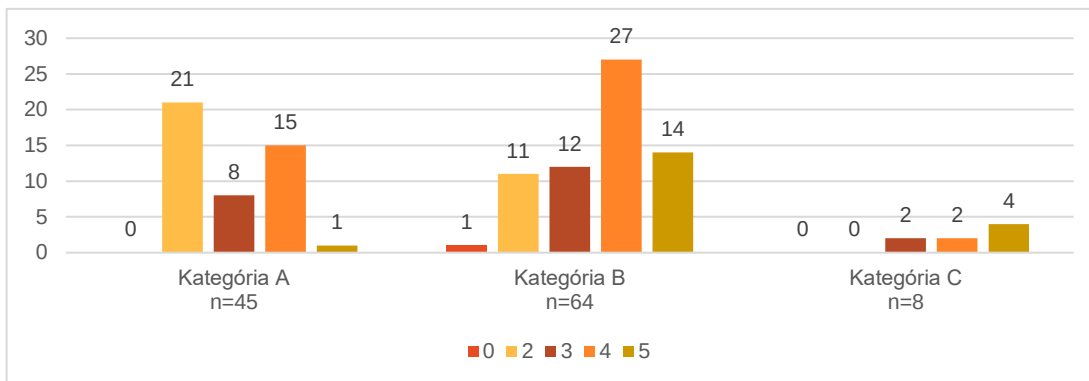
Graf 15: Celková úroveň informovania o riadení obce

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Vo vidieckych obciach nie sú zriadené špeciálne orgány, ktoré by sa v riadení zaoberali udržateľnosťou alebo témami spojenými s ňou. Boli však identifikované obce, ktoré mali pre túto tematiku vyčlenených zamestnancov, prípadne poslancov či komisie OcZ. Za prácu s udržateľnosťou sme považovali aj agendu miestneho rozvoja, podporu komunity či ochranu ŽP. V obciach kategórie A prevažovala absencia akýchkoľvek informácií o zriadenom orgáne alebo zodpovedných osobách za túto problematiku, čo sa ukázalo u 42,2 % obcí (19 samospráv). V 37,8 % (17 samospráv) pracovali obce s udržateľnosťou prostredníctvom vyčlenených komisií OcZ. Obce kategórie B preukázali lepšie výsledky, kedy až 67,2 % (43 samospráv) aktívne pracovalo s problémami udržateľnosti, rozvoja a prepojených agend v komisiách OcZ alebo v pracovných skupinách zamestnancov. V šiestich mestách boli zistené orgány venujúce sa udržateľnosti, často šlo o odbory mestského rozvoja alebo odbory ochrany ŽP.

O využívaní eurofondov a iných investícií obce neinformujú jednotne. Často dochádza k problému, že občania nevedia, aké aktivity sa v obci dejú aj vďaka rôznym dotáciám, či aké investície vyčleňuje na ich uskutočnenie obec. Je dôležité o tomto informovať, pretože aj takéto údaje posilňujú transparentnosť obce a tým jej udržateľnosť. V slovenskom online prostredí existuje portál kamidueurofondy.sk, na ktorom si občania môžu overiť, ako sa v ich obci využívajú dotácie z eurofondov. O vlastných vyčlenených financiách však môžu informovať iba obce a práve webová stránka je vhodný prostriedok

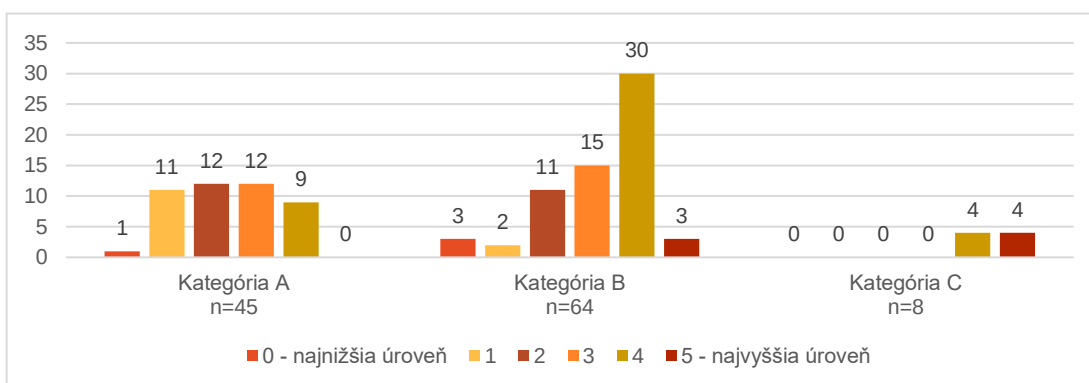
na umiestnenie správ o financovaní rôznych projektov. Najvyššiu mieru informovanosti dosiahli mestá, u ktorých prevažovalo hodnotenie 5. To predstavuje také informovanie, ktoré okrem základného popisu projektu približuje aj jeho výhody pre občanov, špeciálne popisuje alokované financie, uvádza čas riešenia a navyše sú tieto informácie pravidelne aktualizované. V obciach kategórie B prevládalo hodnotenie 4, teda stručnejšie, ale úplné informovanie o rôznych investíciách. Najmenšie obce neinformovali o investíciách často, možné bolo dohľadať len využívanie eurofondov na spomínanej webovej stránke, čomu prislúchalo hodnotenie 2 (Graf 16). Hodnotenie 0 sa udelilo jednej obci, a to v tom prípade, ak tieto informácie neboli dostupné ani na uvedenej stránke.



Graf 16: Miera informovania o využívaní eurofondov a vlastných investícií

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Poslednými analyzovanými informáciami podporujúcimi transparentnosť obce boli údaje o plánoch a cieľoch obce, prípadne nastavenie vízie obce. V tých obciach, ktoré informovali aj prostredníctvom obecných novín, bola identifikovaná vyššia miera informovania o plánovaných aktivitách v oblasti rozvoja obce, čo sa preukázalo aj na ich hodnotení. Mestá dosahovali najvyššiu až veľmi dobrú úroveň, s informovaním o cieľoch na viacerých kanáloch, jasne, zrozumiteľne a detailne. V obciach kategórie B prevažovalo hodnotenie 4, ktoré popisovalo zrozumiteľné informovanie, ale často iba na jednom kanáli (dokument PHSR alebo obecné noviny). Najnižšiu mieru informovania o cieľoch dosiahli obce kategórie A, z ktorých komunikácie často neboli cieľ jasné, nebolo možné identifikovať, aké rozvojové aktivity plánujú, prípadne boli dostupné iba neaktuálne informácie. Výsledky sú znázornené na Grafe 17.



Graf 17: Miera informovania o cieľoch a plánoch obce

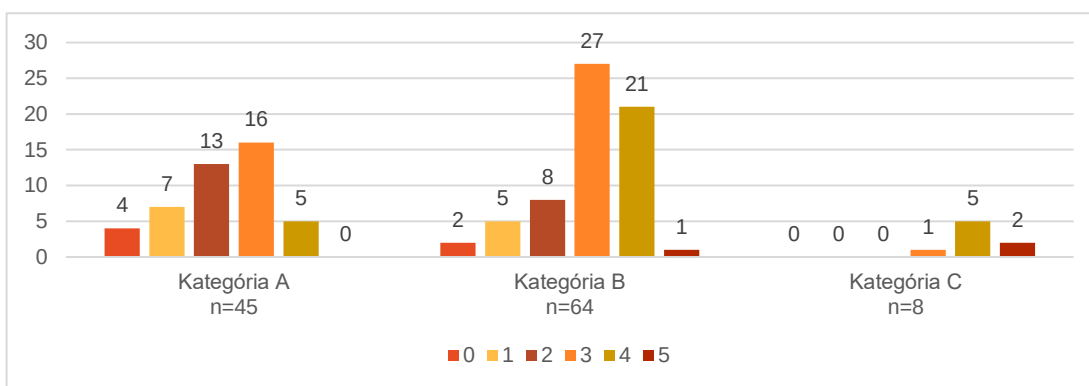
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Keďže udržateľnosť samosprávy podporujú aj samotné udržateľné aktivity, ktoré posilňujú komunitu, majú vzdelávací charakter alebo podporujú rozvoj niektorého z pilierov TUR, predmetom skúmania boli aj dôkazy o usporadúvaní takýchto aktivít obcami, prípadne ich spoluúčasť na organizácii s tretími stranami. V obciach bolo

celkovo badať výrazný záujem o podporu udržateľnosti priamo v práci s občanmi, čo stúpalo spolu s veľkosťami obce. Najčastejšie boli nachádzané tieto formy aktivít TUR:

- Spoločné upratovanie obecnej zelene, resp. čistenie vodných tokov,
- Podpora komunitných bazárov,
- Organizovanie výmeny oblečenia, tzv. *swapy*,
- Organizovanie kultúrnych podujatí, zachovávanie obecných tradícií,
- Podpora vzdelávania a organizácia vzdelávacích aktivít v oblasti udržateľnosti.

Najlepšie výsledky vykazovali mestá s dosiahnutým hodnotením 4, teda dokázateľne pravidelnou organizáciou takýchto aktivít, ale bez vytvoreného systému a logického prepojenia, a 5, kedy už bol vytvorený systém aktivity na seba nadväzovali. Najhorší stav bol v malých obciach kategórie A, u ktorých prevažovala príležitostná snaha o organizáciu takýchto aktivít s hodnotením 3, rovnako ako hodnotenie 2, kedy sa obce podieľali na organizácii s tretími stranami, ale samy nevyvíjali snahu. Iba malý počet obcí nemalo dostupné informácie o TUR aktivitách, prípadne mali dostupné iba neaktuálne informácie dokazujúce minulú organizáciu, v ktorej sa už nepokračuje (Graf 18).



Graf 18: Miera organizovania udržateľných aktivít v obci

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Obce na svojich webových stránkach informujú aj o partnerstvách, hlavne o tých slovenských. Väčšina z analyzovaných samospráv je súčasťou regionálnych združení miest a obcí a tieto vzťahy udržuju na pravidelnej báze. Najviac zahraničných partnerstiev mali mestá, u ktorých to bolo 100 % (8 miest). V obciach kategórie B popisovalo zahraničné vzťahy 23,4 % samospráv (15 obcí), v kategórii A bol výskyt najnižší, a to iba v 6,7 % (3 obce). Ak ostatné obce takéto partnerstvá majú, neinformujú o nich v online svete. Analyzované obce patria do týchto slovenských (aj regionálnych) obecných združení:

- Združenie miest a obcí Slovenska,
- Združenie miest a obcí Hornej Nitry,
- Združenie obcí Handlovskej doliny,
- Združenie obcí Rajeckej doliny,
- Regionálne združenie miest a obcí Horného Považia.

Na základe hodnôt pridelených k indikátorom práce s udržateľnosťou sme obciam prideliť hodnotenie celkovej práce s udržateľnosťou, priemerné skóre je v Tabuľke 27, maximálne udeľovaný počet bodov bol 5, podobne ako pri ostatných indikátoroch. Hodnotenie zodpovedalo najčastejšej hodnote (modus) udelenej v indikátoroch obsahovej analýzy z oblasti práce s udržateľnosťou a informovania občanov a z tohto hodnotenia bol vytvorený priemer pre danú veľkostnú skupinu obcí.

Tabuľka 27: Priemerná úroveň celkovej práce s udržateľnosťou v online priestore obcí

Kategória	A	B	C
Hodnotenie	2,78	3,33	4,50

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Predkladané zistenia vychádzajú z dátového súboru vytvoreného z analýzy. Všetky tieto získané dáta, podľa meraných indikátorov, sú k nahliadnutiu v Tabuľkách 54 až 56 v Prílohe J.

3.5 Rozhovory s predstaviteľmi vybraných slovenských samospráv

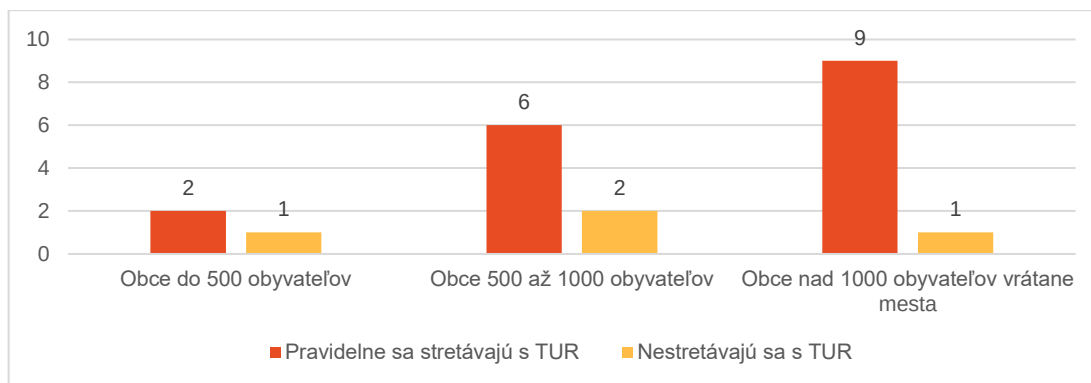
Počas februára 2024 bolo rozposlaných 117 žiadostí o zapojenie sa do výskumu formou rozhovoru prostredníctvom emailu. Vzorku tvorili tie isté obce z okresov Prievidza, Bytča a Žilina, ktoré boli predmetom analýzy v predchádzajúcej podkapitole. Plné znenie podkladov pre rozhovory je zaznamenané v Prílohe G. Z plného počtu 117 správ dve nemohli byť doručené z dôvodu nefunkčnosti mejlovej schránky. Dané obce nemali na svojej webovej stránke inú mejlovú adresu, preto nebola žiadosť opätovne odoslaná. Zo zvyšného počtu 115 žiadostí sa dvaja predstavitelia obcí ospravedlnili z neúčasti vo výskume z dôvodu pracovnej vyťaženia. Kladných odpovedí bolo 21, pričom najvyššie zastúpenie mali obce z okresu Prievidza (18 obcí). Z okresu Žilina sa zapojili 2 obce (z toho 1 mesto) a z okresu Bytča to bola 1 obec.

Zapojení predstavitelia samospráv odpovedali spätným zaslaním mejlu a zber týchto odpovedí bol ukončený 10. marca 2024. Vzhľadom na pracovné povinnosti riadiacich osôb vznikol predpoklad, že keď na správu nereagovali do 15 pracovných dní (3 týždne), pravdepodobnosť ďalšej reakcie bude klesať (napríklad aj z dôvodu prijatia nových mejlov v ich schránkach). Obce, ktoré na výzvu nereagovali, sme sa rozhodli už opätovne nekontaktovať.

Odpovede starostov/starostiek a primátora boli väčšinou stručné, ale informatívne. Vzhľadom na rozmanitosť odpovedí a iné komunikačné štýly respondentov sme jednotlivé rozhovory prepísali s dôrazom na najdôležitejšie časti odpovedí na dané otázky. Pre zachovanie anonymity vo výskume boli obciam priradené kódy, rovnako ako pri obsahovej analýze ich webových stránok a dokumentov. Pri vyhodnocovaní nebolo podstatné, ktorý predstaviteľ ako pristúpil k jednotlivým otázkam, ale šlo o všeobecný pohľad na odpovede riadiacich osôb. Celý prepis rozhovorov je zobrazený v Tabuľke 57 v Prílohe K.

Práca s udržateľnosťou v riadení obce

Aby sa predišlo nedorozumeniam, prípadne rôznym interpretáciám pojmu udržateľnosť, bol tento pojem v úvode rozhovorov popísaný podľa definície, ktorá sa uvádza v dizertačnej práci. Sedemnást' predstaviteľov samospráv uviedlo, že sa pravidelne v riadení stretáva s udržateľnosťou a TUR. Väčšina z tých, ktorí sa s touto problematikou nestretávajú, sú predstavitelia samosprávy s počtom obyvateľov do 1000. Paradoxným zistením bolo, že aj predstaviteľ najväčšej zapojenej vidieckej obce nezaznamenáva pravidelné stretávanie sa s týmto pojmom v riadení, aj keď uviedol, že sa v obci vykonávajú kroky v súlade s TUR (Graf 19).



Graf 19: Pravidelné stretávanie s TUR v riadení obce

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Obce, ktoré sa pravidelne s touto problematikou stretávajú, uviedli, že ju najčastejšie chápu v **ekologickom** zmysle. Podnikajú hlavne také opatrenia, ktoré prispievajú k zlepšeniu životného prostredia. Predstavitelia popísali prácu s riešeniami podporujúcimi ekosystémy, napríklad:

- Energetická efektivita budov,
- Využívanie fotovoltiky,
- Vodozádržné opatrenia,
- Vybudovanie kompostovísk,
- Podpora odpadového hospodárstva a prevencia čiernych skládok,
- Ochrana ŽP a vzdelávanie.

Predstavitelia obcí kládli dôraz aj na sociálne chápanie udržateľnosti, a to hlavne formou podpory zamestnanosti v obciach, vzdelávaním a informovaním občanov, podporou nájomného bývania a poskytovaním sociálnych služieb.

Zo všetkých dopytovaných iba 5 starostov explicitne uviedlo, že chápu udržateľnosť v obci hlavne z ekonomického hľadiska. V tomto smere podnikajú kroky na podporu zdravého hospodárenia v obci:

- Strategické finančné plánovanie,
- Dodržiavanie stratégií, najmä PHSR a Agendy 2030,
- Poskytovanie finančných príspevkov na občianske projekty,
- Využívanie dotácií zo štátu a EÚ.

Dôležitým zistením pozitívnym pre tento výskum bolo, že obce pokladajú za dôležité o udržateľnosti informovať a vzdelávať občanov. Na základe prepojenia s obsahovou analýzou webov a PHSR dokumentov sme zistili, že tie obce, ktoré sa zapojili do rozhovorov, o uvedených skutočnostiach naozaj aj informujú na svojich webových stránkach.

Očakávania zlepšenia stavu v obci pri práci s udržateľnosťou

Druhá otázka v rozhovoroch sa týkala očakávaní pri práci s udržateľnosťou. Tí predstavitelia, ktorí sa pravidelne s TUR nestretávajú, uviedli, že táto téma nie je pre nich prioritou a nemajú teda žiadne očakávania. V prípade zapojenej obce z kategórie nad 2000 obyvateľov má predstaviteľ očakávania zlepšenia stavu v obci, aj keď sa momentálne téme TUR aktívne nevenuje a je táto agenda len v procese plánovania. V prípade, že obce už pracujú s udržateľnosťou, zaznamenali iba pozitívny dopad, zlepšenie stavu v obci a zvýšenie spokojnosti občanov.

V tejto otázke sa niektorí predstavitelia vyjadrili, že prekážkou k viac udržateľnému riadeniu sú financie a v druhom rade nedostatok kapacít pre rozvoj obce. Starostovia

a starostky sa cítia byť zahltení inými povinnosťami a pre plánovanie s ohľadom na udržateľnosť tak už v prostredí obce nezostáva priestor.

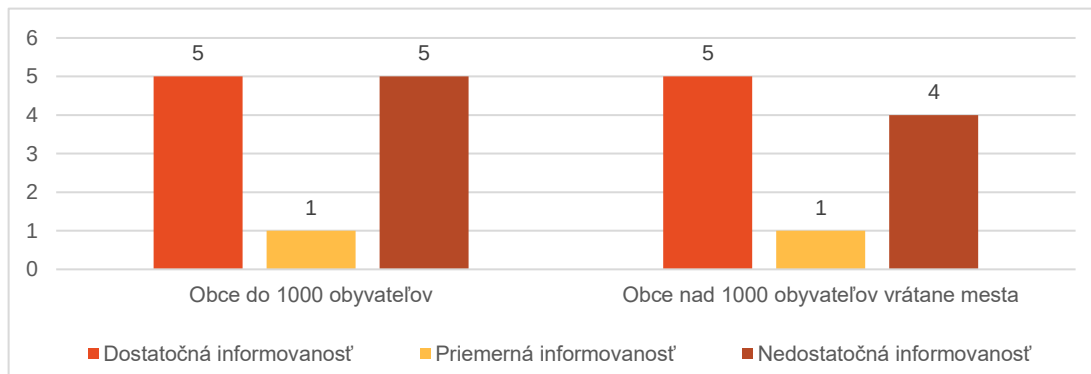
Podstatným zistením však zostáva, že predstavitelia obcí majú záujem pracovať s udržateľnosťou v prípade, že sa odstránia popísané prekážky. Obce sa tiež spoliehajú na finančné prostriedky a dotácie získané zo strany štátu, prípadne EÚ.

Informovanosť o výhodách udržateľného riadenia

V rozhovoroch sme zisťovali aj subjektívny pocit informovanosti o problematike udržateľnosti. Z celkového počtu 21 predstaviteľov sa až 9 vyjadrilo, že sa necítia dostatočne informovaní a pociťujú silnú potrebu zvýšenia informovanosti a tiež podpory zo strany štátu. Riadiace osoby v rozhovoroch uviedli, že informácie o udržateľnom riadení do obcí neprichádzajú systematicky, ale skôr sporadicky, a neevidujú žiadnu štruktúrovanú informačnú sieť pre takýto typ informácií. Ako zdroje informácií predstavitelia najčastejšie uvádzali:

- Internet a vyhľadávanie z vlastnej iniciatívy,
- Generačná výmena informácií pri riadení,
- Združenie miest a obcí Slovenska,
- Okresné úrady životného prostredia,
- Média,
- Prax iných samospráv v SR a ČR,
- Dostupné školenia a semináre.

Nasledujúci Graf 20 zobrazuje mieru informovanosti o udržateľnom riadení podľa veľkosti obcí. Je zrejmé, že v oboch veľkostných skupinách zapojených obcí je informovanosť vyrovnaná. Dôležitý je poznatok, že až 52 % predstaviteľov uviedlo, že ich informovanosť o udržateľnom riadení a jeho výhodách nie je na dostatočnej úrovni, aby boli schopní tieto vedomosti do riadenia implementovať.



Graf 20: Vnímanie informovanosti o udržateľnom riadení samospráv

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Z rozhovorov tiež vyplynulo vnímanie nedostatočnej angažovanosti zo strany štátu v oblasti odovzdávania informácií samosprávam. Riadiace osoby často nemajú priestor na podporovanie informovanosti o udržateľnosti, najmä, ak ju nepovažujú za prioritu a v prostredí slovenských samospráv sa považuje ešte stále za viac doplnkovú agendu ako primárnu.

Identifikácia vplyvov na riadenie

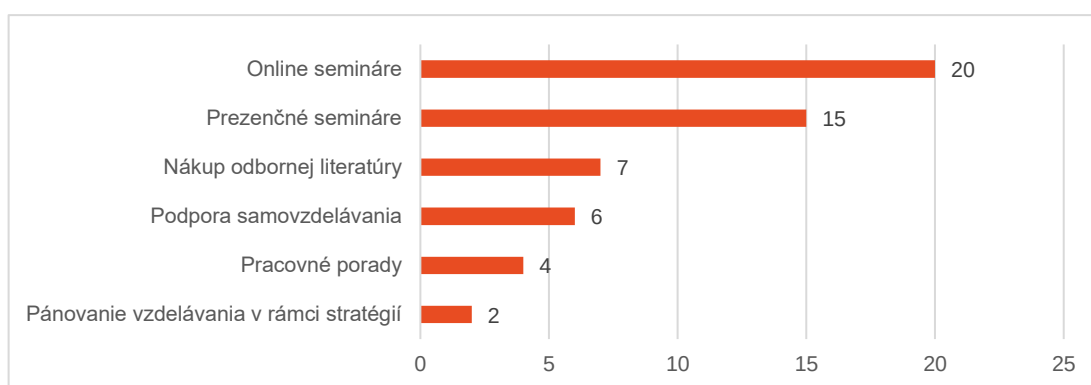
V odpovediach na otázku o vplyvoch na riadenie sa najčastejšie opakovala odpoveď spokojnosť občanov. Riadiace osoby zdôraznili, že je podstatné, aby sa občania cítili v obci bezpečne a spokojne a mali záujem o fungovanie obce. Od tohto faktora sa často odvíja aj ďalšie rozhodovanie v riadení a prispôbujú sa ciele. V prípade, že obce neidentifikujú žiadne vplyvy na riadenie, postupujú podľa bežných predpisov a vlastných uvážení. Obce navyše identifikujú tieto podstatné vplyvy:

- Zákony, nariadenia,
- Vláda a politická situácia na Slovensku,
- Zapájanie odbornej verejnosti,
- Ochrana životného prostredia a kroky v súlade s ňou,
- Financie a spôsob ich prerozdeľovania,
- Konštruktívne návrhy zo strany občanov,
- Občianske združenia, mimovládne organizácie a záujmové skupiny,
- Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce, absentujúce skúsenosti zamestnancov obcí.

K problematike zamestnancov sa riadiace osoby ešte vyjadrili, že je dôležité zlepšovať stav pracovného prostredia, komunikovať so zamestnancami a vnímať ich reakcie na úlohy a zmeny na obecných úradoch. Spokojnosť zamestnancov tak bola tiež jedným, aj keď menej výrazným, prvkom vplyvujúcim na riadenie samosprávy.

Podpora vzdelávania riadiacej osoby a zamestnancov

Pracovného prostredia na obecných úradoch sa dotýkala aj štvrtá otázka v rozhovoroch. Cieľom bolo zistiť, ako pristupujú riadiace osoby k ďalšiemu vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov. Pozitívnym zistením bolo, že všetci dopytovaní predstavitelia samospráv sa vyjadrili pozitívne vo vzťahu k vzdelávaniu. Odlišovali sa iba formy, akými sa toto vzdelávanie uskutočňuje. Prehľad tých najčastejších je zobrazený na Grafe 21.



Graf 21: Najčastejšie využívané metódy vzdelávania zamestnancov v obciach

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Najviac predstaviteľov podporuje formu online vzdelávania zamestnancov. Oceňujú jednoduchosť prístupu a vykonávanie vzdelávacieho procesu priamo na mieste pracoviska. O niečo menej populárne sú prezenčné semináre, na ktoré musia často obce vyčleniť viac financií a sú časovo náročnejšie. Sedem obcí uskutočňuje aj nákup odbornej literatúry a následne podporuje zamestnancov v procese samovzdelávania. Štyri obce považujú pracovné porady za nástroj vzdelávania zamestnancov a dve samosprávy sa vyjadrili, že vzdelávanie zamestnancov plánujú v stratégiách a vopred majú na tieto aktivity vyčlenené financie.

V odpovediach sa často opakoval záujem o školenia a semináre organizované tretími stranami. V okrese Prievidza to bolo hlavne Regionálne vzdelávacie centrum samosprávy Nitra (RVC Nitra), ktoré figuruje ako združenie obcí a pravidelne organizuje vzdelávacie aktivity pre predstaviteľov a zamestnancov samospráv. Toto centrum patrí pod Asociáciu vzdelávania samosprávy (AVS), ktorá združuje okrem RVC Nitra aj v obciach Martin, Rovinka, Senica, Trenčín a Trnava (AVS, 2024). Okrem organizovania seminárov a školení sa AVS venuje aj príprave a distribúcii odbornej literatúry pre ďalšie vzdelávanie zamestnancov v samosprávach. Niektoré z týchto publikácií boli využité aj v teoretickej časti dizertačnej práce.

K ďalším uvedeným externým organizáciám patrili vysoké školy a vzdelávacie akademie, ale aj združenia obcí. Napríklad Združenie miest a obcí Slovenska, ktoré predstavitelia uvádzali aj ako zdroj informácií o udržateľnosti, či Združenie miest a obcí Hornej Nitry. Aj v tomto hľadisku je možné konštatovať, že obce považujú spoluprácu s inými obcami, respektíve s tretími stranami za kľúčovú v oblasti udržateľnosti, keďže často sú dôležitým prvkom pri získavaní informácií a vzdelávaní.

Uskutočňovanie prieskumov verejnej mienky

Žiadna z dopytovaných obcí neorganizuje systematicky prieskumy verejnej mienky, ani nemá o to snahu. Príležitostne sa zisťuje stav spokojnosti občanov, najmä v čase tvorby strategických dokumentov, ako PHSR alebo Komunitný plán sociálnych služieb. Obce ale uviedli, že to tak bolo skôr v minulosti a dnes už nepristupujú ani k takýmto krokom. Predstavitelia najčastejšie odpovedali, že za prieskum verejnej mienky považujú voľby, v ktorých si potvrdia spokojnosť občanov s ich riadením. Niektorí respondenti uvádzali, že v úrade pôsobia už dlhšie ako 3 volebné obdobia a preto nie je podľa ich názoru nutné zisťovať spokojnosť, stačí im vedomie, že si ich do vedenia obce občania opäť zvolili.

Najbližšou formou zisťovania spokojnosti občanov a navyšovania ich vnímania udržateľnosti boli osobné rozhovory s občanmi a podpora návštevy zasadnutí obecných zastupiteľstiev. Jeden predstaviteľ potvrdil pravidelné každomesačné organizovanie verejných zhromaždení s občanmi a zber spätnej väzby ústnou formou. Dvaja predstavitelia sa vyjadrili, že občania môžu takúto spätnú väzbu podávať prostredníctvom formulárov na webovej stránke, čo sa potvrdilo aj v obsahovej analýze webových stránok týchto obcí.

Riadiace osoby ale všeobecne uprednostňujú osobnú a priamu komunikáciu s občanmi, s odvolávaním sa na veľkosť obce a fakt, že v menších obciach sa občania navzájom poznajú a majú vyššiu šancu stretnúť sa s predstaviteľom ako vo väčšej obci alebo v meste. Jediné zapojené mesto sa vyjadrilo, že pri riadení pociťujú potrebu pravidelného monitorovania spokojnosti občanov a/alebo zamestnancov, ale nie je to možné z dôvodu vysokej vyťaženia zamestnancov úradu.

Vypočutie potrieb občanov a zapojenie sa do riadenia obce

Predstavitelia obcí sú naklonení vypočúvaniu potrieb občanov, aj keď ich pravidelne nemonitorujú (na základe zistení z predchádzajúcej otázky rozhovoru). Osobnými rozhovormi je podľa riadiacich osôb možné zozbierať potrebné informácie k tomu, aby mohli byť potreby občanov vypočuté a zohľadňované v riadení. Každý dopytovaný predstaviteľ obce pripomenul, že u občanov sa snaží podnecovať aktívnu účasť na zasadnutiach obecného/mestského zastupiteľstva. Považujú ho za priestor, kde môžu byť potreby občanov najviac vypočuté a prerokúvané. Starostovia a starostky sú tiež otvorení návštevám na obecnom úrade počas stránkových hodín, čo podľa ich slov občania využívajú v priemernej miere. Taktiež potvrdili snahu reagovať na telefonáty a emailovú komunikáciu zo strany občanov. K najčastejšie uvádzaným možnostiam zapojenia sa do riadenia teda patrili:

- Aktívna účasť na zasadnutiach OcZ,
- Osobný rozhovor so starostom alebo zamestnancami OcÚ,
- Telefonická alebo emailová komunikácia,
- Verejné stretnutia a zhromaždenia,
- Systémy na zanechanie podnetov na webovej stránke.

Dôležité je zistenie, že predstavitelia samospráv chcú vypočúvať občanov a ich potreby. Je teda na strane občanov, aby zvyšovali svoju angažovanosť pri riadení obce a aby sa chceli zapájať do poskytnutých možností.

Oslovení predstavitelia sa navyše vyjadrili, že nimi poskytované možnosti zapájania sa občanov do riadenia sú dostačujúce, ale občania ich nie vždy majú vôľu využívať.

Dodatočné zistenia z rozhovorov

Mimo štruktúrovaných otázok mali predstavitelia možnosť sa ešte vyjadriť k dôležitým témam dotýkajúcim sa udržateľnosti a komunikácie s občanmi. Najčastejšie kladli dôraz na otvorenosť riadiacej osoby a jej vôľu komunikovať s občanmi. Je to podľa nich prostriedok zvyšovania transparentnosti a dôvery v obci. Predstavitelia vidieckych obcí tiež poukazovali na rozdiely medzi dedinami a mestami a výhodu blízkosti, otvorenosti a osobnej komunikácie. Pri otázke udržateľnosti sa opakovane kladol dôraz na ochranu životného prostredia, zachovanie biodiverzity a vzdelávanie o tejto téme.

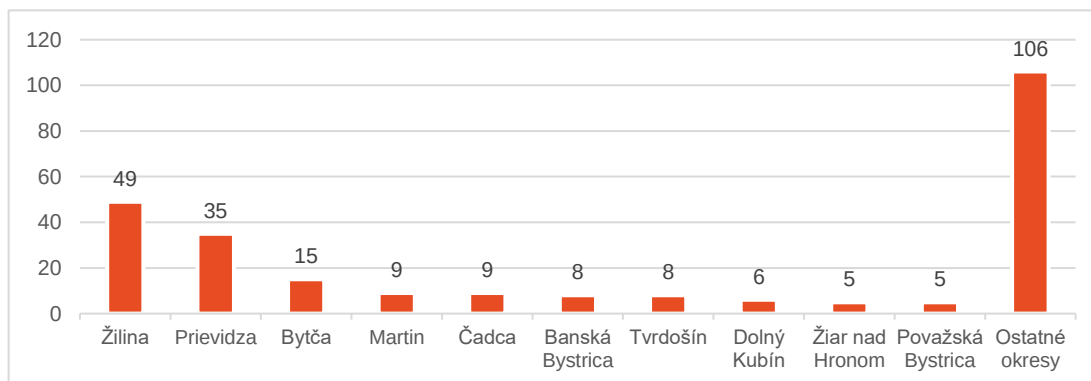
Pozitívnym zistením bolo, že riadiace osoby všeobecne vnímajú komunikáciu ako silno podporný nástroj pri budovaní udržateľnej obce. Problémom však zostáva nedostatočná informovanosť a aj následná znížená schopnosť odovzdávať tieto informácie občanom. Podľa slov zapojených predstaviteľov obcí je dôležité, aby snahu informovať a rozvíjať obce výrazne prejavoval aj štát, k čomu sa vyjadrili negatívne, hlavne v súvislosti s aktuálnou politickou situáciou na Slovensku. Tiež považujú za dôležitý faktor aj vzdelávanie zamestnancov a ich vysokú úroveň kvalifikácie. Jeden predstaviteľ sa vyjadril, že procesy v obci sa môžu značne spomaliť, ak nie je možné nájsť dostatočne kvalifikovaného pracovníka pre prácu s udržateľným rozvojom v obci.

3.6 Dotazníkový prieskum vnímania online komunikácie vybraných slovenských samospráv

Pre získanie občianskeho pohľadu na problematiku výskumu sme využili metódu dopytovania prostredníctvom online dotazníka vytvoreného na platforme *forms.google.com*. Tento dotazník bol distribuovaný prevažne v rôznych mestských a záujmových skupinách na sociálnej sieti Facebook, ale aj na sociálnej sieti Instagram. Keďže bol už pred dopytovaním prítomný predpoklad, že staršia cieľová skupina nemusí pôsobiť na týchto sieťach, oslovení respondenti mladšieho veku tento dotazník vo vlastnej réžii ďalej distribuovali, napríklad starším členom svojej rodiny, prípadne boli inštruovaní, ako im s vyplnením dotazníka pomôcť. Zber odpovedí prebiehal od novembra 2023 do konca februára 2024 a celkovo bolo zozbieraných 250 odpovedí.

Zapojené okresy a obce

Celkovo sa do výskumu zapojili zo všetkých 79 okresov zástupcovia z 54 okresov. Najviac respondentov (49) v dotazníku uviedlo okres Žilina, ďalej 35 bolo z okresu Prievidza a 15 z okresu Bytča (Graf 22). Najpočetnejšie zapojené okresy teda boli tie, ktoré boli analyzované v prvej a druhej časti výskumu. Ďalej prevládali okresy, ktoré sú polohou blízke týmto okresom, a teda hlavne zo Žilinského, Banskobystrického a Trenčianskeho kraja. Z ostatných zapojených okresov bolo prítomných 106 respondentov.



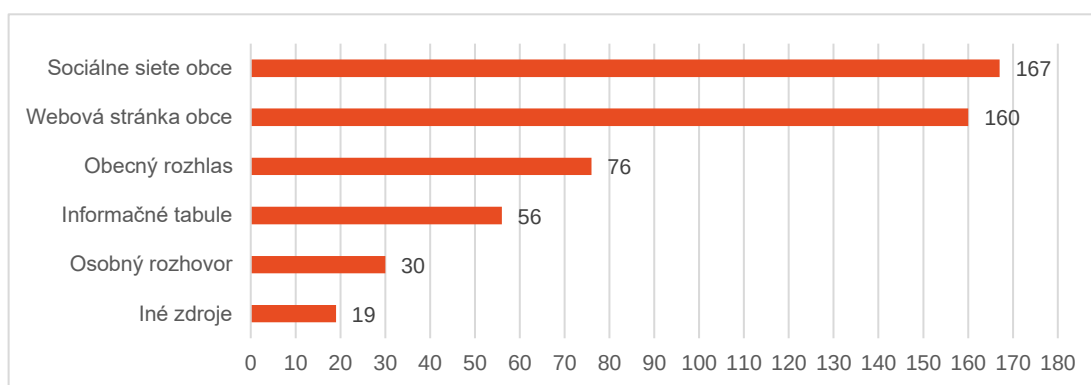
Graf 22: Zastúpenie okresov v dotazníku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Z obcí boli najviac zastúpené Žilina (26), Prievidza (13), Bratislava (7), Chrenovec-Brusno (6), Handlová (6), Bytča (5), Bojnice (4). Z ostatných zaznamenaných obcí boli pre každú 1 až 3 respondenti. Spolu sa do dotazníka zapojilo **127 respondentov z miest** a **123 respondentov z vidieckych obcí**.

Preferované informačné kanály a dôležité faktory

Respondenti v dotazníku v najväčšej miere uvádzali ako zdroj informácií **sociálne siete**. Uviedlo tak dokopy **167 respondentov (66,8 %)** a 38 z nich sa spolieha len na sociálne siete, bez ďalšieho dodatočného zdroja. **Webovú stránku ako jeden zo zdrojov preferuje 160 respondentov, teda 64 %**. Ako jediný zdroj informácií ju uviedlo 21 občanov. Najčastejšou kombináciou informačných kanálov bola webová stránka a sociálne siete, ako sa vyjadrilo 66 respondentov. **Tretím najpreferovanejším zdrojom informácií je obecný rozhlas**, ako uviedlo 76 dopytovaných. Informačné tabule v obci aktívne využíva 56 respondentov a 30 opýtaných preferuje osobný rozhovor s riadiacou osobou alebo zamestnancom úradu. Na Grafe 23 sú tieto výsledky prehľadne zaznačené.



Graf 23: Početnosť odpovedí pri preferovaných informačných kanáloch

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

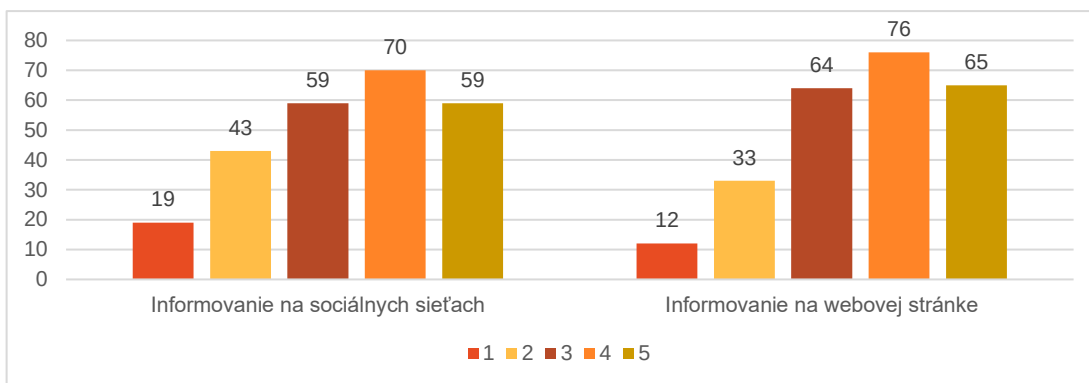
Sociálne siete ako zdroj informácií najviac uprednostňujú respondenti vo vekovej kategórii 18 až 29 rokov. Celkovo však bola kombinácia sociálnych sietí a webovej stránky bola najviac populárna vo všetkých vekových kategóriách. Môžeme teda tvrdiť, že **občania vyžadujú najmä online komunikáciu s obcou**, prípadne ju dopĺňajú rôznymi formami off-line komunikácie.

Z analýzy webových stránok vyplynulo, že najviac využívanou sociálnou sieťou medzi obcami je Facebook, doplnkovo je využívaný aj Instagram. Respondenti rovnako uvádzali, že najviac informácií v medziach sociálnych sietí čerpajú práve z **profilov obcí na Facebooku, čo potvrdilo 52 % (130 respondentov)**. Iba 11,2 % dopytovaných (28 respondentov) túto sociálnu sieť nepoužíva vôbec a 14 % (35 respondentov) sa vyjadrilo, že o takýchto profiloch nemá informáciu. Zároveň necelých 23 % uviedlo, že o takýchto profiloch sice vie, ale nesleduje ich. **Obecné profily na Instagrame aktívne sleduje iba 10,4 %** dopytovaných, pričom až 33 % (83 osôb) nevie o ich existencii. Túto sociálnu sieť nepoužíva 20 % dopytovaných (50 respondentov).

V otvorenej otázke sa respondenti vyjadrili, že by privítali zintenzívnenie komunikácie ich obce na sociálnych sieťach, najmä v oblasti informovania o cieľoch a plánoch, a to formou bližšou ľuďom. Na sociálnych sieťach by chceli občania vidieť aj interaktívne obsahy, napríklad rôzne **ankety** či iné spôsoby **merania spokojnosti**. Vyjadrovali sa tak najmä mladší respondenti (vo vekovej kategórii do 29 rokov), ktorí majú záujem o stručné, rýchle a efektívne sprostredkovanie informácií.

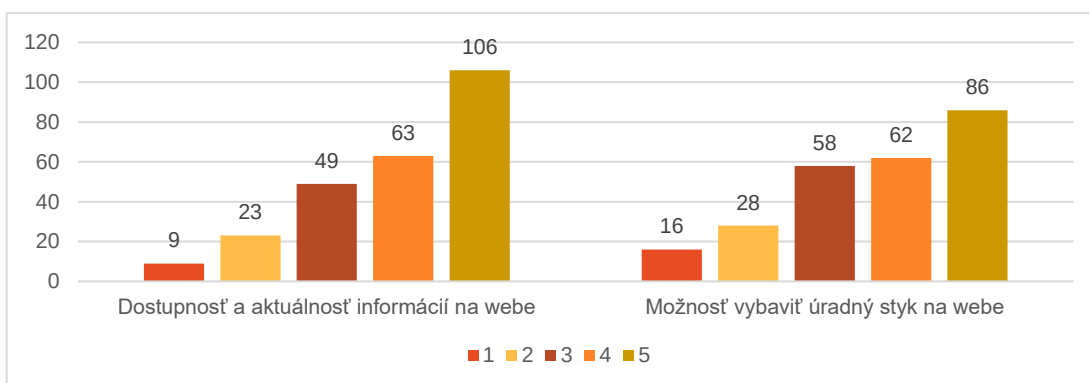
Zaujímavým zistením je, že komunikácia informácií na sociálnych sieťach je pre respondentov relatívne dôležitá. Najviac dopytovaných (70 respondentov) ohodnotilo podstatnosť takéhoto typu komunikácie pre pozitívne vnímanie obce a života v nej na

úrovni 4 z 5. Najviac dôležitá (bodovo 5 z 5) je takáto komunikácia pre 59 občanov. V priemere dosiahla dôležitosť informovania na sociálnych sieťach skóre **3,43 z 5**. Podobne tak bolo pri webových stránkach, kde sa občania vyjadrili, že **veľmi dôležitá** (bodovo 4 z 5) **je komunikácia na webe pre 76 dopytovaných**, významne a najviac dôležitá je pre 65 respondentov, s priemerným skóre **3,60 z 5**. Aj napriek zisteniu, že respondenti mierne uprednostňujú získavanie informácií zo sociálnych sietí obce, je pre nich dôležitejšia komunikácia na webovej stránke. Na Grafe 24 je znázornené porovnanie dôležitosti týchto dvoch foriem komunikácie.



Graf 24: Porovnanie dôležitosti informovania na webovej stránke a sociálnych sieťach
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Online komunikácia je tak rozhodne veľmi dôležitým prvkom vo vnímaní celkovej komunikácie obce zo strany občanov. Je teda vhodné, aby obce túto komunikáciu vyživovali a podporovali, s dôrazom na aktuálnosť informácií. Z vybraných hodnotených faktorov až **106 respondentov uviedlo, že dostupnosť a aktuálnosť informácií na internete je kľúčovým faktorom** pre pozitívne vnímanie obce. Potvrdzuje tak aj priemerné skóre tohto faktora **3,94 z 5**. Dôležitá je pre respondentov možnosť **vybaviť úradný styk digitálnou formou cez webovú stránku**, aj keď distribúcia tohto hodnotenia nebola tak významná ako pri predchádzajúcom faktore, keďže najvyššiu hodnotu 5 mu určilo 86 respondentov a priemerné skóre dosiahol **3,70 z 5**. Celé hodnotenie týchto dvoch faktorov je znázornené na Grafe 25.



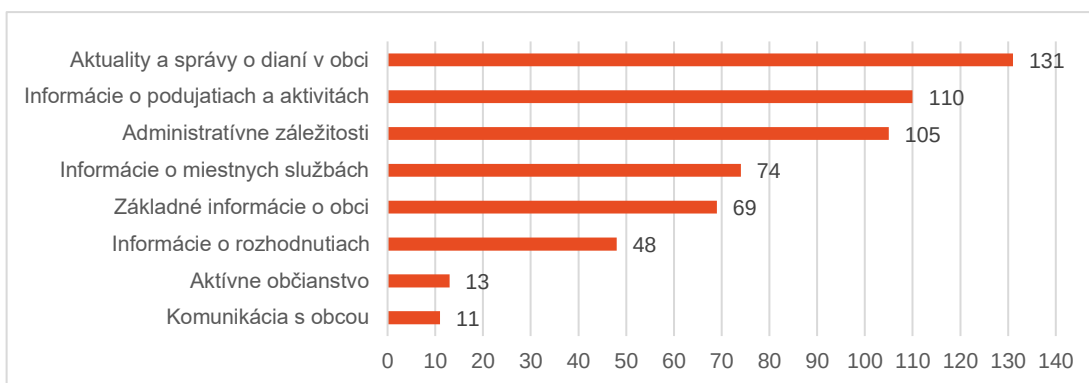
Graf 25: Porovnanie dôležitosti dostupnosti informácií a možnosti úradného styku na webe
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Niektorí respondenti ešte dodatočne v otvorenej otázke uviedli, že **orientácia na webových stránkach niektorých obcí je náročnejšia** a vyhľadávanie potrebných informácií im trvá dlhší čas, čo potvrdzuje zistenia z obsahovej analýzy webov. Ďalej respondenti uvádzali, že aj keď **obce využívajú sociálne siete, miera informovanosti na nich je nízka**, obce uverejňujú len vybrané informácie a väčšina zostáva prítomná iba na webstránke.

Návštevnosť a vnímanie webovej stránky obce

Aj napriek zisteniam, že webové stránky predstavujú esenciálny zdroj informácií pre občanov, respondenti uvádzali, že ich navštevujú **zriedkavo**, ako uviedlo **62 % dopytovaných** (156 respondentov). **Aspoň raz do týždňa** webovú stránku obce navštevuje necelých **25 % opýtaných** (61 respondentov). **12 %** (31 respondentov) uviedlo, že **webovú stránku obce nenavštevuje vôbec**. Obecné webstránky majú plniť skôr informatívny účel a je preto zrejmé, že občania stránku nevyhľadávajú tak často, ako napríklad zábavný či vzdelávací obsah na internete.

V dotazníku sme medzi občanmi zisťovali aj ich motiváciu a dôvody návštevy stránky. Na základe zistení tak možno vytvoriť odporúčania, ktoré priamo podporujú niektoré sekcie alebo funkcionality webstránok. Na Grafe 26 sú zobrazené najčastejšie dôvody návštevy obecných webstránok.

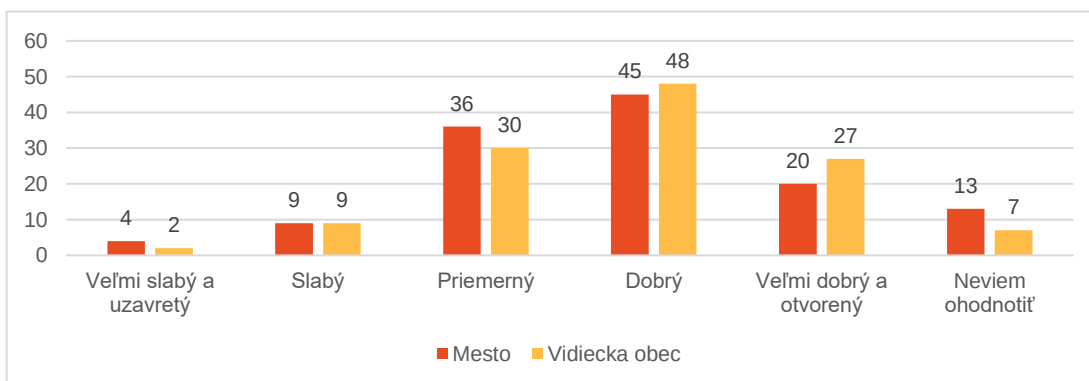


Graf 26: Najčastejšie dôvody návštevy webstránky obce

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Len **8,4 % respondentov** (21) **uviedlo, že nemá žiadny problém s hľadaním informácií** na webe obce a tieto stránky označili za veľmi prehľadné. Menšie problémy, a teda čiastočnú neprehľadnosť, potvrdilo **34 % respondentov** (85). Negatívne vníma prehľadnosť webovej stránky 14,8 % opýtaných (37 respondentov), ktorí www stránky obce označili za neprehľadné alebo veľmi neprehľadné. Uviedli časté problémy s vyhľadávaním informácií, prípadne ich úplnú absenciu alebo čiastočnú nedostupnosť.

Prístup k informáciám na rôznych kanáloch obcí možno na základe odpovedí respondentov považovať za dobrý, negatívne celkovú dostupnosť informácií (nielen na webovej stránke, ale na všetkých kanáloch) ohodnotilo 9,6 % opýtaných (24 respondentov). Celkové vnímanie prístupu k informáciám v mestách a vidieckych obciach je znázornené na Grafe 27. V priemere dosiahli vidiecke obce mierne vyššiu úroveň prístupu k informáciám ako mestá.



Graf 27: Vnímanie prístupu k informáciám v mestách a vidieckych obciach

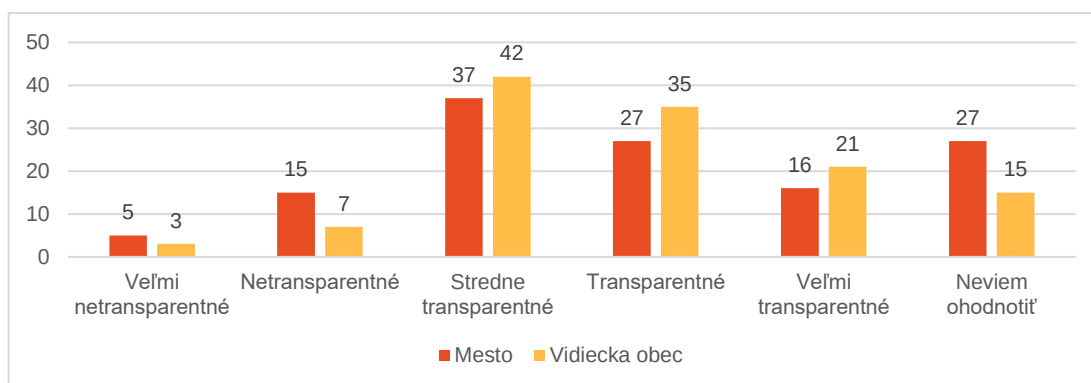
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Na základe zistení z rozhovorov, kedy starostovia tvrdili, že uprednostňujú osobnú komunikáciu, možno považovať tieto výsledky za potvrdzujúce, keďže pri osobnej komunikácii môžu mať občania dojem vyššej miery transparentnosti. Tiež je v menších obciach prítomná vyššia úroveň vnímania komunity, čím sa tento pocit môže umocňovať.

Vnímanie komunikácie a transparentnosti obce

Aby mohli byť samosprávy z hľadiska komunikácie udržateľné, je potrebné dosahovať vysokú úroveň transparentnosti. V dotazníkovom šetrení sme sa za merali na celkové vnímanie transparentnosti rozhodovacích procesov obce, nielen ich uverejňovanie na webovej stránke. Občania teda môžu vnímať transparentnosť aj z osobných rozhovorov s riadiacou osobou alebo zamestnancom OcÚ či z iných informačných kanálov, ktoré boli analyzované v predchádzajúcich otázkach.

Zapojení občania považujú samosprávy za stredne až mierne transparentné, **najviac spokojných s transparentnosťou rozhodovacích procesov obce bolo 14,8 % opýtaných** (37 respondentov). Za veľmi netransparentné považuje samosprávy iba 3,2 % opýtaných (8 respondentov), ktorí tvrdia, že obec o žiadnych rozhodnutiach vôbec nekomunikuje. V dopytovaní však prevládal názor (ako odpovedalo 31,6 %; 79 respondentov), že samosprávy sú priemerne transparentné, čo znamená, že potrebné informácie sa dajú dohľadať, ale obec nevyvíja prílišnú snahu na ich interpretáciu. Celkovo však boli ako viac transparentné vnímané vidiecke obce, pri ktorých respondenti častejšie označovali vysokú mieru transparentnosti, čo je vidieť aj na Grafe 28.

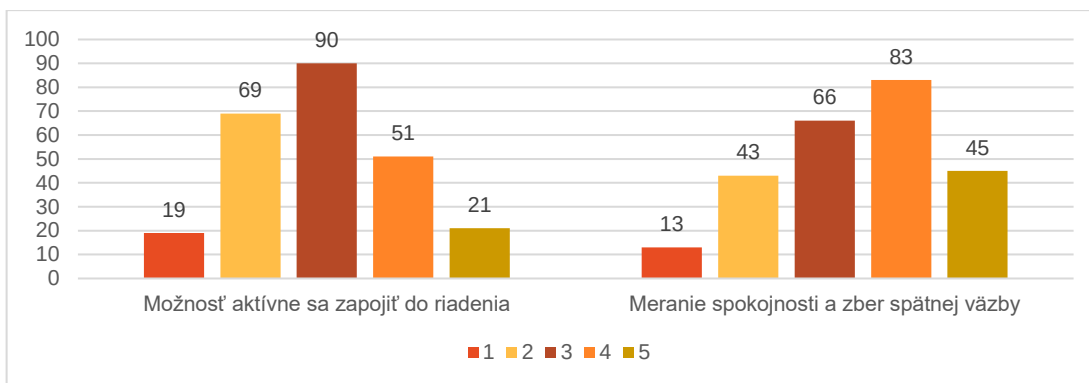


Graf 28: Vnímanie miery transparentnosti v mestách a vidieckych obciach

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Podľa respondentov zbierajú obce spätnú väzbu v systematickej forme len občas alebo vôbec. Najčastejšia forma zapájania do riadenia bola zúčastňovanie sa zasadnutí obecného zastupiteľstva a podávanie návrhov, ktoré sú podľa predchádzajúcich zistení v určitej miere v riadení zohľadňované. Strednú úroveň zapájania občanov do riadenia pociťuje 36 % opýtaných (90 respondentov). **Pozitívne vníma túto možnosť zo strany obce 20 % opýtaných (50 respondentov), ktorí úroveň zapojenia do riadenia označili ako vysokú alebo veľmi vysokú.** Veľmi nízku úroveň zapojenia, bez možnosti aktívne sa zúčastňovať zasadnutí OcZ alebo podávania spätnej väzby, vníma 5,6 % (14 respondentov). 12,4 % (31 respondentov) popísalo, že síce majú v obci prístup k zasadnutiam, ale ich návrhy často nie sú vypočuté, respektíve o ne obec nemá záujem.

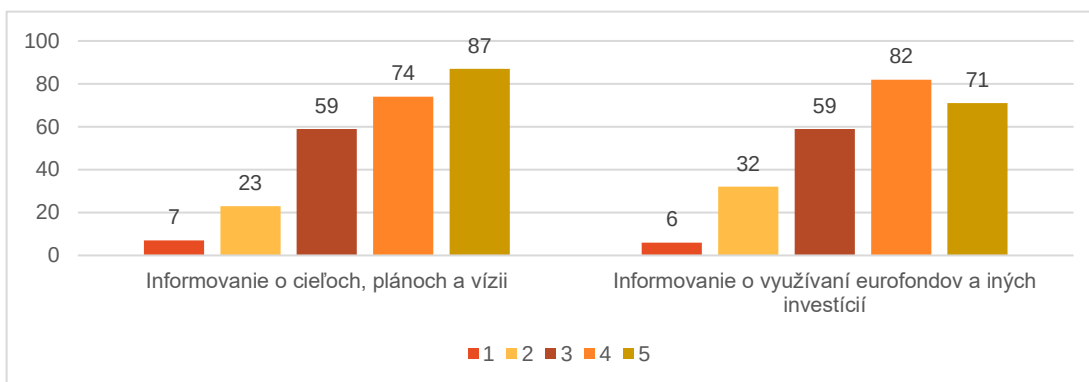
Predpokladom bolo, že pre občanov bude možnosť zapojiť sa do riadenia dôležitou pre ich spokojný život v obci, no v dotazníku táto položka dosahovala len priemernú úroveň so stredným skóre **2,94 z 5**. Meranie spokojnosti a zber spätnej väzby je ale pre respondentov dôležitejším faktorom, čo ukazuje aj Graf 29. V priemere dosahovala dôležitosť tohto faktoru skóre **3,42 z 5**.



Graf 29: Porovnanie dôležitosti možnosti zapájať sa do riadenia a merania spokojnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

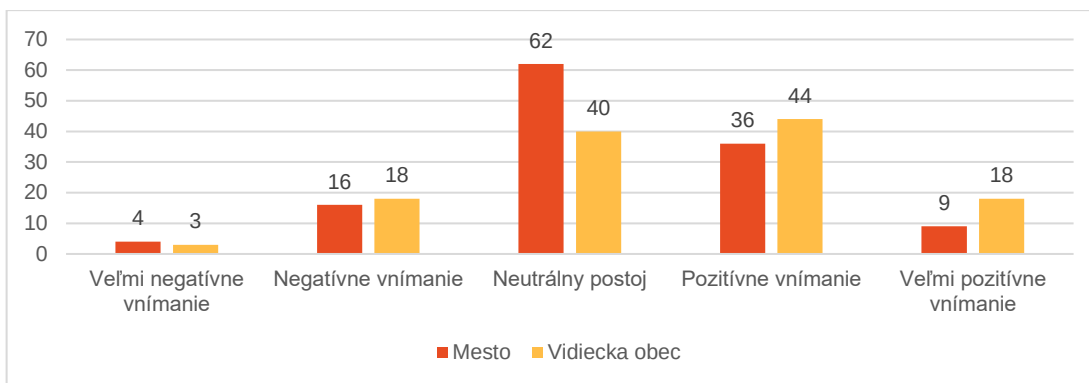
Pre spokojnosť občanov je podstatné **informovanie zo strany obce o plánoch, cieľoch a vízií**. Za najviac dôležitý ho označilo **34,8 % opýtaných (87 respondentov)**. Pre 2,8 % (7 respondentov) je tento faktor dôležitý len minimálne alebo vôbec. Celkovo dosiahla významnosť tohto faktoru skóre **3,84 z 5**. O niečo menej dôležité je informovanie o investíciách, ktoré za najviac dôležité považuje 28,4 % opýtaných (71 respondentov). Tento faktor dosiahol priemerné skóre **3,72 z 5**, pričom najpočetnejšia hodnota bola 4 z 5, ako označilo 32,8 % (82 respondentov). Porovnanie týchto dvoch faktorov je znázornené na Grafe 30.



Graf 30: Porovnanie dôležitosti informovania o cieľoch a informovania o investíciách

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Všetky hodnotené faktory v dotazníku môžu vplývať na celkové hodnotenie komunikácie a transparentnosti obce. Vo väčšine jednotlivých hodnotení prevládajú stredné až stredne vysoké hodnoty, čo sa potvrdilo aj v samostatnej otázke týkajúcej sa celkového vnímania komunikácie a transparentnosti obce. Najpočetnejším hodnotením bola úroveň **3 z 5**, ktorú určilo 40,8 % (102 respondentov). Najviac pozitívne sa vyjadrilo 10,8 % (27 respondentov) a najviac negatívne 2,8 % (7 respondentov). Všeobecne dosiahli na základe tohto hodnotenia všetky obce priemerné hodnotenie transparentnosti podľa vnímania občanov skóre **3,34 z 5**. Na Grafe 31 je zobrazené porovnanie celkového hodnotenia medzi mestami a vidieckymi obcami.



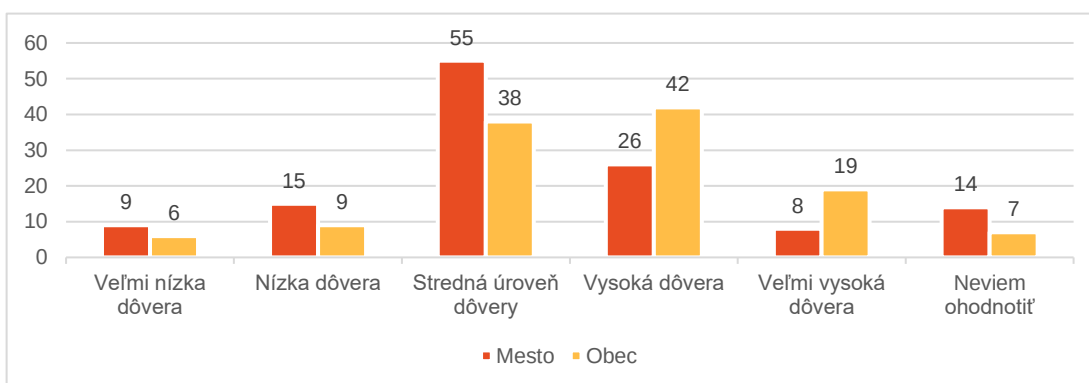
Graf 31: Celkové vnímanie komunikácie a transparentnosti v mestách a vidieckych obciach

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Mierne vyššiu vnímanú úroveň transparentnosti a komunikácie dosiahli vidiecke obce s priemerným skóre **3,46 z 5** oproti mestám so skóre **3,24 z 5**. Opäť môže v tomto hodnotení zohrávať úlohu osobná komunikácia s predstaviteľmi a zamestnancami obce, ktorá je rozšírenejšia v menších obciach, v ktorých je pre ňu vytvorený väčší priestor budovaním komunity alebo všeobecnou blízkosťou občanov.

Vnímanie riadiacej osoby obce

Z teoretických zistení vyplynulo, že riadiace osoby sú dôležitým prvkom udržateľnosti samosprávy a dôležité, aby ich občania vnímali ako lídrov, a teda mali v nich dôveru. V priemere vnímajú respondenti reprezentatívne osoby ako **stredne až vysoko dôveryhodné**, pričom najvyššiu mieru dôvery vyjadrilo 10,9 % (27 respondentov). 6 % respondentov (15) považuje riadiacu osobu ich obce za veľmi málo dôveryhodnú (Graf 32).



Graf 32: Miera dôvery voči riadiacej osobe v mestách a vidieckych obciach

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Celkovo teda môžeme považovať riadiace osoby za priemerne dôveryhodné, pričom ich dôvera dosťahuje na vykonávanie rozhodnutí a podporu zo strany občanov. Podľa celoslovenského prieskumu *Ako sa máte, Slovensko? dôveruje samosprávam 36 % opýtaných* (Ako sa máte, Slovensko?, 2022). Toto číslo teda súhlasí s naším výskumom, pokiaľ berieme do úvahy jednoznačnú dôveru, a teda vysokú a veľmi vysokú úroveň. Dôveryhodnosť starostov a primátorov mapuje aj dlhotrvajúci prieskum verejnej mienky na stránke regióny.sk, ktorý zisťuje spokojnosť občanov s krokmi riadiacich osôb v samospráve (regiony.sk, 2024). Na webovej stránke je možné podať spätnú väzbu o spokojnosti, pričom si občan môže vybrať z dvoch jednoduchých možností pri konkrétnej obci – Áno, reprezentujúcim spokojnosť, a Nie, reprezentujúcim nespokojnosť. Problémom tohto prieskumu je, že do hodnotenia sa môže zapojiť ktokoľvek, nielen občania danej obce. Výsledky sú aktualizované každým ďalším hlasovaním a väčšina starostov má v prieskume vyjadrenú priemernú dôveru. Podobný

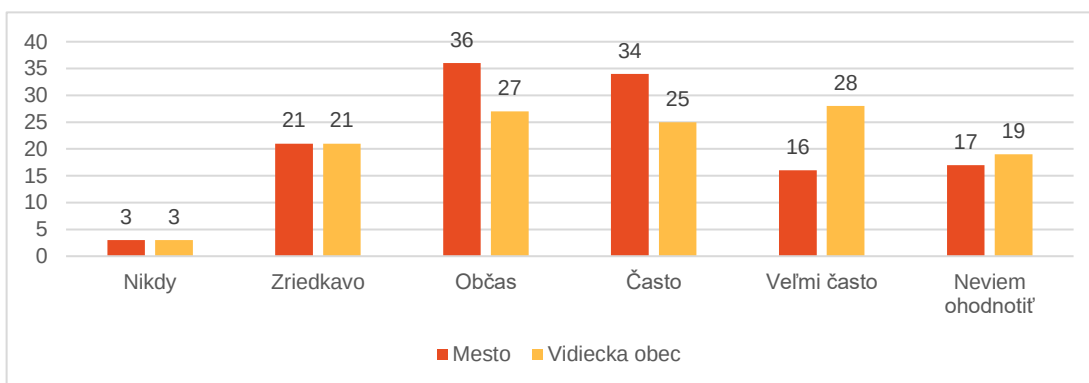
výskum realizovala Transparency International Slovensko v roku 2021, z ktorého vzišli tieto závery (SITA, 2021):

- Vyššiu mieru dôvery majú medzi riadiacimi osobami ženy a vysokoškolsky vzdelaní ľudia,
- Medzi starostami majú najväčšiu dôveru riadiace osoby vidieckych obcí do 1000 obyvateľov – **68 %**,
- Primátori miest majú všeobecne nižšiu mieru dôvery – **menej ako 50 %**,
- Najmenej dôveryhodní sú primátori Bratislavy a Košíc – **44 %**.

Vo výskume sme sa zamerali aj na to, či je pre respondentov dôležitá dosiahnutá úroveň vzdelania riadiacej osoby obce. **31,2 % opýtaných (78 respondentov) uviedlo, že tento faktor je pre nich priemerne dôležitý.** Za najviac dôležitý ho označilo **16,4 % (41 respondentov)**. Ako veľmi dôležité považuje vzdelanie riadiacej osoby 27,2 % (68 respondentov). Všeobecne teda možno tvrdiť, že faktor vzdelania riadiacej osoby nie je síce pre občanov rozhodujúci, ale rovnako nie je úplne nepodstatný s celkovým skóre **3,30 z 5**.

Respondenti mohli ďalej zhodnotiť, ako otvorená komunikácii s občanmi je riadiaca osoba. Patrilo sem aj vnímanie informovania zo strany starostu/primátora, jeho vôľa komunikovať a byť v kontakte s občanmi. Najviac respondentov (28,4 %; 71 opýtaných) má neutrálny postoj ku komunikácii riadiacej osoby. **Veľmi pozitívne ohodnotilo otvorenosť riadiacej osoby voči občanom 23,2 % (58 respondentov)**. Šesť percent opýtaných (15) sa vyjadrilo, že riadiaca osoba vôbec nie je občanom v komunikácii otvorená a prístup k informáciám je značne obmedzený. Na pozitívnom spektre vnímania komunikácie (s hodnotením 4 a 5 bodov z 5) bolo až **48 % (120 respondentov)**, z čoho vyplýva, že riadiace osoby sú všeobecne považované za otvorené komunikácii a občania vnímajú ich vôľu s nimi komunikovať.

Podľa respondentov sa **riadiace osoby angažujú v komunikácii s občanmi relatívne často** (Graf 33). Najpočetnejšou odpoveďou bola možnosť, že sa riadiaca osoba angažuje občas, pričom je prístupná na obecnom úrade, prípadne je možné ju kontaktovať inými kanálmi. Negatívne sa o angažovanosti reprezentanta vyjadrilo iba 2,4 % (6 respondentov).



Graf 33: Vnímanie angažovanosti riadiacej osoby v komunikácii s občanmi v mestách a vidieckych obciach

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

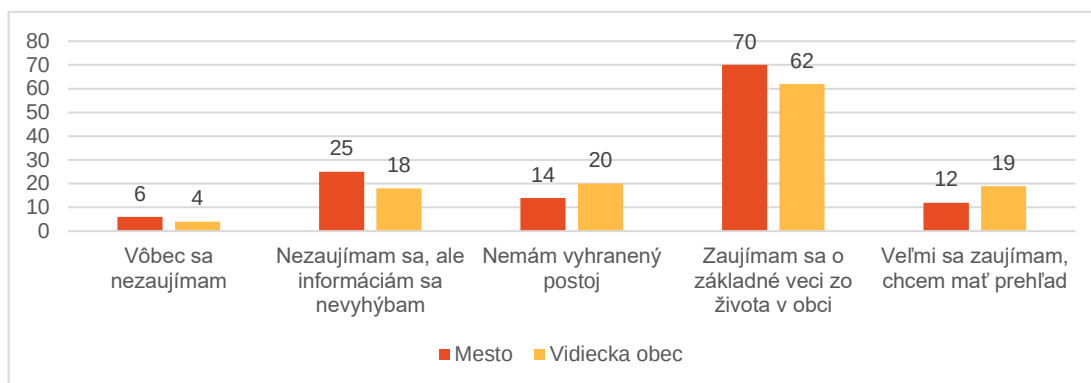
Až **36,4 % opýtaných (91 respondentov) vníma, že riadiaca osoba zohľadňuje potreby a názory občanov v riadení.** Negatívne sa vyjadrilo 23,6 % (59 respondentov). Zároveň však tento faktor nevedelo zhodnotiť 40 % opýtaných (100 respondentov), čo môže odkazovať na nedostatočnú mieru informovania o naplňovaní potrieb, prípadne nízku úroveň komunikácie o plánoch a cieľoch.

Dopytovaní občania vnímajú nedostatky v komunikácii s riadiacimi osobami, popísali napríklad vyššiu potrebu práce s mládežou a organizovania stretnutí s jej zástupcami.

Problematika práce s mládežou sa v odpovediach opakovala viackrát, rovnako ako dodržiavanie predvolebných sľubov, ktoré sa podľa respondentov často nedarí riadiacim osobám naplňať. Celkovo by respondenti privítali viac otvorenú komunikáciu a viac možností podávania spätnej väzby starostom/primátorom.

Motivácia občana

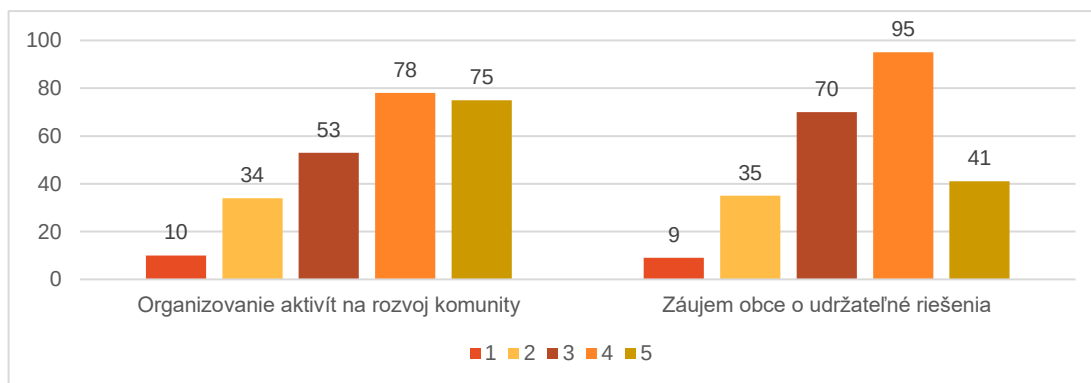
Ukázalo sa, že občania sa vo väčšine zaujímajú o základné veci týkajúce sa života v obci a nepotrebujú získať príliš detailné informácie. Uviedlo tak až **52,8 % opýtaných (132 respondentov)**. Krajné hodnoty s vysokým záujmom častejšie uvádzali obyvatelia vidieckych obcí, naopak nezáujem bol viac prítomný u obyvateľov miest (Graf 34).



Graf 34: Záujem o obecné dianie v mestách a vidieckych obciach

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Otázkou ale zostáva, či dokáže byť takýto záujem dostatočne motivujúci na to, aby sa občania chceli podieľať na obecnom dianí a aby chceli byť súčasťou zmeny, napríklad k viac udržateľnému životu v obci. Túto motiváciu a záujem možno zvyšovať aj intenzívnou komunikáciou či podporovaním komunity. V oblasti dôležitosti organizovania podujatí na rozvoj komunity sa respondenti vyjadrovali väčšinou pozitívne, celkovo dosiahol tento faktor skóre **3,70 z 5**. Rovnako môže tento záujem navýšiť aj iniciatíva obce a jej vlastný záujem o zlepšenie a udržateľné riešenia problémov, ktorej dôležitosť dosiahla nižšie skóre, a to **3,50 z 5**. Na Grafe 35 je zobrazené porovnanie postojov respondentov k týmto dvom faktorom.



Graf 35: Porovnanie dôležitosti organizovania komunitných aktivít a záujmu o udržateľné riešenia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Zo všetkých faktorov, ktoré mohli respondenti ohodnotiť ako dôležité pre ich spokojnosť so životom v obci, dosiahol najnižšie hodnoty faktor rozvíjania partnerstiev s obcami na Slovensku a v zahraničí. Je možné, že obce nedostatočne komunikujú výhody takýchto partnerstiev a občania nemajú dostatok informácií. Ako **najmenej dôležitý ho označilo**

18 % opýtaných (45 respondentov). Všeobecne ho respondenti považujú za nedôležitý až priemerne dôležitý, s dosiahnutým skóre **2,78 z 5**.

Do dotazníkového šetrenia sa zapojilo 129 žien a 118 mužov. Traja respondenti nechceli uviesť svoje pohlavie. V čase skúmania malo 152 respondentov štatút študenta, 85 bolo zamestnaných na trvalý pracovný pomer, 63 pracovalo na dohodu alebo brigádnicke, 11 osôb bolo bez zamestnania. Samostatne zárobkovo činných osôb sa zúčastnilo 21.

Najpočetnejšou vekovou skupinou boli respondenti vo veku 18 – 23 rokov, ktorých bolo 117. Respondentov vo veku 24 – 29 rokov sa zapojilo 76, v skupinách 30 – 39 rokov a 40 – 49 rokov bolo prítomných rovnako po 21 respondentov. Zástupcov vekovej skupiny 50 – 59 rokov sa do dotazníka zapojilo 12. Najmenej početnými boli vekové skupiny menej ako 18 rokov (1 respondent) a viac ako 60 rokov (2 respondenti).

Najviac respondentov (46 %; 115) malo ukončené úplné stredoškolské vzdelanie, 23,6 % (59 respondentov) malo ukončené vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa, pri druhom stupni VŠ to bolo 22,4 % (56 respondentov). Vyššie vzdelanie dosiahlo 5,2 % opýtaných (13 respondentov) a základné alebo stredoškolské vzdelanie bez maturity malo ukončené 2,8 % opýtaných (7 osôb).

4 DISKUSIA

Diskusia predstavuje kľúčovú časť tejto práce. V jej úvode sa venujeme overovaniu hypotéz z pohľadu výskumných otázok aj štatistických testov. Ďalším bodom v tejto kapitole je súbor odporúčaní pre samosprávy, ktoré vyplývajú z našich zistení. Sú identifikované kľúčové oblasti, v ktorých sa môžu samosprávy zlepšiť, z pohľadu práce s udržateľnosťou a komunikáciou o nej. Konkrétne návrhy a opatrenia sú vytvorené za účelom dosiahnutia lepšej úrovne udržateľného riadenia slovenských samospráv. Následne sa venujeme modelovému riešeniu, ktoré predstavuje praktickú aplikáciu predstavených odporúčaní. V popise modelu sú zahrnuté aj čiastkové odporúčania pre jeho implementáciu. V ďalšej časti sú vymedzené limitácie výskumu a práce s odkazom na aktuálnu situáciu na Slovensku a jej vplyv na samosprávy. Sú identifikované aj obmedzenia výskumného postupu, metodológie a získaných údajov. V závere kapitoly sú zhrnuté očakávané prínosy tejto práce pre vedu a prax.

4.1 Overenie hypotéz

Na základe zistení z teoretických zdrojov a pilotnej štúdie bolo stanovených šesť výskumných hypotéz. Prvé dve sa zameriavajú na strategické dokumenty samospráv a ich komunikáciu v online svete. Tretia vychádza z výsledkov rozhovorov s riadiacimi osobami a posledné tri získavajú podklady z odpovedí občanov v dotazníku (Tabuľka 28).

Tabuľka 28: Znenie hypotéz

H	Znenie	Oblasť
H ₁	Čím väčšia je obec, tým viac pracuje s udržateľnosťou.	Obsahová analýza
H ₂	Ak obce využívajú viac kanálov v online priestore na informovanie občanov, tak budú lepšie informovať o svojich cieľoch, plánoch a vízií.	Obsahová analýza
H ₃	Ak majú riadiace osoby znalosti o udržateľnosti, tak zohľadňujú tieto informácie v prístupe k riadeniu.	Rozhovory
H ₄	Ak je pre občanov dôležitá dostupnosť a aktuálnosť informácií na internete, sú viac kritickí v hodnotení prehľadnosti webovej stránky obce.	Dotazník
H ₅	Dôveryhodnosť riadiacej osoby priamo súvisí s vnímaním otvorenosti riadiacej osoby.	Dotazník
H ₆	Ak občania považujú obce za transparentné, tak majú vyšší záujem o informácie a dianie v obci.	Dotazník

Zdroj: Vlastné spracovanie

Cieľom pri tvorbe hypotéz bolo obsiahnuť problematiku prepojenia udržateľnosti a komunikácie v samosprávach z troch rôznych pohľadov – agendou samospráv v podobe PHSR dokumentov, pohľadmi riadiacich osôb a názormi občanov žijúcich v slovenských samosprávach. Pre formuláciu návrhov a tvorbu modelového riešenia je potrebné tieto hypotézy verifikovať, na čo slúži táto kapitola.

H₁: Čím väčšia je obec, tým viac pracuje s udržateľnosťou.

V tejto hypotéze sme aktívne pracovali s troma výskumnými otázkami, na základe ktorých ju vieme potvrdiť alebo zamietnuť. Analyzovali sme strategické dokumenty typu PHSR, ktoré sú pre obce povinné, prípadne ich príbuzné verzie, avšak museli to byť dokumenty venujúce sa rozvoju obce. V týchto dokumentoch sme hľadali prítomnosť udržateľnosti ako konceptu a jeho implementovanie do stanovených cieľov a plánov pre samosprávy.

VO1 Do akej miery sa venujú obce udržateľnosti v ich strategických dokumentoch?

Najvyššiu mieru práce s pojmom udržateľnosť vykazujú podľa výsledkov mestá, táto miera stúpa spolu s veľkosťou obce. Samosprávy majú vysokú úroveň strategických

dokumentov, ktorá je rovnako najvyššia u väčších obcí. Udržateľnosť implikovaná do práce s plánmi a cieľmi bola prítomná skôr v strategických dokumentoch väčších obcí a miest. Potvrdzuje to aj zistenie, že väčšie mestá mali skôr prítomné samostatné dokumenty venujúce sa udržateľnosti (Udržateľný mestský rozvoj), ktoré zahŕňali aj okolité obce patriace do väčšej veľkostnej kategórie. Vo väčšine dokumentov však absentovala zrozumiteľnosť pre bežného občana, ktorý nemusí analytickej problematike riadenia úplne rozumieť.

VO2 Venujú sa obce v strategických dokumentoch problémom a potrebám?

Vo väčších obciach a mestách bola pozorovaná aj vyššia úroveň práce s potrebami občanov mali výrazne jasnejšie identifikované problematické oblasti s nastavenou metódikou riešenia. Obce sa tejto problematike venujú na priemernej až vyššej úrovni, najmä v oblasti popisovania riešenia stanovených problémov. Lepšie výsledky dosahovali opäť mestá a obce s počtom obyvateľov nad 1000.

VO3 Existujú rozdiely v prístupe k udržateľnosti medzi obcami rôznych veľkostí?

Zo zistení teda vyplýva, že obce s viac ako 1000 obyvateľmi vrátane miest sa problematike udržateľnosti venujú viac ako menšie obce a viac ju implementujú do svojich stratégií. To sa potvrdilo aj pri hodnotení celkovej práce s udržateľnosťou, ktoré mali najvyššie práve tieto dve kategórie obcí. Možno teda potvrdiť, že rozdiely v práci s udržateľnosťou boli badateľné nielen v strategických dokumentoch, ale aj v komunikácii na webovej stránke obce. Väčšie vidiecke obce a mestá častejšie aktivizujú občanov v udržateľných aktivitách a rovnako často občanov o tejto problematike aj edukujú.

Zistenia z odpovedí na výskumné otázky potvrdzuje aj štatistické overenie tejto hypotézy pomocou *Chí kvadrát testu* (χ^2 test), pre ktoré sme nastavili nulovú a pracovnú hypotézu (Tabuľka 29).

Tabuľka 29: Znenie pracovných hypotéz pre H_1

H_1	Znenie pracovnej hypotézy
H_{p0}	Celková práca s udržateľnosťou nie je závislá od veľkosti obce.
H_{p1}	Celková práca s udržateľnosťou je závislá od veľkosti obce.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri štatistickom overovaní sme pracovali s indikátormi *veľkosť obce* a *celková práca s udržateľnosťou*. Najprv sme prostredníctvom kontingenčnej tabuľky určili početnosti pri kombináciách jednotlivých hodnotení indikátorov, ktoré predstavovali skutočné početnosti (Tabuľka 30).

Tabuľka 30: Tabuľka skutočných početností pre H_1

Veľkosť obce / Práca s TUR	1	2	3	4	5	Celkový súčet
C	0	0	0	4	4	8
A	2	14	17	11	0	44
B	2	12	20	22	8	64
Celkový súčet	4	26	37	37	12	116

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Následne sme určili očakávané hodnoty početností podľa vzorca (bol využitý pre všetky ďalšie hypotézy, ktoré sa overovali pomocou χ^2 testu)

$$n_{i,j} = \frac{r_i * s_j}{n}$$

kde $n_{i,j}$ je očakávaná hodnota, r_i je hodnota celkového súčtu v prislúchajúcom riadku, s_j je hodnota celkového súčtu v prislúchajúcom stĺpci a n je hodnota celkového súčtu všetkých prvkov v tabuľke.

Tabuľka očakávaných početností vyzerala takto (Tabuľka 31).

Tabuľka 31: Tabuľka očakávaných početností pre H_1

Veľkosť obce / Práca s TUR	1	2	3	4	5	Celkový súčet
C	0,28	1,79	2,55	2,55	0,83	8
A	1,52	9,86	14,03	14,03	4,55	44
B	2,21	14,34	20,41	20,41	6,62	64
Celkový súčet	4	26	37	37	12	116

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Zvolená hladina významnosti bola $p < 0,05$. Pomocou χ^2 testu sme určili p hodnotu, ktorá bola rovná **0,03035** a je teda menšia ako zvolená hladina významnosti. Na základe Chí-kvadrát testu teda môžeme zamietnuť nulovú hypotézu a prijať alternatívnu hypotézu, že **Celková práca s udržateľnosťou je závislá od veľkosti obce**.

S prihliadnutím na zistenia z výskumných otázok a potvrdenie závislosti dvoch premenných môžeme tvrdiť, že hypotéza **H_1 je potvrdená**.

H_2 : Ak obce využívajú viac kanálov v online priestore na informovanie občanov, tak budú lepšie informovať o svojich cieľoch, plánoch a vízií.

Druhá hypotéza podporuje tvrdenie, že pri využívaní viacerých informačných kanálov dokážu obce jasnejšie priblížiť občanom svoje ciele. Verifikácia prebehla prostredníctvom odpovedania na prepojené výskumné otázky a štatistickým testom závislosti dvoch skúmaných premenných.

VO4 Aké prejavy udržateľnosti obcí sú prítomné v ich online komunikácii?

V tejto výskumnej otázke bolo analyzovaných viacero indikátorov, ktoré pozorovali najmä transparentnosť informácií ako prejav udržateľnosti a potom jasnejšie prejavy práce s touto témou. Potvrdilo sa, že v obciach sa transparentnosti nevenuje príliš veľký dôraz, no boli dostupné všetky potrebné informácie. V oblasti komunikovania cieľov dosahovali lepšie výsledky tie obce, ktoré zároveň ako komunikačný kanál využívali aj obecné či mestské noviny alebo spravodaje. V oblasti komunikovania o riadení či využívaní investícií nie sú obce jednotné a informujú prevažne v malej až strednej miere.

VO5 Monitorujú obce spokojnosť dôveru svojich občanov v online priestore?

Analyzované obce vo väčšine nemonitorujú spokojnosť nijakým systematickým spôsobom, sú prítomné iba kontakty, na ktoré môžu občania podávať podnety týkajúce sa ich spokojnosti. Tento prejav udržateľnosti teda nebol vo veľkej miere v obciach badaný. Potvrdzuje to aj indikátor merania spokojnosti medzi občanmi, v ktorom až 88,9 % obcí z kategórie A dosiahlo najnižšie hodnoty, v kategórii B bolo na tejto úrovni 78,1 % samospráv a iba medzi mestami bola dosiahnutá najčastejšie stredná úroveň v 37,5 % miest potvrdzujúca príležitostné účelové meranie spokojnosti.

VO6 Aké kanály využívajú obce v online priestore na informovanie občanov?

V online svete informujú všetky okrem jednej analyzovanej obce na svojej webstránke, najvyššiu úroveň aktuálnosti a jednoduchej dostupnosti dosiahli mestá a väčšie vidiecke obce. Ďalším najpopulárnejším nástrojom bola sociálna sieť Facebook, ale s ohľadom na hypotézu na takýchto profiloch neinformujú obce o svojich cieľoch vôbec alebo len minimálne. Využívajú ich skôr na prezentáciu vykonaných aktivít a podujatí, prípadne ako prostriedok na okamžitú komunikáciu obecných oznamov. Opäť boli lepšie výsledky pozorované v mestách, ktoré príležitostne na sociálnu sieť Facebook uverejňovali aj

organizačné informácie. Sociálnu sieť Instagram a YouTube využívalo len málo obcí, pričom u tých, ktoré do internetového priestoru nahrávali záznamy zo zasadnutí OcZ/MZ, bola pozorovaná vyššia interakcia zo strany občanov.

Na popularite stúpajú aj viac smart riešenia, konkrétne rôzne mobilné aplikácie a externé riešenia, vrátane riešení pre elektronické služby, ktoré však stále využíva menej ako 50 % analyzovaných vidieckych obcí, v mestách boli tieto čísla vyššie. Riešenia tiež zahŕňujú systémy pre elektronické zverejňovanie dokumentov súvisiacich s riadením obce. Zaujímavým dostupným riešením je portál Odkaz pre starostu, ktorý je ale využívaný iba v malej miere. Ide však o pomerne nové riešenie a je ešte možné, že sa k nemu pridá viac obcí.

VO7 Ako transparentné a otvorené sú obce z hľadiska ich komunikácie v online priestore?

Vzhľadom na to, že táto výskumná otázka je mierne prepojená s otázkou č.4, môžeme konštatovať, že obce sú priemerne až vyššie transparentné, zákonom dané informácie sú vo väčšine prípadov dostupné a spĺňajú tak požiadavku občanov o umiestňovaní informácií na internet. Niektoré informácie však obce komunikujú v neskoršom čase, prípadne ich neaktualizujú vôbec a zostávajú tak prítomné aj už neaktuálne informácie. Webové stránky sa môžu tak stať neprehľadným priestorom, čo znižuje aj hodnotenie ich transparentnosti.

Pre štatistické overenie druhej hypotézy bola stanovená nulová a alternatívna hypotéza popisujúca vzťah dvoch porovnávaných indikátorov (Tabuľka 32).

Tabuľka 32: Znenie pracovných hypotéz pre H_2

H_2	Znenie pracovnej hypotézy
H_{p0}	Informovanie o cieľoch, pláne a vízii nie je závislé od počtu informačných kanálov.
H_{p2}	Informovanie o cieľoch, pláne a vízii je závislé od počtu informačných kanálov.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pracovali sme s indikátormi *informovanie o cieľoch, pláne a vízii a miera a počet aktívnych informačných kanálov*. Rozloženie skutočných početností vyzeralo takto (Tabuľka 33).

Tabuľka 33: Tabuľka skutočných početností pre H_2

Počet kanálov / Miera informovania	1	2	3	4	5	Celkový súčet
A – kódovanie 1 a 2	2	4	5	10	0	21
B – kódovanie 3	1	5	4	3	2	15
C – kódovanie 4	12	12	15	27	3	69
D – kódovanie 5	1	2	3	3	2	11
Celkový súčet	16	23	27	43	7	116

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Rozloženie očakávaných početností je zapísané v Tabuľke 34.

Tabuľka 34: Tabuľka očakávaných početností pre H_2

Počet kanálov / Miera informovania	1	2	3	4	5	Celkový súčet
A – kódovanie 1 a 2	2,90	4,16	4,89	7,78	1,27	21
B – kódovanie 3	2,07	2,97	3,49	5,56	0,91	15
C – kódovanie 4	9,52	13,68	16,06	25,58	4,16	69
D – kódovanie 5	1,52	2,18	2,56	4,08	0,66	11
Celkový súčet	16	23	27	43	7	116

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Pri takýchto rozloženiach dosiahla p hodnota úroveň **0,61626**, čo je vyššia hodnota ako zvolená hladina významnosti 0,05. Na základe tohto zistenia zamietame alternatívnu hypotézu a prijímame nulovú hypotézu, že **Informovanie o cieľoch, pláne a vízii nie je závislé od počtu informačných kanálov**.

Na základe rozporuplných zistení medzi výskumnými otázkami a určenej nezávislosti analyzovaných premenných tvrdíme, že hypotéza **H_2 je zamietnutá**.

H_3 : Ak majú riadiace osoby znalosti o udržateľnosti, tak zohľadňujú tieto informácie v prístupe k riadeniu.

Pri verifikácii tretej hypotézy vychádzame zo zistení z rozhovorov s predstaviteľmi obcí, ktoré slúžili ako podklady pre odpovede na prepojené výskumné otázky.

VO8 Ako obce umožňujú občanom zapájať sa do riadenia?

S rozhovorov vyplynulo, že riadiace osoby sa snažia podnecovať občanov v ich účasti na zasadnutiach OcZ/MZ, ktoré vnímajú ako primeraný prostriedok pre ich zapájanie do riadenia. Podľa slov dopytovaných starostov a starostiek však táto možnosť nebýva často využívaná a občania chcú vidieť výsledky bez ich priameho zapojenia. Respondenti uvádzali, že do riadenia obce sa môžu občania zapojiť aj klasickým rozhovorom s nimi alebo so zamestnancami, pričom tak môžu podávať podnety a návrhy na zlepšenie, ktoré sa snažia prerokovať na zasadnutiach OcZ/MZ.

VO9 Ako pristupujú riadiace osoby k potrebám občanov?

Potreby občanov sú pre viaceré riadiace osoby na prvom mieste a sú najviac zohľadňované v riadení. Spokojnosť občanov považujú za jeden z najväčších vplyvov na riadenie, ktorú chcú navyšovať aj aktívnou účasťou občanov na riadení. Predstavitelia sa o potreby občanov zaujímajú a sú otvorení komunikácii s nimi, či už osobne, alebo inou formou.

VO10 Ako podporujú riadiace osoby ďalšie vzdelávanie zamestnancov a navyšovanie ich odbornosti?

Riadiace osoby sú výrazne otvorené ďalšiemu vzdelávaniu seba aj zamestnancov, keďže si podľa ich slov uvedomujú dôležitosť aktualizácie vedomostí a informácií, ktoré sú na obecných a mestských úradoch vymieňané. Zároveň majú vôľu získané informácie pretavovať aj do riadenia a do komunikácie s občanmi, najmä v oblasti udržateľnosti. Predstavitelia obcí popisujú potrebu vyššej podpory zo strany štátu, čo sa ale často snažia kompenzovať vlastným pozitívnym prístupom ku vzdelávaniu a získavaniu informácií.

VO11 Dokážu riadiace osoby jasne identifikovať, čo vplýva na ich riadenie?

Najväčším vplyvom, ako sme už uviedli, je spokojnosť občanov a riadiace osoby sa snažia vykonávať také kroky, aby bol priestor obce zveľaďovaný práve k spokojnosti ľudí. Ďalším výrazným vplyvom je politická situácia na Slovensku a v EÚ spolu so zákonmi a nariadeniami prichádzajúcimi od týchto orgánov, ktoré obce nedokážu ovplyvniť a musia na ne reagovať. Často sa tak cítia zahltení povinnosťami a nemôžu sa venovať iným problémom v obci. Dopytované obce však nemajú vytvorený systematický postup na identifikáciu vplyvov, šlo iba o výsledky z pozorovania a skúseností riadiacich osôb.

VO12 Akými informáciami o udržateľnosti disponujú riadiace osoby samosprávy?

Predstavitelia obcí sa vyjadrili, že sa cítia byť priemerne informovaní o problematike udržateľnosti a primerane s ňou aj pracujú. Opäť však identifikovali nedostatok zo strany štátu a jeho prístupu k odovzdávaniu takýchto informácií, keďže si ich často musia sami dohľadávať a byť aktívni vo vzdelávaní. Túto problematiku najčastejšie chápu z ekologického hľadiska, keďže práve v tomto smere vykonávajú najviac opatrení a aktivít pre obec a občanov. Riadiace osoby jasne uviedli, že pokiaľ takéto informácie

majú, nevidia dôvod nezohľadňovať ich v riadení a preto sa snažia čo najviac pretaviť do svojej manažérskej pôsobnosti v obciach.

Na základe zistení z výskumu a odpovedí na výskumné otázky môžeme logickým postupom tvrdiť, že hypotéza ***H₃ je potvrdená.***

H₄: Ak je pre občanov dôležitá dostupnosť a aktuálnosť informácií na internete, sú viac kritickí v hodnotení prehľadnosti webovej stránky obce.

Štvrtá hypotéza je verifikovaná podľa získaných odpovedí z dotazníka medzi občanmi a pracovali sme s priamo prepojenými výskumnými otázkami. Následne bol uskutočnený štatistický test závislosti dvoch premenných.

VO13 Aké kanály preferujú občania pri získavaní informácií obce?

V dotazníku sa najviac respondentov vyjadrilo, že pri komunikácii s obcou sú pre nich podstatné sociálne siete. Aj z celoslovenského prieskumu vychádza zistenie, že občania aktívne využívajú sociálne siete nielen na zábavu, ale aj získavanie informácií. Druhou obľúbenou bola webová stránka, pri oboch formách je pre občanov dôležité pravidelné informovanie. Na webovej stránke však občania potrebujú mať údaje aktuálne a dostupné, keďže tento faktor označili za najviac dôležitý. Ako ďalšie preferované komunikačné kanály respondenti uvádzali obecný rozhlas, informačné tabule a osobný rozhovor. Výrazne vyššie postavenie však mali online zdroje.

VO14 Ako vnímajú občania informácie na webovej stránke samosprávy?

Podľa respondentov dosahujú webové stránky obcí mierne vyššiu úroveň prehľadnosti, ale potvrdzujú občasnú problémy s vyhľadávaním potrebného obsahu. Väčšinou občania navštevujú webovú stránku zriedkavo a je preto potrebné, aby boli vyhľadávané informácie rýchlo a jednoducho dostupné. Respondenti nevnímajú webové stránky obcí ako prostriedok zábavy, ale skôr ako zdroj informácií, preto je návštevnosť často veľmi účelová. Najviac sa zaujímajú o aktuality z diania obce, informácie o plánovaných alebo uskutočnených podujatiach a aktivitách a administratívne záležitosti, ktorých vybavenie priamo na webovej stránke respondenti vysoko oceňujú a považujú za dôležité.

Pre štatistické overenie tejto hypotézy sme pracovali s nulovou a alternatívnou hypotézou uvedenou v Tabuľke 35.

Tabuľka 35: Znenie pracovných hypotéz pre H₄

H ₄	Znenie pracovnej hypotézy
H _{p0}	Vnímanie webstránky obce nie je závislé od dôležitosti informovania na internete.
H _{p4}	Vnímanie webstránky obce je závislé od dôležitosti informovania na internete.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Následne sme nulovú hypotézu overovali s využitím indikátorov *vnímanie webstránky obce* a *dôležitosť dostupnosti a aktuálnosti informácií na internete*. Skutočné početnosti pre Chí-kvadrát test mali potom takéto hodnoty (Tabuľka 36).

Tabuľka 36: Tabuľka skutočných početností pre H₄

Vnímanie webstránky / Dôležitosť	1	2	3	4	5	Celkový súčet
Neprehľadné	2	1	5	6	9	23
Neviem ohodnotiť	1	6	9	4	12	32
Prehľadné	4	8	16	17	40	85
Stredne prehľadné	1	5	12	30	27	75
Veľmi neprehľadné	1	2	3	1	7	14
Veľmi prehľadné		1	4	5	11	21
Celkový súčet	9	23	49	63	106	250

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Očakávané početnosti vypočítané pre uskutočnenie Chí-kvadrát testu sú zaznačené v Tabuľke 37.

Tabuľka 37: Tabuľka očakávaných početností pre H_4

Vnímanie webstránky / Dôležitosť	1	2	3	4	5	Celkový súčet
<i>Neprehľadné</i>	0,83	2,12	4,51	5,80	9,75	23
<i>Neviem ohodnotiť</i>	1,15	2,94	6,27	8,06	13,57	32
<i>Prehľadné</i>	3,06	7,82	16,66	21,42	36,04	85
<i>Stredne prehľadné</i>	2,70	6,90	14,70	18,90	31,80	75
<i>Veľmi neprehľadné</i>	0,50	1,29	2,74	3,53	5,94	14
<i>Veľmi prehľadné</i>	0,76	1,93	4,12	0,25	8,90	21
Celkový súčet	9	23	49	63	106	250

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Vykonaním χ^2 testu sme získali p hodnotu nižšiu ako **0,001**, konkrétne $4,92 \times 10^{-15}$. Táto hodnota je výrazne menšia ako zvolená hladina významnosti 0,05 a môžeme teda nulovú hypotézu zamietnuť a prijať alternatívnu hypotézu v znení: **Vnímanie webstránky obce je závislé od dôležitosti informovania na internete.**

Podľa všeobecných výsledkov pre túto hypotézu, vrátane odpovedí na výskumné otázky a štatistického overenia závislosti, môžeme skonštatovať, že hypotéza **H_4 je potvrdená.**

H_5 : Dôveryhodnosť riadiacej osoby priamo súvisí s vnímaním otvorenosti riadiacej osoby.

Pri vyhodnotení piatej hypotézy sme pracovali s jednou výskumnou otázkou, ktorá zahrňovala viacero indikátorov. Navyše sme štatisticky overovali závislosť dvoch skúmaných premenných.

VO15 Ako vnímajú občania riadiacu osobu obce?

Z predchádzajúcich uskutočnených prieskumov v prostredí Slovenskej republiky vyplynuli zistenia, že občania považujú riadiace osoby samospráv za jedny z najviac dôveryhodných. Z verejného sveta sú tieto osoby najbližšie k občanom a preto je jednoduché vybudovať si potrebnú dôveru. Tá môže byť podporená viacerými informáciami a faktormi. Vyššiu dôveru dosahovali starostovia a starostky oproti primátorom a primátorkám. Otvorenosť riadiacich osôb vnímajú občania pozitívne a majú pocit, že ich potreby sú vypočuté a zohľadňované v riadení. Taktiež sú respondenti presvedčení, že miera angažovanosti riadiacich osôb v komunikácii s občanmi je dostačujúca. Vzdelanie riadiacej osoby je pre respondentov priemerne dôležité, ale nie je rozhodujúce pri voľbách či inej podpore predstaviteľov.

Otvorenosť v komunikácii a ochota zohľadniť potreby občanov v procese riadenia posilňuje väzbu medzi verejnosťou a miestnou samosprávou. Pre občanov sa tak vytvára základ pre stabilný a dôveryhodný vzťah smerom k obci a jej predstaviteľom, prípadne zamestnancom.

Pre potreby vykonania Chí-kvadrát testu bola stanovená táto nulová a alternatívna hypotéza (Tabuľka 38).

Tabuľka 38: Znenie pracovných hypotéz pre H_5

H_p	Znenie pracovnej hypotézy
H_{p0}	Dôveryhodnosť riadiacej osoby nie je závislá od vnímania otvorenosti riadiacej osoby.
H_{p5}	Dôveryhodnosť riadiacej osoby je závislá od vnímania otvorenosti riadiacej osoby.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Využitím kontingenčnej tabuľky sme zostavili rozloženie skutočných početností vo vzťahu pozorovaných indikátorov *dôveryhodnosť riadiacej osoby* a *vnímanie otvorenosti riadiacej osoby vo vzťahu ku komunikácii s občanmi* (Tabuľka 39).

Tabuľka 39: Tabuľka skutočných početností pre H_5

<i>Vnímanie otvorenosti Dôveryhodnosť</i> /	<i>N</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Celkový súčet</i>
<i>Negatívne</i>	2	2	10	8	1	0	23
<i>Neutrálne</i>	4	3	8	47	8	1	71
<i>Neviem ohodnotiť</i>	12	0	0	6	3	0	21
<i>Pozitívne</i>	1	1	3	25	27	5	62
<i>Veľmi negatívne</i>	1	9	3	2	0	0	15
<i>Veľmi pozitívne</i>	1	0	0	7	29	21	58
<i>Celkový súčet</i>	21	15	24	95	68	27	250

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

V Tabuľke 40 sú zapísané hodnoty očakávaných početností, vypočítané podľa vzorca uvedeného pri prvej hypotéze.

Tabuľka 40: Tabuľka skutočných početností pre H_5

<i>Vnímanie otvorenosti Dôveryhodnosť</i> /	<i>N</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Celkový súčet</i>
<i>Negatívne</i>	1,93	1,38	2,21	8,74	6,26	2,48	23
<i>Neutrálne</i>	5,96	4,26	6,82	26,98	19,31	7,67	71
<i>Neviem ohodnotiť</i>	1,76	1,26	2,02	7,98	5,71	2,27	21
<i>Pozitívne</i>	5,21	3,72	5,95	23,56	16,86	6,70	62
<i>Veľmi negatívne</i>	1,26	0,90	1,44	5,70	4,08	1,62	15
<i>Veľmi pozitívne</i>	4,87	3,48	5,57	22,04	15,78	6,26	58
<i>Celkový súčet</i>	21	15	24	95	68	27	250

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Po uskutočnení Chí-kvadrát testu bola určená p hodnota hladiny významnosti na úrovni nižšej ako **0,001**, konkrétne $2,92 \times 10^{-43}$, čo potvrdzuje veľmi silnú závislosť týchto dvoch premenných. Môžeme teda nulovú hypotézu zamietnuť a prijať alternatívnu hypotézu, že ***Dôveryhodnosť riadiacej osoby je závislá od vnímania otvorenosti riadiacej osoby.***

Vo výskumnej otázke boli popísané viaceré indikátory, ktoré dopĺňajú zistenia zo štatistického testu závislosti a môžeme teda tvrdiť, že hypotéza **H_5 je potvrdená.**

H_6 : Ak občania považujú obce za transparentné, tak majú vyšší záujem o informácie a dianie v obci.

Posledná hypotéza sa zaoberá možnosťou podnecovania záujmu občanov o dianie v obci a ich angažovanosti v riadení obce. Pre potvrdenie sú podstatné dve posledné výskumné otázky, ktorých odpovede poskytujú prehľad vnímania transparentnosti a komunikácie obce, ale aj občianskeho záujmu. Rovnako bol vykonaný aj štatistický test pre potvrdenie závislosti dvoch vybraných premenných.

VO16 Prejavujú občania záujem o informácie a dianie v obci?

Podľa výsledkov dotazníka sa najviac občanov zaujíma o dianie v obci na vyššej úrovni, avšak nepovažujú sa za úplne aktívnych občanov, ktorí chcú byť zapájaní do všetkých aktivít. Ich záujem podnecujú aj riadiace osoby a ich miera angažovanosti. Tiež je pre nich dôležité organizovanie podujatí, ktoré rovnako môžu slúžiť ako priestor pre výmenu informácií medzi obcou a občanmi a celkovo môžu výrazne rozvíjať pocit komunity

a otvorenosti v samospráve. Občania sú otvorení voči udržateľným aktivitám a riešeniam a aj tento faktor je pre nich priemerne až vyššie dôležitý.

VO17 Ako vnímajú občania obce z hľadiska komunikácie a transparentnosti?

Zapojení občania považujú obce za priemerne až viac transparentné a celkovo túto oblasť vnímajú pozitívne, čo sa ukázalo najmä vo vidieckych obciach. To môže byť spôsobené práve fenoménom komunity, ktorý je v menších obciach silnejší a dokáže byť viac podporovaný. Podobné výsledky boli zaznamenané pri faktore vnímania komunikácie, ktorú pozitívne popisujú najmä občania z vidieckych obcí, v mestách mali k nej skôr neutrálny postoj. Vnímaná miera transparentnosti však bola zistená u tých osôb, ktoré popisovali aj vyšší záujem o dianie v obci. A teda z toho vyplýva, že pokiaľ sa občania o obec zaujímajú, majú o nej viac informácií a dokážu ju považovať za viac transparentnú.

Pre vykonanie Chí-kvadrát testu bolo nutné určiť nulovú a alternatívnu hypotézu, ktorých znenie je zaznamenané v Tabuľke 41. V pracovnej hypotéze sme analyzovali vzťah indikátorov *vnímanie transparentnosti rozhodovacích procesov obce* a *záujem o dianie v obci*.

Tabuľka 41: Znenie pracovných hypotéz pre H_6

H_6	Znenie pracovnej hypotézy
H_{p0}	Záujem občana o dianie v obci nie je závislý od vnímania transparentnosti obce.
H_{p6}	Záujem občana o dianie v obci je závislý od vnímania transparentnosti obce.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná hypotéza bola rovnako podrobená Chí-kvadrát testu, pre ktorý sme určili najprv rozloženie skutočných početností (Tabuľka 42).

Tabuľka 42: Tabuľka skutočných početností pre H_6

Vnímanie transparentnosti / Záujem	1	2	3	4	5	Celkový súčet
Netransparentné	0	3	2	14	3	22
Neviem ohodnotiť	5	16	8	13	0	42
Stredne transparentné	1	12	16	41	9	79
Transparentné	1	9	6	37	9	62
Veľmi netransparentné	2	0	1	3	2	8
Veľmi transparentné	1	3	1	24	8	37
Celkový súčet	10	43	34	132	31	250

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Pre tieto hodnoty boli potom určené očakávané početnosti (Tabuľka 43).

Tabuľka 43: Tabuľka očakávaných početností pre H_6

Vnímanie transparentnosti / Záujem	1	2	3	4	5	Celkový súčet
Netransparentné	0,88	3,78	2,99	11,62	2,73	22
Neviem ohodnotiť	1,68	7,22	5,71	22,18	5,21	42
Stredne transparentné	3,16	13,59	10,74	41,71	9,80	79
Transparentné	2,48	10,66	8,43	32,74	7,69	62
Veľmi netransparentné	0,32	1,38	1,09	4,22	0,99	8
Veľmi transparentné	1,48	6,36	5,03	19,54	4,59	37
Celkový súčet	10	43	34	132	31	250

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Chí-kvadrát testom sme určili p hodnotu rovnajúcu sa **0,00033**, čo je hodnota nižšia ako zvolená hladina významnosti 0,05. Výsledkom testu teda je, že zamietame nulovú hypotézu a prijímame alternatívnu v znení: **Záujem občana o dianie v obci je závislý od vnímania transparentnosti obce.**

Analogicky teda môžeme podľa zistení z výskumných otázok a štatistického overenia tvrdiť, že hypotéza **H_6 je potvrdená.**

V závere tejto podkapitoly môžeme konštatovať, že päť zo šiestich stanovených hypotéz sa potvrdilo a jedna sa zamietla. Z výsledkov teda vyplývajú dôležité zistenia pre ďalšiu časť práce, ktorou je návrh odporúčaní pre slovenské samosprávy a ich modelové riešenie. Kompletne výsledky pre hypotézy sú spísané v Tabuľke 44.

Tabuľka 44: Znenie hypotéz s ich výsledkom

H	Znenie	Výsledok overenia hypotézy
H₁	Čím väčšia je obec, tým viac pracuje s udržateľnosťou.	POTVRDENÁ
H₂	Ak obce využívajú viac kanálov v online priestore na informovanie občanov, tak budú lepšie informovať o svojich cieľoch, plánoch a vízií.	ZAMIETNUTÁ
H₃	Ak majú riadiace osoby znalosti o udržateľnosti, tak zohľadňujú tieto informácie v prístupe k riadeniu.	POTVRDENÁ
H₄	Ak je pre občanov dôležitá dostupnosť a aktuálnosť informácií na internete, sú viac kritickí v hodnotení prehľadnosti webovej stránky obce.	POTVRDENÁ
H₅	Dôveryhodnosť riadiacej osoby priamo súvisí s vnímaním otvorenosti riadiacej osoby.	POTVRDENÁ
H₆	Ak občania považujú obce za transparentné, tak majú vyšší záujem o informácie a dianie v obci.	POTVRDENÁ

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2 Odporúčania pre slovenské samosprávy

Na základe zistení zo všetkých častí práce sme zostavili súbor odporúčaní pre slovenské samosprávy z hľadiska ich komunikácie udržateľného riadenia. Aby mohli samosprávy komunikovať o ich udržateľnom spôsobe fungovania, najprv ho musia dosiahnuť. Následne môže byť riadená komunikácia, ktorej hlavným obsahom budú práve tieto informácie.

Odporúčania sme rozdelili do hlavných kategórií, ktorým sú priradené priority vyplývajúce zo zistení.

PRIORITA 1 – UDRŽATEĽNÉ RIADENIE OBCE

Prevažne z teoretických podkladov a odporúčaní ZMOS-u vyplýva, že prvým krokom udržateľného riadenia má byť jasná práca so **stratégiami obce**. Samosprávy na Slovensku sa už dlhodobšie zameriavajú viac na krátkodobé ciele a riešenie akútnych aktuálnych opatrení, pričom práve strategické plánovanie môže problémom podnecujúcim takéto kroky predchádzať. Stratégie majú byť jasné a premyslené, čomu prislúcha aj dostatočná príprava na proces ich tvorby. Je vhodné využiť **PDCA cyklus**, ktorým sa zaručí sledovanie jednotlivých krokov (Tabuľka 45). Takto nastavený proces tvorby stratégií zabezpečí aktívne zapojenie občanov do riadenia, keďže majú šancu byť priamo prítomní pri výbere smerovania obce na najbližšie roky. Do fázy plánovania je potrebné vstúpiť s dostatočnými informáciami o rozvoji a udržateľnosti a jej súčasťou je obsiahla analýza aktuálneho stavu obce. Občania do procesu vstupujú až v druhej fáze, kedy je vhodné vytvoriť určitú formu monitorovania stavu, v ktorej majú priestor vyjadriť sa k pociťovaným potrebám a vnímaným problémom. V kontrolnej fáze procesu sú opäť súčasťou občania, ktorí predstavujú verifikačný orgán celej tvorby a pri rozhovoroch so zapojenými občanmi, či už ako súčasť komisií alebo ako bežná verejnosť, je možné určiť

skutočnú potrebu navrhovaných opatrení. V poslednej fáze je vyhotovená finálna verzia tohto dokumentu a je vhodné okamžite začať pracovať na nastavených plánoch. Preto nie je vhodný postup, ak obce nestihli uskutočniť plánované riešenia z predchádzajúceho obdobia a dochádza k nutnosti predĺženia platnosti predošlého dokumentu. Strategický dokument má byť vždy aktuálny s ohľadom na aktuálne potreby a problémy, preto je takýto postup vhodný, keďže sa pracuje s reálnymi problémami a hľadajú sa konkrétne riešenia.

Tabuľka 45: PDCA cyklus pri tvorbe stratégií v obci

Aktivity pri tvorbe stratégií	
PLAN	1. Plánovanie procesu 2. Vymedzenie zodpovedných pracovníkov 3. Príprava podkladov pre tvorbu stratégií 4. Vykonanie prvotných analýz aktuálneho stavu v obci 5. Určenie problematických oblastí 6. Priradenie cieľov k problematickým oblastiam 7. Zosúladenie informácií
DO	8. Zber dát od občanov ohľadom ich potrieb a vnímaných problémov. 9. Vyhotovenie prvých podôb stratégií 10. Prvotná diskusia s ostatnými zamestnancami 11. Zpracovanie pripomienok a vytvorenie verzie pre občanov
CHECK	12. Predstavenie stratégií občanom 13. Overenie stratégií na základe spätnej väzby od občanov 14. Zosúladenie cieľov s potrebami občanov
ACT	15. Zpracovanie spätnej väzby od občanov 16. Vyhotovenie finálnej verzie stratégií 17. Zahájenie práce na prvých plánoch a riešeniach.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov výskumu

Súčasťou strategického plánovania by mali byť **strategické dokumenty**. Je dôležité, aby s nimi obce aktívne pracovali, organizovali **diskusie s občanmi** o ich podstate a vysvetľovali im prínosy, tie je potrebné mať spísané priamo v dokumentoch. Súčasťou strategických dokumentov by mala byť konkrétna **analýza potrieb občanov**, čo v súčasných analyzovaných dokumentoch často absentovalo, spolu s **analýzou problémových oblastí** v obci tak, aby boli unikátne pre obec. Odporúčaním je teda tvoriť samostatné strategické dokumenty a nedisponovať iba spoločnými dokumentami v prípade obce pôsobiacej v združení obcí. Pokiaľ obec takýto dokument má vytvorený s inými obcami, je to pridanou hodnotou, avšak v prvom prípade je dôležité vytvárať strategické dokumenty špecificky pre danú obec. Tento dokument, pokiaľ je už obcou vytvorený, je nutné mať zverejnený na webovej stránke, a to ľahko dostupný a viditeľný. Viac ako 90 % analyzovaných obcí využíva dokument Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce, ktorý je vhodným typom dokumentu, avšak niekedy nie je úplne blízky bežnému občanovi. Pokiaľ chce obec zvýšiť angažovanosť občanov, je dôležité tieto dokumenty vytvárať tak, aby mu občania rozumeli a vedeli sa s ním stotožniť. Je teda vhodné voliť **otvorenejší jazyk** a priblížiť sa občanovi zrozumiteľnejším spôsobom vyjadrovania skutočností. Zároveň je vhodné vytvoriť komunikačnú verziu tohto dokumentu, ako to majú niektoré samosprávne kraje (konkrétne napríklad ŽSK a ich dokument Hraj za kraj).

Komunikačné verzie takýchto dokumentov sú bližšie občanom, je vhodné ich spracovať výrazne zrozumiteľným spôsobom s uplatnením pútavej grafiky prepojenej na vizuálnu identitu obce (ak ju daná samospráva má). Súčasťou by malo byť:

- Vízia obce pre najbližšie roky,
- Stručné uvedenie hlavných oblastí rozvoja pre dané programové obdobie,
- Hlavné ciele s odôvodnením ich podstaty,
- Jasne interpretované opatrenia a riešenia v oblasti udržateľnosti,

- Prioritizácia opatrení,
- Popis prínosov predkladaných riešení pre rozvoj obce a komunity,
- Plán pre zvýšenie angažovanosti občanov.

Pre dosiahnutie udržateľnejšieho spôsobu riadenia by mala byť neodmysliteľnou súčasťou strategických dokumentov **udržateľnosť ako koncept**, vnorená do procesov a chápaná zoširoka. Celý dokument by sa teda mal odvíjať od udržateľnosti a každý cieľ a plán vytvárať s ohľadom na udržateľnosť a zhodnocovať ich dopady na každú z oblastí udržateľnosti, environmentálnu, sociálnu aj ekonomickú. Zároveň je potrebné takto koncepčne chápať udržateľný rozvoj a nezameriavať sa iba na jednu oblasť. Je dôležité pochopiť, že oblasti TUR sú navzájom prepojené a nie je možné, aby obec dosiahla vyššiu úroveň udržateľného riadenia, keď nebude toto prepojenie dosiahnuté. Strategické dokumenty je nutné aktualizovať a vždy mať zverejnenú ich poslednú verziu. V dnešnom svete plnom výziev nemôže byť akceptovateľné, ak ponúkané riešenia sú iba dočasné a nezaručujú udržateľnosť. Posledným kontrolným bodom pri tvorbe stratégií by mali byť „vyššie“ dokumenty, teda tie, ktoré sú obecnému rozvoju nadriadené, ako národné stratégie či Agenda 2030.

V súlade s udržateľnosťou je nutné navyšovať poznanie a prácu s týmto pojmom medzi zamestnancami samosprávy. Riadiace osoby sú otvorené ďalšiemu vzdelávaniu a je vhodné v dobre nastavených vzdelávacích procesoch pokračovať. Výhodným je využívanie regionálnych vzdelávacích centier, napríklad pod záštitou **Asociácie vzdelávania samosprávy**. Tá zabezpečuje pre obce rôzne vzdelávacie programy a semináre a riadiace osoby aj zamestnanci si tak môžu navyšovať svoju odbornosť, čo je v udržateľnom riadení žiaduce. U zamestnancov je potrebné podnecovať motiváciu podieľať sa na udržateľných aktivitách a pripomínať im ich dôležitosť. Podstatným článkom v celom procese je teda predstaviteľ obce, ktorý ako riadiaci pracovník dokáže figurovať ako **líder**.

Nositelom rozhodnutí a riadenia v obci je riadiaca osoba, či už je to starosta, alebo primátor. Táto osoba má neustále zvyšovať svoju **dôveryhodnosť** medzi občanmi, čo môže byť dosiahnuté práve otvorenosťou a komunikáciou s nimi, ako potvrdila hypotéza. Dôveru je potrebné podnecovať aj zo strany zamestnancov, pre ktorých má byť táto osoba lídrom a má mať záujem o meranie úrovne dôvery. Riadiace osoby miestnych samospráv už teraz vykazujú vysokú mieru motivácie komunikovať s občanmi. Túto motiváciu je potrebné aj naďalej podnecovať a prehĺbovať rôzne možnosti komunikácie. V rámci posilňovania dôvery a komunikácie je vhodné aktívne zapájať občanov do riadenia a mať záujem o vypočutie ich potrieb.

Zapájanie občanov do riadenia je nutné zakotviť do procesov obce. Komunitné chápanie samosprávy a spolupodieľanie sa na jej chode sú jednými z predpokladov udržateľnosti samosprávy. Je potrebné neustále podporovať dialóg a rozvíjať komunikáciu a informovanosť. Občania potrebujú mať pocit, že sú vypočutí, pochopení a aktívne zapájaní a aktivizovaní. Dialóg s nimi je vhodné podporovať osobnou komunikáciou, napríklad na verejných podujatiach, ktoré tvoria vhodný priestor pre rozvoj komunity a neformálneho rozhovoru, počas ktorého sa navyšuje dôvera v reprezentatívnu osobu. Pre úplné pochopenie potrieb občanov je esenciálne aktivizovať ich v účasti na zasadnutiach obecného či mestského zastupiteľstva. V súčasnosti je záujem bežných občanov o zasadnutia relatívne nízky, ako popisujú starostovia a starostky. Je dôležité predstaviť občanom **hodnotu**, ktorú im účasť na zasadnutiach môže priniesť. Predpokladom je pochopenie, že aktívny občan má šancu podieľať sa na zveľaďovaní obce, čo v konečnom dôsledku môže navyšovať spokojnosť so životom v danej samospráve. Jednoducho povedané, občan potrebuje pochopiť, že jeho podieľanie sa na riadení samosprávy dokáže mať pozitívne následky na jeho ďalší život v danej obci. Vo vzťahu samospráva-občan však práve obec zastupuje tú motivačnú a iniciatívnu rolu, ktorá podnecuje a posilňuje záujem občana o zapájanie sa. Potreby je možné merať aj **monitorovaním spokojnosti**, je vhodné systematicky ho

zavádzať do plánov v obci a realizovať v pravidelných intervaloch. V prípade, že obce s monitorovaním iba začínajú, je možné využiť jednoduchší prístup a monitorovať spokojnosť občanov pri osobnom kontakte na obecnom alebo mestskom úrade. Neskôr je vhodné prejsť aj do online prostredia, v ktorom môžu byť vytvárané sociologické prieskumy vo forme dotazníkov a ankiet, ktoré je možné umiestňovať nielen na webovej stránke, ale aj na profiloch sociálnych sietí. Ako bolo uvedené už v prvej časti odporúčaní, vhodným spôsobom zapájania občanov do riadenia je priamo ich zaradiť do procesu tvorby strategických dokumentov. V takomto prípade môžu sami občania okamžite pripomienkovať alebo podávať návrhy a budú sa tak podieľať na identifikácii problémov a formulácii riešení. Je zrejmé, že takáto aktivita musí prebiehať organizovane a vhodným prostredím je práve zasadnutie OcZ/MZ. Opäť sa teda dostávame k silnej potrebe motivovať občanov k aktívnej účasti a dôraznému vysvetľovaniu poskytovaných hodnôt a výhod plynúcich z účasti.

Na základe zistení je odporúčaná aj **úzka spolupráca s inými obcami** a so súkromným sektorom. V ňom sa často nachádzajú také organizácie, ktoré sa venujú problematike udržateľnosti, a dokážu v celom procese figurovať ako nositelia ďalších informácií pre obecný rozvoj. Aj napriek tomu, že občania nepovažujú partnerstvá ich obce za veľmi dôležité, samotnému procesu riadenia môžu družobné vzťahy priniesť skúsenosti a inšpirácie. Už v doterajších výsledkoch boli viditeľné medziobecné vzťahy, najmä na regionálnej úrovni, ktoré sa často uplatňovali v spoločných strategických dokumentoch. Je vhodné v takýchto spoluprách pokračovať, avšak, pokiaľ sa majú na tvorbe PHSR dokumentu podieľať viaceré obce, aj riešenia majú byť špecializované pre tieto konkrétne obce, nielen zasiahnutý región. Je preto dôležité, aby obce aj pri tvorbe spoločných dokumentov dokázali identifikovať potreby jednotlivých samospráv a zamerať sa aj na riešenia dotýkajúce sa individuálneho rozvoja. Rovnako je ale dôležité o spolupráci informovať a zamerať sa pritom na výhody plynúce zo spolupráce, najmä pre občana, ktorý je hlavným príjemcom tejto informácie.

V obciach často absentovali informácie o uskutočnených a plánovaných **investíciách**. Takéto informácie je potrebné komunikovať, aj z dôvodu podnecovania záujmu o samosprávu zo strany občana. Mnoho občanov si neuvedomuje podstatu jednotlivých investícií a môžu byť voči nim skeptickí. Práve jasným informovaním sa môžu tieto negatívne faktory eliminovať. Informácie o investíciách by mali obsahovať:

- Investovanú sumu,
- Zámer, ciele, podstatu investičného projektu,
- Jasne plynúce výhody z uskutočnenia projektu,
- Popis jednotlivých krokov a čiastkových aktivít,
- Časové rozmedzie uskutočňovania projektu,
- Informácie o cieľovej skupine, ktorá bude z výsledkov projektu najviac hodnotovo profitovať (predpoklad).

Vhodné je tiež využiť grafické spracovanie takýchto informácií, prípadne ich spracovať podobne ako komunikačné verzie strategických dokumentov.

Samosprávy nemajú vo svojom riadení úplnú voľnosť. Primárny výskum dizertačnej práce poukázal na to, že predstavitelia obcí vnímajú ako jedny z najvýraznejších vplyvov na riadenie aj rôzne legislatívne postupy, vládne opatrenia či politiku Európskej únie. Je dôležité, aby samosprávy takéto nariadenia dodržiavali a boli súdržné v celonárodných projektoch rozvoja. Čo sa však problematiky udržateľnosti týka, jednoznačne nosným dokumentom má byť pre samosprávy Agenda 2030, ktorá priamo opisuje, ako by mal vyzeráť moderný udržateľný svet, a jej súčasťou je aj plán pre udržateľné mestá a komunity. Kroky v súlade s týmto globálnym dokumentom môžu priniesť zlepšenie stavu v samosprávach, aj keď momentálne v slovenských podmienkach nie je právne záväzná, ale iba odporúčaná. Slovenskou verziou dokumentu sú *Východiská implementácie Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj*, ktoré sú priamo prepojené na

špecifické problémy Slovenska. Podstatou však zostáva, aby sa pri práci s predkladanými dokumentmi samosprávy zameriavali na úžitok a hodnotu pre občana a aby o tom aj dostatočne informovali.

V neposlednom rade v oblasti udržateľného riadenia je odporúčané čo najviac administratívnych procesov digitalizovať, pokiaľ to samospráve umožňujú jej zdroje (čo bolo pripomínané ako problém v zisteniach z primárneho výskumu). Je potrebné, aby mali aj zamestnanci, ale aj riadiaci pracovníci priestor na udržateľné agendy a vysokú mieru ochoty komunikovať s občanmi.

PRIORITA 2 – TRANSPARENTNOSŤ INFORMÁCIÍ

Po dosiahnutí aspoň čiastočnej úrovne implementácie udržateľnosti do riadenia je veľmi vhodné o týchto skutočnostiach informovať. Je potrebné dať občanom informáciu, že ich obec prijíma udržateľné riešenia a identifikácia problémov nie je len účelová. Opäť sa však musí zabezpečiť chápanie pojmu **transparentnosť**, aby mali samosprávy jasno v tom, čo a ako chcú komunikovať. Samozrejmosťou sú zákonom dané informácie, o ktorých informovať má obec zákonnú povinnosť. V online priestore by mala byť hlavným zdrojom informácií pre občanov **webová stránka** a treba tak k tomuto kanálu aj pristupovať. Zo zistení vyplynulo, že občania nenavštevujú webovú stránku obce úplne pravidelne a preto je nutné, aby v čase potreby našli na webe obce dôležité vyhľadávané informácie. Tie majú byť prehľadné a jasné, k čomu sa ale viažu neskoršie odporúčania.

Na začiatku komunikačného a informačného procesu je nutné si stanoviť pravidlá a podmienky a dodržiavať ich. Preto je vhodné pripraviť **komunikačnú stratégiu**, ktorej súčasťou budú predpoklady zachovania transparentnosti obce. Dôležitým predpokladom transparentnosti je nezatajovanie informácií a ich pravidelná aktualizácia. Medzi hlavné informácie, ktoré majú byť jasne uvedené na webovej stránke obce, patria:

- Zápisy zo zasadnutí OcZ/MZ,
- Dokumenty elektronického zverejňovania – zmluvy, faktúry, objednávky,
- Strategické dokumenty obce s dôrazom na jej rozvoj, preferujúco ich komunikačné verzie,
- Jasne identifikované plány, ciele a ďalšie kroky obce v blízkej aj vzdialenejšej budúcnosti, ideálne vo forme plánu,
- Zreteľná vízia obce, ľahko pochopiteľná pre občana,
- Informácie o riadení – starosta, jeho vzdelanie, zoznam zamestnancov a náplň ich práce spolu s kontaktom, zoznam poslancov OcZ/MZ s informáciami, akej oblasti rozvoja sa v obci venujú,
- Ľahko dostupné kontakty, respektíve kontaktný formulár s rýchlou možnosťou vyplnenia.

Jasná dostupnosť a aktuálnosť informácií sa ukázali ako najdôležitejší faktor pre občanov. Je preto potrebné na tieto skutočnosti prihliadať a informovať jasne, zreteľne a hlavne transparentne.

S transparentnosťou úzko súvisí aj **včasné uverejňovanie** potrebných dokumentov, predovšetkým objednávok, zmlúv a faktúr. Informácie o hospodárení obce majú byť verejne dostupné a prehľadné. Odporúčame, aby samosprávy využívali externé systémy, ako *Digitálne mesto*, prípadne využiť možnosti vlastnej webovej stránky a zverejňované dokumenty mať usporiadané prehľadne, s funkciou filtrovania.

Výrazne odporúčame implementovať poskytované **riešenia pre elektronické služby** občanom, ako ESMAO či DCOM, ktoré jasne zvyšujú transparentnosť, ale aj pohodlie občanov a znižujú tak administratívnu záťaž na pracovisku, čím sa priamo podporuje udržateľnosť samosprávy. Pokiaľ nemá obec zdroje na uvedené riešenia, je vhodné digitalizáciu aspoň podporiť možnosťou online vyplňania tlačív priamo na webovej stránke obce, s následným odoslaním úradu. Minimálnym tolerovaným stavom v oblasti digitalizácie by malo byť umiestnenie všetkých potrebných tlačív a žiadostí, ktoré si môže

občan stiahnuť do svojho zariadenia, vyplniť, vytlačiť a priniesť na OcÚ/MÚ. Aj takouto možnosťou vedia samosprávy ušetriť čas občanom a zníži sa tak administratívna záťaž a nepríjemné skúsenosti občanov.

V prípade miest je odporúčané využívať systémy **otvorených dát**. Tie boli identifikované iba v jednom meste, avšak takáto databáza štatistických údajov o meste a jeho charakteristikách predstavuje veľmi transparentný spôsob zdieľania informácií. V takomto databázovom systéme je možné zverejňovať dokumenty spadajúce pod povinné zverejňovanie, ale aj rozpočty, uznesenia či štatistické údaje o obyvateľoch. V *open data* databázach môžu byť uverejnené aj informácie o dlžníkoch, evidencia chovaných psov, evidencia podnikateľov pôsobiacich na území obce či zoznam školských zariadení. Podobné systémy výrazne podporujú digitalizáciu systémov a zvyšujú pohodlie a spokojnosť občanov pri vyhľadávaní informácií.

Transparentné majú byť aj **kontaktné informácie** na riadiace osoby a zamestnancov samosprávy. Je vhodné využívať aj formuláre s možnosťou rýchleho kontaktu. Vodným riešením je *Odkaz pre starostu*, na ktorom je možné zbierať pripomienky od občanov, reagovať na ne a zaznamenávať postupy v ich aktuálnom riešení.

PRIORITA 3 – VEDOMÁ KOMUNIKÁCIA S OBČANOM

Po uplatnení odporúčaní z prvých dvoch priorít môže obec prejsť k tretej priorite, ktorou je vedomá a jasne plánovaná komunikácia s občanom, s ohľadom na potreby a problémy. Je potrebné ju viesť s prihliadnutím na všetky udržateľné zásady. Dôležité je opierať sa najmä o ľahkú pochopiteľnosť odovzdávaných informácií a ich transparentnosť. Podstatou udržateľnej komunikácie s občanom je jej pravidelnosť, čím sa neustále podnecuje angažovanosť a zvyšuje sa dôvera v samosprávu.

V prípade, že obec nedokáže sama popísať **potreby občanov**, odporúčame tieto informácie zbierať. Na toto sú vhodné viaceré možnosti, za najviac efektívne považujeme vzhľadom na výsledky výskumu tieto:

- Osobná komunikácia s občanom,
- Verejné zhromaždenia s občanmi,
- Zber spätnej väzby formou kontaktných formulárov,
- Účelový zber spätnej väzby monitorovaním spokojnosti,
- Dostupné riešenia a systémy pre zber podnetov,
- Priame vykonanie prieskumu zameraného na zisťovanie potrieb a vnímaných problémov – ideálne online formou.

Tieto potreby je vhodné jednoznačne v riadení zohľadňovať a informovať o tom. Občania potrebujú vidieť, že ich potreby sú vypočítané a obec sa pripomienkami zaoberá, s úmyslom zvyšovať spokojnosť a úroveň života občanov. Poznaním potrieb je navyše jednoduchšie plánovať a určovať si ďalšie ciele rozvoja obce.

V oblasti vedomej komunikácie s občanom je vhodné sa angažovať hlavne v offline priestore, a to rôznymi **diskusiami** či **verejnými zhromaždeniami** s občanmi. Tie predstavujú priestor, v ktorom môžu občania podávať podnety, popisovať svoje potreby, ale aj sa aktívne zapájať do riadenia, čo je predpokladom pre udržateľnú samosprávu. Verejné podujatia veľmi výrazne podporujú komunitu, čím sa buduje motivovaná spoločnosť zaujímajúca sa o všeobecné blaho v samospráve, s vysokým záujmom o neustále zlepšovanie stavu. Takéto podujatia tiež ponúkajú možnosti zberu spätnej väzby a plnia aj edukačný účel. Je veľmi vhodné organizovať rôzne čiastkové aktivity pre občanov s ohľadom na cieľovú skupinu. Môže ísť o podujatia pre deti a mládež, dôchodcov, športové podujatia, vzdelávacie aktivity, kultúrne podujatia či odborné diskusie s problematikou udržateľnosti a hodnoty vyplývajúcej z aktívneho občianstva. Vysoko odporúčané sú **udržateľné aktivity**, ktoré súvisia s ochranou prírody, podporou zamestnanosti alebo iných oblastí sociálneho piliera TUR, či informujú o ekonomickej podstate udržateľnosti v obci.

V oblasti udržateľnosti odporúčame, aby obec pôsobila ako iniciátor **vzdelávania občanov**. Z výskumov vyplynulo, že občania považujú obce za dôveryhodné, a to hlavne v oblasti informovania o vyšších politikách (EÚ). Aj na základe týchto zistení odporúčame, aby obec získané informácie o udržateľnosti posúvala ďalej občanom a chcela ich vzdelávať. Môže ísť o rôzne inštruktáže, ako triediť odpad, naučiť sa kompostovať, ako zorganizovať vlastnú udržateľnú aktivitu. Vhodnou formou vzdelávania sú aj prejavy komunikácie na sociálnych sieťach, na ktorých možno zdieľať tipy pre viac udržateľný život. Hlavným cieľom vzdelávania by malo byť dosiahnutie takého povedomia o udržateľnosti, ktoré bude dostačujúce na samostatnú vysokú úroveň motivácie a angažovanosti občanov.

V procese komunikácie je dôležité informovať o riadení obce, čoho súčasťou majú byť informácie o riadiacej osobe, zamestnancoch, krokoch obce, cieľoch a plánoch a najmä o úžitku pre občanov.

PRIORITA 4 – NÁSTROJE A TECHNIKY KOMUNIKÁCIE

Online komunikácia by mala byť pre samosprávy prioritou. Ide totiž o formu komunikácie s najvyšším potenciálom dosahu k občanom, hlavne vtedy, ak je riadená a využívaná systematicky a s ohľadom na potreby prijímateľov informácií. Je vhodné zamerať sa hlavne na webovú stránku obce, ktorej hlavnou podstatou by malo byť **jasné, aktuálne a transparentné informovanie** o chode obce, vrátane všetkých krokov v súlade s udržateľnosťou. Webové stránky obcí, ako primárny zdroj informácií v online svete, by mali byť ľahko dostupné a s logickým usporiadaním ich častí. Je neprijateľné, aby občan na webovej stránke nebol schopný nájsť povinne zverejňované dokumenty či informácie a preto je nutné eliminovať čo najviac problémov súvisiacich so stránkou.

Na úvodnom zobrazení webstránky je vhodné informovať o aktualitách, vrátane podniknutých aktivít a aktuálnych plánov. Pre starostlivosť o webovú stránku je vhodné mať vyčleneného zamestnanca, pre ktorého tieto úkony nebudú predstavovať prácu navyše, ale budú súčasťou jeho agendy. Odporúčame testovať funkčnosť tejto webstránky na pravidelnej báze, keďže aj pri analýze boli občas pozorované nefungujúce časti stránok, chyby spojenia či neprimerane dlhý čas načítania obsahu. V rámci webovej stránky je potrebné zabezpečiť ľahkú orientáciu, aby sa zabezpečila jednoduchosť získavania informácií pre všetky generácie, vrátane starších občanov, ktorí nemusia byť veľmi zruční v online prostredí.

Vzhľadom na to, že občania často navštevujú stránky účelovo a vyhľadávajú konkrétne záležitosti, je potrebné, aby boli stránky vybavené možnosťou vyhľadávania podľa kľúčových slov. Opäť boli v analýze pozorované nedostatky týchto vyhľadávačov, kedy boli často prepojené so všeobecnými vyhľadávačmi, napríklad *Google*, a neboli tak schopné zabezpečiť vyhľadávanie obsahu priamo na webovej stránke obce. V rámci dostupnosti je vhodné využiť kategorizáciu obsahu stránky, a to rozdelením na hlavné a vedľajšie sekcie s logickým zatriedením.

Neodmysliteľnou súčasťou online komunikácie obce by malo byť aktívne využívanie **sociálnych sietí**. Tie sú vhodné najmä na oslovovanie mladšieho publika, pri sieti Instagram sú to občania do 29 rokov patriaci do skupiny mládeže. Výskum poukázal na vysokú popularitu siete *Facebook*, najmä u občanov vo vekovej kategórii do 39 rokov, na ktorej majú občania záujem sledovať aj obecné profily. Na tejto sieti sú však aktívni aj starší obyvatelia a je preto vhodné presúvať všeobecné informácie aj tam. Takáto komunikácia je viac neformálneho charakteru a môže opäť navyšovať dôveryhodnosť. Problém nastáva, keď sa na profiloch na sociálnych sieťach vyskytujú duplikované informácie z webovej stránky, bez prispôbenia obsahu cieľovému publiku. Druhá problémová situácia môže nastať, ak obce informujú na sociálnych sieťach len o vybraných záležitostiach obecného života a nevyužívajú ich na zdieľanie informácií o udržateľných aktivitách obce. Potvrdilo sa, že vyšší počet komunikačných kanálov aktuálne neznamená aj lepšie informovanie o cieľoch a plánoch obce, keďže práve tieto

informácie je potrebné na dostupných zdrojoch najviac vyhľadávať. Pravidelným prispievaním na sociálne siete si môže občan vytvoriť obraz o pripravovaných aktivitách obce a získať tak väčší prehľad o jej cieľoch. V prípade zapojenia interaktívneho obsahu, ako napríklad ankety či iné prieskumy, môže byť občan priamo súčasťou diania a riadenia obce.

Dlhodobu je na sociálnych sieťach najatraktívnejší práve grafický obsah. Ukázalo sa, že obce preferujú využívanie takýchto profilov na zdieľanie fotografií z rôznych obecných podujatí, takéto príspevky dosahovali aj relatívne vysoké interakcie. Práve podobným prístupom je možné informovať aj o cieľoch, využívať pútavé infografiky či práve vyššie uvádzanú komunikačnú verziu strategických dokumentov.

Na mnohých analyzovaných webových stránkach absentovalo interaktívne prepojenie a odkazy na profily na sociálnych sieťach. Pokiaľ sa teda obec rozhodne používať aj tieto kanály, je veľmi odporúčané prepojiť ich a navzájom na ne odkazovať.

Podporným nástrojom pri online komunikácii by mala zostať **osobná komunikácia**, ktorá patrí k najdôležitejším faktorom pri navyšovaní dôveryhodnosti riadiacej osoby. Vybavovanie sťažností, požiadaviek, ale aj aktivizácia občanov a podnecovanie ich účasti na OcZ/MZ by malo byť pravidelnou súčasťou komunikačného plánu obce.

ZHRNUTIE

Stanovené priority majú obciam dopomôcť k zlepšeniu stavu ich riadenia, hlavne v oblasti informovania a komunikácie, v zmysle práce s udržateľnosťou. Je však dôležité pochopiť, že obce predstavujú zložitý systém, kde jednotlivé kroky viac alebo menej ovplyvňujú životné prostredie, sociálny život, ale aj hospodársky rozvoj. S cieľom dosiahnuť udržateľné riadenie samosprávy je teda nevyhnutné mať jasné priority špecifické pre danú obec a zamerať na komunikáciu, ktorá podporuje tieto priority. Udržateľná komunikácia v obci sa vyznačuje otvorenosťou, transparentnosťou a zapojením obyvateľov do rozhodovacieho procesu. Takáto komunikácia umožňuje lepšie porozumenie potrieb a očakávaní obyvateľov, čo následne vedie k väčšej podpore prijatých opatrení zo strany občanov a vyššej vnímanej dôvere. Okrem toho, udržateľná komunikácia umožňuje efektívnu výmenu informácií medzi rôznymi zainteresovanými stranami a podporuje spoluprácu na dosiahnutie spoločných cieľov. Dôležité je tiež zabezpečiť, aby plánovaná komunikácia bola zrozumiteľná, prístupná a inkluzívna pre rôzne skupiny obyvateľstva.

V závere teda vyplýva, že dodržiavanie navrhovaných priorít práce s udržateľnosťou v komunikácii obce je kľúčové pre dosiahnutie lepšieho stavu udržateľného riadenia danej samosprávy. Práve preto by sa mali samosprávy zamerať na rozvoj a implementáciu stratégií, ktoré podporujú vzťah medzi udržateľnosťou a komunikáciou.

4.3 Modelové riešenie

Predkladaný model komunikácie udržateľného riadenia samosprávy popisuje postupy a techniky pre vhodné informovanie občanov o problematike udržateľnosti v prostredí samosprávy. Vychádza primárne z východiskového modelu, ktorý bol predstavený v tretej kapitole tejto práce. Na základe zistení z analýzy sekundárnych zdrojov a hlavného výskumu boli do modelu doplnené viaceré úrovne a prvky, ktoré sú v modeli vyznačené farebne. V prípade žltého vyznačenia ide o prvky, ktoré nemajú v sebe žiadne navrhované vnorené procesy, avšak prvky zvýraznené oranžovou a svetločervenou farbou obsahujú ďalšie procesy, ktoré sú neskôr rozvinuté vlastnými čiastkovými modelmi. Oranžovým písmom zvýraznené prvky sú mierne upravené oproti východiskovému modelu, opäť na základe zistení z výskumu.

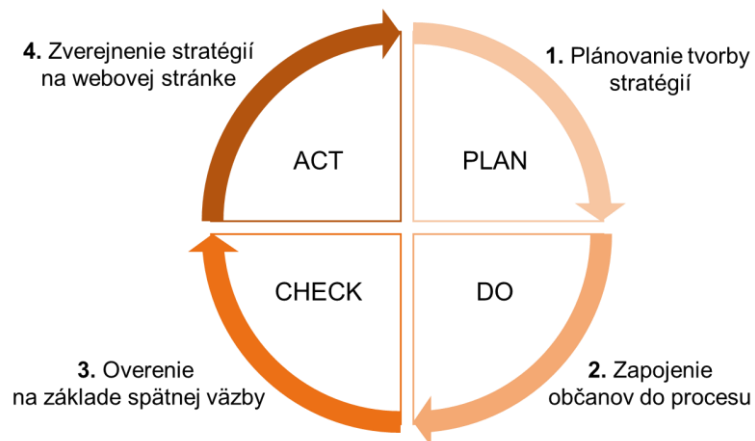
Podstatným rozdielom oproti východiskovému modelu je jasné rozdelenie prvkov na časť vstupov, procesov, výstupov a výsledkov, podľa modelu udržateľného riadenia

predstaveného v prvej kapitole. V tejto podkapitole popisujeme dôležitosť umiestnenia jednotlivých prvkov do modelu a ich význam v komunikácii udržateľného riadenia obce.

VSTUPY

Vstupy predstavujú také prvky, ktoré sú nevyhnutné pre ďalšie kroky a posuny v modeli, a to hlavne preto, že v udržateľnej komunikácii obce je odporúčané informovať práve o nich. Tieto vstupy stručne zahŕňujú odporúčania v priorite 1 v predchádzajúcej podkapitole. Prvým vstupom je *Vízia obce*, ktorá má byť jasne stanovená a z viacerých dôvodov. Obec tak vie, akým smerom sa chce vo svojom rozvoji uberať, a následne tak dokáže plánovať, ale aj vie, akú hodnotu chce občanom prinášať a aké informácie im chce komunikovať. Obec bez jasne stanovenej vízie ich rozvoja nemôže byť udržateľnou, pretože ciele budú potom často plánované len veľmi účelovo a nebudú zohľadňovať všeobecne nastavený rozvoj. Podobne sú dôležité *priority a ciele obce*, ktoré vychádzajú priamo z vízie. Obec si potrebuje zvoliť, čo bude pre nich prioritou, a ako chcú túto oblasť naplňať, akými cieľmi. Pri ich tvorbe je výrazne odporúčané využívať známu metodiku SMART, aby dokázala obec jednoznačne odhadnúť ich uskutočniteľnosť. Na základe určených priorít a cieľov vie obec stanoviť svoje *stratégie* a plánovaný rozvoj v jednotlivých častiach. V prípade udržateľných stratégií má mať obec určený postup pre ekonomickú, ekologickú aj sociálnu oblasť, ideálne v strategickom dokumente PHSR.

Priamo so stratégiami je prepojené ďalšie odporúčanie a zároveň vstup do procesu, a to *participatívna tvorba stratégií*, ktorá je podporená opakujúcim sa PDCA cyklom. Podstatou takéhoto plánovania je intenzívne zapojenie spoločnosti v obci, čím sa buduje bližší vzťah medzi obcou a jej občanmi a najmä majú takto obyvatelia možnosť zapojiť sa priamo do riadenia obce. Podkladom pre tento čiastkový model bolo odporúčanie implementovať PDCA cyklus do tvorby stratégií, ktorého jednotlivé kroky boli uvedené v predchádzajúcej podkapitole. Zjednodušený postup je znázornený na Obrázku 17.



Obrázok 17: Participatívna tvorba stratégií

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

Vo vstupoch je zosúladené aj odporúčanie dodržiavania *legislatívy*, ktorú predstavujú najmä dokumenty regionálnej, národnej a nadnárodnej úrovne. Podstatnými sú dokumenty dotýkajúce sa udržateľnosti, takže *Agenda 2030* a slovenské verzie z nej vyplývajúce. Pre udržateľný chod je potrebné splňať aj podmienky uvedené v analyzovaných zákonoch (o obecnom zriadení a o podpore regionálneho rozvoja). V prípade, že je pre obec vydaný dokument regionálneho rozsahu, napríklad stratégia rozvoja samosprávneho kraja alebo regionálneho združenia obcí, aj tieto dokumenty sú podstatné pre udržateľné riadenie.

Pri práci s udržateľnosťou je potrebné poznať jej *princípy a piliere*, na ktorých stojí, a teda opierať sa o ekonomickú, ekologickú aj sociálnu oblasť. Nie je vhodné zameriavať

sa iba na určité oblasti, pretože podľa najnovších zistení sú úzko prepojené a nie je možné, aby jedna bez druhej tvorili koncept udržateľnosti.

Podľa zistení je *transparentnosť* dôležitým prvkom samospráv, pokiaľ chcú byť udržateľné. Z výsledkov výskumu vyplynulo, že občania, ktorí vnímajú samosprávy ako transparentné, majú vyšší záujem o zapájanie sa do obecných procesov. Rovnako práve transparentnosť podnecuje dôveryhodnosť, keďže otvoreným komunikovaním informácií sa posilňuje vzťah s občanmi. Obec si musí uvedomiť, že predstavuje *zodpovedný* prvok v budovaní udržateľnejšej spoločnosti, a s touto zodpovednosťou je dôležité aj narábať a informovať o nej. Je teda nezameniteľným vstupom do celého navrhovaného procesu.

Už pri prvom čiastkovom modeli sme popísali zapojenie občanov ako dôležitú súčasť, v tomto vstupe ju však popisujeme ako faktor, ktorý má byť zakorenený do riadenia obce. Pre udržateľné fungovanie samosprávy je dôležité, aby bolo zapájanie verejnosti považované za neodmysliteľnú súčasť riadenia a aby boli potreby občanov riadne a systematicky vypočúvané. Tento vstup súvisí s odporúčaním pravidelne zbierať spätnú väzbu od občanov, prípadne monitorovať ich spokojnosť s životom v obci.

Posledná trojica identifikovaných vstupov už priamo súvisí s komunikáciou zo strany obce. Prvým prvkom sú *komunikačné nástroje*, ktoré obec potrebuje mať na to, aby mohla celý proces komunikácie zahájiť. Pod týmto pojmom sú myslené dostupné komunikačné kanály, ale aj dokumenty, ako napríklad komunikačný plán či komunikačné verzie strategických dokumentov. Obec musí mať jednoznačne určené, aké nástroje chce v komunikácii s občanom použiť, a tieto aplikovať do plánovania celého procesu. *Komunikačné kompetencie* predstavujú schopnosti obce komunikovať, ich nositeľmi sú riadiaca osoba a zamestnanci obce. Predpokladom je určité vzdelanie a odbornosť podkladajúce schopnosť informovať občanov v zmysle vyššie uvedených faktorov. Posledným prvkom sú *komunikačné zručnosti*, ktoré zodpovedné osoby naberajú v procese komunikácie, prípadne z predchádzajúcich procesov. Patrí sem napríklad zvládanie rôznych komunikačných situácií, schopnosť prispôbiť sa rôznym cieľovým skupinám a ich potrebám, ale aj výber vhodného komunikačného prístupu a jazyka.

PROCESY

Po kontrole všetkých vstupov model prechádza do jeho procesnej časti, v ktorej je popísaný hlavný proces *prípravy komunikácie*, spolu s vnorenými procesmi. Keďže vstupmi do celého procesu boli aj komunikačné kompetencie a zručnosti súvisiace so zamestnancami, dochádza k procesu na ich posilňovanie. Tento proces sa posilňuje viacerými nástrojmi, ako je pravidelné *vzdelávanie*, čo vychádza zo zistení a je uvedené v bližších odporúčaniach v predchádzajúcej podkapitole. Ďalším nástrojom je *motivácia*, ktorej podstatou je podnietiť vôľu informovať občanov o problematike udržateľnosti a hlavne pochopenie dôležitosti. Tento proces motivovania prebieha vo vnútri OcÚ/MÚ a je úzko prepojená so vzbudzovaním *záujmu*. Je dôležité, aby zamestnanci prišli do takej úrovne záujmu, kedy budú sami komunikáciu s občanom iniciovať a budú chcieť zlepšovať jej stav. Od zamestnancov sa následne očakáva *spätná väzba*, ktorá je esenciálnym prvkom celého procesu. Pri získavaní a odovzdávaní informácií vedia práva zamestnanci podávať vedeniu obce podstatnú spätnú väzbu, vďaka ktorej je možné zlepšovať tieto procesy.

Proces komunikácie so zamestnancami má prebiehať v zmysle hlavných *aspektov*, na ktorých čele je postavené *líderstvo*. Tento faktor je úzko prepojený s riadiacou osobou, ktorá má byť, podľa zistení z literatúry aj z výskumu, lídrom nielen v komunikácii, ale aj udržateľnosti samotnej. Opäť sa aj v tejto časti modelu vyskytuje *transparentnosť*, pretože aj v komunikácii so zamestnancami je podstatná, aby mohli ďalej občanom posúvať jasné a zrozumiteľné informácie. V pracovnom prostredí je nutná *dôvera*, najmä vo vzťahu riadiaca osoba – zamestnanci, z podobných dôvodov ako pri faktore transparentnosti. Keďže aj zamestnanci obce podávajú ďalej informácie o riadení a udržateľnosti v obce, im samotným musia byť odovzdávané *zreteľné* informácie.

Dôležitou súčasťou je aj *podpora*, hlavne v oblasti zlepšení, nápadov a samovzdelávania.

Na druhej strane *prípravy komunikácie* sú v modeli popísané osoby, ktoré sú nositeľmi komunikácie v obci. Sem podľa teoretických zistení patria:

- Riadiaca osoba,
- zástupca riadiacej osoby,
- poslanci OcZ/MZ,
- komisie OcZ/MZ,
- hlavný kontrolór,
- odborní referenti (ak sa v obci nachádzajú),
- iní zamestnanci (aj mimo riadiacej úrovne),
- organizácie obce (vrátane škôl a iných pracovísk).

Všetky tieto osoby v mene obce sprostredkujú informácie o jej riadení a o úlohe udržateľnosti a postupujú v zmysle skôr uvedených vstupov. Vnútorňá komunikácia medzi nimi prebieha na základe prvkov uvádzaných vľavo, a teda nástrojov a aspektov komunikácie.

Počas prípravy komunikácie a jej plánovania je potrebné zohľadňovať dostupné *metódy a techniky komunikácie*, ktoré sú zobrazené samostatným čiastkovým modelom. Ten je vnorený do celkového modelu. V tejto časti už ale pojednávame o komunikácii s *občanom*, ktorá je charakterizovaná zásadami:

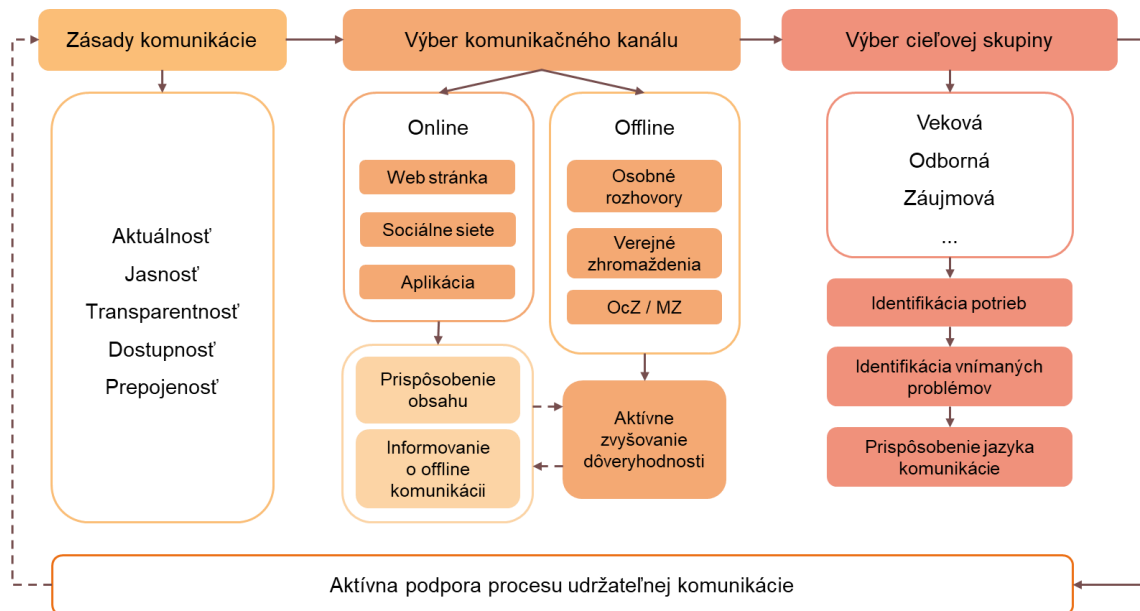
- Aktuálnosť – v zmysle vždy aktuálnych a nových informácií, na ktoromkoľvek kanáli.
- Jasnosť – podávané informácie majú byť jednoznačné a ľahko pochopiteľné s eliminovaním dezinformácií.
- Transparentnosť – voči občanom musí byť obec vysoko transparentná a nezatajovať podstatné informácie o riadení, čím sa naplňuje podstata udržateľnej komunikácie.
- Dostupnosť – v zmysle zamedzenia nadbytočného vyhľadávania informácií, tie majú byť viditeľné a dostupné občanovi, bez ohľadu na komunikačný kanál alebo cieľovú skupinu. Všetky informácie majú byť dostupné všetkým občanom, napríklad zápisy zo zasadnutí OcZ/MZ majú byť uverejňované a dostupné aj pre tých občanov, ktorí sa ich aktívne nezúčastnili.
- Prepojenosť – jednotlivé komunikačné kanály by mali na seba odkazovať, hlavne tie v online svete, ale majú informovať aj o iných spôsoboch komunikovania.

V tomto kroku sa zároveň zosúladujú konkrétne informácie, ktoré majú byť občanom odovzdávané.

Ďalším krokom je *výber komunikačného kanálu*, tento krok je navrhnutý na základe zistení z výskumu. V online svete je odporúčané informovať najmä na webovej stránke, doplnkovo na sociálnych sieťach a tiež s možnosťou smart riešení vo forme mobilnej aplikácie. Následne je vhodné danému online kanálu prispôbiť obsah (webová stránka a aplikácia viac vecne, sociálne siete viac graficky, pútavo). Podstatným krokom je informovanie o možnostiach offline komunikácie, a teda o čase dostupnosti riadiacich osôb alebo zamestnancov na OcÚ/MÚ alebo na konkrétnom mieste v obci, pre potreby osobnej komunikácie. Sem radíme aj telefonické kontakty. Ďalším offline kanálom sú verejné zhromaždenia, či už organizované účelovo pre riešenie konkrétnych problémov, alebo vzniknú druhotne, pri poriadaní iných aktivít obce na podporu komunity. Podstatným kanálom sú zasadnutia OcZ/MZ, na ktorých je aktívne zapájaná spoločnosť v obci a prerokúvané aktuálne problémy. Offline kanály majú hlavne úlohu zvyšovania dôveryhodnosti, čo spätne vplýva na online komunikáciu.

Posledným krokom je *výber cieľovej skupiny*, na základe zvolenej komunikovanej informácie. Výber môže záležať od veku, odbornosti alebo záujmov občanov, prípadne od iných charakteristík, ktoré si zvolí obec. Po zvolení je nutné identifikovať *potreby* danej cieľovej skupiny a *vnímaných problémov* z ich strany. V závere je vhodné *prispôbiť jazyk komunikácie*, aby boli splnené zásady z prvého kroku.

Takýmto postupom sa uzatvára *aktívna podpora procesu udržateľnej komunikácie*, ktorá je zobrazená na Obrázku 18. Prítomná je aj neustále prebiehajúca *spätná väzba* (zaznačená prerušovanou čiarou), či už zo strany zamestnancov, alebo občanov.



Obrázok 18: Metódy a techniky komunikácie

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

Po určení metód a techník komunikácie dochádza k aktívnemu *posilňovaniu dôvery* prostredníctvom bežnej online a hlavne offline komunikácie. Tento prvok vychádza zo zistenia, že riadiace osoby samospráv viac otvorené komunikácii s občanmi sú považované za viac dôveryhodné.

Centrom modelu je vnorený *proces riadenia udržateľnej komunikácie*, ktorý popisuje zásady práce s pojmom udržateľnosť podľa teoretických zistení. Tie popisujú tri rôzne pohľady na vzťah udržateľnosť – komunikácia. Vzhľadom na zistenia z výskumu sme tieto tri vzťahy zoradili ako súčasť procesu, pričom každý ďalší nadväzuje na predchádzajúci.

Prvou časťou procesu je *komunikácia udržateľnosti*, ktorej hlavnou úlohou je príprava občanov a zamestnancov na proces udržateľnej komunikácie. Obsahuje 5 odporúčaných krokov a prvým je *informovanie o potrebe* komunikácie udržateľnosti. V tomto kroku je vhodné popisovať podstatu udržateľnosti, jej princípy a zdieľané hodnoty, pričom cieľovou skupinou sú zamestnanci. V druhom kroku je vhodné identifikovať tento pojem bližšie, s ohľadom na problematiku danej obce. Odporúčaním je teda presne vymedziť, čo udržateľnosť môže priniesť obci, jej zamestnancom a občanom. Nadväzujúci krok je prípravou na ďalšie časti, kedy sa už tento pojem dostáva do komunikácie s občanmi, zapracúva sa do strategických dokumentov a plánov a stáva sa aktívnou súčasťou komunikácie. Tá začína prebiehať v štvrtom kroku, kedy sa pojem udržateľnosť dostáva do pravidelnej komunikácie so zamestnancami a občanmi. V poslednom kroku tejto časti je potrebné zabezpečiť *aktívny proces vzdelávania zamestnancov*, podnietený ich vlastným záujmom a motiváciou, aby bolo možné prejsť do ďalšej časti. Od zamestnancov sa očakáva

vysoká odbornosť a miera práce s udržateľnosťou, aby boli schopní o nej informovať a ďalej vzdelávať občanov. V závere je prítomná spätná väzba, ktorá prechádza opäť do prvého bodu informovania.

Druhá časť procesu je zameraná na *komunikáciu o udržateľnosti*, ktorá predstavuje už aktívnu prácu zameranú na občanov. V nej je vnorených 6 krokov, ktoré na seba nadväzujú a pokračujú do tretej časti. Prvým krokom je *podnecovanie diskusie s občanmi*. Cieľom je vyvolať v občanoch záujem o verejné dianie v obci a vôľu podieľať sa na jej riadení. Počas tejto diskusie je odporúčané *spoločne identifikovať problémy*, ktoré občania vnímajú. Môže to byť vykonané aj formou monitorovania verejnej mienky alebo priamo osobnou komunikáciou. Tretí krok predstavuje *vyvolanie záujmu o riešenie problémov*. Podstatou teda je, aby občania nielen pomenovali a popisali problémy, ale aby aj aktívne pracovali na ich eliminácii, a teda postupne vybudovať občiansky aktivizmus. V tejto časti je dôležité neustále *prijímanie pripomienok a požiadaviek*, prostredníctvom ktorých sa občania podieľajú na riadení a ich názor je aktívne vypočúvaný. V piatom kroku je vhodné *stanoviť postupy riešení* takým spôsobom, aby boli zúčastnené strany s nimi spokojné a aby poznali hodnotu z nich vyplývajúcu. Posledným krokom je teda *určenie stratégií pre udržateľnosť*, v ktorom sa môžu uplatňovať postupy z PDCA cyklu participatívnej tvorby stratégií. Z tohto kroku opäť vychádza spätná väzba a vracia sa do prvého kroku.

Poslednou časťou procesu je *komunikácia pre udržateľnosť*, v ktorej je už udržateľná komunikácia jasne nastavená, má svoje pravidlá, všetky strany chápu jej podstatu a uvedomujú si dôležitosť. Prvým krokom je teda ustanovenie *pravidelných diskusií* s občanmi, ktoré budú súčasťou plánovania obce. Prostredníctvom nich možno osobnou komunikáciou *zvyšovať angažovanosť občanov*, keďže im budú odovzdávané informácie o podstate udržateľnosti, plánovaných cieľoch a aktivitách v obci. V tomto kroku by už malo dôjsť k prirodzenej motivácii občanov a ich *aktívnemu zapájaniu do riadenia*. V konečnom bode sa takto môže *posilňovať komunita* a občanom bude jasný úžitok z celého procesu.

Tento proces je znázornený na Obrázku 19. Z poslednej časti procesu vychádza spätná väzba do prvej časti, keďže ide o opakujúci sa proces, vzhľadom na vymieňajúce sa generácie občanov v obci, sťahovanie občanov, ale aj zmeny vedenia samosprávy.



Obrázok 19: Proces riadenia udržateľnej komunikácie

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

Z modelu je zrejmé, že tento proces prechádza hlavne k **občanom**, ktorí sú v prípade dizertačnej práce považovaní za najdôležitejšiu zainteresovanú stranu obce. Smerom

k občanom postupujú všetky navrhované kroky, im majú byť odovzďované informácie a pre občanov má byť samospráva transparentná, dôveryhodná a hlavne udržateľná.

VÝSTUPY

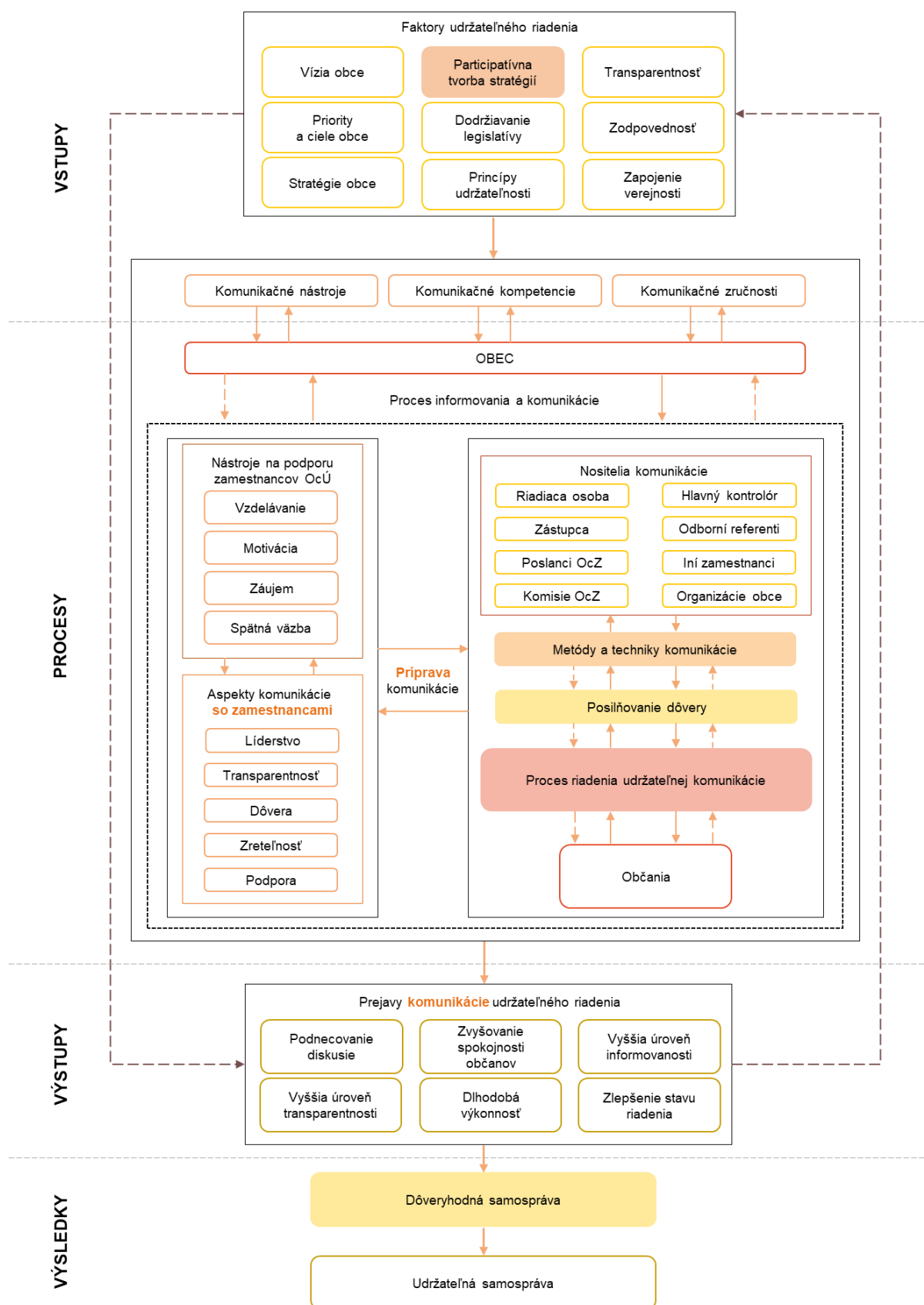
Z procesnej časti model prechádza do výstupov, ktorými sú hlavné **prejavy komunikácie udržateľného riadenia**. Prvý prejav bol popísaný už v procese riadenia udržateľnej komunikácie, a tým je *podnecovanie diskusie*. Cieľom komunikácie udržateľného riadenia obce je vyššia angažovanosť občanov a záujem o konštruktívnu diskusiu z ich strany. Táto diskusia potom prebieha podľa prvkov, ktoré boli popísané v čiastkových modeloch. Podstatou je vytvoriť bezpečný priestor pre diskusiu, v ktorej budú zúčastnené strany vysoko motivované. Ďalším výstupom je **vyššia úroveň transparentnosti**, ktorá bude dosiahnutá práve otvorenou komunikáciou a jasným, včasným a pravidelným zverejňovaním alebo komunikovaním informácií o riadení obce. S ohľadom na prvé výstupy potom dochádza k **zvýšeniu spokojnosti občanov**, keďže vychádzame z tvrdení, že dobre informovaný občan je zároveň spokojným občanom. Obes tak môže dosiahnuť **dlhodobú výkonnosť** založenú na princípoch udržateľnosti, čím sa podnecujú tri piliere udržateľného rozvoja. Pokiaľ sa občania aktívne zaujímajú o dianie v obci, chcú sa podieľať na riešení problémov a zapájajú sa do uskutočňovaných aktivít, obec sa môže rozvíjať vo všetkých smeroch. Pravidelným komunikovaním a zapájaním občanov do riadenia sa dosahuje **vyššia úroveň informovanosti**, predovšetkým občanov, ale aj zamestnancov a riadiacich osôb, ktorí si týmto procesom navyšujú svoju odbornosť a zlepšujú sa v ňom. Posledným identifikovaným výstupom je potom **zlepšenie stavu riadenia** samosprávy, čo priamo súvisí s aktivitou zamestnancov a občanov a ich zvýšenou angažovanosťou.

VÝSLEDKY

V záverečnej fáze modelu sú predstavené hlavné dlhodobé výsledky celého navrhovaného procesu. Prvým je jednoznačne **dôveryhodná samospráva**. Tá je dosiahnutá dodržaním pravidiel udržateľnej komunikácie, podnecovaním diskusie a aktívnym podporovaním dôveryhodnosti otvorenosťou riadiacich osôb a zamestnancov obce ku komunikácii s občanmi.

Záverečným a najdôležitejším výsledkom je potom **udržateľná samospráva**. Tento pojem predstavuje obec, ktorá je aktívna v komunikácii s občanmi, je transparentná, pravidelne sa zaujíma o potreby a problémy občanov a najmä má udržateľnosť vstupu do svojich procesov.

Zosúladený model poskytuje pohľad na riadenie komunikácie udržateľného manažmentu v obci, ktorým sa podporuje stav riadenia samosprávy a zvyšuje sa spokojnosť občanov ako hlavnej zainteresovanej strany obce. Tento model je znázornený na Obrázku 20.



Obrázok 20: Model komunikácie udržateľného riadenia samosprávy

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

4.4 Limitácie navrhovaného riešenia a výskumu

Táto podkapitola sa zaoberá reálnymi obmedzeniami vykonaného výskumu, ktorých zamedzenie by vyžadovalo širšie skúmanie, prípadne ďalší neskorší výskum.

Problematika uchopenia udržateľnosti samospráv je veľmi komplexná a z dôvodu kapacitných (najmä časových a ľudských) obmedzení sme museli túto problematiku zúžiť na vybrané prvky udržateľnosti samospráv. Za tie boli po teoretickej analýze určené hlavne transparentnosť, komunikácia s občanom a prítomnosť prejavov všeobecnej práce s udržateľnosťou v online priestore. Z tohto dôvodu nemohli byť pokryté ostatné prvky udržateľnosti v obciach, ako napríklad ekonomické faktory, financovanie samospráv, ale aj bližší manažérsky pohľad na udržateľnosť a využívanie moderných a inovatívnych manažérskych postupov pre zachovanie udržateľnosti v riadení. Nebol skúmaný ani samotný prístup samospráv k udržateľným riešeniam, ale iba ich celková ochota a záujem o udržateľnosť, spolu s vôľou o tejto problematike informovať.

Vzhľadom na výraznú rozdrobenosť Slovenska a veľmi vysoký počet obcí bolo potrebné zúžiť aj výskumnú vzorku. Nebolo by reálne za čas štúdia preskúmať všetky obce na Slovensku a vznikla tak nutnosť zamerať sa iba na niektoré obce. Z tohto dôvodu bola vybraná reprezentatívna vzorka troch okresov spolu s ich 117 obcami. Tieto okresy majú rôzne odlišné charakteristiky a aj preto môžu byť reprezentatívne pre výskum takéhoto charakteru.

Navyše, problém dotýkajúci sa rozdrobenosti môže nastať aj pri implementácii odporúčaní. Podľa Inštitútu finančnej politiky má až 92 % obcí na Slovensku menej ako 3000 obyvateľov, pričom najvyšší počet obcí je vo veľkostnej kategórii 500 až 1000 obyvateľov. V takto malých obciach sú často obmedzené finančné prostriedky a samosprávam nezostávajú zdroje pre kvalifikovaných pracovníkov alebo externé odborné služby konzultácií k téme udržateľnosti. Pochopiteľne teda pre menšie obce nemusí byť téma udržateľnosti prioritou, ako sa vyjadrovali aj niektorí dopytovaní starostovia v našom výskume.

Výraznou limitáciou je aj nízky záujem oslovených riadiacich osôb zapojiť sa do výskumu formou rozhovorov. Rozumieme, že podobné požiadavky dostávajú predstavitelia denne, ako sa aj niektorí vyjadrili. Určite je z tohto pohľadu vhodné podobný výskum realizovať opäť v budúcnosti a zabezpečiť vyššiu mieru zapojenia. Podobná situácia nastala pri zbere dát formou online dotazníka, kedy sme zaznamenali až výraznú neochotu sa do výskumu zapojiť. Priemerný užívateľ sociálnych sietí na nich vyhľadáva zábavu, prípadne interakciu s inými osobami, a ochota zapájať sa do výskumu je preto nízka. Pri ďalšom výskume je potrebné dotazník distribuovať aj inými spôsobmi, nielen cez sociálne siete a osobný kontakt.

Dotazníkového šetrenia sa dotýka aj ďalšie obmedzenie, ktorým môže byť nesprávna interpretácia, respektíve pochopenie položiek a otázok v dotazníku. V online priestore môže dôjsť ku komunikačnému šumu a aj napriek vysvetleniu pojmov v úvode dotazníka je možné, že občania si pri odpovedaní na otázky nevedeli premietnuť danú problematiku na svoju obec. Limitáciou je tiež nerovnomerné zastúpenie vekových kategórií a väčšina získaných odpovedí od respondentov mladších ako 39 rokov. Pre získanie pohľadu starších občanov by bolo potrebné zvoliť iný prístup získavania odpovedí, napríklad osobnou komunikáciou, čo nebolo možné z časového hľadiska.

Viacerí predstavitelia skúmaných obcí v rozhovoroch uvádzali ako jeden z najvýraznejších vplyvov na riadenie obce práve vládu a politickú situáciu v krajine. A keďže aj obce sú súčasťou verejnej politiky, tento faktor nie je zanedbateľný ani v oblasti limitácií. Počas písania dizertačnej práce pôsobili na Slovensku štyri vlády: Igora Matoviča, Euarda Hegera, úradnícka vláda Ľudovíta Ódora a v septembri 2023 sa po niekoľkých rokoch vrátila vláda Róberta Fica. Samosprávy preto nemajú pocit istoty a nariadenia sa neustále menia. Súčasná vláda (k aprílu 2024) je už za svoje polročné

pôsobenie známa rôznymi kontroverznými krokmi, či už šlo o úpravu trestného zákona, vydanie zákona o verejnoprávnej televízii a rozhlase, alebo avizovanú možnosť straty toku eurofondov na Slovensko, najmä z Plánu obnovy (RTVS, 2024). Práve eurofondy sú dôležitou súčasťou financovania udržateľných projektov v samosprávach. Neurčitá finančná situácia teda môže obce priviesť k rozhodnutiam nepriorizovať udržateľnosť, ale zameriavať sa iba na aktuálne viditeľné problémy s veľmi účelovým riešením. Navyše, posledný návrh cestného zákona by po uvedení do platnosti výrazne obmedzil právomoci samospráv, napríklad v oblasti ukladania dopravných značiek alebo pri stavbe cyklotrás, ktoré sú často súčasťou udržateľných stratégií obcí (Zdút, 2024). Proti tomuto návrhu sa už vyjadrili aj Združenie miest a obcí Slovenska a SK8, teda združenie samosprávnych krajov.

Predmetom výskumu bolo aj vnímanie transparentnosti samospráv. Otázkou však zostáva, do akej miery dokážu občania prijímať potenciálnu netransparentnosť obcí, keďže podľa posledných prezidentských volieb nie je tento pojem pre občanov Slovenska veľmi rozhodujúci. Novým prezidentom sa stal kandidát s najmenej transparentnou kampanou podľa Transparency International Slovensko (TIS, 2024) a je teda otázne, či akým spôsobom v skutočnosti väčšina obyvateľstva chápe transparentné a netransparentné konanie verejných orgánov.

S neistými financiami súvisia aj možnosti ďalšieho vzdelávania a navyšovania odbornosti v samosprávach. Už v našom výskume predstavitelia obcí popisovali nedostačujúci záujem a podporu vo vzdelávaní zo strany vlády, tieto problémy sa môžu naďalej prehĺbovať a riadiace osoby so zamestnancami tak nebudú získavať potrebné informácie pre udržateľné riadenie.

V online prostredí sa za posledné roky zvýšil objem dezinformácií, čo súvisí najmä s predošlými a prebiehajúcimi krízami (pandémia Covid-19, vojna na Ukrajine a v Pásme Gazy, nestabilita politických systémov a i.). Aj z dôvodu šírenia dezinformácií sa stále viac polarizuje spoločnosť, čo je badať najmä na sociálnych sieťach, ale aj zvyšujúcim sa počtom dezinformačných médií (Tarasovič a kol., 2022). Samosprávy takéto konanie môže veľmi ovplyvňovať, pretože v oblasti boja s dezinformáciami by mali zohrávať dôležitú úlohu, vzhľadom na vysokú dôveryhodnosť. Je teda podstatné, aby si samosprávy uvedomili podstatu svojej činnosti a snažili sa edukovať obyvateľov nielen v udržateľnosti, ale aj v chápaní transparentnosti a kritickom myslení.

Poslednou identifikovanou limitáciou výskumu v tejto dizertačnej práci je absencia verifikácie navrhovaného riešenia. Relevantná verifikácia predkladaných odporúčaní však vyžaduje časovo náročné šetrenie, čo nebolo možné dodržať po sfinalizovaní navrhovaných riešení. Je preto potrebné na verifikácii pracovať a výsledky zahrnúť do ďalšieho skúmania, respektíve pripravovaných publikácií.

4.5 Prínosy dizertačnej práce pre vedu a prax

Dizertačná práca bola pripravená tak, aby bola prínosná nielen pre aktuálne teórie dotýkajúce sa udržateľného manažmentu samospráv, ale aj pre prax. Hlavné prínosy si priblížujeme v tejto časti kapitoly.

4.5.1 Teoretické prínosy

Nepochybne najdôležitejším teoretickým prínosom je sumarizácia poznatkov zameraných na problematiku udržateľnosti v samosprávach, hlavne v oblasti komunikácie s občanom. Teoretické východiská uvedené v práci reflektujú aktuálny stav skúmania udržateľnosti, manažmentu samospráv a dôležitosti komunikácie ako aspektu udržateľných samospráv. Zosúladenie teoretických zistení a praktických zistení z pilotnej štúdie prinieslo **východiskový model**, ktorý môže slúžiť ako prehľad dôležitých prvkov a aktérov v oblasti komunikácie udržateľného riadenia v obci.

Široká obsiahlosť témy prináša mnoho potenciálnych ciest pre ďalšie skúmanie, v ktorom môže táto dizertačná práca figurovať ako podklad, hlavne v prípade nastavenej metodológie, určených atribútov, indikátorov, výskumných otázok a hypotéz. Tie priniesli zaujímavé zistenia, na ktorých je možné rovnako stavať ďalšie skúmanie.

Teoretické prínosy dizertačnej práce je možné zhrnúť nasledovne:

Sumarizácia aktuálneho stavu skúmania udržateľnosti samospráv

Výskum podobného charakteru ešte nebol v slovenských podmienkach vykonaný. Doterajšie skúmanie sa zameriavalo predovšetkým na mestá, pričom vo vidieckych obciach žije podľa posledného sčítania obyvateľov takmer 47 % občanov, na ktorých pohľade a spokojnosti rovnako záleží. Je preto dôležité, aby sa v podobných výskumoch pokračovalo a záber sa rozšíril aj na iné okresy.

Sumarizácia teoretických východísk pre ďalšie skúmanie problematiky

Relevantné teoretické poznatky boli zozbierané, sumarizované a zosúladené, čo sa prejavilo vo východiskovom modeli a tiež v možnosti odradiť sa pre výskumnú časť práce. Takýto prehľad výsledkov prináša sumarizovaný pohľad na poznanie problematiky udržateľných samospráv s dôrazom na komunikáciu.

Teoretické vymedzenie dôležitosti komunikácie v udržateľných samosprávach

V analýze sekundárnych zdrojov aj vo vlastnom výskume bola potvrdená dôležitosť komunikácie, ktorá v udržateľných samosprávach figuruje ako rovnocenný prvok celého procesu a nielen ako podporný nástroj.

Operacionalizácia využívaných pojmov pre ďalšie skúmanie problematiky

Jasné vymedzenie skúmaných pojmov prináša ich nové definície, čo je prínosné pre vyučovacie procesy alebo ďalšie výskumy.

Priblíženie ďalších potrebných faktorov udržateľných samospráv

Okrem komunikácie boli v práci vymedzené aj ďalšie dôležité faktory súvisiace s udržateľnosťou samospráv a ich riadením, a to transparentnosť a dôveryhodnosť. Ide tak o poznatok potvrdzujúci dôležitosť ďalšieho výskumu aj v týchto oblastiach.

Postup skúmania založený na presných metodologických pravidlách.

Jednoznačne určený postup skúmania podľa metodologických pravidiel prináša inšpiráciu pre ďalšie podobné výskumy, prípadne vie pomôcť k vyhľadaniu ďalšej medzery vo výskume.

Prínos nových poznatkov

Keďže sa podobný výskum v slovenskom prostredí doteraz neuskutočnil, táto práca predstavuje zaplnenie určitej medzery vo výskume slovenských samospráv, hlavne v oblasti ich komunikácie, a prínos nových poznatkov do oblasti akademického skúmania samospráv a ich udržateľnosti.

Systematický pohľad na vidiecke obce na Slovensku

Aj vo svete sú podobné výskumy zameriavané skôr na mestá. Takže zjednotená analýza a zmapovanie situácie vo vidieckych obciach prináša pre vedu nové pohľady na riadenie aj menších obecných samospráv.

Výsledky výskumu uplatniteľné v prostredí slovenských samospráv

Samotné výsledky je možné uplatniť nielen priamo v riadení samospráv, ale aj v ich vzdelávacom procese, prípadne sa môžu využiť ako podklady pre vlastné analýzy v samosprávach.

4.5.2 Praktické prínosy

Jedným z najviac prínosných krokov dizertačnej práce je široká hĺbková analýza súčasného stavu slovenských samospráv, so zameraním na ich strategické dokumenty a komunikáciu na webových stránkach a sociálnych sieťach. Takáto analýza prináša pohľad na problematiku v troch okresoch s rôznymi charakteristikami a vo všetkých veľkostných kategóriách obcí, najmä so zameraním na vidiecke obce.

Pre praktické využitie v samosprávach sú prínosné kategorizované odporúčania zamerané na prácu s udržateľnosťou a informovanie o nej. Tieto postupy môžu obciam pomôcť k zvyšovaniu dôveryhodnosti a spokojnosti zo strany občanov. Odporúčania sú zhrnuté v praktickom modelovom riešení.

Praktické prínosy dizertačnej práce je možné sumarizovať takto:

Aplikácia teoretických a praktických poznatkov do prostredia slovenských samospráv

Všetky poznatky uvedené v práci je možné aplikovať do reálneho prostredia, keďže vychádzajú z doterajších výskumov a vlastného výskumu realizovaného v praxi. Boli analyzované skutočné slovenské samosprávy a v rozhovoroch sa vyjadrili aktuálne pôsobiace riadiace osoby. Výskum je teda založený na reálnych dátach, čím sa jeho výsledky stávajú uskutočniteľnými.

Vymedzenie postojov riadiacich osôb k problematike udržateľnosti v samosprávach

Z výskumu je možné zhrnúť aktuálne postoje predstaviteľov pôsobiacich v OcÚ/MÚ a vymedziť tak, ako otvorení sú problematike udržateľnosti. Toto poznanie môže aj pre ostatných predstaviteľov, ktorí sa do výskumu nezapojili, dávať motiváciu, aby vo svojej funkcii pracovali aj s touto agendou.

Identifikácia problémových oblastí v komunikácii a aplikácii udržateľného riadenia samospráv

Na základe výskumu sme jasne identifikovali, ktoré vplyvy na riadenie považujú samosprávy za najsilnejšie, a tiež to, aké problémové oblasti vnímajú predstavitelia, ale aj občania. Najmä výsledky sociologického prieskumu poukazujú na pohľad občanov na transparentnosť samospráv a ponúkajú priestor pre prácu na riešení problémov.

Analýza strategických dokumentov vybraných slovenských samospráv a zdôraznenie pozitívnych faktorov a nedostatkov

Strategické dokumenty sú súčasťou každej obce na Slovensku, ale výskum takéhoto rozmeru poskytol analytický pohľad na ne, pričom sa zameriaval na mieru práce s udržateľnosťou. Výstupy teda presne ukazujú na príklady dobrej praxe, ale aj na problémové miesta.

Analýza občianskeho pohľadu na samosprávy a identifikácia dôležitých faktorov pre navyšovanie občianskej spokojnosti

Občania boli identifikovaní ako hlavný vplyv na riadenie, najmä ich spokojnosť. Sociologický prieskum teda poskytol pohľad na vnímanie obcí zo strany občanov, z čoho môžu obce čerpať inšpiráciu a ľahšie tak identifikovať faktory, o ktorých majú viac informovať.

Odporúčania a modelové riešenie pre slovenské samosprávy v oblasti práce s udržateľnosťou a následnej komunikácie s občanom

Všetky odporúčania vychádzajú z výskumu a sú tak podložené reálnymi dátami. Tieto návrhy môžu pomôcť samosprávam k tomu, aby boli viac udržateľné a aby o tom náležite informovali. Prehľad riešení je navyše spracovaný vo forme modelového riešenia, ktoré môže byť ľahšie uchopiteľné.

ZÁVER

Dizertačná práca sa zaoberala problematikou udržateľnosti v slovenských samosprávach a sústredila sa najmä na komunikáciu o tejto téme a udržateľnom riadení. Jej cieľom bolo ***na základe analýzy hlavných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských miestnych samospráv, analýzy relevantných prostredí, informácií a údajov navrhnúť súbor odporúčaní pre komunikáciu udržateľného manažmentu miestnych samospráv na Slovensku a tieto odporúčania zapracovať do modelu.*** Pre dosiahnutie cieľa bolo potrebné naplniť čiastkové ciele:

1. Analyzovať relevantné sekundárne informácie o problematike udržateľného manažmentu samospráv.

Boli zosúladené a zhodnotené aktuálne dostupné literárne zdroje so zameraním na slovenské prostredie. Súčasťou zdrojov boli štúdie od odborníkov venujúcim sa tejto problematike.

2. Preskúmať a analyzovať online komunikáciu vybranej vzorky slovenských miestnych samospráv v zmysle zásad udržateľného manažmentu.

Analýza bola vykonaná na vzorke 117 obecných samospráv, z ktorých 8 bolo miest. V týchto obciach boli vyhľadávané prejavy udržateľnosti v online komunikácii a hĺbkovo analyzované strategické dokumenty typu PHSR. V samotnej online komunikácii sme sa zamerali na webové stránky a profily na sociálnych sieťach, pričom sme vyhľadávali informácie podporujúce transparentnosť obce ako jeden z faktorov udržateľného riadenia.

3. Identifikovať a analyzovať ďalšie podstatné vplyvy na udržateľný manažment samospráv na Slovensku.

Tento čiastkový cieľ bol napĺňaný pomocou druhej a tretej časti hlavného výskumu, a to rozhovoru s predstaviteľmi a dotazníkovým šetrením medzi občanmi. Výsledky poukazujú na zaujímavé zistenia, vďaka čomu sme vedeli vytvoriť a formulovať odporúčania.

4. Na základe komplexných výsledkov výskumu navrhnúť súbor odporúčaní pre udržateľné riadenie samospráv na Slovensku a tieto odporúčania zapracovať do modelu riadenia komunikácie udržateľného manažmentu samospráv.

Všetky zistenia poslúžili ako podklady pre formuláciu odporúčaní, ktoré sme rozdelili do štyroch priorít. Tieto na seba logicky nadväzujú a predstavujú aj postup pri implementácii všeobecných odporúčaní. Všetky odporúčania sú zosúladené v graficky spracovanom modelovom riešení, v ktorom sú navyše detailne popísané procesy riadenia udržateľnej komunikácie spolu s odporúčaniami pri ich implementácii do samosprávy.

Na základe analýzy a hodnotenia online komunikácie slovenských miestnych samospráv sme identifikovali niekoľko kľúčových zistení a odporúčaní, ktoré sú dôležité pre lepšiu implementáciu udržateľného riadenia a komunikácie v samosprávach.

Jedným z hlavných zistení je skutočnosť, že väčšie obce majú tendenciu viac pracovať s udržateľnosťou, čo poukazuje na dôležitosť zdrojov a kapacít pre realizáciu udržateľných iniciatív. Avšak, výskum tiež ukázal, že viac informačných kanálov nezaručuje automaticky lepšie informovanie o cieľoch obce, a že je dôležité zamerať sa na kvalitu a dostupnosť informácií.

Ďalším významným zistením je súvislosť medzi znalosťami o udržateľnosti a prístupom k riadeniu. Riadiace osoby, ktoré majú povedomie o udržateľných princípoch, majú väčšiu pravdepodobnosť zohľadňovať tieto aspekty v procese riadenia, čo je kľúčové pre dosiahnutie udržateľného rozvoja.

Okrem toho sme identifikovali, že pre občanov je dôležitá dostupnosť a aktuálnosť informácií na internete, pričom transparentnosť a dôveryhodnosť riadiacej osoby sú kľúčovými faktormi ovplyvňujúcimi ich vnímanie obce a jej komunikácie.

Na základe zistení sme mohli vytvoriť súbor odporúčaní, pričom najdôležitejšie sú tieto:

- Aktívne zapájanie občanov do riadenia obce prostredníctvom participatívnych procesov a konzultácií.
- Využívanie komunikačných verzií strategických dokumentov na zjednodušenie a zlepšenie komunikácie o udržateľnosti.
- Podpora komunikácie o udržateľnosti ako súčasti samotnej udržateľnosti.
- Zdieľanie iba transparentných informácií a posilňovanie dôveryhodnosti samosprávy.
- Využívanie moderných riešení na elimináciu administratívnej záťaže a zvyšovanie spokojnosti občanov.
- Využívanie webovej stránky ako hlavného zdroja informácií v online svete a integrovanie sociálnych sietí ako podporného nástroja.
- Podpora offline komunikácie na posilnenie dôveryhodnosti obce a zameranie sa na potreby a očakávania občanov.

V rámci týchto odporúčaní je dôležité si uvedomiť, že každá samospráva je jedinečná a môže si vyžadovať individuálny prístup a špecifické riešenia. Komunikácia o udržateľnosti by mala byť integrovaná do každodenných aktivít samosprávy a súčasne by mala odrážať potreby a záujmy občanov.

Výsledky tejto dizertačnej práce môžu pomôcť slovenským samosprávam v zlepšení komunikácie o udržateľnosti a v podpore udržateľného rozvoja v ich komunitách. Implementácia týchto odporúčaní môže priniesť pozitívne výsledky a prispieť k budovaniu udržateľnejšej budúcnosti pre všetkých občanov.

V konečnom dôsledku možno konštatovať, že táto dizertačná práca prináša pohľad na problematiku, ktorá ešte nebola doteraz v slovenských samosprávach detailne skúmaná. Predstavuje teda prínos nielen pre praktické využitie, ale aj pre vedu ako takú. Navyše, ponúka možnosti ďalšieho skúmania, ktoré môže byť pokračovaním tohto výskumu a bude sa zameriavať na ďalšie slovenské samosprávy.

Zoznam použitej literatúry

KNIŽNÉ ZDROJE

- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BRIESTENSKÝ, L. 2018. *Spríevodca miestnou samosprávou*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-898-0.
- BRUNDTLAND, G. H. 1987. *Naša spoločná budúcnosť*. Správa svetovej komisie pre životné prostredie a rozvoj, 1987. ISBN 978-0192820808.
- BRYSON, J. 1995. *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. ISBN 978-1-119-07160-0
- BURCHELL, J. 2008. *The corporate social responsibility reader*. New York: Routledge. ISBN 978-0415424349.
- ČIERNA, H. 2008. *Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimočnosti*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2008. ISBN 978-80-8083-585-9.
- DAVIS, K. – BLOMSTROM, R. 1975. *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGraw-Hill, 1975. ISBN 978-00-70155-25-1.
- DISMAN, M. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DONELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- EPSTEIN, M. – BUHOVAC, A. R. 2014. *Making Sustainability Work*. Londýn: Routledge, 2014. ISBN 978-1907643934.
- FREEMAN, R. R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. ISBN 9780273019138
- GALVASOVÁ, I. a kol. 2007. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: GaREP, 2007. ISBN 80-251-20-9.
- HAMALOVÁ, M. 1995. *Ekonomika miest a obcí*. Bratislava: Ekonomická univerzita, 1995. ISBN 80-225-0610-9.
- HELLER, R. 2002. *The Manager's Handbook*. Londýn: Gardners Books, 2002. ISBN 978-0751312379
- HENDL, J. a REMR, J. 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HITTMÁR, Š. 2011. *Manažment*. Žilina: Edis – Vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline, 2011. ISBN 978-80-554-0434-9.
- JABLONSKI, A. 2009. *Corporate social responsibility in value based management*. Dąbrowa Górnicza : Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, 2009. ISBN 978-83-88936-85-2.
- JANKELOVÁ, N. – ČAJKOVÁ, A. – LARIONOVA, N. 2018. *Moderné trendy v manažmente organizácií miestnej samosprávy ako nástroj trvalo udržateľného rozvoja*. Brno: MSD, 2018. ISBN 978-80-7392-285-6.
- KOTLER, P. – LEE, N. 2005. *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: Wiley, 2005. ISBN 978-0-471-47611-5.
- KUBICA, P. 2008. *Efektívna komunikácia samosprávy*. Bratislava: Vydavateľstvo Spolku slovenských spisovateľov, 2008. ISBN 978-80-8061-316-7
- KUBICA, P. 2017. *KomuNICKuj*. Martin: Matica slovenská, 2017. ISBN 9788081281778

- NIŽNANSKÝ, V. 2002. *Samospráva vyššieho územného celku*. Bratislava: Nadácia otvorenej spoločnosti, 2002. ISBN 80-968784-0-3.
- OCHRANA, F. – PAVEL, J. – VÍTEK, L. 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-24732-28-2.
- PAVLÍK, M. 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region. Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PROCHÁZKOVÁ, D. 2011. *Strategické řízení bezpečnosti území a organizace*. Praha: ČVUT, 2011. ISBN 978-80-01-04844-3.
- PUNCH, K. 2008. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- REKTOŘÍK, J. 2007. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.
- RIMARČÍK, M. 2007. *Štatistika pre prax*. Vydané nákladom vlastným, 2007. ISBN 978-80-969813-1-1.
- RITOMSKÝ, A. 2004. Metodológia sociálnopsychologického výskumu. In: *Kollárik, T. a kol.: Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. ISBN 978-80-223-2479-3
- SÁKAL, P. 2013. *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie. II. stratégia udržateľného rozvoja*. Trnava: AlumniPress, 2013. ISBN 978-80-8096-186-2
- SZARKOVÁ, 2008. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. Bratislava: Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2525-1
- SZARKOVÁ, 2011. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2011. ISBN 978-80-225-2525-1
- ŠATANOVÁ, A. – SAKÁL, P. 2013. *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie: II. Stratégia udržateľného rozvoja*. Trnava: AlumniPress, 2013. ISBN 978-80-8096-186-2.
- TRUNEČEK, J. 1995. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 978-80-707-9929-1.

ODBORNÉ PUBLIKÁCIE

- BASIAGO, A. D. 1999. *Economic, social and environmental sustainability in development theory and urban planning practice*. Environmentalist (19), 1999. <https://doi.org/10.1023/A:1006697118620>
- GENÇ, R. 2017. *The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies*. Provedia – Manufacturing (8), 2017. ISSN 2351-9789 (Online)
- GOMES, R. C. 2004. *Who Are the Relevant Stakeholders to the Local Government Context? Empirical Evidences on Environmental Influences in the Decision-Making Process of English Local Authorities*. Brazilian Administration Review, 2004 (1). ISSN 1807-7692
- GUEST, R. 2010. *The economics of sustainability in the context of climate change: An overview*. Journal of World Business, 25 (4), 2010. ISSN 1878-5573 <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.008>
- KIRST, E. – LANG, D. 2019. *Perspectives on comprehensive sustainability-orientation in municipalities: Structuring existing approaches*. Sustainability, 11(4), 1040. <https://doi.org/10.3390/su11041040>
- KRESS, N. 2005. *Engaging Your Employees through the Power of Communication*. Workspan 48 (5), 2005. ISSN 1529-9465

MAINARDES, E. W. – ALVES, H. – RAPOSO, M. 2012. *A model for stakeholder classification and stakeholder relationship*. Management Decision, 2012 (50). ISSN 0025-1747

NAVARRO GALERA, A. et al. 2013. *Transparency of sustainability information in local governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis*. Journal of Cleaner Production, 64 (2014), 495 – 504. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.038>

OKON, P. E. 2017. *The Role of Communication in the Effective Administration of Local Governments in Cross River State of Nigeria*. Public Policy and Administration Research (7), 2017. ISSN (Online) 2225-0972

PRUŽINSKÝ, M – MIHALÁČOVÁ, B. – JELEŇOVÁ, I. 2011. *Veda, výskum, vedecké metódy a ich aplikácia*. Systémové prístupy. 2011.

PURVIS, B. – MAO, Y. – ROBINSON, D. 2018. *Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins*. Sustainability Science. 2019, 14. ISSN 1862-4065

REED, M. S. et al. 2019. *Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management*. Journal of Environmental Management. 2019 (90). ISSN 1095-8630

SUN, X. et al. 2022. *Administrative Level May Be the Key Factor to Improve Protection Effectiveness of Nature Reserves in China*. Sustainability, 14 (8), 2022. ISSN 2071-1050 <https://doi.org/10.3390/su14084853>

WANG, X. – WART, M. – LEBREDO, N. 2014. *Sustainability Leadership in a Local Government Context*. Public Performance & Management Review. 2014, 37 (3). ISSN 1530-9576

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Ako sa máte, Slovensko?, © 2022. *Dôvera v inštitúcie – Obecné samosprávy* [online]. © 2022 [cit. 2024-04-24]. Dostupné na: <https://www.akosamateslovensko.sk/tema/dovera-v-institutcie/>

Ami digital, © 2023. *Digital Index 2023* [online]. © 2023 [cit. 2024-04-28]. Dostupné na: <https://amidigital.sk/index-2023/>

AVS, © 2024. *Asociácia vzdelávania samosprávy – Základné informácie* [online]. © 2024 [cit. 2024-04-19]. Dostupné na: <https://www.avs-rvc.sk/avs-2/zakladne-informacie-1/>

BRACKLEY, A. – YORK, B. – LEDSHAM, N. 2020. *What's Next for Sustainable Business?* Sustainability [online]. 2020 [cit. 2020-10-25]. Dostupné na: <https://www.sustainability.com/thinking/2020-sustainability-trends/>

DILMEGANI, C. 2023. *Sustainable Management Definition & Top 10 Best Practices in '23*. Research AI Multiple. [online]. 2023 [cit. 2023-11-15]. Dostupné na: <https://research.aimultiple.com/sustainable-management/>

EMPEL, C. – BOEKEL, G. 2007. *What is local development?* In: International Labour Office. *Local Development Strategies* [online]. © 2021 [cit. 2023-11-15]. Dostupné na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_210470.pdf

Európska charta miestnej samosprávy - informácie, © 2023. *Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky* [online]. © 2023 [cit. 2023-10-01]. Dostupné na: <https://minv.sk/?europska-charta-miestnej-samospravy>

HAGOVSKÁ, V. – MALEŠ, I. – BEDNÁRIKOVÁ, K. 2023. *Udržateľnosť v mestách Slovenska*. Inštitút cirkulárnej ekonomiky, o. z. (INCIEN). Dostupné na: https://www.incien.sk/wp-content/uploads/2023/09/incien_udrzatelnost_vmestach_naSlovensku_final.pdf

Het Groene Brein, © 2020. *How is circular economy different from linear economy* [online]. © 2020 [cit. 2020-10-10]. Dostupné na: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/knowledge-map-circular-economy/how-is-a-circular-economy-different-from-a-linear-economy/>

IPCC (The Intergovernmental Panel on Climate Change), © 2020.. *AR5 Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change* [online]. © 2020 [cit. 2020-10-10]. Dostupné na: <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg3/>

KALIŇÁK, M. 2021. *ZMOS analyzuje Európsku chartu miestnej samosprávy*. ZMOS [online]. 2021 [cit. 2023-10-01]. Dostupné na: <https://www.zmos.sk/zmos-analyzuje-europsku-chartu-miestnej-samospravy--oznam/mid/405616/.html>

LACKOVIČ, M. 2023. *Demokracia, participácia, transparentnosť & dôvera verejnosti v samospráve 21. storočia* [online]. 2023 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://transparency.sk/wp-content/uploads/2023/08/Participacia-v-Hviezdoslavove.pdf>

LAVILLE, S. 2019. *Single-use plastics as serious climate change hazard, study warns*. The Guardian [online]. 2019 [cit. 2020-10-11]. Dostupné na: <https://www.theguardian.com/environment/2019/may/15/single-use-plastics-a-serious-climate-change-hazard-study-warns>

MADRO, P. 2023. *Zrušia 33 okresov a štyri kraje? Vláda chystá nové hranice samospráv, župani sa búria*. Pravda [online]. © 2023 [cit. 2024-01-23]. Dostupné na: <https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/664348-vlada-chce-prepisat-hranice-regionov-samospravy-sa-buria/>

MINŽP, © 2019. *Regionálny územný systém ekologickej stability okresu Bytča* [online]. © 2019 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: <https://www.minzp.sk/files/okresy/ruses-bytca.pdf>

MIRRI, © 2023a. *Horná Nitra bude vďaka eurofondom zelenšia* [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/aktuality/horna-nitra/horna-nitra-bude-vdaka-eurofondom-zelenia-dalsia-vyzva-podpori-verejnu-dopravu-bez-emisii-a-podla-planu-napreduje-aj-projekt-noveho-zdroja-tepla-s-vyuzitim-banskej-infrastruktury/>

MIRRI, © 2023b. *Vicepremiérka Remišová: Nové eurofondy znamenajú pre regióny veľkú šancu* [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/aktuality/cko/vicepremierka-remisova-nove-eurofondy-znamenaju-pre-regiony-velku-sancu/>

PBL NEAA (Netherlands Environmental Assessment Agency), © 2020. *What is circular economy? Opportunities for circular economy* [online]. © 2020 [cit. 2020-10-10]. Dostupné na: <https://themasites.pbl.nl/o/circular-economy/>

Regióny.sk, © 2024. *Veľký prieskum spokojnosti občanov s primátormi a starostami* [online]. © 2024 [cit. 2024-04-24]. Dostupné na: <https://regiony.zoznam.sk/velky-prieskum-spokojnosti-obcanov-so-starostami-a-primatormi/>

RTVS, © 2024. *Premiér Fico priznáva, že Slovensko môže prísť o peniaze z Bruselu* [online]. © 2024 [cit. 2024-05-04]. Dostupné na: <https://spravy.rtvsk.sk/2024/04/premier-r-fico-priznava-ze-slovensko-moze-prist-o-peniaze-z-bruselu-zintenzivnil-preto-rokovania/>

SITA, © 2021. *Najväčšiu dôveru Slovákov majú primátori a starostovia, verí im 2,5-krát viac ľudí ako vlád* [online]. © 2021 [cit. 2024-04-24]. Dostupné na: <https://sita.sk/najvacsiu-doveru-slovakov-maju-primatori-a-starostovia-veri-im-25-krat-viac-ludi-ako-vlade/>

SK-NIC, © 2023. *O nás* [online]. © 2023 [cit. 2023-10-05]. Dostupné na: <https://sk-nic.sk/o-nas/>

SK8, © 2021. *Povedomie o regiónoch, regionálnom rozvoji a kohéznej politike. Vyhodnotenie prieskumu verejnej mienky* [online]. © 2021 [cit. 2022-10-11]. Dostupné na: <https://files.vlastnawebstranka.websupport.sk/1d/e0/1de0a0b2-df93-4d0f-9258-4f79afb55a81.pdf>

Slovensko meníme k lepšiemu vďaka eurofondom z Programu Slovensko, © 2021. *eurofondy.gov.sk* [online]. © 2021 [cit. 2023-12-20]. Dostupné na: <https://eurofondy.gov.sk/program-slovensko/>

Slovensko.sk, ©. 2023a. *Obce v okrese Prievidza* [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: https://www.slovensko.sk/sk/lokality/_6b702eb4-3b0e-4581-8423-36f03291f3a5

Slovensko.sk, ©. 2023b. *Obce v okrese Žilina* [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: https://www.slovensko.sk/sk/lokality/_2e22d86d-60b5-4dd0-ae0e-f858a5c2f2ec

Slovensko.sk, ©. 2023c. *Obce v okrese Bytča* [online]. © 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: https://www.slovensko.sk/sk/lokality/_c3d1c449-26dd-4ecd-9f86-9b736570d4b4

SODB, ©. 2021a. *Počet obyvateľov podľa trvalého pobytu v meste alebo na vidieku v SR k 1.1.2021* [online]. © 2021 [cit. 2024-04-21]. Dostupné na: <https://www.scitanie.sk/obyvatelia/zakladne-vysledky/struktura-obyvatelstva-podla-typu-sidla/SR/SK0/SR>

SODB, © 2021b. *Počet obyvateľov v danej veľkostnej skupine obcí v SR k 1.1.2021* [online]. © 2021 [cit. 2024-04-21]. Dostupné na: <https://www.scitanie.sk/obyvatelia/zakladne-vysledky/struktura-obyvatelstva-podla-velkostnych-skupin-obci/SR/SK0/SR>

SODBTN, © 2021a. *Počet obyvateľov podľa SODB 2021 v obciach okresu Prievidza* [online]. © 2021 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: http://www.sodbtn.sk/obce/okres_stat_obyvat_2021.php?kod_okres=307

SODBTN, © 2021b. *Počet obyvateľov podľa SODB 2021 v obciach okresu Žilina* [online]. © 2021 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: http://www.sodbtn.sk/obce/okres_stat_obyvat_2021.php?kod_okres=511

SODBTN, © 2021c. *Počet obyvateľov podľa SODB 2021 v obciach okresu Bytča* [online]. © 2021 [cit. 2024-02-10]. Dostupné na: http://www.sodbtn.sk/obce/okres_stat_obyvat_2021.php?kod_okres=501

TARASOVIČ, V. – SÝKORA, J. – NEČEJ, E, 2022. *Dezinformácie a ich vplyv na slovenskú spoločnosť*. Slovak Foreign Policy Association, 2022 [cit. 2024-05-04]. Dostupné na: <https://www.sfpa.sk/wp-content/uploads/2022/09/Dezinformacie-a-ich-vplyv-na-slovensku-spolocnost-final-7.pdf>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, © 2022a. *Otvorená samospráva* [online]. © 2022 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://samosprava.transparency.sk/rankings/cities>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, ©.2022b. *Tri štvrtiny miest sú dnes transparentnejšie ako pred štyrmi rokmi* [online]. © 2022 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://samosprava.transparency.sk/analyses/o-projekte/p:1549/o-projekte-mesta>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, © 2022c. *O projekte - mestá* [online]. © 2022 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://samosprava.transparency.sk/analyses/mesta/p:53741/tri-stvrtiny-miest-su-dnes-transparentnejšie-ako-pred-styrmi-rokmi>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, ©. 2022d. *Odporúčania pre mestá* [online]. © 2022 [cit. 2024-03-18]. Dostupné na: <https://samosprava.transparency.sk/recommendations/cities>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO, © 2024. *Slovensko si zvolilo prezidenta s netransparentnou kampaňou* [online]. © 2024 [cit. 2024-05-04]. Dostupné na: <https://transparency.sk/sk/slovensko-si-zvolilo-prezidenta-s-netransparentnou-kampanou/>

Tvoríme lepšie Slovensko – brožúra, © 2021. *Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky (MIRRI)* [online]. © 2021 [cit. 2023-12-20] Dostupné na: https://drive.google.com/file/d/1p8lQdJw_jEV-cj1b_C97P6-gXMz1lK1L/view

ÚNMS (Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej Republiky), © 2021. *Odborná štúdia Spoločenská zodpovednosť vo verejnej správe* [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné aj online na: <https://www.normoff.gov.sk/files/docs/os-csr-614c60427b570.pdf?csrt=17568759265339907245>

Veľkostné skupiny obcí – SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek, © 2023. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. © 2023 [cit. 2023-09-02]. Dostupné na: <https://shorturl.at/jkpGO>

Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu na zistenie uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy, © 2020. *Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky (UNMS)* [online]. © 2020 [cit. 2021-02-10]. Dostupné na:

https://www.normoff.gov.sk/swift_data/source/2020/okpr/spolocenska_zodpovednost/Vyhodnotenie%20dotaznikoveho%20prieskumu.pdf

ZDÚT, M. *To, čo Kaliňák s Mažgútom pri bratislavskej cyklotrase začali, ministri dokončia. Koalícia siahne na právomoci miest a obcí.* Denník N [online]. 2024 [cit. 2024-05-04]. Dostupné na: <https://dennikn.sk/3837317/to-co-kalinak-s-mazgutom-pri-bratislavskej-cyklotrase-zacali-ministri-dokoncia-koalicia-siahne-na-pravomoci-miest-a-obci/?ref=list>

Zlatý Erb, © 2023a. *Propozície súťaže ZlatýErb.sk 2023* [online]. © 2023 [cit. 2023-10-05]. Dostupné na: <https://www.zlatyerb.sk/index.php/propozicie>

Zlatý Erb, © 2023b. *Vítazi súťaže Zlatý Erb 2022* [online]. ©2023 [cit. 2024-03-16] Dostupné na: <https://www.zlatyerb.sk/index.php/2023>

Zlatý Erb, © 2024. *Vítazi súťaže Zlatý Erb 2023* [online]. © 2024 [cit. 2023-03-16] Dostupné na: <https://www.zlatyerb.sk/index.php/vitazi>

LEGISLATÍVNE DOKUMENTY A NORMY

Európska charta miestnej samosprávy, © 2021. *Rada Európy (Council of Europe)* [online]. © 2021 [cit. 2023-10-01]. Dostupné na: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-svk-a6/1680a18f46>

STN ISO 9001:2015, *Požiadavky na systém manažérstva kvality*. Dostupné aj online na: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>

Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení. Dostupný aj online na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1990-369>

Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja. Dostupný aj online na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-539>

ŠTÚDIE ZMOS

ADAMOVIČ, L. a kol. 2020. *Majetok a investície miest a obcí*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/majetok-a-investicie-miest-a-obci-oznam/mid/419520/.html>

ADAMOVIČ, L. a kol. 2023. *Aktuálne legislatívne zmeny v odpadovom hospodárstve s dopadom na mestá, obce a ich obyvateľov*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/aktualne-legislativne-zmeny-v-odpadovom-hospodarstve-s-dopadom-na-mesta--obce-a-ich-obyvatelov-oznam/mid/419520/.html#m_419520

ANDREJKO, J. a kol. 2021. *Bezpečná samospráva*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/download_file_f.php?id=1558332

ASVÁNYI, G. a kol. 2023. *Samospráva a šport*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/samosprava-a-sport-oznam/mid/419520/.html#m_419520

BRENNEROVÁ, R. a kol. 2023. *Analýza a plnenie podmienok komunitného plánovania sociálnych služieb v podmienkach miest a obcí*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/analiza-a-plnenie-podmienok-komunitneho-planovania-socialnych-sluzieb-v-podmienkach-miest-a-obci-oznam/mid/419520/.html#m_419520

CHOVANEK, J. a kol. 2021. *Analýza odpadového hospodárstva*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/download_file_f.php?id=1558323

ILKOVIČ, J. a kol. 2022. *Klimatické a energetické výzvy pre samosprávu*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/klimaticke-a-energeticke-vyzvy-pre-samospravu-oznam/mid/419520/.html>

KALIŇÁK, M. a kol. 2017. *Analýza možností na zvýšenie potenciálu miestnej územnej samosprávy pri realizácii hospodárskych politík miest a obcí*. Národný projekt Centrum sociálneho dialógu II. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/download_file_f.php?id=1220820

KALIŇÁK, M. a kol. 2019. *Dobrovoľníctvo v samospráve – krok k aktívnym komunitám*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/dobrovolnictvo-v-samosprave-krok-k-aktivnym-komunitam--oznam/mid/419520/.html#m_419520

KALIŇÁK, M. a kol. 2020a. *Alternatívne financovanie municipálneho rozvoja*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/alternativne-financovanie-municipalneho-rozvoja-oznam/mid/419520/.html>

KALIŇÁK, M. a kol. 2020b. *Potravinová dostupnosť na vidieku*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/potravinova-dostupnost-na-vidieku-oznam/mid/419520/.html>

KALIŇÁK, M. a kol. 2021. *Verejno-súkromné partnerstvá vs. Podnikanie pri zabezpečovaní verejnoprospešných činností*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/verejno-sukromne-partnerstva-vs-podnikanie-pri-zabezpecovani-verejnoprospešnych-cinnosti-oznam/mid/419520/.html>

KALIŇÁK, M. a kol. 2023. *Potenciál sociálnej ekonomiky v samospráve*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/potencial-socialnej-ekonomiky-v-samosprave-oznam/mid/419520/.html>

KLIMOVSKÝ, D. a kol. 2019. *Sociálny dialóg a miestna územná samospráva v krajinách V4 + Ukrajina*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/download_file_f.php?id=1266689

KORIMOVÁ, G. a kol. 2017. *Analýza a trendy procesu deinštitucionalizácie a možnosti miestnej územnej samosprávy z pohľadu zabezpečenia sociálnych služieb, zamestnanosti a odmeňovania*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/download_file_f.php?id=1220821

KOVÁČ, Z. a kol. 2020. *Využitie potenciálu obecných lesov – viac chrániť alebo viac hospodáriť*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/vyuzitie-potencialu-obecných-lesov-viac-chronit-alebo-viac-hospodarit-oznam/mid/419520/.html>

KRIŽAN, F. a kol. 2022. *Vidiek ako investičná príležitosť*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/download_file_f.php?id=1753959

KULKA, M. a kol. 2022. *Miestne dane a poplatky ako nástroj na skvalitnenie života obyvateľov miest a obcí*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/miestne-dane-a-poplatky-ako-nastroj-na-skvalitnenie-zivota-obyvateľov-miest-a-obci-oznam/mid/419520/.html>

LUPTÁKOVÁ, J. a kol. 2021. *Predpoklady a možnosti využitia potenciálu cestovného ruchu v podmienkach miest, obcí a regiónov Slovenska*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/predpoklady-a-moznosti-vyuzitia-potencialu-cestovneho-ruchu-v-podmienkach-miest-obci-a-regionov-slovenska-oznam/mid/419520/.html>

MARCINČIN, A. – LÁSKA, I. – KALIŇÁK, M. 2022. *Miestna územná samospráva a odborné vzdelávanie*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: <https://www.zmos.sk/miestna-uzemna-samosprava-a-odborne-vzdelavanie-oznam/mid/419520/.html>

MARKO, R. a kol. 2022. *Miestna kultúra a zvýšenie potenciálu jej využitia na miestnej úrovni*. Národný projekt Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.ia.gov.sk/data/files/np_PKSD/Analzy/ZMOS/NP_PKSD_ZMOS_Miestna_kultura_final_AV.pdf?csrt=3632240369811181771

MEDERLY, P. a kol. 2017. *Súčasný problémy v regionálnom školstve a možnosti ich riešenia z pohľadu miest a obcí*. Národný projekt Centrum sociálneho dialógu II. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.zmos.sk/download_file_f.php?id=1220822

SZOLGAYOVÁ, E. a kol. 2019. *Podpora nájomného bývania*. Národný projekt: Podpora kvality sociálneho dialógu. Združenie miest a obcí Slovenska. Dostupné aj online na: https://www.ia.gov.sk/data/files/np_PKSD/Analzy/ZMOS/Analza_Podpora_najomneho_byvania_FINAL_17102019_ZMOS.PDF

WEBOVÉ STRÁNKY ANALYZOVANÝCH OBCÍ

OKRES PRIEVIDZA

Mesto Bojnice, © 2023. *Mesto Bojnice* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.bojnice.sk/>

Obec Bystričany, © 2023. *Obec Bystričany* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.bystricany.sk/>

Obec Cigel', © 2023. *Obec Cigel'* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.cigel.sk/>

Obec Čavoj, © 2023. *Obec Čavoj* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.cavoj.sk/>

Obec Čereňany, © 2023. *Obec Čereňany* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.cerenany.sk/>

Obec Diviacka Nová Ves, © 2023. *Obec Diviacka Nová Ves* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.diviackanovaves.sk/>

Obec Diviaky, © 2023. *Obec Diviaky* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.diviaky.sk/>

Obec Dolné Vestenice, © 2023. *Obec Dolné Vestenice* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.dolnevestenice.sk/>

Mesto Handlová, © 2023. *Mesto Handlová* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.handlova.sk/>

Obec Horná Ves, © 2023. *Obec Horná Ves* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.hornaves.sk/>

Obec Horné Vestenice, © 2023. *Obec Horné Vestenice* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://hornevestenice.sk/>

Obec Chrenovec-Brusno, © 2023. *Obec Chrenovec-Brusno* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.chrenovec.sk/>

Obec Chvojnica, © 2023. *Obec Chvojnica* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://chvojnica.eu/>

Obec Jalovec, © 2023. *Obec Jalovec* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.jalovec.eu/>

Obec Kamenec pod Vtáčnikom, © 2023. *Obec Kamenec pod Vtáčnikom* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://kamenec.sk/>

Obec Kanianka, © 2023. *Obec Kanianka* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://kanianka.sk/>

Obec Kľačno, © 2023. *Obec Kľačno* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.klacno.eu/>

Obec Kocurany, © 2023. *Obec Kocurany* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.kocurany.sk/>

Obec Kostolná Ves, © 2023. *Obec Kostolná Ves* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://kostolnaves.sk/>

Obec Koš, © 2023. *Obec Koš* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.obec-kos.sk/>

Obec Lazany, © 2023. *Obec Lazany* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.lazany.sk/>

Obec Lehota pod Vtáčnikom, © 2023. *Obec Lehota pod Vtáčnikom* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.lehotapodvtacnikom.sk/>

Obec Liešťany, © 2023. *Obec Liešťany* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.liestany.sk/>

Obec Lipník, © 2023. *Obec Lipník* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.lipnik.sk/>

Obec Malá Čausa, © 2023. *Obec Malá Čausa* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.malacausa.sk/>

Obec Malinová, © 2023. *Obec Malinová* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.malinova.sk/>

Obec Nedožery-Brezany, © 2023. *Obec Nedožery-Brezany* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.nedozery-brezany.sk/>

Obec Nevidzany, © 2023. *Obec Nevidzany* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.nevidzany-prievidza.sk/>

Obec Nitrianske Pravno, © 2023. *Obec Nitrianske Pravno* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.nitrianskepravno.sk/>

Obec Nitrianske Rudno, © 2023. *Obec Nitrianske Rudno* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.nitrianskerudno.sk/>

Obec Nitrianske Sučany, © 2023. *Obec Nitrianske Sučany* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.nitrianskesucany.sk/>

Obec Nitrica, © 2023. *Obec Nitrica* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.nitrica.sk/>

Mesto Nováky, © 2023. *Mesto Nováky* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.novaky.sk/>

Obec Opatovce nad Nitrou, © 2023. *Obec Opatovce nad Nitrou* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.opatovcenadnitrou.sk/>

Obec Oslany, © 2023. *Obec Oslany* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.oslany.sk/>

Obec Podhradie, © 2023. *Obec Podhradie* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.podhradie.eu/>

Obec Poluvsie, © 2023. *Obec Poluvsie* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.poluvsie.sk/>

Obec Poruba, © 2023. *Obec Poruba* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.poruba.sk/>

Obec Pravenec, © 2023. *Obec Pravenec* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.pravenec.sk/>

Mesto Prievidza, © 2023. *Mesto Prievidza* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.prievidza.sk/>

Obec Radobica, © 2023. *Obec Radobica* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.radobica.sk/>

Obec Ráztočno, © 2023. *Obec Ráztočno* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.raztocno.sk/>

Obec Rudnianska Lehota, © 2023. *Obec Rudnianska Lehota* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.rudnianskalehota.sk/>

Obec Sebedražie, © 2023. *Obec Sebedražie* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.sebedrazie.sk/>

Obec Seč, © 2023. *Obec Seč* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.obecsec.sk/>

Obec Šútovce, © 2023. *Obec Šútovce* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.sutovce.sk/>

Obec Temeš, © 2023. *Obec Temeš* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.temes.sk/>

Obec Tužina, © 2023. *Obec Tužina* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.tuzina.sk/>

Obec Valaská Belá, © 2023. *Obec Valaská Belá* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.valaskabela.sk/>

Obec Veľká Čausa, © 2023. *Obec Veľká Čausa* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.velkacausa.sk/>

Obec Zemianske Kostol'any, © 2023. *Obec Zemianske Kostol'any* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.zemianskekostolany.sk/>

OKRES BYTČA

Mesto Bytča, © 2023. *Mesto Bytča* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.bytca.sk/>

Obec Hlboké nad Váhom, © 2023. *Obec Hlboké nad Váhom* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.hlbokenadvahom.info/>

Obec Hvozdnica, © 2023. *Obec Hvozdnica* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://hvozdnica.sk/>

Obec Jablonové, © 2023. *Obec Jablonové* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.jablonove.sk/>

Obec Kolárovice, © 2023. *Obec Kolárovice* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.kolarovice.eu/>

Obec Kotešová, © 2023. *Obec Kotešová* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.kotesova.info/>

Obec Maršová-Rašov, © 2023. *Obec Maršová-Rašov* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.marsovarasov.sk/>

Obec Petrovice, © 2023. *Obec Petrovice* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.obecpetrovice.info/>

Obec Predmier, © 2023. *Obec Predmier* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.predmier.sk/>

Obec Štiavnik, © 2023. *Obec Štiavnik* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.stiavnik.sk/>

Obec Súľov-Hradná, © 2023. *Obec Súľov-Hradná* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://sulov-hradna.sk/>

Obec Veľké Rovné, © 2023. *Obec Veľké Rovné* [online]. © 2023 [analyzované október 2023 – február 2024]. Dostupné na: <https://www.velkerovne.sk/>

OKRES ŽILINA

Obec Belá, © 2024. *Obec Belá* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.bela.sk/>

Obec Bitarová, © 2024. *Obec Bitarová* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecbitarova.sk/>

Obec Brezany, © 2024. *Obec Brezany* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecbrezany.sk/>

Obec Čičmany, © 2024. *Obec Čičmany* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obeccicmany.sk/>

Obec Divina, © 2024. *Obec Divina* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.divina.sk/>

Obec Divinka, © 2024. *Obec Divinka* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.divinka-lalinok.sk/>

Obec Dlhé Pole, © 2024. *Obec Dlhé Pole* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecdlhepole.sk/>

Obec Dolná Tižina, © 2024. *Obec Dolná Tižina* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecdolnatizina.sk/>

Obec Dolný Hričov, © 2024. *Obec Dolný Hričov* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.dolnyhricov.sk/>

Obec Ďurčiná, © 2024. *Obec Ďurčiná* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecdurcina.sk/>

Obec Fačkov, © 2024. *Obec Fačkov* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecfackov.sk/>

Obec Gbeľany, © 2024. *Obec Gbeľany* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.gbelany.eu/>

Obec Horný Hričov, © 2024. *Obec Horný Hričov* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://hornyhricov.sk/>

Obec Hôrky, © 2024. *Obec Hôrky* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obechorky.sk/>

Obec Hričovské Podhradie, © 2024. *Obec Hričovské Podhradie* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.hricovskepodhradie.sk/>

Obec Jasenové, © 2024. *Obec Jasenové* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.jasenove.sk/>

Obec Kamenná Poruba, © 2024. *Obec Kamenná Poruba* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obeckamennaporuba.sk/>

Obec Kľače, © 2024. *Obec Kľače* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.klace.sk/>

Obec Kónská, © 2024. *Obec Kónská* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obeckonska.info/>

Obec Kotrčiná Lúčka, © 2024. *Obec Kotrčiná Lúčka* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.kotrcinalucka.sk/>

Obec Krasňany, © 2024. *Obec Krasňany* [online]. © [analyzované január – marec 2024].. Dostupné na: <http://www.obeckrasnany.sk/>

Obec Kunerad, © 2024. *Obec Kunerad* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obeckunerad.sk/>

Obec Lietava, © 2024. *Obec Lietava* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.lietava.info/>

Obec Lietavská Lúčka, © 2024. *Obec Lietavská Lúčka* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.lietavskalucka.sk/>

Obec Lietavská Svinná, © 2024. *Obec Lietavská Svinná* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obeklietsvinnababkov.info/>

Obec Lutiše, © 2024. *Obec Lutiše* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.lutise.sk/>

Obec Lysica, © 2024. *Obec Lysica* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://lysica.info/>

Obec Malá Čierna, © 2024. *Obec Malá Čierna* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.malacierna.sk/>

Obec Mojš, © 2024. *Obec Mojš* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.mojis.sk/>

Obec Nededza, © 2024. *Obec Nededza* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.nededza.eu/>

Obec Nezbudská Lúčka, © 2024. *Obec Nezbudská Lúčka* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.nezbudskalucka.sk/>

Obec Ovčiarsko, © 2024. *Obec Ovčiarsko* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecovciarsko.sk/>

Obec Paština Závada, © 2024. *Obec Paština Závada* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://pastinazavada.sk/>

Obec Podhorie, © 2024. *Obec Podhorie* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://obecpodhorie.info/>

Obec Porúbka, © 2024. *Obec Porúbka* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecporubka.sk/>

Mesto Rajec, © 2024. *Mesto Rajec* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.rajec.info/>

Obec Rajecká Lesná, © 2024. *Obec Rajecká Lesná* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.rajeckalesna.info/>

Mesto Rajecké Teplice, © 2024. *Mesto Rajecké Teplice* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://rajecke-teplice.info/>

Obec Rosina, © 2024. *Obec Rosina* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecrosina.sk/>

Obec Stráňavy, © 2024. *Obec Stráňavy* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.stranavy.sk/>

Obec Stránske, © 2024. *Obec Stránske* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.stranske.sk/>

Obec Stráža, © 2024. *Obec Stráža* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.e-obce.info/straza/>

Obec Strečno, © 2024. *Obec Strečno* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.strecno.sk/>

Obec Svederník, © 2024. *Obec Svederník* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.svedernik.info/>

Obec Šuja, © 2024. *Obec Šuja* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecsuja.eu/>

Obec Teplička nad Váhom, © 2024. *Obec Teplička nad Váhom* [online]. © 2024 [analyzované október 2024 – február 2024]. Dostupné na: <http://www.teplickanadvahom.sk/>

Obec Terchová, © 2024. *Obec Terchová* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.terchova.sk/>

Obec Turie, © 2024. *Obec Turie* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecturie.sk/>

Obec Varín, © 2024. *Obec Varín* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.varin.sk/>

Obec Veľká Čierna, © 2024. *Obec Veľká Čierna* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obecvelkacierna.info/>

Obec Višňové, © 2024. *Obec Višňové* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.visnove.sk/>

Obec Zbyňov, © 2024. *Obec Zbyňov* [online]. © [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.obeczbynov.sk/>

Mesto Žilina, © 2024. *Mesto Žilina* [online]. © 2024 [analyzované január – marec 2024]. Dostupné na: <http://www.zilina.sk/>

STRATEGICKÉ DOKUMENTY ANALYZOVANÝCH OBCÍ

VIDIECKE OBCE – OKRES PRIEVIDZA

Obec Cigel', 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Cigel'* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.cigel.sk/download_file_f.php?id=2005318

Obec Čavoj, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Čavoj* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: http://www.cavoj.sk/tlaciva/phrsr_cavoj_2015_2024.pdf

Obec Diviacka Nová Ves, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Diviacka Nová Ves* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://diviackanovaves.sk/wp-content/uploads/2022/12/PRO_2027_DNV-final2.pdf

Obec Dolné Vestenice, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Dolné Vestenice* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/eia/dokument/237374>

Obec Horná Ves, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Horná Ves* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.hornaves.sk/download_file_f.php?id=1495630

Obec Horné Vestenice, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Horné Vestenice* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://hornevestenice.sk/wp-content/uploads/2024/01/PHRSR-2023-2032-Horne-Vestenice-pdf.pdf>

Obec Chvojnica, 2007. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Chvojnica* [online]. 2007 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <http://chvojnica.eu/wp-content/uploads/2021/07/PHSR-Chvojnica.pdf>

Obec Kamenec pod Vtáčnikom, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Kamenec pod Vtáčnikom* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://kamenec.sk/wp-content/uploads/2023/11/Program-hospodarskeho-rozvoja-a-socialneho-rozvoja-Kamenec-pod-Vtacnikom-2021-2027.pdf>

Obec Kanianka, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Kanianka* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://kanianka.sk/wp-content/uploads/2023/08/PHRSR-Kanianka-2015-2024.pdf>

Obec Kľačno, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Kľačno* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.klacno.eu/download_file_f.php?id=1667424

Obec Kocurany, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Kocurany* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.kocurany.sk/files/2020-10-30-123431-PRO_2020aktualizacia.pdf

Obec Kostolná Ves, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Kostolná Ves* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/eia/detail/program-hospodarskeho-socialneho-rozvoja-obce-kostolna-ves-na-roky-201>

Obec Koš, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Koš* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.obec-kos.sk/download_file_f.php?id=1630345

Obec Lazany, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Lazany* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.lazany.sk/download_file_f.php?id=679368

Obec Lehota pod Vtáčnikom, 2022. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Lehota pod Vtáčnikom* [online]. 2022 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.lehotapodvtacnikom.sk/download_file_f.php?id=1781371

Obec Liešťany, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Liešťany* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://d8e7d49447.clvaw-cdnwnd.com/676fc85a130e44b998b6617e085c5591/200009559-9fab39fab6/PRO_2021-2027_Lie%C5%A1%C5%A5any.pdf

Obec Malinová, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Malinová* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.malinova.sk/download_file_f.php?id=1407008

Obec Nedožery-Brezany, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Nedožery-Brezany* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/eia/detail/program-hospodarskeho-socialneho-rozvoja-obce-nedozery-brezany-na-roky>

Obec Nevidzany, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Nevidzany* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://dokumenty.nevidzany-prievidza.sk/Samospr%C3%A1va/PHRaSR/3.PHRSR_Nevidzany_2015-2020_po_zmene%20ALT%C3%81NOK.pdf

Obec Nitrianske Pravno, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Nitrianske Pravno* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.nitrianskepravno.sk/download_file_f.php?id=768506

Obec Nitrianske Rudno, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Nitrianske Rudno* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.nitrianskerudno.sk/wp-content/uploads/2021/04/aktualizacia_Nitrianske_Rudno_PHRSR_2015-2022.pdf

Obec Nitrianske Sučany, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Nitrianske Sučany* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/eia/detail/program-rozvoja-obce-nitrianske-sucany-2015-2022>

Obec Nitrica, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Nitrica* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/eia/dokument/236981>

Obec Opatovce nad Nitrou, 2022. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Opatovce nad Nitrou* [online]. 2022 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.obce-epro.sk/files/documents/program-hospodarskeho-rozvoja-a-socialneho-rozvoja-opatovce-nad-nitrou-1.pdf>

Obec Oslany, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Oslany* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.oslany.sk/download_file_f.php?id=693192

Obec Podhradie, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Podhradie* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.podhradie.eu/download_file_f.php?id=647874

Obec Poluvsie, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Poluvsie* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.poluvsie.sk/download_file_f.php?id=1157601

Obec Poruba, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Poruba* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.poruba.sk/modules/file_storage/download.php?file=a9845206%7C127&inline=1

Obec Pravenec, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Pravenec* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.pravenec.sk/modules/file_storage/download.php?file=ec759606%7C53&inline=1

Obec Radobica, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Radobica* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://archiv.radobica.sk/web/pdf/pro-2014-2020.pdf>

Obec Rudnianska Lehota, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Rudnianska Lehota* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/eia/detail/program-hospodarskeho-rozvoja-socialneho-rozvoja-obce-rudnianska-lehot>

Obec Sebedražie, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Sebedražie* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/eia/detail/program-hospodarskeho-rozvoja-socialneho-rozvoja-obce-sebedrazie>

Obec Seč, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Seč* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://obecsec.sk/wp-content/uploads/2017/06/PHRSR-Sec-2016-2020.pdf>

Obec Šútovce, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Šútovce* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.sutovce.sk/files/2021-06-07-085015-PHRSR_OBCE____tovce_na_roky_2021-2026.pdf

Obec Temeš, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Temeš* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.temes.sk/_samo/documents/2015/program_rozvoja_obce_2015.pdf

Obec Tužina, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Tužina* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.tuzina.sk/download_file_f.php?id=1554804

Obec Valaská Belá, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Valaská Belá* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.valaskabela.sk/web_files/2020/5/7553.pdf

Obec Zemianske Kostoľany, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Zemianske Kostoľany* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.enviroportal.sk/eia/detail/program-hospodarskeho-rozvoja-socialneho-rozvoja-obce-zemianske-kostol>

Združenie obcí handlovskej doliny, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obcí handlovskej doliny* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.chrenovec-brusno.sk/download_file_f.php?id=2012260

VIDIECKE OBCE – OKRES BYTČA

Obec Hlboké nad Váhom, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Hlboké nad Váhom* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.hlbokenadvahom.info/zverejnovanie/dokumenty/>

Obec Hvozdnica, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Hvozdnica* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.zilinskazupa.sk/files/aktualizacie/hvozdnica-phsr-2015-2020.pdf>

Obec Jablonové, 2007. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Jablonové* [online]. 2007 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <http://www.jablonove.sk/files/194-PHSR.pdf>

Obec Kolárovice, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Kolárovice* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.kolarovice.eu/modules/file_storage/download.php?file=3fcf7af8%7C149&inline=1

Obec Kotešová, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Kotešová* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.kotesova.info/pages/attachments/ujuFEYyDQx6TpD4sJyyGRn.pdf>

Obec Maršová-Rašov, 2006. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Maršová-Rašov* [online]. 2006 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.marsovarasov.sk/modules/file_storage/download.php?file=ce5b4a41%7C836

Obec Petrovice, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Petrovice* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.obecpetrovice.info/pages/attachments/exGWpinhzSco3dDWaJBkai.pdf>

Obec Predmier, 2006. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Predmier* [online]. 2006 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://predmier.sk/dokument?kat=196>

Obec Štiavnik, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Štiavnik* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.stiavnik.sk/data/advertisement/stiavnik.sk/318965/123390_phsr-obec-stiavnik-schvaleny.pdf

Obec Súľov-Hradná 2007. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Súľov-Hradná* [online]. 2007 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://sulov-hradna.sk/wp-content/uploads/2020/07/PHSR_01TextovaCast.pdf

Obec Veľké Rovné, 2009. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Veľké Rovné* [online]. 2009 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://app.otvorenestrategie.sk/dokument/1563>

VIDIECKE OBCE – OKRES ŽILINA

Obec Brezany, 2022. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Brezany* [online]. 2022 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.obecbrezany.sk/pages/attachments/vNtP7bAdL7tSN7pgqHLr23.pdf>

Obec Divina, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Divina* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.divina.sk/modules/file_storage/download.php?file=fc371e7a%7C146&inline=1

Obec Dlhé Pole, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Dlhé Pole* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.obecdihlepole.sk/pages/attachments/ickrXHUThtCgkuCqHCBi6j.pdf>

Obec Dolný Hričov, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Dolný Hričov* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.dolnyhricov.sk/modules/file_storage/download.php?file=b5c924c8%7C502&inline=1

Obec Horný Hričov, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Horný Hričov* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.hornyhricov.sk/modules/file_storage/download.php?file=5814cc07%7C1381&inline=1

Obec Hôrky, 2014. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Hôrky* [online]. 2014 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.obechorky.sk/obecny-urad/dokumenty/zakladne-dokumenty-obce-horky/>

Obec Hričovské Podhradie, 2015. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Hričovské Podhradie* [online]. 2015 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.hricovskepodhradie.sk/uploads/PHSR%20HP%202015%20-2023.pdf>

Obec Ovčiarsko, 2016. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Ovčiarsko* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <http://www.obecovciarsko.sk/files/9782-PHSR-Ovciarsko.pdf>

Obec Paština Závada, 2021. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Paština Závada* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://pastinazavada.sk/download/285/ine-dokumenty/698B5C1D2F32FBEC-660/N%C3%A1vrh%20-%20PHaSR%20Pa%C5%A1tina%20Z%C3%A1vada%20na%20obdobie%202021%20-%202027>

Obec Rosina, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Rosina* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.obecrosina.sk/e_download.php?file=data/editor/56sk_2.pdf&original=Program%20rozvoja%20obce%20Rosina%20na%20roky%202023%20-%202028.pdf

Obec Svederník, 2007. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Svederník* [online]. 2007 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.svedernik.info/pages/attachments/flVdxuTD5wHfo2nNfAuyMR.pdf>

Obec Varín, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Varín* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.varin.sk/download_file_f.php?id=1883247

Združenie obcí Mikroregión Terchovská dolina, 2023. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Mikroregiónu Terchovská dolina* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.bela.sk/modules/file_storage/download.php?file=f6ea2267%7C1124&inline=1

Združenie obcí Rajecká dolina, 2023. *Spoločný program rozvoja Združenia obcí Rajecká dolina* [online]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.obecdurcina.sk/modules/file_storage/download.php?file=f27bf9e5%7C778&inline=1

MESTÁ

Mesto Bojnice. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Bojnice* [online]. 2021 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.bojnice.sk/download_file_f.php?id=2035281

Mesto Bytča. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Bytča* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://drive.google.com/file/d/1QUs9iv7JqGGmX9bgCteGYT0iFz2YcD2c/view>

Mesto Handlová. *Program rozvoja mesta Handlová* [online]. 2022 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://www.handlova.sk/data/page/handlova.sk/14480/program-rozvoja-mesta-handlova-2022-2030.pdf>

Mesto Nováky. *Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja mesta Nováky (aktualizácia)* [online]. 2018 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://www.novaky.sk/download/1519913912phrsr_2018_2024_novaky_final.pdf

Mesto Prievidza. *Program rozvoja mesta Prievidza* [online]. 2016 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://prievidza.sk/upload/wsw/files/file/MESTO/Rozvoj%20mesta/PRMPD%202016%20-%202023%20final.pdf>

Mesto Prievidza, Nováky, Bojnice a obec Koš. *Spoločný program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja udržateľného mestského rozvoja jadrových miest Prievidza, Nováky, mesta Bojnice a obce Koš* [online]. 2022 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <https://prievidza.sk/wp-content/uploads/2022/07/Navrh-SD-SPHRSR-UMR-Prievidza-Novaky.pdf>

Mesto Rajec. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Rajec* [online]. 2019 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: <http://www.rajec.info/files/76981-PHSR-RAJEC-2019-2015.pdf>

Mesto Žilina a obce Bitarová, Divinka a iné, 2023. *Spoločný program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja mesta Žilina a obcí Bitarová, Divinka, Horný Hričov, Hôrky, Lietavská Lúčka, Mojš, Ovčiarsko, Teplička nad Váhom, Višňové* [online, verzia 1.0]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://zilina.sk/wp-content/uploads/2024/03/Spolocny_PHSR_UMR_Zilina_2023-2032.pdf

Mesto Žilina a obce Bitarová, Divinka a iné, 2023. *Spoločný program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja mesta Žilina a obcí Bitarová, Divinka, Horný Hričov, Lietavská Lúčka, Mojš, Ovčiarsko, Teplička nad Váhom, Višňové* [online, verzia 2.0]. 2023 [analyzované október – december 2023]. Dostupné na: https://zilina.sk/wp-content/uploads/2024/01/Spolocny-PHSR-Zilina-2023_2032_19.1.2024.pdf

Zoznam vlastných publikácií

1. Local governments and their role in pandemic [electronic] [Miestne samosprávy a ich úloha v čase pandémie] / Eliška Čičmancová.
In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 34-38 [online].
[Čičmancová Eliška (100%)]
2. Non-formal education as a tool in higher education marketing communication [electronic] [Neformálne vzdelávanie ako nástroj marketingovej komunikácie vysokej školy] / Marián Šotek - Eliška Čičmancová.
In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 26-29 [online].
[Šotek Marián (50%) - Čičmancová Eliška (50%)]
3. Management education in the disruptive times of COVID-19 pandemic [electronic] : the case of participative approach in distance learning / Eliška Čičmancová, Marián Šotek.
In: EMAN 2021 [electronic] = Selected papers : Economics & management: How to cope with disrupted times. - 1. vyd. - Belehrad: Association of Economists and Managers of the Balkans, 2021. - ISBN 978-86-80194-44-8. - s. 101-109.
[Čičmancová Eliška (50%) - Šotek Marián (50%)]
4. The importance of communication in the sustainability of local governments [electronic] [Dôležitosť komunikácie pre udržateľnosť miestnej samosprávy] / Eliška Čičmancová.
In: CER Comparative European Research 2022 [electronic] : proceedings - research track of the 17th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee Publishing, 2022. - ISBN 978-1-7399378-1-2. - s. 54-58 [CD-ROM].
[Čičmancová Eliška (100%)]
5. The application of machine learning to support managerial decision-making in the organization [print] / Dominika Tumová ... [et al.].
In: Journal of Information, Control and Management Systems [print] = JICMS. - ISSN 1336-1716. - Roč. 19, č. 2 (2021), s. 33-42 [print].
[Toman Dominika (25%) - Mičiak Martin (25%) - Pančíková Lucia (25%) - Čičmancová Eliška (25%)]

Prílohy

Zoznam príloh

Príloha A	Indikátory výskumu Galera a kol., 2013.....	168
Príloha B	Zoznam analyzovaných obcí v prvej a druhej časti výskumu.....	169
Príloha C	Hodnotenie a kódovanie indikátorov výskumu pre analýzu webovej stránky a dokumentov	170
Príloha D	Hodnotenie a kódovanie indikátorov výskumu pre rozhovory	173
Príloha E	Hodnotenie a kódovanie indikátorov výskumu pre dotazník	175
Príloha F	Podklady pre rozhovory.....	176
Príloha G	Znenie dotazníka.....	177
Príloha H	Dáta z prieskumu vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv	182
Príloha I	Obsahová analýza dokumentov PHSR.....	185
Príloha J	Dáta z hĺbkovej analýzy vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv.....	189
Príloha K	Prepis štruktúrovaných rozhovorov s predstaviteľmi vybraných slovenských samospráv	192
Príloha L	CD s textom dizertačnej práce	195

Príloha A | Indikátory výskumu Galera a kol., 2013

Stratégie a analýzy

- Vyjadril sa starosta/primátor k dôležitosti udržateľnosti pre miestnu samosprávu a jej stratégie?
- Stanovuje toto vyhlásenie priority, stratégie a kľúčové faktory z krátkodobého a strednodobého hľadiska?
- Zaoberá sa toto vyhlásenie dlhodobými trendmi relevantnými pre priority týkajúce sa udržateľnosti?
- Zahŕňa toto vyhlásenie udalosti, úspechy a zlyhania počas daného obdobia?
- Zahŕňa toto vyhlásenie perspektívy výkonnosti orientované na ciele?
- Obsahuje toto vyhlásenie výzvy a ciele na nadchádzajúci rok a nadchádzajúcich 3 až 5 rokov?

Organizácia samosprávy

- Vlastní miestna samospráva ochranné známky?
- Sú rôzne oblasti jasne definované?
- Majú zástupcovia miestnej samosprávy vymedzené oblasti zodpovednosti?
- Je uvedená situácia sídla kraja/regiónu?
- Uvádza sa počet krajín, v ktorých sa vykonávajú významné činnosti?
- Je uvedený počet zamestnancov?
- Nastali významné zmeny v štruktúre alebo veľkosti miestnej samosprávy?
- Boli miestnej samospráve počas predmetného obdobia udelené ceny alebo iné uznanie?

Informačné parametre

- Je uvedené obdobie zodpovedajúce poskytnutým informáciám?
- Je uvedený dátum zverejnenia tejto informácie?
- Je uvedená frekvencia prezentácie týchto informácií?
- Existuje kontaktná osoba pre otázky týkajúce sa poskytnutých informácií?
- Zahŕňajú poskytnuté informácie dátumy špecifického záujmu pre dodávateľov a používateľov?
- Je priorita priradená aspektom uvedeným v poskytnutých informáciách?

Samospráva a účasť zainteresovaných strán

- Je daná osoba alebo vládny orgán zodpovedný za definovanie stratégie organizácie?
- Zastáva hlavný úradník nejakú inú verejnú alebo súkromnú funkciu?
- Existujú podnikové výbory alebo zástupcovia zamestnancov?
- Sú zainteresované strany zahrnuté v poskytovaných informáciách?
- Zahŕňa prezentované informácie program samosprávy?
- Vyhlasuje sa, že programové záväzky samosprávy boli splnené?
- Má vládnuca strana v samospráve absolútnu väčšinu?
- Sú v poskytnutých informáciách zahrnuté kritériá výberu a identifikácie zainteresovaných strán?

Príloha B | Zoznam analyzovaných obcí v prvej a druhej časti výskumu

Tabuľka 46: Zoznam obcí vo výskume

Okres Prievidza	Okres Žilina	Okres Bytča
Bojnice	Belá	Bytča
Bystričany	Bitarová	Hlboké nad Váhom
Cigeľ	Brezany	Hvozdnica
Čavoj	Čičmany	Jablonové
Čereňany	Divina	Kolárovice
Diviacka Nová Ves	Divinka	Kotešová
Diviaky nad Nitricou	Dlhé Pole	Maršová - Rašov
Dlžín	Dolná Tižina	Petrovice
Dolné Vestenice	Dolný Hričov	Predmier
Handlová	Ďurčiná	Štiavnik
Horná Ves	Fačkov	Súľov - Hradná
Horné Vestenice	Gbeľany	Veľké Rovné
Chrenovec-Brusno	Horný Hričov	
Chvojnica	Hôrky	
Jalovec	Hričovské Podhradie	
Kamenec pod Vtáčnikom	Jasenové	
Kanianka	Kamenná Poruba	
Kľačno	Kľače	
Kocurany	Konská	
Kostolná Ves	Kotrčiná Lúčka	
Koš	Krasňany	
Lazany	Kunerad	
Lehota pod Vtáčnikom	Lietava	
Liešťany	Lietavská Lúčka	
Lipník	Lietavská Svinná - Babkov	
Malá Čausa	Lutiše	
Malinová	Lysica	
Nedožery - Brezany	Malá Čierna	
Nevidzany	Mojš	
Nitrianske Pravno	Nededza	
Nitrianske Rudno	Nezbudská Lúčka	
Nitrianske Sučany	Ovčiarsko	
Nitrica	Paština Závada	
Nováky	Podhorie	
Opatovce nad Nitrou	Porúbka	
Oslany	Rajec	
Podhradie	Rajecká Lesná	
Poluvsie	Rajecké Teplice	
Poruba	Rosina	
Pravenec	Stráňavy	
Prievidza	Stránske	
Radobica	Stráža	
Ráztočno	Strečno	
Rudnianska Lehota	Svederník	
Sebedražie	Šuja	
Seč	Teplička nad Váhom	
Šútovce	Terchová	
Temeš	Turie	
Tužina	Varín	
Valaská Belá	Veľká Čierna	
Veľká Čausa	Višňové	
Zemianske Kostoľany	Zbyňov	
	Žilina	

Príloha C | Hodnotenie a kódovanie indikátorov výskumu pre analýzu webovej stránky a dokumentov

Tabuľka 47: Zoznam indikátorov pre analýzu webu a dokumentov

I	Indikátor	0	1	2	3	4	5
IN1	Existencia orgánu zodpovedného za udržateľnosť	Nie je prítomné / nedá sa merať	Neexistuje, ale s udržateľnosťou sa pracuje bez určenia konkrétneho zamestnanca	Neexistuje, ale je vymedzený zamestnanec alebo poslanec OZ	Neexistuje, ale je vymedzených viac zamestnancov alebo pracovná skupina poslancov OZ	Existuje, ale nemá presne stanovené kompetencie	Existuje, má presne stanovené kompetencie, udržateľnosti sa venuje systematicky
IN2	Celková práca s udržateľnosťou v riadení	Nie je prítomné / nedá sa merať	Udržateľnosť sa v riadení obce spomína iba okrajovo	S udržateľnosťou sa pracuje čiastkovo, obec nevyvíja vyššiu snahu na implementáciu udržateľnosti	Obec má snahu implementovať udržateľnosť do procesov, ale stále prevláda neudržateľný spôsob riadenia	Aktívne sa pracuje s udržateľnosťou, ale nie je vo všetkých procesoch	Aktívne sa pracuje s udržateľnosťou, široký záber aktivít, je votkaná do procesov
IN3	Miera zapojenia verejnosti do riadenia obce	Nie je prítomné / nedá sa merať	Nie je vytvorený systém, iba prístup k zasadnutiam	Nie je vytvorený systém, ale možno podávať podnety osobne, na zasadnutiach a iným kontaktom	Okrem predchádzajúceho je vytvorený jednoduchý systém na podnety	Je vytvorený a pravidelne kontrolovaný systém na podnety a reakcie na ne	Je vytvorený systém na zber podnetov v rôznych formách, reakcie na ne, osobné stretnutia, diskusie
IN5	Úroveň poskytovania digitálnych služieb občanom	Nie je prítomné / nedá sa merať	Obec podporuje "papierové" riešenia služieb a osobný styk s občanom, digitálne služby sú poskytované len v malej miere	V obci stále prevláda osobný styk s občanom a "papierové" riešenia služieb, ale niektoré činnosti sú už prenesené do digitálneho prostredia, sú k dispozícii tlačivá	Obec má na webovej stránke určité riešenia, prostredníctvom ktorých možno vyriešiť niektoré položky úradného styku, digitálne služby sú vyvážené s osobným stykom, sú k dispozícii tlačivá s možnosťou online vyplnenia	Obec podporuje občanov vo využívaní digitálnych služieb, väčšina úradného styku môže prejsť v digitálnej rovine, má špecializované riešenia v rámci webovej stránky, sú k dispozícii tlačivá s možnosťou online vyplnenia a podania	Obec maximalizuje využívanie digitálnych služieb, sú široko prístupné občanom, je využívaných viacero metód a možností, nielen na webovej stránke, ale aj mobilné aplikácie a podobné riešenia
IN7	Úroveň informovania o spôsobe riadenia obce	Nie je prítomné / nedá sa merať	Sú zverejnené iba informácie o riadiacej osobe a obecnom zastupiteľstve, neaktuálne	Sú zverejnené iba informácie o riadiacej osobe a obecnom zastupiteľstve, aktuálne	Sú zverejnené informácie o riadiacej osobe, zastupiteľstve aj zamestnancoch	Platí predchádzajúce, informácie sú rozsiahlejšie, štruktúrované, ľahšie pochopiteľné	Platí predchádzajúce, informácie o riadení obce sú systematicky spracované, s dôkladným popisom
IN8	Úroveň informovania o plánoch, cieľoch, vízií obce	Nie je prítomné / nedá sa merať	Informácie sú prítomné, ale neaktuálne	Obec informuje o plánoch a vízií veľmi stručne a čiastkovo, nie sú úplne jasné ciele	Obec informuje o plánoch a vízií na priemernej úrovni, sú prítomné základné stručné informácie so stanovenými cieľmi	Obec má jasne definované a štruktúrované svoje plány a víziu, ale informuje o nich iba na niektorom kanále	Obec má jasne definované a štruktúrované svoje plány a víziu, informuje o nich rýchlo a jasne, na viacerých kanáloch
IN9	Úroveň elektronického zverejňovania (faktúry, zmluvy, objednávky)	Nie je prítomné / nedá sa merať	Povinné dokumenty sú zverejňované, ale s veľkým oneskorením a neaktuálnosťou	Povinné dokumenty sú zverejňované, ale sporadicky	Pravidelne sa zverejňujú povinné dokumenty, ale bez možnosti reakcie občana, chýba štruktúra a systém	Pravidelne sa zverejňujú povinné dokumenty, občan na ne môže reagovať, ale chýba štruktúra a systém / je štruktúra, ale nie je možnosť reakcie	Pravidelne, včas a systematicky sa zverejňujú povinné dokumenty, občan na ne môže reagovať

IN10	Úroveň uverejňovania strategických dokumentov (PHSR, akčný plán, komunitný plán, sociálny plán a pod.) (počet)	0	1	2	3	4	5+
IN11	Hodnotenie transparentnosti (sekundárne hodnotenia <i>Transparency International, ZOMOS</i>)	Nie je prítomné / nedá sa merať	F, E-, E, E+	D-, D, D+	C-, C, C+	B-, B, B+	A-, A, A+
IN12	Informovanie o využívaní eurofondov a vlastných investícií	Nie je prítomné / nedá sa merať	Obec informuje o nevyužívaní eurofondov	Obec neinformuje, údaje sú len na // kamidueorofondy.sk	Samotná obec informuje len veľmi okrajovo, dôkladné informácie sú dostupné na inom portáli // kamidueorofondy.sk	Obec informuje o využívaní eurofondov viac stručne, tieto informácie sú na webovej stránke bez bližších konkrétností, dá sa dohľadať na portáli	Obec jasne informuje o využívaní eurofondov, má zverejnené projekty, prínosy, rozpočty, umiestnené na webe a iných kanáloch.
IN13	Spracovanie zverejnených strategických dokumentov	Nie je prítomné / nedá sa merať	Dokument je prítomný, ale neaktuálny	Dokument je prítomný a aktuálny, ale nie je detailne rozpracovaný	Dokument je prítomný a aktuálny, je rozpracovaný na priemernej úrovni (obsahuje stručné informácie o problémoch a riešeniach)	Dokument je prítomný a aktuálny, štruktúrovaný, venuje sa viacerým oblastiam (širšie pokrýva problémy a riešenia)	Dokument je prítomný a aktuálny, má dôkladne rozpracované časti a venuje sa široko oblastiam strategického riadenia
IN14	Zahrnutie udržateľnosti do strategických dokumentov	Nie je prítomné / nedá sa merať	V dokumente sa pojem udržateľnosť spomína len okrajovo	V dokumente sa pracuje s pojmom udržateľnosť iba v určitých častiach	Dokument pracuje s udržateľnosťou vo všetkých častiach, ale iba čiastočne	Dokument výrazne pracuje s udržateľnosťou vo všetkých častiach, ale neexistujú logické prepojenia	Dokument sa celý odvíja od udržateľnosti, detailne s ňou pracuje vo všetkých častiach, existujú logické prepojenia
IN15	Identifikácia kľúčových oblastí rozvoja v strategických dokumentoch	Nie je prítomné / nedá sa merať	Strategický dokument je prítomný, ale nehovorí o rozvoji	Dokument sa venuje rozvoju obce iba okrajovo, plní skôr administratívny účel	Dokument sa čiastočne venuje rozvoju viacerých oblastí obce, riešenia neprepája, sú veľmi účelové	Dokument výrazne pracuje s rozvojom vo viacerých oblastiach, ale bez konkrétnej metodiky, riešenia môžu byť čiastočne prepojené	Dokument sa výrazne venuje rozvoju vo viacerých oblastiach aj koncepčne, s využitím konkrétnej metodiky rozvoja
IN16	Preferovaná oblasť TUR v obci	Nie je prítomné / nedá sa merať	Obec pracuje s TUR len veľmi okrajovo a účelovo	Obec pracuje iba s jednou oblasťou TUR čiastkovo	Obec pracuje iba s jednou oblasťou TUR na vyššej úrovni	Obec sa zameriava na všetky piliere a oblasti TUR, ale neexistuje medzi nimi logické prepojenie	Obec sa zameriava na všetky piliere a oblasti TUR, systematicky ich prepája a aktivity sú vnorené do procesov
IN17	Identifikované problémy v obci	Nie je prítomné / nedá sa merať	Obec si je vedomá iba málo určitých problémov na základe podnetov od občanov, sama ich neidentifikuje.	Obec identifikuje viaceré problémové oblasti, prevažne z podnetov od občanov, sama ich stále nevie úplne popísať.	Obec pozná svoje problémy, vie ich popísať, ale nemá vyvinutý systém na ich pravidelné monitorovanie.	Obec jasne pozná svoje problémy, monitoruje ich, vie ich popísať, ich riešenie nie je systematické	Obec pravidelne monitoruje svoje problémy, veľmi jasne ich dokáže popísať, pozná ich a pravidelne sa zaoberá ich riešením
IN18	Východiskové potreby obce	Nie je prítomné / nedá sa merať	Obec pozná určité potreby, ale neprístupuje k nim systematicky	Obec dokáže identifikovať viaceré potreby z jednej oblasti, môže pracovať na ich naplňovaní	Obec pozná svoje všeobecné potreby, v primeranej miere na nich pracuje	Obec dokáže jasne identifikovať svoje všeobecné aj viac konkrétne potreby, pracuje na ich naplňovaní, ale bez výrazného plánu či systému	Obec jasne identifikuje svoje potreby, uvedomuje si silné aj slabé stránky, systematicky pracuje na ich naplňovaní

IN19	Udržateľné aktivity v obci (zamerané na rozvoj niektorého z pilierov TUR)	Nie je prítomné / nedá sa merať	Obec niekedy v minulosti v malej miere vykonala podobnú akciu, momentálne v tom nepokračuje	Obec sa občasne podieľa na spoluorganizácii nejakých aktivít s inými stranami, ale sama nevyvíja snahu	Obec príležitostne vyvíja snahu na organizáciu a uskutočnenie takýchto aktivít	Obec pravidelne vykonáva takéto aktivity a organizuje podujatia, ale sú zamerané iba na niektoré udržateľné prvky, nie je vytvorený systém	Obec pravidelne organizuje udržateľné podujatia na posilnenie komunity v obci, zameriava sa na všetky tri piliere udržateľnosti, systematicky o aktivitách komunikuje, má vytvorený plán aktivít
IN22	Úroveň vzdelania riadiacej osoby	Nie je prítomné / nedá sa merať	Má ukončené základné vzdelanie alebo stredné vzdelanie bez maturitnej skúšky	Má ukončené stredné vzdelanie s maturitnou skúškou	Má vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa	Má vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa	Má vyššie vzdelanie ako druhý stupeň VŠ a/alebo dopĺňujúce vzdelanie
IN24	Počet obyvateľov (vidiecke obce)	Nie je prítomné / nedá sa merať	0 - 199	200 - 499	500 - 999	1 000 - 1 999	2 000 - 8 999
IN25	Počet obyvateľov (mestá)	Nie je prítomné / nedá sa merať	1 000 - 4 999	5 000 - 9 999	10 000 - 19 999	20 000 - 49 999	50 000 - 99 999 (plus vyššie, ak berieme do úvahy BA a KE)
IN26	Existencia merania spokojnosti so životom v obci	Nie je prítomné / nedá sa merať	Spokojnosť sa účelovo nemeria, ale je možné podať spätnú väzbu	Spokojnosť sa meria iba účelovo, v čase pred voľbami alebo pri existujúcich problémoch	Spokojnosť sa meria bez vytvoreného systému, nepravidelne formou dotazníkov alebo odkazov	Je vytvorený systém na meranie spokojnosti, ale vyhodnocuje sa nepravidelne, iba účelovo, bez okamžitých reakcií	Je vytvorený systém na meranie spokojnosti so životom v obci, ktorý je pravidelne vyhodnocovaný a na zistenia sa reaguje
IN27	Partnerstvá obce na Slovensku	Nie je prítomné / nedá sa merať	Obec má historicky vytvorené partnerstvá, ale neudržiava ich	Obec má historicky vytvorené partnerstvá a udržiava ich na príležitostnej báze	Obec má historicky vytvorené partnerstvá a pravidelne ich udržiava	Okrem historicky vytvorených partnerstiev má obec aj novovznikajúce partnerstvá, ktoré pravidelne udržiava	Historické aj novovzniknuté partnerstvá obec systematicky udržiava, podieľa sa na spoločnom živote, obec si vymieňajú skúsenosti
IN28	Partnerstvá obce v zahraničí	Nie je prítomné / nedá sa merať	Obec má historicky vytvorené partnerstvá, ale neudržiava ich	Obec má historicky vytvorené partnerstvá a udržiava ich na príležitostnej báze	Obec má historicky vytvorené partnerstvá a pravidelne ich udržiava	Okrem historicky vytvorených partnerstiev má obec aj novovznikajúce partnerstvá, ktoré pravidelne udržiava	Historické aj novovzniknuté partnerstvá obec systematicky udržiava, podieľa sa na spoločnom živote, obec si vymieňajú skúsenosti
IN29	Aktuálnosť informácií na webovej stránke	Nie je prítomné / nedá sa merať	Neaktuálne informácie, v malom množstve	Väčšina informácií je neaktuálna, sú prítomné aj novšie informácie, prevláda neprehľadnosť	Informácie sú aktuálne a nové, prehľadné, ale nesystematické	Prevládajú aktuálne a nové informácie, prehľadné, systematické	Informácie sú pravidelne aktualizované, prevládajú novšie informácie z rôznych oblastí, sú systematické a prehľadné, sú logicky zatriedené, jednoducho dostupné
IN30	Spôsoby informovania občanov v online priestore	Nie je prítomné / nedá sa merať	Iba jeden kanál (web alebo sociálna sieť), malé množstvo informácií	Iba jeden kanál, aktívne využívaný a podporovaný	Môže byť prítomný ďalší kanál (sociálne siete), ale nie je aktívne využívaný	Je prítomný ďalší kanál (sociálne siete alebo aplikácia), oba spôsoby sú aktívne využívané	Viac kanálov informovania (web, sociálne siete, mobilné aplikácie, časopis a pod.), aktívne využívané

Príloha D | Hodnotenie a kódovanie indikátorov výskumu pre rozhovory

Tabuľka 48: Zoznam indikátorov pre rozhovory

I	Indikátor	0	1	2	3	4	5
IN4	Ochota prispôbiť sa potrebám občanov	Nie je prítomné / nedá sa merať	Potreby sú evidované, ale bez reakcie	Potreby sú evidované, reaguje sa čiastočne	Potreby sú evidované, reaguje sa iba primerane požiadavkám	Potreby sú evidované, reaguje sa nad rámec požiadaviek	Potreby sú evidované, štatisticky spracované, reaguje sa vysoko nad rámec požiadaviek
IN6	Meranie efektivity riadenia samosprávy	Nie je prítomné / nedá sa merať	Samospráva účelovo nemeria efektívnosť jej riadenia, vie ju vyhodnotiť iba z pozorovania a vlastným odhadom riadiacej osoby a/alebo zamestnancov	Samospráva čiastočne vyhodnocuje efektívnosť jej riadenia na základe výsledkov, systematicky sa meraniu nevenuje	Samospráva dokáže vyhodnotiť efektívnosť jej riadenia na základe nepravidielných meraní	Samospráva pravidelne meria efektívnosť jej riadenia, vykonáva občasné audity a iné hodnotenia, ale chýba štruktúra a systém merania	Samospráva veľmi účelovo a systematicky a štruktúrované meria efektívnosť jej riadenia, vykonáva pravidelné audity, hodnotí výkony zamestnancov, riadiacej osoby, dopady rozhodnutí
IN20	Meranie dôvery v riadiacu osobu zo strany zamestnancov	Nie je prítomné / nedá sa merať	Je prejavovaný záujem o meranie, ale napriek tomu sa nevykonáva	Riadiaca osoba prejavuje vyšší záujem a príležitostne sa meranie uskutočňuje, ale výsledky nie sú pre obec podstatné	Meranie sa vykonáva sporadicky, sú prítomné náznaky prítomnosti, od výsledkov sa iba minimálne odráža ďalšie rozhodovanie	Vykonáva sa pravidelné meranie, ale nie je vytvorený systém, výsledky sa iba v určitej miere aplikujú do ďalších rozhodnutí	Vykonáva sa pravidelné meranie a monitorovanie dôvery, je vytvorený systém, od výsledkov sa odvíjajú ďalšie rozhodnutia, riadiaca osoba sa výrazne o meranie zaujíma
IN21	Meranie dôvery v riadiacu osobu zo strany občanov	Nie je prítomné / nedá sa merať	Je prejavovaný záujem o meranie, ale napriek tomu sa nevykonáva	Riadiaca osoba prejavuje vyšší záujem a príležitostne sa meranie uskutočňuje, ale výsledky nie sú pre obec podstatné	Meranie sa vykonáva sporadicky, sú prítomné náznaky prítomnosti, od výsledkov sa iba minimálne odráža ďalšie rozhodovanie	Vykonáva sa pravidelné meranie, ale nie je vytvorený systém, výsledky sa iba v určitej miere aplikujú do ďalších rozhodnutí	Vykonáva sa pravidelné meranie a monitorovanie dôvery, je vytvorený systém, od výsledkov sa odvíjajú ďalšie rozhodnutia, riadiaca osoba sa výrazne o meranie zaujíma
IN23	Úroveň vzdelávania riadiacej osoby	Nie je prítomné / nedá sa merať	Ďalšie vzdelávanie prebieha iba sporadicky, záujem je nízky	Je vyšší záujem o vzdelávanie, ale stále prebieha len formou príležitostných školení	Riadiaca osoba na záujem o ďalšie vzdelávanie, zapája sa do ponúknutých príležitostí často, ale sama nevyhľadáva	Je vysoký záujem o vzdelávanie, riadiaca osoba vyhľadáva možnosti ďalšieho vzdelávania, zúčastňuje sa ich často, ale nie systematicky	Systematicky prebieha ďalšie vzdelávanie, riadiaca osoba kurzov, konferencií, školení, je prítomný vysoký záujem aj naďalej sa vzdelávať
IN31	Identifikované vplyvy na riadenie samosprávy	Nie je prítomné / nedá sa merať	Neexistuje systematický prístup k identifikácii vplyvov, čo vedie k neefektívnemu riadeniu a častým náhodným rozhodnutiam bez informačnej opory	Znalosti o vplyvoch na riadenie samosprávy sú obmedzené, ale existuje čiastočný systematický prístup k identifikácii. Niektoré rozhodnutia však môžu byť týmto ovplyvnené	Obec sa snaží systematicky identifikovať tieto vplyvy, ale stále chýba ich hlbšie analytické pochopenie	Existuje systematický prístup a schopnosť identifikovať kritické vplyvy, čo umožňuje efektívnejšie riadenie, predvídanie vplyvov ešte nie je dobre uchopené	Existuje vysoko rozvinutý a presný systém identifikácie vplyvov, ktorý umožňuje rýchle a efektívne riadenie, obec je schopná vplyvy aj predikovať a dôkladne analyzovať
IN32	Očakávania od implementácie udržateľného riadenia	Nie je prítomné / nedá sa merať	Vzhľadom na nízke znalosti o TUR má obec veľmi nízke až žiadne očakávania, prípadne očakáva zhoršenie stavu	Obec má minimálne očakávania zlepšenia stavu, ale neočakáva zhoršený stav, prípadne očakáva zachovanie stavu pred implementáciou	Obec nemá vysoké očakávania, skôr prevládajú obavy z implementácie, aj keď si uvedomuje potenciálne pozitívne výsledky	Obec očakáva pozitívne výsledky, nie je ale úplne schopná predikovať potenciálne riziká a eliminovať ich	Obec má vysoké očakávania, v udržateľné riadenie plne dôveruje, vynakladá vysokú úroveň snahy udržateľné riadenie implementovať, očakáva iba pozitívne zmeny, dokáže výrazne predikovať a eliminovať riziká

IN33	Miera znalosti pilierov udržateľného rozvoja	Nie je prítomné / nedá sa merať	Znalosti sú výrazne obmedzené, chýbajú základné informácie o udržateľnosti a TUR	Existuje minimálna iniciatíva na zvýšenie povedomia o TUR a snaha vzdelávať sa. Stále však chýba konceptuálne pochopenie TUR zo strany obce	Znalosti sú na priemernom stupni, obec má vyššiu iniciatívu tento stav zlepšovať, ale stále nie je chápanie TUR jednotné a aplikovateľné do riadenia	Znalosti sú dobre rozvinuté, obec má vytvorený jednoduchý systém na rozvoj týchto vedomostí, snaží sa ich implementovať do riadenia	Obec má vytvorený prepracovaný systém na svoje aj ďalšie vzdelávanie (občanov) o TUR, je možné plnohodnotne tieto znalosti implementovať do riadenia
IN34	Miera informovanosti o výhodách udržateľného riadenia	Nie je prítomné / nedá sa merať	Je prítomná minimálna informovanosť o výhodách zo strany obce, nie je jasné, čo môže udržateľné riadenie obci priniesť a predstavitelia obce a zamestnanci nie sú otvorení takejto komunikácii	Informovanosť je obmedzená, obce začínajú vyvíjať určitú snahu na uchopenie a pochopenie TUR v riadení, obyvatelia túto problematiku veľmi nechápu a/alebo obec o nej takmer vôbec nekomunikuje	Je na priemernej úrovni, obce vyvíjajú snahu o celkové pochopenie udržateľného riadenia a výhod s ním súvisiacich, s obyvateľmi o nich komunikuje len vo veľmi malej miere	Je na vysokej úrovni, obec má dostatočné informácie o udržateľnom riadení, nie je ale ešte úplne schopná a pripravená ho implementovať a/alebo o výhodách nedokáže dostatočne komunikovať s verejnosťou	Je na vynikajúcej úrovni, obec veľmi dobre pozná a identifikuje výhody aj nevýhody udržateľného riadenia, je ochotná takéto riadenie implementovať, dokáže o výhodách informovať aj verejnosť, ktorá na základe informácií takéto riadenie podporuje
IN35	Miera chápania udržateľnosti v obci	Nie je prítomné / nedá sa merať	Povedomie o udržateľnosti je minimálne, obec nechápe, čo udržateľnosť ako koncept znamená, prevláda nedostatok informácií o pilieroch či prínosoch udržateľnosti	Obmedzené chápanie, samospráva nemá jasno v tom, čo udržateľnosť znamená, obec vyvíja len veľmi malú snahu o ďalšie vzdelávanie v tejto problematike	Chápanie je na priemernej úrovni, existuje základné povedomie o udržateľnosti, absentuje hlbšie chápanie udržateľnosti ako konceptu, ešte nie je možné ju implementovať do procesov, obec sa viac zaujíma o vzdelávanie v TUR	Chápanie je dobre rozvinuté, znalosti sú dostatočné na implementáciu udržateľnosti do niektorých procesov, ale stále nie je uchopená koncepčne a vnorená do všetkých procesov	Chápanie udržateľnosti je na vynikajúcej úrovni, v samospráve prevláda vysoká miera informovanosti o udržateľnosti ako koncepte, čo prispieva rozvoju obce a snahe implementovať ju do procesov v riadení
IN36*	Úroveň vzdelania zamestnancov úradu a poslancov OZ	Nie je prítomné / nedá sa merať	Prevládajú zamestnanci, ktorí majú ukončené základné vzdelanie alebo stredné vzdelanie bez maturitnej skúšky	Prevládajú zamestnanci, ktorí majú ukončené stredné vzdelanie s maturitnou skúškou	Prevládajú zamestnanci, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa	Prevládajú zamestnanci, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa	Prevládajú zamestnanci, ktorí majú vyššie vzdelanie ako druhý stupeň VŠ a/alebo doplňujúce vzdelanie
IN37	Podpora vzdelávania zamestnancov úradu	Nie je prítomné / nedá sa merať	Ďalšie vzdelávanie prebieha iba sporadicky, záujem je nízky, obec nevyvíja takmer žiadnu snahu o ďalšie vzdelávanie zamestnancov	Je vyšší záujem o vzdelávanie, ale stále prebieha len formou príležitostných školení, obec vyvíja len malú snahu o ďalšie vzdelávanie zamestnancov	Zamestnanci majú záujem o ďalšie vzdelávanie, zapájajú sa do ponúknutých príležitostí často, ale sama nevyhľadáva, obec v priemernej miere podporuje ďalšie vzdelávanie zamestnancov	Je vysoký záujem o vzdelávanie, zamestnanci vyhľadávajú možnosti ďalšieho vzdelávania, zúčastňujú sa ich často, ale nie systematicky, obec ďalšie vzdelávanie podporuje	Systematicky prebieha ďalšie vzdelávanie, zamestnanci sa zúčastňujú kurzov, konferencií, školení, je prítomný vysoký záujem aj naďalej sa vzdelávať, zo strany obce aj zamestnancov
IN38*	Úroveň kompetencií a zodpovedností zamestnancov úradu	Nie je prítomné / nedá sa merať	Zamestnanci nemajú jasne stanovené kompetencie, často nie sú odborníkmi v daných oblastiach, úlohy sú pridelené ad-hoc, prevláda chaos a neorganizovanosť	Zamestnanci majú čiastočnú odbornosť v problematike,	Medzi zamestnancami sa nachádzajú odborníci na problematiku, ale stále prevláda vyšší počet zamestnancov s nižšou odbornosťou	Zamestnanci preukazujú vysokú odbornosť, ich základné kompetencie a zodpovednosti sú správne priradené, pridelenie konkrétnych úloh ale nemá systém	Zamestnanci sú odborníkmi v danej problematike, majú absolvované rozširujúce vzdelávania, ich zodpovednosti sú jasné a zreteľné, systematicky sú pridelené úlohy a kompetencie

Príloha E | Hodnotenie a kódovanie indikátorov výskumu pre dotazník

Tabuľka 49: Zoznam indikátorov pre dotazník

I	Indikátor	Umiestnenie v dotazníku	Kódovanie
IN39	Preferované informačné kanály	Časť 1	Kódovanie podľa legendy dotazníka
IN40	Návštevnosť webovej stránky obce	Časť 1	
IN41	Dôvody návštevy webovej stránky obce	Časť 1	
IN42	Vnímanie informácií na webovej stránke	Časť 1	
IN43	Aktívne sledovanie kanálov na sociálnych sieťach	Časť 1	
IN44	Vnímanie transparentnosti rozhodovacích procesov obce	Časť 1	
IN45	Vnímanie úrovne zapojenia občanov do rozhodovania	Časť 1	
IN46	Vnímanie transparentnosti riadiacej osoby	Časť 2	
IN47	Dôvera v riadiacu osobu	Časť 2	
IN48	Vnímanie prístupu riadiacej osoby ku komunikácii	Časť 2	
IN49	Záujem o dianie v obci	Časť 3	
IN50	Dôležitosť faktorov udržateľného riadenia pre občanov	Časť 3	
IN51	Celkové vnímanie komunikácie zo strany obce	Časť 4	

Príloha F | Podklady pre rozhovory

Vážený pán starosta,

S úctou sa na Vás obraciam v súvislosti s mojou žiadosťou o zapojenie sa Vašej obce do výskumného projektu. Som študentkou doktorandského štúdia na Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline a vo svojej dizertačnej práci sa zaoberám skúmaním transparentnosti, komunikácie a práce s informáciami v zmysle udržateľnosti vo vybraných slovenských obciach.

Môj výskum sa skladá z troch častí, a to z analýzy webových stránok a verejne dostupných strategických dokumentov vybraných slovenských obcí, dotazníka zameraného na vnímanie tejto problematiky občanmi a štruktúrovaných rozhovorov s predstaviteľmi týchto samospráv. Budem veľmi vďačná, ak si popri svojich povinnostiach nájdete čas na stručné zodpovedanie nižšie priložených otázok. Váš pohľad na riadenie obce bude pre výskum slovenských samospráv veľmi užitočný a prospešný.

Otázky majú takéto znenie:

1. Zákon 17/1992 definuje v § 6 pojem **trvalo udržateľný rozvoj** nasledovne: „*Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti je taký rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov.*“ Stretli ste sa nejakým spôsobom s udržateľným rozvojom alebo udržateľnosťou ako takou v praxi? Pracujete s ňou v riadení obce?
2. Máte **očakávania zlepšenia stavu** v obci, ak sa začnete viac venovať udržateľnosti alebo táto téma pre Vás nie je prioritou?
3. Myslíte si, že ste Vy ako riadiaca osoba a zamestnanci obce/úradu dostatočne **informovaní o výhodách udržateľného riadenia** v obci? Odkiaľ získavate takéto informácie?
4. Identifikujete v obci najvýraznejšie **vplyvy na riadenie** (manažment)? Ak áno, ako a aké to sú a odkiaľ pôsobia? Uvedte, prosím, príklad.
5. Podporujete **vzdelávanie** vás ako riadiacej osoby a zamestnancov obce/úradu? Ak áno, akými spôsobmi?
6. Uskutočňujete nejakým spôsobom **prieskumy verejnej mienky** medzi občanmi? Napríklad meranie dôvery v samosprávu či vo Vás ako riadiacu osobu zo strany zamestnancov obce/úradu a občanov, meranie spokojnosti s životom v obci, atď. Ak áno, aké a ako a ako často?
7. Ako sa môžu vaši občania **podieľať na riadení** a ako môžu byť ich potreby vypočítané?

Vaše odpovede na tieto otázky nám pomôžu lepšie pochopiť perspektívu miestnej samosprávy a jej postoj k otázkam, ktoré sa budeme snažiť preskúmať v rámci nášho výskumu. Pokiaľ sa rozhodnete do výskumu zapojiť, na otázky môžete odpovedať priamo tu, v mejle, respektíve pripojiť MS Word dokument s Vašimi odpoveďami.

Ak máte akékoľvek otázky alebo potrebujete ďalšie informácie, neváhajte ma kontaktovať.

Ďakujem Vám za Vašu ochotu a podporu.

Ing. Eliška Čičmancová
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Príloha G | Znenie dotazníka

Prieskum vnímania udržateľnosti, transparentnosti a informovanosti v slovenských samosprávach

Vážený respondent, vážená respondentka,

Cieľom tohto dotazníka je zistiť, ako vnímajú občania obce, v ktorých bývajú, z hľadiska udržateľnosti, transparentnosti a informovanosti. Hneď v úvode, prosím, vyplňte názov obce, ktorú budete v dotazníku hodnotiť. Následne sa pri vyplňaní dotazníka vždy odvolávajte na práve túto obec, ktorá je vám nejakým spôsobom najbližšia (podľa inštrukcií v prvej otázke).

Výsledky prieskumu sú stopercentne anonymné a budú využité iba na výskumné účely pre potreby dizertačnej práce na tému Udržateľná miestna samospráva.

Dotazník sa skladá z 5 častí - *Získavanie informácií od obce, Vnímanie riadiacej osoby obce, Celkové vnímanie komunikácie a transparentnosti obce, Motivácia občana a dôležité faktory pre vnímanie obce, Údaje o respondentovi*. Jeho vyplnenie by Vám malo zabráť maximálne 10-12 minút. Vopred Vám ďakujem za Váš čas.

Ing. Eliška Čičmancová,
doktorandka na Katedre manažérskych teórií,
Fakulta riadenia a informatiky,
Žilinská univerzita v Žiline
eliska.cicmancova@fri.uniza.sk

Poznámka pre respondenta/respondentku

Zákon 17/1992 definuje v § 6 pojem **trvalo udržateľný rozvoj** nasledovne: „*Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti je taký rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov.*“

Pojem **transparentnosť** (resp. transparentný) je podľa Jazykového ústavu Ľudovíta Štúra definovaný ako priehľadnosť, jasnosť, zrozumiteľnosť, zrejmosť (resp. priehľadný, jasný, zrozumiteľný). V chápaní dotazníka ide teda o také konanie obce, ktoré je prehľadné a jasné.

Informovanosť definujeme ako znalosť vecí, oboznámenie s (najnovšími) informáciami, poznatkami. V dotazníku sa zameriavame najmä na snahu obce udržiavať občanov informovaných.

Časť 1 – Získavanie informácií od obce

Nasledujúci súbor otázok sa dotýka tej obce, ktorú uvediete v prvej otázke tohto dotazníka. Prosím, pamätajte na to pri vyplňaní a v jednotlivých otázkach hodnotte práve túto vami uvedenú obec.

1. Uvedte názov obce, ktorú budete v tomto dotazníku hodnotiť (obec, kde najviac trávite svoj čas a najviac sa vás dotýkajú miestne rozhodnutia, môže ísť o miesto pobytu, štúdia či práce)
2. Ktoré informačné kanály preferujete pri získavaní informácií z diania v obci? (možnosť označiť viac položiek)
 - a. Webová stránka obce
 - b. Sociálne siete obce
 - c. Obecný rozhlas
 - d. Informačné tabule v obci
 - e. Osobný rozhovor so starostom/primátorom/zamestnancom úradu
 - f. Iný spôsob
3. Ako často navštevujete webovú stránku vašej obce?

- a. Každý deň
 - b. Niekoľkokrát týždenne
 - c. Niekoľkokrát mesačne
 - d. Zriedkavo
 - e. Nikdy
4. Aké sú najčastejšie dôvody vašej návštevy webovej stránky vašej obce? (možnosť označiť viac položiek)
- a. Získavanie základných informácií o obci
 - b. Získavanie aktualít a správ o dianí v obci
 - c. Vyhľadávanie informácií o rozhodnutiach obecného zastupiteľstva a/alebo starostu
 - d. Pociťujem občiansku zodpovednosť byť informovaný o obci a chcem byť aktívny občan
 - e. Vyhľadávanie informácií o kultúrnych, športových a iných záujmových aktivitách
 - f. Vyhľadávanie informácií o miestnych službách
 - g. Administratívne záležitosti – vyhľadávanie tlačív, povolení, postupov pri vybavovaní
 - h. Ako prostriedok na komunikáciu s obcou a jej predstaviteľmi
 - i. Webovú stránku obce nenavštevujem
 - j. Iný dôvod
5. Ako hodnotíte prehľadnosť informácií na webovej stránke obce?
- a. Veľmi prehľadné, informácie sú kategorizované a je veľmi ľahké ich dohľadať
 - b. Prehľadné, informácie vyhladávať ľahko, ale občas mám s vyhľadávaním menšie problémy
 - c. Stredne prehľadné, potrebnú informáciu dokážem dohľadať, aj keď je to náročnejšie
 - d. Neprehľadné, s vyhľadaním informácií mám často problémy
 - e. Veľmi neprehľadné, chýba mnoho informácií a je náročné ich vyhľadať
 - f. Nevieťm ohodnotiť
6. Ak používate sociálnu sieť Facebook, sledujete oficiálne profily obce alebo starostu/primátora?
- a. Áno
 - b. Nie
 - c. Nevieťm o takýchto profiloch
 - d. Nepoužívam sociálnu sieť Facebook
7. Ak používate sociálnu sieť Instagram, sledujete oficiálne profily obce alebo starostu/primátora?
- a. Áno
 - b. Nie
 - c. Nevieťm o takýchto profiloch
 - d. Nepoužívam sociálnu sieť Instagram
8. Ako by ste ohodnotili transparentnosť rozhodovacích procesov obce?
- a. Veľmi transparentné, všetky rozhodnutia sú jasne komunikované so silnou iniciatívou obce
 - b. Transparentné, rozhodnutia sú dostupné, obec iniciuje komunikáciu, ale nie na pravidelnej báze
 - c. Stredne transparentné, informácie o rozhodovaní sa dajú dohľadať, ale obec nevyvíja prílišnú snahu o ich interpretáciu a komunikáciu
 - d. Netransparentné, rozhodovacie procesy nie sú občanom úplne jasné, informácie sú neúplné
 - e. Veľmi netransparentné, obec o svojich rozhodnutiach vôbec nekomunikuje

- f. Neviem ohodnotiť
9. Ako by ste ohodnotili úroveň zapojenia občanov do rozhodovacích procesov obce?
- a. Veľmi vysoká, obec umožňuje zapájať sa do riadenia viacerými spôsobmi (prieskumy verejnej mienky, prístup k zastupiteľstvám, besedy...) a pravidelne získava spätnú väzbu od občanov
 - b. Vysoká, občania sa môžu zapájať do zasadnutí, navyše je občas vykonávaná spätná väzba a čiastkové prieskumy verejnej mienky
 - c. Stredná, občania sa môžu klasicky zapájať do zasadnutí obecného zastupiteľstva a podávať návrhy
 - d. Nízka, občania majú k dispozícii iba prístup k zasadnutiam, ich návrhy nie sú často vypočuté
 - e. Veľmi nízka, občania sa nijakým spôsobom do riadenia obce nezapájajú
 - f. Neviem ohodnotiť
10. Ako by ste ohodnotili všeobecný prístup k informáciám o obecnom dianí (zmeny, nariadenia, komunitné podujatia...)
- a. Veľmi dobrý a otvorený, obec jasne komunikuje, je k dispozícii viacero kanálov, ktoré sú pravidelne aktualizované, prístup k informáciám je v online aj offline svete, obec prejavuje vysokú ochotu komunikovať
 - b. Dobrý, obec komunikuje tieto informácie, ale prevažne na jednom kanále, informácie je potrebné miestami viac vyhľadávať, ale stále sú dostupné
 - c. Priemerný, sú dostupné základné informácie, niektoré treba zložitejšie vyhľadávať, nie je veľmi ľahký prístup
 - d. Slabý, obec informácie zverejňuje iba v malej miere, často sú neaktuálne a/alebo chýbajú
 - e. Veľmi slabý a uzavretý, informácie nie sú dostupné na žiadnom kanále, je náročné zistiť si potrebnú informáciu, zo strany obce je vysoká neochota komunikovať
 - f. Neviem ohodnotiť

Časť 2 – Vnímanie riadiacej osoby obce

*Nasledujúci súbor otázok sa týka riadiacej osoby (starostu/primátora) tej obce, ktorú ste uviedli v prvej časti tohto dotazníka. Prosím, pamätajte na to pri vyplňaní a v jednotlivých otázkach hodnotte práve **túto riadiacu osobu vami uvedenej obce**.*

11. Ak hodnotíte transparentnosť a otvorenosť riadiacej osoby voči občanom?
- a. Veľmi pozitívne, starosta/primátor je veľmi otvorený a rád komunikuje, všetky informácie podáva jasne a včas, sám má vysokú iniciatívu a vôľu komunikovať a byť v kontakte s občanmi
 - b. Pozitívne, starosta/primátor je komunikácii otvorený, ale v informáciách je občas prítomná nejasnosť
 - c. Neutrálne, ani pozitívne, ani negatívne
 - d. Negatívne, starosta/primátor nie je veľmi komunikácii otvorený, ale na požiadanie možno dostať informácie
 - e. Veľmi negatívne, starosta/primátor vôbec nie je transparentný, prístup k informáciám od neho je značne obmedzený
 - f. Neviem ohodnotiť
12. Ako často sa podľa vás riadiaca osoba angažuje v komunikácii s občanmi?
- a. Veľmi často
 - b. Často
 - c. Občas
 - d. Zriedkavo
 - e. Nikdy
 - f. Neviem ohodnotiť

13. Máte pocit, že starosta/primátor primerane zohľadňuje potreby a názory občanov pri rozhodovaní?
- Áno
 - Nie
 - Neviem ohodnotiť
14. Ako by ste ohodnotili úroveň dôveryhodnosti starostu/primátora medzi občanmi?
- Veľmi vysoká
 - Vysoká
 - Stredná
 - Nízka
 - Veľmi nízka
 - Neviem ohodnotiť
15. Máte nejaké návrhy na zlepšenie angažovanosti a komunikácie zo strany starostu/primátora s občanmi?

Časť 3 – Celkové vnímanie komunikácie a transparentnosti obce

V tejto časti, prosím, ohodnotte váš celkový pohľad na komunikáciu a transparentnosť obce.

- Ako celkovo hodnotíte komunikáciu a transparentnosť miestnej samosprávy?
 - Veľmi pozitívne
 - Pozitívne
 - Neutrálne
 - Negatívne
 - Veľmi negatívne
- Ako by podľa vás mohla vaša obec zlepšiť svoju komunikáciu a transparentnosť?

Časť 4 – Motivácia občana a dôležité faktory pre vnímanie obce

Nasledujúce otázky sa venujú všeobecnému záujmu občana o dianie v obci a tiež tomu, čo ovplyvňuje jeho pohľad na obec a na spokojnosť so životom v nej.

- Ako veľmi sa zaujímate o dianie v obci?
 - Veľmi sa zaujímam, chcem poznať nové informácie
 - Zaujímam sa o základné veci
 - Nemám vyhranený postoj
 - Nezaujímam sa, ale informáciám sa nevyhýbam
 - Vôbec sa nezaujímam
- Uvedte, do akej miery sú pre vaše pozitívne vnímanie obce a života v nej **dôležité** nasledujúce faktory (1 – najmenej dôležité; 5 – najviac dôležité):

	1	2	3	4	5
Záujem obce o udržateľné riešenia					
Možnosť zapojenia sa do riadenia obce					
Možnosť vybaviť úradný styk digitálnou formou					
Transparentná komunikácia obce o hospodárení obce					
Informovanie zo strany obce o plánoch, cieľoch a vízií obce					
Informovanie zo strany obce o využívaní eurofondov a iných investícií					

Organizovanie podujatí/aktivít na rozvoj komunity zo strany obce					
Úroveň vzdelania starostu/primátora					
Meranie spokojnosti so životom v obci zo strany obce					
Informovanie zo strany obce na webovej stránke					
Informovanie zo strany obce na sociálnych sieťach					
Jednoduchá dostupnosť informácií o obecnom dianí na internete (webová stránka alebo sociálne siete)					
Partnerské obce na Slovensku alebo v zahraničí (alebo členstvo v združeniach obcí)					

Časť 5 – Údaje o respondentovi

1. Uveďte vaše pohlavie
 - a. Žena
 - b. Muž
 - c. Nechcem uviesť
2. Uveďte váš vek
 - a. Menej ako 18 rokov
 - b. 18 – 23 rokov
 - c. 24 – 29 rokov
 - d. 30 – 39 rokov
 - e. 40 – 49 rokov
 - f. 50 – 59 rokov
 - g. Viac ako 60 rokov
3. Aké je vaše doteraz najvyššie dosiahnuté vzdelanie?
 - a. Základné vzdelanie
 - b. Úplné stredoškolské vzdelanie bez maturity
 - c. Úplné stredoškolské vzdelanie s maturitou
 - d. Vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa
 - e. Vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa
 - f. Vysokoškolské vzdelanie 3. stupňa
4. Aký je váš aktuálny ekonomický status (možnosť označiť viac položiek, ak sú relevantné)?
 - a. Študent/ka
 - b. Trvalý pracovný pomer
 - c. Dohoda/brigáda
 - d. Bez zamestnania
 - e. SZČO
 - f. Iné...

Koniec dotazníka

Príloha H | Dáta z prieskumu vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv

Tabuľka 50: Vstupné dáta do prvej analýzy strategických dokumentov vybraných samospráv

Okres Prievidza				
Kód obce	Samospráva	Počet dokumentov	Typ dokumentu	Roky
PD1	Mesto	1	PHSR	2015-2020
PD2	Obec	1	PHSR	2018-2027
PD3	Obec	1	PHSR	2015-2020
PD4	Obec	1	PHSR	2015-2024
PD5	Obec	n/a	žiadny	
PD6	Obec	1	PHSR	2016-2020
PD7	Obec	n/a	žiadny	
PD8	Obec	n/a	žiadny	
PD9	Obec	1	PHSR	2016-2025
PD10	Mesto	1	PHSR	2016-2020
PD11	Obec	n/a	žiadny	
PD12	Obec	1	PHSR	2014-2020
PD13	Obec	1	PHSR obcí Handlovskej doliny	2016-2020
PD14	Obec	n/a	žiadny	
PD15	Obec	1	PHSR obcí Handlovskej doliny	2016-2020
PD16	Obec	1	PHSR	2014-2020
PD17	Obec	2	PHSR	2015-2024
	Obec		POH	2016-2020
PD18	Obec	2	PHSR	2015-2020
	Obec		POH	2016-2020
PD19	Obec	1	PHSR	2015-2022
PD20	Obec	1	PHSR	2016-2022
PD21	Obec	n/a	žiadny	
PD22	Obec	1	PHSR	2015-2024
PD23	Obec	2	PHSR	2016-2022
	Obec		POH	2016-2020
PD24	Obec	1	PHSR	2015-2020
PD25	Obec	1	PHSR obcí Handlovskej doliny	2016-2020
PD26	Obec	1	PHSR obcí Handlovskej doliny	2016-2020
PD27	Obec	1 (staré)	PHSR	2007-2013
PD28	Obec	1	PHSR	2015-2024
PD29	Obec	1	PHSR	2015-2020
PD30	Obec	2	PHSR	2016-2020
	Obec		POH	2016-2020
PD31	Obec	1	PHSR	2015-2020
PD32	Obec	n/a	žiadny	
PD33	Obec	1	PHSR	2016-2025
PD34	Mesto	2	PHSR	2018-2024
	Mesto		POH	2016-2020
PD35	Obec	1	PHSR	2015-2020
PD36	Obec	2	PHSR	2015-2024
	Obec		POH	2015-2020
PD37	Obec	n/a	žiadny	
PD38	Obec	1	PHSR	2016-2023
PD39	Obec	1	PHSR	2015-2024
PD40	Obec	1	PHSR	2015-2024
PD41	Mesto	1	PHSR	2016-2023
PD42	Obec	1	PHSR	2014-2020
PD43	Obec	1	PHSR obcí Handlovskej doliny	2016-2020
PD44	Obec	n/a	žiadny	
PD45	Obec	1	PHSR - akčný plán	2016-2020
PD46	Obec	1	PHSR	2016-2020
PD47	Obec	1	PHSR	2015-2022
PD48	Obec	1	PHSR	2015-2020

PD49	Obec	1	PHSR	2015-2020
PD50	Obec	2	PHSR	2016-2025
	Obec		POH	2016-2020
PD51	Obec	1	PHSR obcí Handlovskej doliny	2016-2020
PD52	Obec	2	PHSR	2015-2020
	Obec		POH	2016-2020
Okres Žilina				
Kód obce	Samospráva	Počet dokumentov	Typ dokumentu	Roky
ZA1	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA2	Obec	1	PHSR	2007-2016
ZA3	Obec	1	PHSR	2016-2021
ZA4	Obec	2	PHSR	2008-2020
	Obec		Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA5	Obec	1	PHSR	2016-2026
ZA6	Obec	1	PHSR	2015-2020
ZA7	Obec	1	PHSR	2015-2020
ZA8	Obec	1	PHSR	2015-2020
ZA9	Obec	1	PHSR	2015-2021
ZA10	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA11	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA12	Obec	2	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
	Obec		Akčný plán	n/a
ZA14	Obec	1	PHSR (starý)	2014-2018
ZA13	Obec	1	Komunitný plán	2020-2025
ZA15	Obec	1	PHSR	2015-2023
ZA16	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA17	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA18	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA19	Obec		Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA20	Obec	2	PHSR	2008-2013
	Obec		PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA21	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA22	Obec		Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA23	Obec	2	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
	Obec		PHSR	2012-2022
ZA24	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA25	Obec	2	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
	Obec		PHSR	n/a
ZA26	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA27	Obec	2	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
	Obec		PHSR	n/a
ZA28	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA29	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA30	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA31	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA32	Obec	1	PHSR	2016-2026
ZA33	Obec	1	PHSR	2015-2020
ZA34	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA35	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA36	Mesto	2	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
	Mesto		PHSR	2019-2025
ZA37	Obec	2	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
	Obec		PHSR	2006-2021
ZA38	Mesto	2	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
	Mesto		PHSR	2016-2021
ZA39	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA40	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA41	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA42	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA43	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA44	Obec	1	PHSR	2006-2021
ZA45	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020

ZA46	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA47	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA48	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA49	Obec	1	PHSR Terchovská dolina	2015-2020
ZA50	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA51	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA52	Obec	1	Spoločný PR Rajecká dolina	2015-2020
ZA53	Mesto	5	PHSR	2014-2020
	Mesto		Akčný plán mobility	2014-2025
	Mesto		Strategický plán rozvoja mesta	2012-2025
	Mesto		Zelený akčný plán	2014-2025
	Mesto		Program odpadového hospodárstva	2016-2020
Okres Bytča				
Kód obce	Samospráva	Počet dokumentov	Typ dokumentu	Roky
BY1	Mesto	2	PHSR	2016-2023
	Mesto		Komunitný plán	2018-2025
BY2	Obec	1	PHSR	2015-2022
BY3	Obec	2	POH	2016-2020
	Obec		PHSR	2015-2020
BY4	Obec	1	PHSR	2007-2013
BY5	Obec	1	PHSR	2015-2020
BY6	Obec	2	PHSR	2014-2020
	Obec		POH	2016-2020
BY7	Obec	1	PHSR	2006-2020
BY8	Obec	1	PR	2015-2021
BY9	Obec	2	PHSR	2006-2015
	Obec		POH	2016-2020
BY11	Obec	1	PHSR	2006-2023
BY10	Obec	1	PHSR	2016-2022
BY12	Obec	1	PHSR	2009-2018

Príloha I | Obsahová analýza dokumentov PHSR

Tabuľka 51: Obsahová analýza dokumentov PHSR v obciach do 1000 obyvateľov

Kód obce	Platnosť dokumentu	Aktuálnosť pre 2023	Charakter	Výskyt slova	Oblasť výskytu	Spracovateľ	Dostupnosť
PD8	-	-	-	0	-	-	-
ZA4	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
PD4	2015-2024	Áno	Samostatný	30	Životné prostredie, mobilita	SCARABEO-sk	Web
PD14	2007-2023	Áno	Samostatný	0	-	Obec	Web
PD20	2016-2022	Nie	Samostatný	3	-	Obec	Enviroportal
PD25	2023-2030	Áno	Spoločný	11	Životné prostredie, ekonomický rast	Dotknuté obce	Web
PD29	2015-2020	Nie	Samostatný	0	-	-	-
PD37	2015-2022	Nie	Samostatný	5	Životné prostredie	Obec	Web
PD46	2016-2022	Nie	Samostatný	0	-	Obec	Web
PD47	2021-2026	Áno	Samostatný	1	-	Obec	Web
PD48	2015-2025	Áno	Samostatný	6	Životné prostredie	Obec	Web
ZA15	2015-2023	Áno	Samostatný	6	Životné prostredie, ekonomický rast, infraštruktúra	Obec	Web
ZA18	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA28	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA31	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA33	2021-2030	Áno	Samostatný	23	Životné prostredie, ekonomický rast, smart	Obec	Web
ZA45	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA50	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
PD12	2023-2032	Áno	Samostatný	57	Životné prostredie, mobilita, cestovný ruch	SCARABEO-sk	Web
PD15	2023-2030	Áno	Spoločný	11	Životné prostredie, ekonomický rast	Dotknuté obce	Web
PD19	2015-2022	Nie	Samostatný	2	Životné prostredie	Obec	Web
PD26	2023-2030	Áno	Spoločný	11	Životné prostredie, ekonomický rast	Dotknuté obce	Web
PD27	2015-2024	Áno	Samostatný	33	Životné prostredie, mobilita, ekonomický rast	SCARABEO-sk	Web
PD38	2016-2023	Áno	Samostatný	0	-	Obec	Web
PD42	2015-2020	Nie	Samostatný	5	Životné prostredie	Epic Partner	Web
PD44	2016-2022	Nie	Samostatný	0	-	Obec	Enviroportal
PD51	2023-2030	Áno	Spoločný	11	Životné prostredie, ekonomický rast	Dotknuté obce	Web
BY2	2023-2030	Áno	Samostatný	25	Životné prostredie, udržateľnosť, infraštruktúra	Obec	Web
BY4	2007-2013	Nie	Samostatný	5	Ekonomický rast, životné prostredie	Euro Dotácie	Web
BY11	2007-2023	Áno	Samostatný	8	Životné prostredie, vzdelávanie	Obec	Web
ZA2	2023-2032	Áno	Spoločný	67	Životné prostredie, infraštruktúra, mobilita, ekonomický rast, cestovný ruch, smart	SCARABEO-sk	Web
ZA3	2022-2028	Áno	Samostatný	5	Ekonomický rast	Obec	Web
ZA11	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA13	2023-2032	Áno	Spoločný	67	Životné prostredie, infraštruktúra, mobilita, ekonomický rast, cestovný ruch, smart	SCARABEO-sk	Web
	2023-2025	Áno	Samostatný	6	Ekonomický rozvoj, bývanie	Euro Dotácie	Web
ZA14	2014-2018	Nie	Samostatný	14	Životné prostredie, zamestnanosť	Obec	Web
ZA16	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA20	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA26	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web

ZA27	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA32	2023-2032	Áno	Spoločný	67	Životné prostredie, infraštruktúra, mobilita, ekonomický rast, cestovný ruch, smart	SCARABEO-sk	Web
	2016-2026	Áno	Samostatný	7	Životné prostredie, vzdelávanie, infraštruktúra	OZ Región	Web
ZA34	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA35	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA41	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA42	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA52	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web

Tabuľka 52: Obsahová analýza dokumentov PHSR v obciach nad 1000 obyvateľov

Kód obce	Platnosť dokumentu	Aktuálnosť pre 2023	Charakter	Výskyt slova	Oblasť výskytu	Spracovateľ	Dostupnosť
PD2	-	-	-	0	-	-	-
PD3	2015-2020	Nie	Samostatný	10	Životné prostredie	GEMINI GROUP	Web
PD5	-	-	-	0	-	-	-
PD6	2021-2027	Áno	Samostatný	23	Životné prostredie, infraštruktúra	Obec	Web
PD7	-	-	-	0	-	-	-
PD11	2015-2023	Áno	Samostatný	2	-	TRRA	Web
PD13	2023-2030	Áno	Spoločný	11	Životné prostredie, ekonomický rast	Dotknuté obce	Web
PD16	2021-2027	Áno	Samostatný	21	Životné prostredie, ekonomický rast, infraštruktúra, zamestnanosť	EPIC Partner	Web
PD18	2021-2027	Áno	Samostatný	19	Životné prostredie, ekonomický rast, zachovanie dedičstva	Obec	Web
PD21	2021-2030	Áno	Samostatný	30	Životné prostredie, ekonomický rast, mobilita	SCARABEO-sk	Web
PD22	2015-2024	Áno	Samostatný	33	Životné prostredie, ekonomický rast, mobilita	SCARABEO-sk	Web
PD24	2021-2030	Áno	Samostatný	23	Ekonomický rast, mobilita, infraštruktúra	Obec	Web
PD31	2015-2022	Nie	Samostatný	8	Životné prostredie	Obec	Web
PD32	2015-2022	Nie	Samostatný	18	Životné prostredie	Obec	Enviroportal
PD33	2016-2025	Áno	Samostatný	30	Životné prostredie, zamestnanosť	SCARABEO-sk	Enviroportal
PD35	2022-2027	Áno	Samostatný	6	-	E-PRO	Web
PD39	2015-2024	Áno	Samostatný	30	Životné prostredie, ekonomický rast	SCARABEO-sk	Web
PD40	2015-2024	Áno	Samostatný	33	Životné prostredie, mobilita	SCARABEO-sk	Web
PD43	2023-2030	Áno	Spoločný	11	Životné prostredie, ekonomický rast	Dotknuté obce	Web
PD45	2021-2030	Áno	Samostatný	26	Životné prostredie, mobilita, poľnohospodárstvo	SCARABEO-sk	Enviroportal
PD49	2021-2027	Áno	Samostatný	19	Životné prostredie, ekonomický rast, zachovanie dedičstva, smart	Obec	Web
PD50	2016-2025	Áno	Samostatný	32	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	SCARABEO-sk	Web
PD52	2021-2030	Áno	Samostatný	30	Životné prostredie, ekonomický rast	SCARABEO-sk	Enviroportal
BY3	2015-2020	Áno	Samostatný	12	Služby a bývanie	Obec	ŽSK
BY5	2015-2020	Nie	Samostatný	10	Životné prostredie	Obec	Web
BY7	2006-2020	Nie	Samostatný	0	-	Obec	Web
BY8	2015-2021	Nie	Samostatný	5	Životné prostredie, ekonomický rast, infraštruktúra	Obec	Web
BY9	2006-2022	Nie	Samostatný	4	Životné prostredie, ekonomický rast, infraštruktúra	Obec	Web
ZA6	2023-2032	Áno	Spoločný	67	Životné prostredie, infraštruktúra, mobilita, ekonomický rast, cestovný ruch, smart	SCARABEO-sk	Web
ZA7	2021-2027	Áno	Samostatný	5	-	E-PRO	Web
ZA8	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web

ZA9	2023-2030	Áno	Samostatný	40	Životné prostredie, ekonomický rast, mobilita	Obec	Web
ZA10	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA12	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA17	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA19	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA21	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA22	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA23	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA24	2023-2032	Áno	Spoločný	67	Životné prostredie, infraštruktúra, mobilita, ekonomický rast, cestovnú ruch, smart	SCARABEO-sk	Web
	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA25	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA29	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
	2023-2032	Áno	Spoločný	67	Životné prostredie, infraštruktúra, mobilita, ekonomický rast, cestovnú ruch, smart	SCARABEO-sk	Web
ZA30	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA37	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA40	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA44	2007-2017	Nie	Samostatný	8	Vzdelávanie	EMP Group	Web
PD9	2016-2025	Áno	Samostatný	30	Životné prostredie, mobilita	SCARABEO-sk	Enviroportal
PD17	2015-2024	Áno	Samostatný	31	Životné prostredie, mobilita, ekonomický rast	SCARABEO-sk	Web
PD23	2022-2030	Áno	Samostatný	10	Ekonomický rast, smart rozvoj	Dokumenty pre obce	Web
PD28	2015-2024	Áno	Samostatný	29	Životné prostredie, mobilita, ekonomický rast	SCARABEO-sk	Enviroportal
PD30	2016-2023	Áno	Samostatný	18	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Obec	Web
PD36	2015-2024	Áno	Samostatný	30	Životné prostredie, ekonomický rast	SCARABEO-sk	Web
BY6	2023-2030	Áno	Samostatný	15	Ekonomický rast, služby, infraštruktúra	Obec	Web
BY10	2023-2029	Áno	Samostatný	13	Životné prostredie, služby, mobilita	Obec	Web
BY12	2009-2018	Nie	Samostatný	13	Ekonomický rast, zamestnanosť, služby	SCARABEO-sk	Otvorené stratégie
ZA1	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA5	2016-2026	Áno	Samostatný	7	Životné prostredie, infraštruktúra, vzdelávanie, komunikácia	Obec	Web
ZA39	2023-2028	Áno	Samostatný	31	Životné prostredie, zamestnanosť, ekonomický rast	Obec	Web
ZA43	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA46	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
	2023-2032	Áno	Spoločný	67	Životné prostredie, infraštruktúra, mobilita, ekonomický rast, cestovnú ruch, smart	SCARABEO-sk	Web
ZA47	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
ZA48	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA49	2023-2030	Áno	Spoločný	6	Životné prostredie, infraštruktúra	Dotknuté obce	Web
	2023-2026	Áno	Samostatný	2	Životné prostredie, infraštruktúra	Obec	Web
ZA51	2023-2032	Áno	Spoločný	67	Životné prostredie, infraštruktúra, mobilita, ekonomický rast, cestovnú ruch, smart	SCARABEO-sk	Web
	2023-2027	Áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web

Tabuľka 53: Obsahová analýza dokumentov PHSR v mestách

Kód obce	Platnosť dokumentu	Aktuálnosť pre 2023	Charakter	Výskyt slova	Oblasť výskytu	Spracovateľ	Dostupnosť
PD1	2021-2025	áno	Samostatný	6	Implementácia TUR do všetkých oblastí riadenia	GEMINI GROUP	Web
	2022-2030	áno	Spoločný	87	Životné prostredie, mobilita, UMR	Dotknuté obce	Web
PD10	2022-2030	áno	Samostatný	6	Životné prostredie, SMART riešenia	Mesto	Web
PD34	2018-2024	áno	Samostatný	29	Životné prostredie, financie, zamestnanosť	Mesto	Web
	2022-2030	áno	Spoločný	87	Životné prostredie, mobilita, UMR	Dotknuté obce	Web
PD41	2016-2023	áno	Samostatný	12	Životné prostredie, mobilita, hospodársky rast	Mesto	Web
	2022-2030	áno	Spoločný	87	Životné prostredie, mobilita, UMR	Dotknuté obce	Web
BY1	2016-2023	áno	Samostatný	3	Mobilita	Mesto	Web
ZA36	2019-2025	áno	Samostatný	11	Životné prostredie	Mesto	Web
ZA38	2023-2027	áno	Spoločný	10	Životné prostredie, ekonomický rast, zamestnanosť	Dotknuté obce	Web
ZA53	2021-2030	áno	Spoločný	67	Životné prostredie, infraštruktúra, mobilita, ekonomický rast, cestovný ruch, smart	SCARABEO-sk	Web

Príloha J | Dáta z hĺbkovej analýzy vybraných prejavov udržateľnosti v online komunikácii slovenských samospráv

Tabuľka 54: Dáta pre vidiecke obce do 1000 obyvateľov

Kód	O/M	IN 1	IN 2	IN 3	IN 5	IN 7	IN 8	IN 9	IN 10	IN 11	IN 12	IN 13	IN 14	IN 15	IN 16	IN 17	IN 18	IN 19	IN 22	IN 24	IN 26	IN 27	IN 28	IN 29	IN 30
PD8	O	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	5	0	0	1
ZA4	O	0	3	2	1	3	2	4	1	0	4	1	1	3	1	3	3	3	3	1	0	5	0	5	4
PD4	O	0	1	1	2	2	1	3	1	0	4	4	4	4	4	4	3	3	5	2	0	5	2	3	4
PD14	O	0	1	3	2	3	3	4	1	0	2	3	1	3	4	3	3	2	2	2	1	5	0	2	3
PD20	O	3	2	2	1	4	3	0	1	0	2	3	1	3	4	3	2	2	4	2	1	5	0	3	4
PD25	O	1	3	4	4	3	3	4	1	0	4	5	4	4	4	3	3	3	4	2	3	5	0	4	5
PD29	O	1	1	3	2	3	2	3	2	0	2	4	1	3	4	3	3	0	4	2	1	5	0	3	3
PD37	O	0	2	2	2	3	2	3	1	0	2	0	0	3	4	3	3	3	2	2	1	5	0	2	2
PD46	O	3	1	2	2	3	2	3	1	0	2	0	0	4	4	1	3	0	2	2	1	5	0	3	4
PD47	O	0	3	3	2	2	4	4	1	0	2	5	4	4	4	4	4	3	3	2	1	5	0	4	4
PD48	O	0	2	3	1	2	2	0	1	0	2	1	2	3	4	3	3	0	2	2	1	5	0	2	2
ZA15	O	0	1	3	2	3	1	4	1	0	2	5	2	4	4	2	3	2	4	2	1	5	0	3	5
ZA18	O	0	1	3	0	3	1	4	1	0	2	5	3	5	4	4	4	1	2	2	1	5	0	3	4
ZA28	O	0	1	2	2	3	1	4	1	0	2	5	4	5	4	4	4	2	2	2	0	5	0	4	2
ZA31	O	1	2	3	2	2	2	4	1	0	3	5	3	5	4	4	4	3	2	2	1	5	0	4	3
ZA33	O	1	2	3	2	4	4	3	2	0	5	5	5	4	4	4	4	3	2	2	1	5	0	4	4
ZA45	O	1	1	3	0	2	1	3	1	0	3	5	4	5	4	4	4	1	2	2	1	5	0	2	4
ZA50	O	3	1	2	0	3	2	4	1	0	3	5	4	5	4	4	4	3	2	2	0	5	0	3	3
PD12	O	0	2	2	4	3	2	5	1	0	2	1	3	4	4	3	3	2	4	3	1	5	0	4	2
PD15	O	3	2	2	2	2	3	4	1	0	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	2	5	0	4	2
PD19	O	1	3	3	3	2	4	4	1	0	2	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	5	2	4	5
PD26	O	1	3	3	2	3	3	3	1	0	4	5	4	4	4	3	3	4	2	3	1	5	0	4	4
PD27	O	3	3	2	2	4	4	3	1	0	2	5	5	4	4	5	5	4	2	3	1	5	0	3	2
PD38	O	0	2	2	2	3	3	4	1	0	4	3	0	3	4	3	3	3	2	3	1	5	0	3	4
PD42	O	3	2	2	2	3	3	4	2	0	4	1	3	4	4	3	3	2	4	3	1	5	4	4	4
PD44	O	3	2	3	2	3	4	3	1	0	2	1	0	4	4	3	3	3	2	3	1	5	0	4	4
PD51	O	0	2	2	4	3	4	4	1	0	4	5	4	4	4	3	3	3	5	3	1	5	0	4	2
ZA2	O	3	3	3	2	3	4	4	2	0	4	5	4	5	4	4	4	2	2	3	1	5	0	5	4
ZA3	O	3	3	3	2	4	3	4	2	0	3	4	2	4	3	4	4	2	2	3	1	5	0	5	4
ZA11	O	3	2	2	2	2	3	4	1	0	4	5	2	4	4	3	3	2	2	3	0	5	0	5	4
ZA13	O	0	1	3	1	2	2	4	2	0	3	5	2	5	4	4	4	2	4	3	1	5	0	4	4
ZA14	O	3	3	3	2	3	3	4	2	0	2	1	3	5	4	4	2	3	4	3	1	5	0	5	5
ZA16	O	3	2	2	1	3	2	4	1	0	2	5	3	5	4	4	4	2	4	3	0	5	0	4	4
ZA20	O	0	2	4	3	3	3	4	1	0	4	5	3	5	4	4	4	2	2	3	2	5	0	5	3
ZA26	O	0	1	3	0	3	1	3	1	0	2	5	3	5	4	4	4	1	2	3	1	5	0	4	4
ZA27	O	3	2	2	0	3	1	4	1	0	4	5	3	5	4	4	4	1	4	3	0	5	0	4	4
ZA32	O	3	1	2	1	3	4	4	2	0	3	5	4	5	4	4	4	3	2	3	0	5	0	3	3
ZA34	O	3	2	2	1	3	1	4	1	0	2	5	3	5	4	4	4	2	2	3	0	5	0	3	4
ZA35	O	0	1	2	1	3	1	4	1	0	3	5	3	5	4	4	4	1	2	3	0	5	0	4	4
ZA41	O	3	1	3	0	3	1	4	1	0	4	5	4	5	4	4	4	3	2	3	0	5	0	3	4
ZA42	O	0	1	2	2	3	3	4	1	0	2	5	3	5	4	4	4	1	2	3	0	5	0	4	4
ZA52	O	1	2	3	1	2	2	4	1	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	1	5	0	5	4
BY2	O	3	3	3	1	3	4	4	1	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	2	0	5	4
BY4	O	0	1	1	1	3	1	4	1	0	2	1	2	0	0	1	1	1	2	3	0	2	0	2	2
BY11	O	1	2	2	2	3	2	3	1	0	4	1	2	0	0	2	2	4	4	3	0	3	0	4	4

Tabuľka 55: Dáta pre vidiecke obce nad 1000 obyvateľov

Kód	O/M	IN 1	IN 2	IN 3	IN 5	IN 7	IN 8	IN 9	IN 10	IN 11	IN 12	IN 13	IN 14	IN 15	IN 16	IN 17	IN 18	IN 19	IN 22	IN 24	IN 26	IN 27	IN 28	IN 29	IN 30
BY10	O	2	4	5	2	3	4	5	1	0	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	2	3	0	5	4
BY12	O	3	2	2	2	4	4	3	1	5	2	1	4	3	4	3	4	3	4	5	1	3	0	4	2
BY3	O	0	2	2	1	3	4	3	1	0	2	1	4	3	3	4	2	3	4	4	0	2	0	5	4
BY5	O	1	3	2	2	4	4	4	2	0	3	1	3	5	4	4	3	3	4	4	0	2	0	4	2
BY6	O	1	3	2	2	3	4	4	3	0	4	1	4	3	3	4	4	3	5	5	0	3	0	4	2
BY7	O	3	3	2	2	3	2	4	2	0	5	1	0	2	1	1	1	2	4	4	2	3	0	4	3
BY8	O	3	3	2	1	4	2	4	2	0	3	3	2	4	4	1	2	3	4	4	2	3	0	5	4
BY9	O	3	2	2	2	2	2	4	2	0	4	1	1	0	0	1	2	3	2	4	0	3	0	4	5
PD11	O	0	2	2	3	3	3	4	1	0	2	4	2	3	4	3	3	2	2	4	1	5	0	4	4
PD13	O	2	3	4	2	3	4	4	2	0	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	5	4	4
PD16	O	3	4	3	3	4	4	5	2	0	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	5	4
PD17	O	3	4	3	2	5	4	5	1	0	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4
PD18	O	2	3	2	2	3	3	4	2	0	4	5	4	5	4	3	4	3	2	4	1	5	0	3	5
PD2	O	1	1	2	2	4	0	5	1	5	5	0	0	0	0	3	3	0	4	4	1	5	0	5	4
PD21	O	3	3	2	3	2	4	4	1	0	0	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	5	0	3	4
PD22	O	1	3	3	2	4	4	4	1	0	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	5	3	4	2
PD23	O	3	4	3	2	5	4	5	2	0	4	5	3	5	5	5	4	3	5	5	2	5	0	5	4
PD24	O	2	3	3	2	3	4	4	1	0	3	5	5	5	5	4	4	1	2	4	1	5	0	2	3
PD28	O	3	4	3	2	4	4	4	1	0	4	0	0	0	4	5	5	5	5	5	1	5	0	4	4
PD3	O	1	1	1	2	3	3	5	1	0	4	1	3	3	4	4	4	1	4	4	1	5	0	4	2
PD30	O	3	3	3	3	4	3	3	2	0	5	4	3	4	4	3	3	4	4	5	1	5	3	4	4
PD31	O	3	4	2	2	4	4	4	1	0	2	4	3	4	4	3	3	3	2	4	1	5	0	5	4
PD32	O	1	3	2	2	3	3	4	0	0	4	0	0	0	4	0	0	4	5	4	1	5	0	4	2
PD33	O	3	3	3	2	4	4	4	1	0	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	1	5	0	4	2
PD35	O	1	3	2	2	4	4	4	2	0	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	1	5	0	4	2
PD36	O	3	3	2	3	3	4	4	2	0	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	1	5	0	4	4
PD39	O	3	3	3	2	5	5	4	1	0	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	1	5	0	5	4
PD40	O	3	3	3	2	2	4	4	2	0	3	5	5	5	5	4	4	4	2	4	1	5	0	5	4
PD43	O	3	2	2	1	3	4	4	1	0	4	5	4	4	4	3	3	3	2	4	1	5	0	5	2
PD45	O	3	4	5	3	4	4	4	2	0	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	5	0	5	4
PD49	O	1	3	3	2	3	4	4	1	0	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	1	5	0	4	4
PD5	O	0	1	1	2	3	0	4	0	0	2	0	0	0	0	1	1	2	4	4	0	5	0	3	4
PD50	O	3	4	2	2	4	4	4	1	0	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	5	0	5	4
PD52	O	3	4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	5	5	5	4	4	2	4	4	1	5	0	4	4
PD6	O	0	1	1	2	3	4	5	1	0	5	5	4	5	4	5	5	0	2	4	1	5	0	5	2
PD7	O	0	1	3	3	2	0	5	0	0	2	0	0	0	0	1	1	1	4	4	1	5	0	4	4
PD9	O	3	3	4	2	3	4	5	2	0	2	4	4	5	5	3	4	1	2	5	3	5	3	4	4
ZA1	O	0	4	3	4	4	4	4	1	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	1	5	0	5	4
ZA10	O	3	2	3	2	3	1	3	2	0	4	5	2	4	4	3	3	2	4	4	1	5	0	4	4
ZA12	O	3	1	2	1	2	2	4	2	0	3	5	3	5	4	4	4	2	4	4	0	5	4	4	4
ZA17	O	3	3	3	4	4	2	4	1	0	4	5	3	5	4	4	4	3	2	4	1	5	0	5	4
ZA19	O	1	3	3	2	2	3	4	1	0	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	1	5	0	5	4
ZA21	O	3	2	2	1	3	2	3	1	0	5	5	3	5	4	4	4	2	5	4	0	5	3	4	3
ZA22	O	3	2	3	1	3	2	4	1	0	4	5	3	5	4	4	4	3	2	4	1	5	4	5	4
ZA23	O	1	2	2	1	3	2	4	1	0	2	5	3	5	4	4	4	3	4	4	0	5	0	5	2
ZA24	O	3	3	3	3	3	3	3	2	0	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	1	5	0	5	4
ZA25	O	3	3	3	2	3	5	4	2	0	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	1	5	0	5	4
ZA29	O	3	3	5	3	3	3	4	1	0	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	0	5	4
ZA30	O	3	2	2	0	2	3	4	1	0	2	5	3	5	4	4	4	1	5	4	0	5	0	4	2
ZA37	O	3	3	3	2	3	3	4	2	0	3	5	3	5	4	4	4	3	2	4	1	5	0	5	4

ZA39	O	3	3	3	2	4	3	4	1	0	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	1	5	0	5	4
ZA40	O	3	3	3	3	4	3	4	1	0	4	5	3	5	4	4	4	4	2	4	2	5	4	5	4
ZA43	O	3	2	3	3	4	2	3	1	0	2	5	3	5	4	4	4	3	3	5	1	5	0	4	4
ZA44	O	3	1	2	0	3	1	4	1	0	3	1	2	5	4	3	3	3	4	4	0	5	3	3	3
ZA46	O	3	3	3	2	4	4	4	2	0	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	1	5	4	5	3
ZA47	O	1	4	4	3	4	4	4	1	0	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	2	5	0	5	4
ZA48	O	3	2	2	4	3	4	4	1	0	4	5	4	5	4	4	4	3	2	5	0	5	0	4	4
ZA49	O	3	3	3	2	3	4	4	3	0	4	5	3	5	4	4	4	3	4	5	1	5	0	5	4
ZA5	O	3	2	2	2	3	3	4	1	0	4	3	2	3	4	3	3	3	2	5	0	5	3	5	3
ZA51	O	3	2	3	2	2	2	4	1	0	4	5	4	5	4	4	4	2	5	5	2	5	0	4	4
ZA6	O	3	3	3	2	3	3	4	1	0	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	1	5	4	5	3
ZA7	O	3	3	2	2	4	3	4	1	0	5	4	1	3	4	4	4	3	4	4	0	5	0	5	2
ZA8	O	3	4	5	3	3	5	4	2	0	3	5	3	5	4	4	4	4	2	4	4	5	0	5	3
ZA9	O	3	2	3	2	3	2	4	2	0	2	5	4	5	5	4	5	3	4	4	1	5	4	4	5

Tabuľka 56: Dáta pre mestá

Kód	O/M	IN 1	IN 2	IN 3	IN 5	IN 7	IN 8	IN 9	IN 10	IN 11	IN 12	IN 13	IN 14	IN 15	IN 16	IN 17	IN 18	IN 19	IN 22	IN 25	IN 26	IN 27	IN 28	IN 29	IN 30
PD1	M	3	3	4	4	4	4	4	5	0	3	5	5	5	5	5	5	3	5	1	1	5	1	5	5
BY1	M	3	3	5	3	3	4	3	2	4	4	3	2	4	1	3	3	4	4	3	2	5	4	5	5
PD10	M	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	3	3	5	3	5	5
PD34	M	4	3	2	3	5	4	4	7	0	5	5	4	5	4	4	4	4	4	1	0	5	4	5	4
PD41	M	4	3	4	2	5	5	4	9	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4
ZA36	M	4	2	2	2	2	4	3	1	0	3	5	3	4	5	2	4	4	4	2	0	5	5	4	4
ZA38	M	4	3	3	2	4	5	4	3	0	4	5	2	4	4	3	3	4	5	1	1	5	5	5	3
ZA53	M	4	4	4	3	5	5	4	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5

Príloha K | Prepis štruktúrovaných rozhovorov s predstaviteľmi vybraných slovenských samospráv

Tabuľka 57: Prepis rozhovorov s predstaviteľmi obcí

Kód	1	2	3	4	5	6	7	Doplňujúce informácie
BY11	Stretávajú sa, Hlavné ekonomické chápanie, financie, silné finančné plánovanie, za dôležité považujú PHSR a územný plán	Očakávajú zlepšenie, TUR plánujú a systematicky na ňom pracujú	Dostatočná informovanosť, ZMOS, predstaviteľ je člen rady ZMOS	Zásah štátu, zonácia, povolené výnimky, vláda a jej rozhodnutia Zapojenie odbornej verejnosti	Podporované vzdelávanie Dôraz na vzdelanie pri naplňaní kompetencií zamestnancov úradu	Nerealizujú Za prieskum mienky považujú voľby Osobné rozhovory a stretnutia s občanmi, otvorená komunikácia	Osobný rozhovor so starostom na obecnom úrade, OZ Aktívna účasť v komisiách OZ, Dôraz na osobný rozhovor a komunikáciu	Poukázanie na rozdiel obec-mesto a potrebu osobnej a jasnej komunikácie
PD07	Pravidelné stretávanie s TUR, Chápanie na všetkých 3 úrovniach: ekologická, sociálna, ekonomická Zlepšenie úrovne a blahobytu občanov, podpora ekonomického rozvoja, znižovanie nezamestnanosti Prístup k bývaniu, základným službám, zdrojom	Očakávanie zlepšenia, pomôžu získané finančné prostriedky	Dostatočná informovanosť, dôraz na vôľu jednotlivca	Transparentné, motivačné a efektívne riadenie, plnenie požiadaviek občanov, dôvera medzi ľuďmi, systematicky prístup, personalistika	Podporované vzdelávanie, Školenia, webinár, literatúra, konzultácie	Nerealizujú Za prieskum mienky s občanmi a spätná väzba počas podujatí, účasť na OZ	Dodržiavaním VZN, Aktívna účasť na OZ a verejných zhromaždeniach	Dôraz na aspekt jednotlivca v TUR a jeho prispievanie ku stavu obce svojou aktívnou činnosťou, podnikanie, dobrovoľníctvo, ochrana ŽP, podpora ekonomiky obce
PD12	Pravidelné stretávanie s TUR, Aktívna práca, Uplatňovanie pri navrhovaní nových projektov, Hlavné ekologické a ekonomické chápanie, energetická efektívnosť, solárne kolektory, fotovoltaika, Zachovávanie biodiverzity, ochrana rastlín, ochrana ŽP	Očakávanie zlepšenia, Aktívne aplikovanie princípov TUR do praxe a riadenia	Dostatočná informovanosť, hlavne médiá	Zachovávanie a ochrana ŽP a práca v súlade s tým	Podporované vzdelávanie, Vlastná iniciatíva, pracovné porady, online školenia	Nerealizujú Za prieskum mienky považujú voľby	Aktívna účasť na OZ, neformálne rozhovory so starostom a poslancami OZ	Dôraz na zachovávanie biodiverzity a ochranu ŽP pri rozhodovaní a riadení
PD13	Pravidelné stretávanie s TUR Hlavné ekologické chápanie, vodozádržné opatrenia, zavlňovanie, výsadba zelene, vybudovanie kompostoviska, zberného dvoru Zníženie energetickej náročnosti budov	Očakávajú zlepšenie, projekty majú zmysel a zlepšujú stav v obci, priaznivé podmienky pre rozvoj obce	Dostatočná informovanosť Školenia, porady ZMOS, ZMOHN, informačné letáky, ministerstvá	Spokojnosť občanov so životom v obci Vytváranie lepších podmienok pre život občanov	Podporované vzdelávanie Online aj prezenčné kurzy, školenia	V minulosti Združenie obcí Handlovskej doliny V súčasnosti nerealizujú Za prieskum mienky považujú voľby	Osobný rozhovor so starostom, na obecnom úrade, OZ, aj písomne Aktívna účasť na OZ, v komisiách Potreby sú vždy vypočítané a obec sa nimi aktívne zaoberá	Aktívne zapájanie sa do projektov a dôraz na využívanie eurofondov a iných dotácií
PD17	Nie je prítomné pravidelné stretávanie s TUR, ale boli vykonané niektoré opatrenia v súlade s TUR, respektíve sú plánované Hlavné ekologické a ekonomické chápanie, pozitívny dopad na ŽP, energetická náročnosť budov, fotovoltaika	Očakávanie zlepšenia, berie sa ohľad na dopad na ekosystémy a potreby občanov	Necítila sa dostatočne informovaná, hlavne o výhodách udržateľného manažmentu obce	Stav pracovného prostredia, reakcie zamestnancov a kolektívu na pracovné úlohy a zmeny, požiadavky a potreby občanov	Podporované vzdelávanie, podložené povinnosťou zo zákona, školenia súvisiace s výkonom funkcie, dane, účtovníctvo, registratúra, RVC Nitra	Nerealizujú, monitorovanie podnetov a pripomienok občanov z webovej stránky, verejné zhromaždenia s občanmi	Osobný rozhovor so starostom alebo zamestnancami, otvorenosť samosprávy voči podnetom a nápadom, vyjadrovanie k problémom, vypočítanie požiadaviek a potrieb	Dôraz na otvorenosť starostu a jeho iniciatívu komunikovať s občanmi
PD19	Stretávajú sa pravidelne, Hlavné ekonomické chápanie, efektívne prerozdelenie finančných zdrojov, Projekty zamerané na minimálne 5-ročný udržateľnosť	Očakávajú zlepšenie, Dôraz na plánovanie a nastavovanie udržateľnosti, čo prináša zlepšenie stavu v obci	Dostatočná informovanosť, viacero informačných tokov, semináre, workshopy, pracovné porady, výmena skúseností doma aj v zahraničí	Spätná väzba od občanov, vzájomná informovanosť	Podporované vzdelávanie, kurzy, školenia Dôraz na dostatočné vzdelanie pri vykonávaní funkcií a výkone Online semináre, prezenčné semináre, RVC Nitra	Nerealizujú Za prieskum mienky považujú voľby Osobné rozhovory a stretnutia s občanmi, otvorená komunikácia	Osobný rozhovor, verejné stretnutia s občanmi, rokovania OZ, telefonáty, e-maily	Dôraz na partnerské vzťahy s inými obcami Dôraz na informovanosť občanov a rôzne kanály, občasník, web stránka, infoúrad, aplikácia, obecný rozhlas, infotabule
PD22	Pravidelné stretávanie s TUR, Hlavné ekologické a sociálne chápanie, Ochrana prírody, ochrana verejnej zelene, ochranných zón vtáctva, Odpadové hospodárstvo, nakladanie s čiernymi skládkami, Pri tvorbe územného plánu, Vzdelávanie a informovanie občanov	Očakávanie zlepšenia stavu, dôraz na pridanú hodnotu pri projektoch, rozhodnutiach a zmenách	Dostatočná informovanosť, ale s priestorom na zlepšenie, Školenia, semináre, legislatíva, internetové zdroje	Skôr neidentifikujú žiadne vplyvy, riadenie prebieha na základe bežných predpisov a zákonov	Podporované vzdelávanie, školenia, semináre, internetové zdroje	V minulosti k tvorbe dokumentu Komunitný plán sociálnych služieb obce, V súčasnosti nerealizujú	Osobná komunikácia, podnety pri bežných stretnutiach v obci, na podujatiach, mejlom, Osobné návštevy na OÚ, telefonické hovory, Podnety prostredníctvom poslancov, členov komisií, Možnosť účasti na OZ, ale nízky záujem	Dôraz na vzdelávanie a informovanie občanom prostredníctvom dostupných kanálov

PD25	Nie je prítomné pravidelné stretávanie s TUR, pripisujú to veľkosti obce	Téma nie je prioritou	Necítila sa dostatočne informovaní, Sú otvorení vzdelávaniu a informovaniu	Skôr neidentifikujú žiadne vplyvy, riadenie prebieha na základe bežných predpisov a zákonov	Podporované vzdelávanie, Seminár Témy pre samosprávu, ako dani, odpady, RVC Nitra	Nerealizujú	Priama komunikácia so starostom, telefonicky, mejlom, s poslancami, Web stránka, mobilná aplikácia	Dôraz na nedostatočné informovanie o TUR
PD26	Nie je prítomné pravidelné stretávanie s TUR, v rozhodovaní prihliadanie na dopad na kvalitu života občanov a na ekosystém Chápanie hlavne ekologické a sociálne	Téma nie je prioritou Dôvod obmedzené možnosti rozvoja obce	Necítila sa dostatočne informovaní, dôvodom môže byť absencia aktívnej práce s TUR	Vplyv financií, obmedzené množstvo, ekonomická situácia v krajine	Podporované vzdelávanie, Pravidelná účasť na školeniach online aj prezenčne	Nerealizujú, priama konfrontácia s občanmi, obraz o spokojnosti/ nespokojnosti	Podávanie podnetov podložených vecnou argumentáciou na obecnom úrade, zamestnancom obce, poslancom, starostovi, Aktívna účasť na OZ, Potreby vypočítané, priestor na diskusiu	Dôraz na obmedzený rozvoj TUR a silný vplyv financií pri implementácii princípov TUR
PD27	Pravidelné stretávanie s TUR, Hlavné ekologické a ekonomické chápanie, fotovoltika na bytovom dome, projekt fotovoltiky pre MŠ	Očakávajú zlepšenie, téma je prioritou, Zapájanie sa do výziev, rozširovanie fotovoltiky, budovanie tepelných čerpadiel	Dostatočná informovanosť, Rôzne stretnutia, médiá, internet	Skôr neidentifikujú žiadne vplyvy, riadenie prebieha na základe bežných predpisov a zákonov	Podporované vzdelávanie, Online aj prezenčné školenia	Nerealizujú	Aktívna účasť na OZ, osobné návštevy úradu, kontaktovanie zamestnancov mailom, telefonicky, schránka na sťažnosti a pripomienky na vedenie obce	Dôraz na aktívnu účasť občanov na OZ
PD29	Nie je prítomné pravidelné stretávanie s TUR	Téma nie je prioritou	Necítila sa dostatočne informovaní, Internet	Skôr neidentifikujú žiadne vplyvy, riadenie prebieha na základe bežných predpisov a zákonov	Podporované vzdelávanie, hlavné seminár a stretnutia organizované RVC Nitra	Každých 5 rokov v rámci priprav PHSR	Osobnou komunikáciou na obecnom úrade s vedením obce, so zamestnancami, na zasadnutí OZ	Silný pocit nedostatočného informovania o TUR
PD39	Pravidelné stretávanie s TUR, Agenda 2030 a napĺňanie cieľov, vytváranie podmienok pre ich dosahovanie	Očakávajú zlepšenie, Téma nie je nosným problémom Dôvod enormné zataženie samosprávy	Necítila sa dostatočne informovaní, V prostredí samospráv sa tejto téme venuje veľmi málo pozornosti	Opatrenia, legislatíva, zásahy vlády Absentujúca konzultácia so samosprávami zo strany vlády	Podporované vzdelávanie, Rozširovanie si kompetencií, VŠ, akadémie, seminár a pod.	Nerealizujú	Aktívna účasť na živote obce, Účasť na OZ, členstvo v OZ, komisiách, orgánoch obce, osobné rozhovory	Dôraz na konzultácie vlády s predstaviteľmi samospráv pri rozhodovaní o legislatíve a opatreniach
PD42	Pravidelné stretávanie s TUR, Hlavné ekologické chápanie, Ochrana ŽP, triedenie odpadov, Vzdelávanie občanov v tejto téme	Očakávanie zlepšenia, Téma je prioritou, skvalitňovanie života v obci, napĺňanie cieľov TUR	Necítila sa dostatočne informovaní, prívatli by viac pozornosti tejto téme a viac propagácie zo strany štátu	Legislatíva, logika zákonov, ich diskutovanie s obcami a predstaviteľmi Občania, ich temperament, konštruktívne návrhy, kritika, nápady, Aktívne zapájanie sa do verejného diania	Podporované vzdelávanie, možnosti vzdelávania cez externé organizácie, RVC Nitra, ZMOS, ZMOHN a iné, Online aj	V minulosti pri vypracovaní PHSR, V súčasnosti nerealizujú Osobný kontakt s občanom	Verejné stretnutia s občanmi 2x ročne, Témy riadenia obce, Aktívna účasť na OZ, Potreby vypočítané, Občianske organizácie participujú na tvorbe obecného života a organizovaní podujatí	Dôraz na vzdelávanie a informovanie občanov a návštevníkov o ekologickej udržateľnosti
PD43	Pravidelné stretávanie s TUR, Chápanie na všetkých 3 úrovniach: ekologická, sociálna, ekonomická Práca s odpadmi, ochrana ŽP, dodržiavanie nariadení, Podpora vzdelanosti a zamestnanosti, Poskytovanie sociálnych služieb Poskytovanie finančných príspevkov z rozpočtu obce, Zachovanie demokracie, Organizovanie podujatí na rozvoj komunity Práca s mládežou	Očakávanie zlepšenia, systém a konanie ľudí v rámci ekologického piliera Téma je prioritou	Necítila sa dostatočne informovaní, informácie prichádzajú sporadicky, Internet	Skôr neidentifikujú žiadne vplyvy, riadenie prebieha na základe bežných predpisov a zákonov	Podporované vzdelávanie, školenia, webináre, publikácie	Nerealizujú	Prírodné podnety, aktívna účasť na OZ, telefonické podnety, osobné stretnutia s občanmi, Podnety sa posudzujú poslancami a členmi komisií	Dôraz na prístup k obyvateľom, ich vzdelávanie a informovanie, hlavne mládež Finančné podporovanie rôznych aspektov TUR v obci pre rozvoj komunity
PD45	Pravidelné stretávanie s TUR, Hlavné ekologické a sociálne chápanie, ochrana ŽP, vysádzanie zelene, vytváranie mokradísk, udržiavanie vodných tokov Starostlivosť o technické a kultúrne pamiatky Vypracovávanie strategických dokumentov	Očakávajú zlepšenie, téma je prioritou, aktívna tvorba a účasť na projektoch TUR, prekážkou môžu byť financie	Čítala sa priemerne informovaní, veľký priestor pre zlepšenie, počítajú potrebu získavania informácií, Dostupné internetové zdroje, školenia, literatúry, prax iných samospráv, napr. z ČR, ktoré samosprávy vnímajú ako pokročilejšie v téme TUR	OZ, dostatočná informovanosť poslancov, Nariadenia EÚ, trend smerovania riadenia EÚ a SR, Financie a ich nedostatok, Zásah štátu a iniciatíva a vôľa zlepšovať stav zo strany vlády Zájumové skupiny, finančná návratnosť projektov	Podporované vzdelávanie, účasť na školeniach a seminároch, ktoré sú finančne dostupné pre samosprávu	V minulosti áno, pred 5 rokmi, V súčasnosti nerealizujú V roku 2023 bol realizovaný prieskum spokojnosti s riadiacou osobou medzi zamestnancami, pripomienky využité pre ďalšiu prácu	Aktívna komunikácia s poslancami OZ, podnety Odkaz pre starostu na webovej stránke, Vyjadrenie názoru na FB stránke obce, Komisie OZ, Ak verejnosť nemá dostatok informácií, jej podieľanie na riadení považujú za rizikové, vzhľadom na hnev medzi občanmi a nesprávne pochopenie procesov v samospráve Vidia význam vo verejných zhromaždeniach, ale nie sú kapacity	Dôraz na ekologické chápanie TUR, ochranu ekosystémov, finančnú návratnosť projektov, ale aj využívanie a uplatňovanie takých projektov, ktoré nie sú finančne návratné, ale inými spôsobmi, dôraz na ŽP Na vzdelávanie
PD46	Pravidelné stretávanie s TUR, Hlavné ekologické chápanie, eliminácia zásahu do ekosystémov, stanoviská štátnej ochrany prírody, ich dodržiavanie	Nemajú žiadne očakávania	Necítila sa dostatočne informovaní, internet, školenia, okresný úrad životného prostredia	Zákony, legislatíva, vláda, nariadenia	Podporované vzdelávanie, školenia, štátna ochrana prírody, RVC Nitra, iné podľa ponúk	Nerealizujú, priame rozhovory s občanmi, Priame vyjadrovanie spokojnosti/nespokojnosti, námety na zlepšenie	Pripomienkovanie nového vypracovania PHSR, aktívna účasť na OZ, vypočúvanie potrieb, mnohé pripomienky sú riešené okamžite, ak to situácia umožňuje, Komunikácia so starostom alebo poslancami OZ,	Dôraz na otvorenosť starostu, vôľu vypočuť pripomienky a ich expresné zapracovanie

PD48	Stretávajú sa pravidelne, Hlavné ekologické chápanie, zachovanie ekosystémov, studničky, ochrana rastlín, živočíchov Vzdelávanie detí, besedy, prechádzky v prírode	Očakávajú zlepšenie, téma je prioritou	Dostatočná informovanosť, generačná výmena informácií, vzdelávanie	Mladí ľudia a ich snaha na rozvoji obce Zachovanie ekosystémov, tradícií, zručností, turistiky, športu	Podporované vzdelávanie, osobné aj online školenia Účtovníctvo, evidencia, protokol...	Každý mesiac osobne rozhovormi s občanmi	Osobné rozhovory, vypočutie a zaoberanie sa podnetmi	Dôraz na rozvoj komunity, folklórna skupina, telovýchova, klub dôchodcov, športy, pravidelné podujatia pre občanov
PD51	Pravidelné stretávanie s TUR	Skôr očakávajú zlepšenie	Skôr sa necítia dostatočne informovaní, Internet	Skôr neidentifikujú žiadne vplyvy, riadenie prebieha na základe bežných predpisov a zákonov	Podpora vzdelávania, rôzne školenia, nákup publikácií a ich distribúcia zamestnancom	Nerealizujú Za prieskum mienky považujú voľby	Návrhy, podnety, telefonický alebo osobný kontakt priamo na starostku, Aktívna účasť na OZ	Dôraz na aktívnu účasť občanov na OZ
PD53	Pravidelné stretávanie s TUR, Aktívna práca	Očakávanie zlepšenia, Projekty a investície riešené v súlade s udržateľnosťou	Dostatočná informovanosť zo strany starostky, zamestnanci menej, Odborné časopisy, školenia, samoštúdium	Platná legislatíva, Podpora riadenia samosprávy, Kvalita ľudského potenciálu	Podporované vzdelávanie, školenia, vzdelávacie aktivity, zabezpečovanie odbornej literatúry, prístup na webové stránky, metodická pomoc, odborné konzultácie	Nerealizujú	Aktívna účasť na OZ, práca v komisiách OZ, webová stránka, Odkaz pre starostu, písomná forma, listy, mejly, osobný kontakt so starostom alebo zamestnancami	Dôraz na podporu riadenia samospráv zo strany vlády
ZA37	Pravidelné stretávanie s TUR, plány získať finančné prostriedky Chápanie z ekonomického, ekologického aj sociálneho hľadiska: Zachovanie kultúry, podpora zvykov, bezpečné verejné priestory, čistota a údržba v obci, energetická náročnosť budov, triedenie odpadu, Podpora vzdelávania detí	Očakávajú zlepšenie, pripravené projekty pre ďalšie zlepšenia, doteraz pozorujú len pozitívny dopad,	Dostatočná informovanosť, Internet	Všeobecne záväzné právne predpisy, legislatíva	Silná podpora vzdelávania, Jednoduché online semináre v odbornosti, rozširovanie znalostí a uplatňovanie pri výkone funkcie, Aj u zamestnancov materskej školy	V súčasnosti nerealizujú, Prekážkou sú financie Do budúcnosti nevylučujú, cítia potrebu a význam Kontakt s občanmi	Aktívna účasť na OZ, názor občana je dôležitý, pri menších projektoch komunikácia priamo na mieste realizácie, E-mail, podateľňa, formulár na webe, FB stránka obce	Dôraz na spokojný a šťastný život, zapájanie sa do výziev a dotácií
ZA38	Pravidelné stretávanie s TUR, ale nie s logickým vysvetľovaním pojmu, projekty priamo vplyvujúce na TUR mesta	Očakávanie zlepšenia, momentálne nie je priestor na to, aby TUR bol prioritou Dôvodom je zahlienie inými kompetenciami	Necítia sa dostatočne informovaní, cítia potrebu silnejšej informovanosti hlavne medzi zamestnancami	Úmysly a ciele osôb zodpovedných za rozhodovanie, vzťahy medzi týmito osobami, Nedostatok kompetentných ľudí na trhu práce, absentujúce skúsenosti zamestnancov, dlhá doba zaučania do pozície "odborníka"	Silná podpora vzdelávania, školenia, semináre, vyčlenený rozpočet na vzdelávanie zamestnancov a vedenia mesta	Nerealizujú, uvedomujú si potrebu, ale dôvodom je vyťaženosť zamestnancov Osobné stretnutia s občanmi	Podnety a návrhy na MÚ, vyhodnocovanie a implementácia pripomienok pri rozhodovaní, Konzultovanie a prerokovanie návrhov projektov s občanmi, ich následné vypočutie, zapracovanie podnetov, Osobné rozhovory, kontaktné formuláre	Dôraz na silnú kvalifikáciu zamestnancov a vedenia mesta, veľmi silná podpora vzdelávania

Príloha L | CD s textom dizertačnej práce