

STRATEGICKÝ PLÁN EKONOMICKÉHO ROZVOJA MESTA TRNAVA

pripravila



Komisia pre strategické plánovanie

za asistencie

BermanGroup
economic development services

a

vďaka podpore



MAREC 2002

OBSAH:

ÚVOD	3
STRATEGICKÁ VÍZIA	6
AKČNÉ PLÁNY	8
• Rozvoj malého a stredného podnikania	9
• Podmienky pre investície	15
• Ľudské zdroje – pracovná sila	22
• Príťažlivosť mesta	26
• Stanovenie priorít	31
• Realizácia strategického plánu	34
• Použité skratky	36
KOMISIA PRE STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE A PRACOVNÉ SKUPINY	37

PRÍLOHY:

Príloha A – ANALÝZY SWOT

Príloha B – PRIESKUM PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Príloha C – PROFIL MESTA TRNAVA

ÚVOD

V septembri 2001 pozval primátor mesta Štefan Bošňák viac ako 40 reprezentantov trnavských podnikov, škôl, úradov, inštitúcií a zástupcov samosprávy, aby spoločne sformovali Komisiu pre strategické plánovanie Trnavy (ďalej len komisia). Úlohou komisie bolo vytvorenie strategického plánu ekonomického rozvoja mesta založeného na aktivovaní vnútorných zdrojov a vedúceho k podpore ďalšieho rastu miestnej ekonomiky. Pán primátor Štefan Bošňák požiadal pána Mariána Čapkoviča, riaditeľa spoločnosti VIPS Slovakia, aby prijal funkciu predsedu novovzniknutej komisie. Spoločnosť Berman Group a Academia Istropolitana Nova pracovali ako konzultanti komisie, tak ako bolo dohodnuté v Memorande o porozumení medzi mestom Trnava a Americkou agentúrou pre medzinárodný rozvoj (USAID) zo dňa 19. septembra 2001.

V rámci prvej fázy projektu, ktorá trvala približne šesť týždňov a zaoberala sa analýzou miestnych podmienok, pripravil mestský úrad **profil mesta**, ktorý obsahuje dáta a informácie o obyvateľstve, miestnej ekonomike, zamestnanosti, infraštruktúre, stave životného prostredia, podmienkach na bývanie, školských, športových a kultúrnych zariadeniach atď. Profil zhŕňa údaje o meste, najbližšom okolí a okrese Trnava a na ich základe analyzuje postavenie Trnavy a jej vnútorné podmienky. Na spracovaní profilu mesta sa podieľalo mnoho miestnych inštitúcií a úradov, ako napr. okresný úrad, odbory mestského úradu, úrad práce, štatistický úrad atď. Profil mesta je priložený k tomuto plánu ako **príloha C**.

Členovia komisie sa v rámci spracovania analýzy prostredia osobne zúčastnili rozhovorov s predstaviteľmi a zástupcami najväčších zamestnávateľských subjektov z priemyselného sektora a aj sektora obchodu a služieb, aby zistili, aký je ich postoj k mestu a aké sú ich plány do budúcnosti. Analýza výsledkov **prieskumu podnikateľského prostredia** je obsahom **prílohy B**.

V novembri 2001 sa začala ďalšia fáza projektu. Komisia na základe analýzy prostredia vybrala štyri **kritické oblasti**, ktorými sa strategický plán ekonomického rozvoja ďalej zaoberal: **(1) rozvoj malého a stredného podnikania, (2) podmienky pre investície, (3) ľudské zdroje – pracovná sila a (4) príťažlivosť mesta**.

Pre tieto kritické oblasti komisia rozdelená do subkomisií spracovala **SWOT analýzy**. Subkomisie mali za úlohu analyzovať silné a slabé stránky z hľadiska uvedených kritických oblastí a posúdiť, v akej konkurenčnej pozícii voči ostatným mestám Slovenska sa Trnava nachádza. Konkurencieschopnosť mesta bola tiež obsahom tzv. „vonkajšej analýzy“, ktorá sa zaoberala vonkajšími hrozbami a príležitosťami. Správy oboch subkomisií zo SWOT analýz sú priložené k tomuto dokumentu ako **príloha A**.

Súčasne so spracovaním SWOT analýz bola zostavená tretia subkomisia, ktorá sa zaoberala formulovaním tzv. „**strategickej vízie**“, teda predstavy o dlhodobej budúcnosti mesta. Strategická vízia je predstavou o žiaducej, ale súčasne aj možnej budúcnosti Trnavy a jednotlivé časti strategického plánu smerujú k jej naplneniu.

Komisia sa neskôr rozdelila do štyroch pracovných skupín, ktoré analyzovali súčasný stav v každej z kritických oblastí a dohodli sa na tom, aké kroky mesto, podniky, vzdelávacie a ostatné inštitúcie musia urobiť, aby v týchto oblastiach nastalo zlepšenie. Pracovné skupiny sa skladali z členov komisie, zástupcov mesta, okresného úradu a iných úradov, ako aj ďalších jednotlivcov, ktorí ako špecialisti poskytli projektu svoju kreativitu, skúsenosti a znalosti. Zastúpené organizácie aj jednotlivci však predstavujú tiež významné kompetencie, finančné, materiálne, organizačné a ľudské zdroje, ktoré budú nevyhnutné na úspešnú realizáciu tohto plánu.

Pracovné skupiny sa zišli v priebehu januára a februára 2002 trikrát, aby vytvorili **akčné plány** pozostávajúce so zámerov, cieľov a úloh, ktoré riešia problematiku daných kritických oblastí. Pre každú kritickú oblasť bol vypracovaný jeden akčný plán a súhrn všetkých akčných plánov tvorí jadro strategického plánu ekonomického rozvoja mesta Trnava. Strategický plán obsahuje okrem vízie a dlhodobých zámerov aj veľmi konkrétne krátkodobé kroky, ktoré povedú k ich dosiahnutiu. Plán kladie dôraz na vytvorenie trvalého partnerstva medzi verejnou správou a podnikateľskou verejnosťou a na realizáciu konkrétnych krokov, ktoré povzbudia rast miestnej ekonomiky.

V priebehu realizácie vznikne mnoho čiastkových materiálov, báz dát, spoločných projektov a ďalších aktivít vedúcich k zlepšeniu podnikateľského prostredia,

k povzbudeniu investičnej aktivity a tiež atraktivity Trnavy pre návštevníkov aj obyvateľov.

Z procesu strategického plánovania v Trnave a z výsledného plánu vyplýva niekoľko dôležitých záverov:

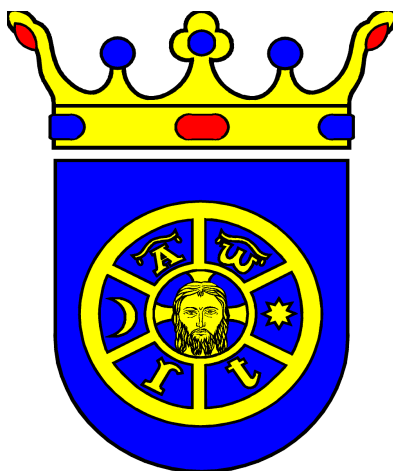
Po prvé, politická reprezentácia mesta, miestne podniky aj predstavitelia inštitúcií cítia zodpovednosť za ekonomickú budúcnosť Trnavy a sú ochotní venovať svoj čas a ďalšie zdroje na to, aby spoločne realizovali zmeny, ktoré budú priaznivé pre mesto a jeho obyvateľov a ktoré zaistia ďalší rast miestnej ekonomiky.

Po druhé, jednotlivé témy strategického plánu, tak ako sú opísané v akčných plánoch, sú vzájomne úzko prepojené a mnohé jednotlivé činnosti sa nemôžu realizovať izolovane. Strategický plán je celok, ktorý prinesie výsledný očakávaný efekt iba v prípade, ak radnica, podniky a inštitúcie mesta budú pri jeho realizácii spolupracovať a svoje čiastkové činnosti vzájomne podporovať.

A konečne **po tretie**, v meste aj mimo neho existujú zdroje, ktoré môžu byť pri dobrej organizácii využité tak, aby pomohli riešiť najzásadnejšie problémy Trnavy a realizovať ciele tohto strategického plánu. Na to bude zameraná pozornosť a podpora rozhodujúcich aktérov v jeho implementačnej fáze.

Strategický plán prerokovala Komisia pre strategický rozvoj na stretnutí dňa 19. marca 2002. Realizácia sa začala okamžite po jeho schválení mestským zastupiteľstvom dňa 23. 4. 2002.

Strategický plán ekonomického rozvoja mesta Trnava



Strategická vízia:

Trnava bude neprehliadnuteľnou regionálnou metropolou, ktorej bohaté duchovné, kultúrne a akademické tradície budú obyvateľov inšpirovať k aktívnemu a plnohodnotnému životu a vzbudzovať záujem návštevníkov. Mesto bude poskytovať zázemie pre rozvoj talentov a vynikajúce prostredie pre úspešné podnikanie, investovanie a rast.

Akčné plány

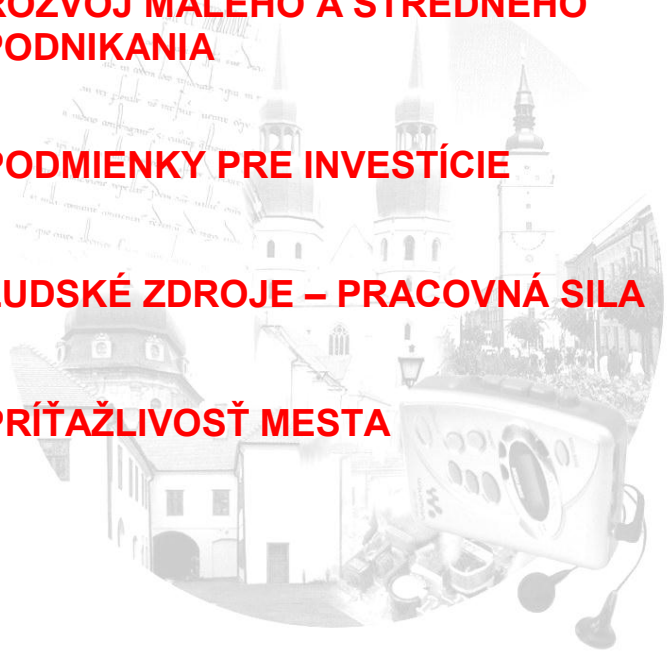
pre kritické oblasti:

**ROZVOJ MALÉHO A STREDNÉHO
PODNIKANIA**

PODMIENKY PRE INVESTÍCIE

ĽUDSKÉ ZDROJE – PRACOVNÁ SILA

PRÍŤAŽLIVOSŤ MESTA



Akčné plány

Strategický plán ekonomického rozvoja je vecou spoločnej voľby, založenej na dosiahnutí konsenzu najvýznamnejších reprezentantov ekonomického života mesta. Plán je postavený na princípe koncentrácie úsilia do prioritných oblastí rozvoja a na výbere aktivít a projektov, ktoré najefektívnejšie prispejú k rastu miestnej ekonomiky a k ďalšiemu rozvoju mesta.

Akčné plány sa tvorili v pracovných skupinách, ktoré sú zostavené z členov Komisie pre strategický rozvoj a doplnené miestnymi špecialistami a ďalšími jednotlivcami so skúsenosťami alebo kompetenciami v daných oblastiach. Realizácia jednotlivých akčných plánov bude viesť k zlepšeniu vo vybraných oblastiach, ktoré Komisia pre strategický rozvoj vybrala ako najdôležitejšie pre budúcnosť mesta Trnava. Kritické oblasti sú štyri: (1) rozvoj malého a stredného podnikania, (2) podmienky pre investície, (3) ľudské zdroje – pracovná sila a (4) príťažlivosť mesta.

Strategický plán sa sústreďuje na tri potenciálne rastové aspekty ekonomického rozvoja mesta: (1) rozvoj malého a stredného podnikania, predstavujúceho v moderných hospodárskych systémoch najdynamickejšie rastúci sektor, (2) podmienky pre investorov, zamerané jednak na selektívne získavanie nových vonkajších investícií, jednak na zlepšenie podmienok podnikov a investorov, ktorí už v aglomerácii pôsobia a (3) rozvoj ľudských zdrojov, chápaný predovšetkým ako zabezpečenie dostatočne flexibilnej a široko kvalifikovanej pracovnej sily, ktorá sa bude schopná uplatniť v rôznych odboroch. Kritická oblasť venovaná (4) príťažlivosti mesta dopĺňa tri predchádzajúce a je dôležitou súčasťou snahy o rozvoj cestovného ruchu a jeho pretvorenie na životaschopné a dlhodobo rastúce odvetvie miestnej ekonomiky.

Akčné plány obsahujú 12 zámerov a celkom 35 cieľov. Napriek tomu, že boli formulované v samostatných pracovných skupinách reprezentujúcich rozdielne skúsenosti a záujmy, navrhované zámery a ciele sa vzájomne prepájajú a podporujú. Takýto stav je výsledkom uvažného výberu kritických oblastí, ale predovšetkým výsledkom dobrej práce pracovných skupín. Úzka vzájomná súvislosť medzi akčnými plánmi v rôznych kritických oblastiach prináša zvýšené nároky na riadenie realizačnej etapy a zároveň z nej vyplýva, že najpriaznivejší dosah bude mať realizácia strategického plánu v jeho plnom rozsahu.

Kritická oblasť A: ROZVOJ MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA

Rýchlo rastúci sektor malého a stredného podnikania (MSP) zohráva v moderných ekonomikách stále dôležitejšiu úlohu. Práve v MSP vzniká najviac nových pracovných miest, tieto podniky zároveň bývajú schopné veľmi pružne sa prispôbovať zmenám vonkajšieho prostredia a rýchlo reagovať na požiadavky trhu. Nie je to však tak v plnom rozsahu v transformujúcich sa ekonomikách, kde rozvoj MSP veľmi často brzdí väčšia zraniteľnosť tohto sektora, slabšie inštitucionálne zázemie, administratívne bariéry a tiež menšie skúsenosti samotných podnikateľov.

MSP v Trnave je orientované predovšetkým na miestny a regionálny trh, dominujú služby pre obyvateľstvo. Z informácií z Profilu mesta a z Prieskumu podnikateľského prostredia vyplýva zatiaľ veľmi nízka miera väzieb medzi miestnymi subjektami MSP a silnými veľkými podnikmi, podiel výrobných služieb je pod celoslovenským priemerom. Rozvoj vzájomných väzieb, spolupráce a subdodávok medzi veľkými úspešnými podnikmi etablovanými v meste a sektorom miestneho MSP a tiež lepšie využitie zázemia vzdelávacích inštitúcií (vrátane dobrej vzdelanostnej štruktúry) predstavuje jednu z dôležitých rastových príležitostí trnavskej ekonomiky.

Nezanedbateľnú funkciu plní MSP v cestovnom ruchu, na rozvoj ktorého bude plánovací proces tiež zameraný. Trnava svoj potenciál v cestovnom ruchu v súčasnosti nevyužíva dostatočne, hoci mesto ponúka množstvo historických pamiatok, kultúrnych a spoločenských akcií a iných možností na trávenie voľného času. Spolupráca verejného a súkromného sektora (najmä poskytovateľov služieb a samosprávy) je nevyhnutnou podmienkou úspechu každej stratégie zameranej na rozvoj cestovného ruchu. V Trnave sa bude vhodne dopĺňať so všeobecnou podporou rastu MSP.

Globálny cieľ:

Mesto pomôže vytvoriť lepšie podmienky pre rozvoj MSP, prednostne zamerané na zintenzívnenie spolupráce trnavských malých a stredných podnikov s veľkými a na rozvoj cestovného ruchu.

Zámer A.1. Vytvoriť informačné, komunikačné a inštitucionálne zázemie pre MSP

Úspešný program podporujúci rozvoj malého a stredného podnikania sa nezaobíde bez funkčného inštitucionálneho zázemia, a to ako na strane verejnej správy, tak aj vlastných podnikateľských subjektov. Poskytovanie informácií a vytvorenie stálych komunikačných kanálov je ďalším nevyhnutným predpokladom takýchto programov. Práve nízka organizovanosť podnikateľského sektora, nízka vzájomná dôvera a dosiaľ skôr sporadická (ad hoc) spolupráca sú významnými dôvodmi, prečo miestne subjekty nedostatočne využívajú potenciál, ktorý pre ne predstavuje Trnava a ďalšie dostupné veľké trhy.

Cieľ A.1.1. Informačné stredisko MSP

Obchodná a priemyselná komora a Živnostenská komora v spolupráci s mestom zriadia Informačné stredisko pre malé a stredné podnikanie (ISMSP) ako stále pracovisko, ktoré bude zbierať a distribuovať informácie o MSP a pre MSP. Bude tiež pomáhať pri realizácii programov a projektov rozvoja MSP a zároveň bude komunikačnou platformou subjektov zainteresovaných na rozvoji MSP v Trnave.

<i>Garant:</i>	Slovenská obchodná a priemyselná komora v Trnave (SOPK)
<i>Spolupráca:</i>	Živnostenská komora (ŽK), mesto, vysoké školy (VŠ), podniky,
<i>Náklady:</i>	0,5 mil. vybavenie/0,25 – 0,5 mil. ročne prevádzkové náklady
<i>Zdroje:</i>	SOPK, ŽK, mesto, Národný úrad práce (NÚP-KÚP), PHARE
<i>Termín:</i>	09/2002 začiatok prípravy – 01/2004 otvorenie ISMSP

Úlohy:

- A.1.1.1.** zriadenie prípravného výboru – budúcej správnej rady;
- A.1.1.2.** preverenie existujúcich informácií SOPK a ŽK a ich zlúčenie do spoločnej ponuky ISMSP;
- A.1.1.3.** vytvorenie zadania – predbežný návrh prvých produktov/informačných výstupov;
- A.1.1.4.** inštitucionálne zriadenie ISMSP – riadiace orgány, štatút, registrácia;
- A.1.1.5.** fyzické zriadenie ISMSP – kancelárie a vybavenie;
- A.1.1.6.** nájdenie zamestnancov ISMSP (výberové konanie v súčinnosti s NÚP-KÚP);
- A.1.1.7.** školenie zamestnancov v oblasti spoločnej ponuky SOPK a ŽK;
- A.1.1.8.** skúšobná prevádzka ISMSP;
- A.1.1.9.** slávnostné otvorenie Informačného strediska MSP.

Cieľ A.1.2. Informačná podpora

ISMSP s podporou jeho zriaďovateľov bude zhromažďovať informácie o MSP a pre MSP, vytvárať bázy dát a aktívne distribuovať, resp. poskytovať informáciu podporu sektora MSP v Trnave (tvorba báz dát, publikovanie/internet, médiá, bulletiny, poradenské služby atď.).

<i>Garant:</i>	ISMSP
<i>Spolupráca:</i>	SOPK, ŽK, VŠ, NÚP-KÚP, mesto, podnikatelia, štát, Regionálna rozvojová agentúra (RRA)
<i>Náklady:</i>	pozri A.1.1.
<i>Zdroje:</i>	pozri A.1.1.
<i>Termín:</i>	06/2003 zadanie – 01/2004 prevádzka

Úlohy:

- A.1.2.1.** identifikácia relevantných informácií, formulácia požiadaviek a potrieb;
- A.1.2.2.** potvrdenie/prehodnotenie zadania správnou radou ISMSP;
- A.1.2.3.** zber a spracovanie informácií do systému;
- A.1.2.4.** realizácia prvých produktov vrátane spôsobu prezentácie;
- A.1.2.5.** skúšobná prevádzka ISMSP;
- A.1.2.6.** propagácia/marketing informačných služieb.

Cieľ A.1.3. Tematické stretnutia

Mesto bude garantovať a v spolupráci s ďalšími subjektmi organizovať tematické stretnutia so zástupcami MSP (cca 2 x ročne). Účelom stretnutí bude výmena informácií, získanie spätnej väzby a hľadanie spoločných riešení (aktivít) v rámci vybraných tém.

<i>Garant:</i>	mesto – oddelenie ekonomického rozvoja
<i>Spolupráca:</i>	SOPK, ŽK, ISMSP a ďalšie subjekty podľa témy
<i>Náklady:</i>	Prevádzkové
<i>Zdroje:</i>	Mesto
<i>Termín:</i>	trvalo – prvé stretnutie 10/2002

Úlohy:

- A.1.3.1.** príprava rokovaní – návrhy tém a problémov, zostavenie organizačného výboru (mesto, podnikatelia, SOPK, ŽK);
- A.1.3.2.** organizačná príprava, propagácia;
- A.1.3.3.** realizácia stretnutia;
- A.1.3.4.** vyhodnotenie výstupov stretnutia, získanie spätnej väzby;
- A.1.3.5.** návrh riešení identifikovaných problémov.

Cieľ A.1.4. Burza podnikateľských príležitostí

Obchodná a priemyselná komora bude organizovať burzy podnikateľských príležitostí zamerané na podporu spolupráce podnikov v meste a regióne.

<i>Garant:</i>	SOPK
<i>Spolupráca:</i>	ŽK, podnikatelia, mesto
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	SOPK, účastníci
<i>Termín:</i>	prvá burza 09/2002

Úlohy:

- A.1.4.1.** organizačná príprava burzy podnikateľov (výber priestorov, zariadenie);
- A.1.4.2.** rozpočet burzy – rozhodnutie o financovaní (vrátane poplatkov účastníkov);
- A.1.4.3.** propagácia/marketing burzy, získanie dostatočného počtu účastníkov;
- A.1.4.4.** realizácia burzy.

Zámer A.2. Vytvoriť ponuku priestorov na podnikanie (vrátane priestorov na voľný čas a rozvoj cestovného ruchu) a ich sprístupnenie pre MSP

Existencia „fyzických“ podmienok je jednou z primárnych podmienok rozvoja MSP. Mesto (samospráva) disponuje obmedzenou kapacitou vhodných objektov, preto napĺňanie tohto zámeru bude predovšetkým v zbieraní a poskytovaní informácií a prispôsobovaní územno-plánovacej dokumentácie. Vo väzbe na cieľ A.2 však bude dôležitá aj príprava územia pre výrobné orientované MSP.

Cieľ A.2.1. Báza dát pozemkov a objektov

RER – referát ekonomického rozvoja (pozri B.3.1) vytvorí a bude trvalo udržiavať bázu dát pozemkov a objektov vhodných pre MSP. Báza dát bude pozostávať z ponuky nehnuteľností vo vlastníctve mesta a ďalších vlastníkov, ktorí budú so zaradením do bázy dát súhlasiť.

<i>Garant:</i>	mesto – ODBOR ÚRAK (územného rozvoja a koncepcií) + RER
<i>Spolupráca:</i>	vlastníci, realitné kancelárie, správcovia sietí
<i>Náklady:</i>	Prevádzkové
<i>Zdroje:</i>	Mesto
<i>Termín:</i>	07/2002 – prvé výstupy z vlastníctva mesta, 04/2003 – zapojenie súkromných vlastníkov

Úlohy:

- A.2.1.1. definícia štruktúry informácií, návrh bázy dát a využitia GIS;
- A.2.1.2. zber a dopĺňanie informácií, vytváranie kontaktov s vlastníkami a správcami aktualizácie;
- A.2.1.3. spracovanie informácií, publikovanie vo forme brožúry a na internete;
- A.2.1.4. propagácia, prezentácia – poskytované služby priamo na RER/ODBOR ÚRAK;
- A.2.1.5. aktualizácia bázy dát.

Cieľ A.2.2. Príprava lokalít pre MSP

Mesto bude systematicky vyhľadávať a pripravovať (územnoplánovacia dokumentácia, vyjasnenosť majetkovoprávných vzťahov, dopravná a technická infraštruktúra) územia na zakladanie a rozvoj MSP (trvalá rezerva 1 – 2 pozemkov/objektov).

<i>Garant:</i>	mesto – RER
<i>Spolupráca:</i>	ODBOR ÚRAK
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	mesto, výnos z predaja / prenájmu
<i>Termín:</i>	trvalo – začiatok 09/2003

Úlohy:

- A.2.2.1. preverenie dopytu zo strany podnikateľov;
- A.2.2.2. výber pozemku/objektu vo vlastníctve mesta;
- A.2.2.3. zaradenie prípravy do investičných zámerov mesta;
- A.2.2.4. zabezpečenie finančných zdrojov – rozhodnutie o financovaní;
- A.2.2.5. výstavba technických sietí, rekonštrukcia objektu.

Cieľ A.2.3. „Proaktívna“ administratíva

V súvislosti s prevodom kompetencií sa mesto pripraví na „proaktívnu“ politiku vo vykonávaní činností pre podnikateľov (najmä územné a stavebné konanie) s cieľom umožniť ľahšiu orientáciu, zjednodušenie a zrýchlenie správneho konania.

<i>Garant:</i>	mestský úrad – prednosta
<i>Spolupráca:</i>	SOPK, ŽK, podnikatelia
<i>Náklady:</i>	Prevádzkové
<i>Zdroje:</i>	Mesto
<i>Termín:</i>	cca pol roka po prevode kompetencií na mestá

Úlohy:

- A.2.3.1. zmapovanie potrieb podnikateľov, zmapovanie možností mesta (spolupráca so SOPK, ŽK, ISMSP);
- A.2.3.2. návrh riešení zo strany mesta – systém „jedných dverí“;
- A.2.3.3. implementácia – vytvorenie komunikačných a informačných väzieb medzi odborními a referátmi MsÚ, školenie pracovníkov MsÚ atď.;
- A.2.3.4. vyhodnotenie, spätná väzba zo strany podnikateľov (spolupráca so SOPK, ŽK, ISMSP).

Zámer A.3. Rozšíriť ponuku a zlepšiť úroveň služieb cestovného ruchu – stimulovať vznik nových produktov

Jednou z výrazných ambícií Trnavy je zvýšiť podiel cestovného ruchu v miestnej ekonomike. Dominantné postavenie v tejto oblasti majú malé a stredné podniky. Na dosiahnutie pozitívnych výsledkov je dôležitá ich schopnosť a záujem rozširovať spektrum služieb a zvyšovať ich kvalitu. Rovnako nevyhnutnou podmienkou úspechu každého programu, zameraného na rozvoj cestovného ruchu, je spolupráca verejného a súkromného sektora (mestský úrad a poskytovatelia služieb).

Cieľ A.3.1. Partnerstvo pre cestovný ruch

Mesto vyzve okolité obce a podnikateľov v cestovnom ruchu na začatie trvalej spolupráce na rozvoji cestovného ruchu s cieľom vytvoriť združenie, ktoré bude koordinátorom aktivít smerujúcich k rozširovaniu a skvalitňovaniu ponuky služieb a vytváraniu nových produktov cestovného ruchu v Trnave a okolí.

<i>Garant:</i>	mesto – TINS (informačná kancelária)
<i>Spolupráca:</i>	aktéri v CR (vrátane kultúrnych a športových zariadení), obce, VÚC
<i>Náklady:</i>	prevádzkové
<i>Zdroje:</i>	účastníci
<i>Termín:</i>	12/2002

Úlohy:

- A.3.1.1. stretnutia, prípravný výbor, rokovania medzi mestom, okolitými obcami a podnikateľmi v CR;
- A.3.1.2. navrhnutie projektu/zámeru, jeho prerokovanie s partnermi;
- A.3.1.3. inštitucionálne zriadenie združenia – riadiace orgány, štatút, registrácia;
- A.3.1.4. fyzické zriadenie združenia – kancelárie a vybavenie – možno pri TINS, možno s využitím jeho zamestnancov;
- A.3.1.5. príprava a realizácia prvých produktov združenia – pozri A.4.2 atď.

Cieľ A.3.2. Infraštruktúra CR

Mesto v spolupráci s Partnerstvom pre cestovný ruch zmapuje rozsah a stav existujúcej infraštruktúry CR a pripraví námety na jeho rozvoj.

<i>Garant:</i>	mesto – TINS
<i>Spolupráca:</i>	združenie účastníkov CR, okolité obce, VÚC
<i>Náklady:</i>	100.000,- Sk
<i>Zdroje:</i>	členovia združenia účastníkov CR
<i>Termín:</i>	12/2002 – podklady, 03/2003 – návrhy riešení, 01/2004 – prvé realizácie

Úlohy:

- A.3.2.1. zmapovanie infraštruktúry CR s dôrazom na služby a zariadenia CR;
- A.3.2.2. návrhy na zlepšenie kvality a doplnenie služieb a zariadení CR (tých, ktoré sú v majetku mesta, ale aj v súkromnom vlastníctve);
- A.3.2.3. získanie finančných zdrojov – spolupráca so združením účastníkov CR;
- A.3.2.4. postupná realizácia – majitelia a prevádzkovatelia služieb a zariadení CR;
- A.3.2.5. marketing a propagácia vybraných služieb a zariadení CR.

Cieľ A.3.3. Informačné centrum (TINS)

Mesto posilní postavenie a rozsah činnosti mestského informačného centra (TINS).

<i>Garant:</i>	mesto – TINS
<i>Spolupráca:</i>	združenie účastníkov CR, VÚC (vyšší územný celok Trnava)
<i>Náklady:</i>	počiatočné náklady 0,5 mil. Sk
<i>Zdroje:</i>	mesto, sponzori, PHARE
<i>Termín:</i>	05/2003

Úlohy:

- A.3.3.1. lepšie prostredie a vybavenie TINS – rozšírenie počtu pracovníkov o 1, zlepšenie technického vybavenia a zariadenia centra (kancelárie);
- A.3.3.2. odborné školenie pracovníkov TINS;
- A.3.3.3. zber a spracovanie nových informácií o regióne, ich aktívna prezentácia;
- A.3.3.4. návrh a vybudovanie orientačného systému.

Kritická oblasť B: PODMIENKY PRE INVESTÍCIE

Dobre spravované mestá na celom svete si navzájom výrazne konkurujú v „lákaní“ investícií, najmä vytvárajúcich pracovné miesta. Význam priamych zahraničných investícií pre ekonomiku krajín strednej a východnej Európy je nesporný: podporujú transfer nových technológií, otvárajú prístup na (exportné) trhy a stabilizujú trh práce pri súčasnom tlaku na zlepšovanie kvalifikačnej štruktúry.

Mesto Trnava má svoje vlastné skúsenosti s dosahom vstupu priamych zahraničných investícií. Vysoko nadpriemernú exportnú orientáciu miestnej ekonomiky spolu s očakávanou vysokou investičnou aktivitou miestnych podnikov zabezpečujú predovšetkým podniky s majoritným zahraničným vlastníkom. Napriek tomu, že v „príťahovaní“ investícií Trnava patrí medzi najúspešnejšie slovenské mestá, sústavná starostlivosť o vytváranie dobrých podmienok pre vnútorné aj vonkajšie investície naďalej zostáva veľmi dôležitou úlohou.

Táto kritická oblasť bude logicky zameraná v prvom rade na vytváranie základných podmienok pre investície: priemyselné zóny, dopravná a technická infraštruktúra, prístup k relevantným informáciám a marketing investičných príležitostí. Popri týchto základných podmienkach bude pozornosť venovaná podpore miestnych a regionálnych subdodávateľských väzieb, spolupráci investorov s miestnymi úradmi a základnej orientácii mesta v budúcom (predvídateľnom) vývoji investícií, najmä v oblasti (strategických) služieb.

Špecifickou úlohou bude snaha o dokončenie severného cestného obchvatu mesta, ktorý sa stáva podmienkou toho, aby rozvoj výrobných investícií nepredstavoval neprijateľnú záťaž životného prostredia pre obyvateľov mesta, resp. všeobecnou podmienkou prílevu investícií.

Globálny cieľ:

Trnava bude cielene získavať nových investorov, podporovať rozvoj a rast už existujúcich investičných projektov a posilňovať ich zapojenie do ekonomiky mesta.

Zámer B.1. Trvalo vytvárať fyzické podmienky pre rozvoj investícií: príprava pozemkov, objektov, dopravnej a technickej infraštruktúry

Pripravené plochy a objekty pre investorov sú jednou zo základných podmienok konkurencieschopnosti na trhu zahraničných investícií. Trnava má niekoľko priemyselných plôch v rôznom štádiu prípravy – najvýznamnejšie sú Medziháj a Zeleneč. Tieto plochy nie sú vybavené sieťami technickej infraštruktúry a v prípade Medzihája je nevýhodou dopravný prístup cez mesto. Zóna Zeleneč je síce v majetku mesta, ale v katastrálnom území susednej obce. Kľúčom a základnou podmienkou využitia priemyselnej zóny Medziháj je výstavba severozápadného obchvatu mesta, ktorý bude mať v rámci mesta omnoho širší dosah, podstatnelepší aj podmienky pre existujúcich investorov a umožní ich ďalší rozvoj. Zámerom mesta je mať k dispozícii trvalo pripravené pozemky v priemyselných zónach, ktoré sa budú môcť priamo ponúkať investorom. Mesto bude pripravovať pozemky pre investície a priemyselné zóny s dôrazom na využitie vonkajších zdrojov (štátnych a zahraničných subvencií) a na finančnú návratnosť investícií mesta.

Cieľ B.1.1. Obchvat mesta

Mesto v spolupráci s ďalšími inštitúciami a podnikmi v Trnave využije všetky možnosti na „lobovanie“ za čo najrýchlejšiu realizáciu štátnej investície na vybudovanie severného obchvatu a na uľahčenie výstavby.

<i>Garant:</i>	mesto – primátor
<i>Spolupráca:</i>	ODBOR ÚRAK, VÚC, riaditeľstvo Slovenskej správy ciest, KÚ, OÚ
<i>Náklady:</i>	prevádzkové na „lobovanie“; vlastná stavba bez mimoúrovňových križovatiek cca 1,5 miliardy Sk
<i>Zdroje:</i>	štát/Slovenská správa ciest, VÚC, ISPA
<i>Termín:</i>	projekt na územné konanie – 4. štvrťrok 2003

Úlohy:

- B.1.1.1.** riešenie „konfliktu“ s občanmi, EIA;
- B.1.1.2.** presadenie „najlacnejšieho a najlepšieho“ riešenia – rozčlenenie do etáp (?);
- B.1.1.3.** spracovanie projektu pre územné konanie;
- B.1.1.4.** výkup pozemkov, odvody za vyňatie z PPF;
- B.1.1.5.** blokovanie územnej rezervy na pokračovanie obchvatu smerom na Medziháj.

Cieľ B.1.2. Lokality pre investície

Mesto bude systematicky určovať a pripravovať (územný plán, vlastnícke vzťahy, dopravná a technická infraštruktúra) územia vhodné na priame vonkajšie investície (lokalita Zeleneč a ďalšie – menšie plochy) s cieľom trvalo vytvárať zásobu cca 5 ha pozemkov.

<i>Garant:</i>	mesto – RER
<i>Spolupráca:</i>	obec Zeleneč, správcovia sietí, SARIO
<i>Náklady:</i>	2 – 5 mil./ha
<i>Zdroje:</i>	mesto, štát
<i>Termín:</i>	dohoda s obcou Zeleneč – 09/2002, ďalšie plochy – 12/2002, marketing – 06/2003

Úlohy:

- B.1.2.1.** stanovenie rokovacích pozícií mesta, zadanie pre rokovateľa;
- B.1.2.2.** rokovania s obcou Zeleneč, dosiahnutie dohody o vzájomne výhodnej výmene pozemkov;
- B.1.2.3.** hľadanie ďalších plôch pre investície v rámci vznikajúcich priemyselných areálov, rokovania s ich majiteľmi;
- B.1.2.4.** rokovania so správcami sietí, podmienky výstavby a napojenia sietí TI vo variantných riešeniach pre rôznych investorov;
- B.1.2.5.** marketingový materiál;
- B.1.2.6.** začiatok prezentácie zóny a hľadanie investorov (v spolupráci so SARIO).

Cieľ B.1.3. Medziháj

Mesto bude ďalej postupne pripravovať lokalitu Medziháj (308 ha), a to prioritne ako strategickú priemyselnú zónu celoslovenského významu a v spolupráci s agentúrou SARIO rozvinie jej aktívny marketing.

<i>Garant:</i>	mesto – primátor
<i>Spolupráca:</i>	SARIO, príslušné ministerstvá, obchodné zastúpenia SR v zahraničí
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	mesto, štát, PHARE (po roku 2003)
<i>Termín:</i>	pilotný investor – 12/2002, marketing strategickej zóny – 12/2003

Úlohy:

- B.1.3.1.** rokovania so správcami sietí, podmienky výstavby a napojenia sietí TI;
- B.1.3.2.** projektová príprava vrátane „malej“ plochy pre pilotné investície cca 20 – 30 ha;
- B.1.3.3.** spracovanie marketingového materiálu;
- B.1.3.4.** začiatok prezentácie zóny a hľadanie pilotného investora (v spolupráci so SARIO);
- B.1.3.5.** jednanie s predstaviteľmi štátu o podpore, prípadne finančnej pomoci pri hľadaní strategického investora;
- B.1.3.6.** príprava a začiatok marketingovej kampane na nájdenie strategického investora.

Zámer B.2. Posilniť väzby medzi veľkými podnikmi a MSP, rozšíriť subdodávateľskú základňu a takým spôsobom zapojiť zahraničných investorov do miestnej ekonomiky

Zahranční investori v Trnave využívajú predovšetkým miestnu pracovnú silu a polohu mesta, ich napojenie na miestne firmy a inštitúcie je však relatívne obmedzené. Záujmom zahraničných investorov, malých a stredných podnikov v Trnave, ako aj samosprávy je posilňovať spoluprácu miestnych firiem s veľkými investormi. To je možné formou poskytovania rôznych služieb, ale aj formou subdodávok alebo jednorazových akcií (napr. stavebných). Potenciál miestnych firiem realizovať takúto spoluprácu zatiaľ nie je preskúmaný.

Na strane zahraničných investorov sa predpokladá sústavný záujem o spoluprácu s miestnymi firmami, na strane miestnych dodávateľov je nevyhnutnou podmienkou schopnosť a ochota spĺňať podmienky (kvalita, dodržiavanie termínov) veľkých podnikov. Tento zámer sa bude sústreďovať nielen na nadviazane spolupráce, ale aj na jej stabilizáciu a rozvoj. Jeho dlhodobším efektom je celkové zlepšenie prostredia na podnikanie malých aj veľkých spoločností za podmienok vzájomnej výhodnosti.

Cieľ B.2.1. Zmapovanie možností

ISMSP (Informačné stredisko pre malé a stredné podnikanie – pozri A.1.1) zmapuje potreby veľkých podnikov a ponuku, resp. možnosti MSP v meste, na základe čoho vytvorí katalóg subdodávateľov.

<i>Garant:</i>	ISMSP
<i>Spolupráca:</i>	SOPK, ŽK, podniky, mesto, VŠ, Európska databanka
<i>Náklady:</i>	100 – 150 tis. Sk
<i>Zdroje:</i>	PHARE, SARIO
<i>Termín:</i>	zmapovanie potrieb – 06/2003, katalóg – 09/2003

Úlohy:

- B.2.1.1.** zmapovanie potrieb veľkých podnikov vrátane ich podmienok výberu subdodávateľov a podmienok spolupráce s nimi;
- B.2.1.2.** zmapovanie možností/ponuky MSP (s dôrazom na právnické osoby a živnostníkov, ktorí majú viac zamestnancov);
- B.2.1.3.** spracovanie katalógu subdodávateľov a katalógu dopytu veľkých podnikov;
- B.2.1.4.** nájdenie a realizácia ďalších publikačných možností (internet atď.);
- B.2.1.5.** prezentácia katalógu, školenie o podmienkach pre subdodávateľov, organizácia rokovaní medzi subdodávateľmi a veľkými podnikmi;
- B.2.1.6.** prezentácia subdodávateľských možností vonkajším investorom;
- B.2.1.7.** pravidelná aktualizácia oboch katalógov.

Cieľ B.2.2. Iniciačné jednania

Obchodná a priemyselná komora pod záštitou primátora zorganizuje tematické rokovanie – „konferenciu“ veľkých podnikov, MSP a inštitúcií, cieľom ktorého bude iniciovať a podporiť rozvoj obchodných vzťahov medzi „veľkými“ a „malými“ podnikmi v Trnave vrátane hľadania riešení problémov a odstraňovania prekážok v spolupráci.

<i>Garant:</i>	SOPK
<i>Spolupráca:</i>	ŽK, podniky, mesto
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	prevádzkové náklady účastníkov
<i>Termín:</i>	1. štvrtrok 2003

Úlohy:

- B.2.2.1.** založenie prípravného výboru;
- B.2.2.2.** určenie termínu, príprava podkladov, organizácia;
- B.2.2.3.** propagácia, zabezpečenie účasti;
- B.2.2.4.** akcia;
- B.2.2.5.** spracovanie výstupov, spätná väzba.

Cieľ B.2.3. Asistencia MSP

Obchodná a priemyselná komora a Živnostenská komora budú v spolupráci s úradom práce a vzdelávacími inštitúciami organizovať podporné programy zamerané na posilnenie spôsobilosti malých a stredných podnikateľov na spoluprácu s veľkými podnikmi (normy kvality, školenia personálu, jazyková príprava a pod.).

<i>Garant:</i>	ISMSP
<i>Spolupráca:</i>	SOPK, ŽK, NÚP-KÚP, VŠ
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	PHARE, prevádzkové náklady účastníkov
<i>Termín:</i>	3. štvrtrok 2003

Úlohy:

- B.2.3.1.** určenie dopytu na základe B.2.1 a B.2.2;
- B.2.3.2.** príprava špecifických vzdelávacích/asistenčných programov;
- B.2.3.3.** zaistenie financovania a výber realizátorov;
- B.2.3.4.** realizácia;
- B.2.3.5.** vyhodnotenie, spätná väzba.

Zámer B.3. Vytvoriť a posilňovať aktívne systematické a trvalé, formálne a neformálne vzťahy a spoluprácu medzi verejnou sférou a investormi

V rámci tohto zámeru ide predovšetkým o založenie a postupné rozširovanie systému vzájomnej výmeny informácií, o pravidelnú komunikáciu medzi rôznymi verejnými inštitúciami (vrátane napr. škôl a úradu práce) a investormi v meste. Zmyslom zámeru je poskytovať investorom služby, či už v rámci činností verejnej správy, alebo na komerčnej báze, a tým z jednej strany uľahčovať ich rozvoj a zlepšovať miestne investičné prostredie a z druhej strany posilňovať ich vzťahy k Trnave a dlhodobo ich tu stabilizovať. Základnou podmienkou realizácie tohto zámeru je najst' vhodné inštitucionálne zázemie na vytváranie a rozvoj väzieb medzi podnikmi a mestom.

Súčasťou tohto zámeru je aj aktívna propagácia investičných príležitostí v Trnave novým investorom, a to vrátane nožnej spolupráce mesta s existujúcimi investormi, ktorí môžu z nových investícií tiež profitovať (napr. umiestnenie subdodávateľov zo zahraničia do Trnavy).

Cieľ B.3.1. Referát ekonomického rozvoja

Mesto zriadi v štruktúre úradu referát ekonomického rozvoja (RER), ktorý bude profesionálne zabezpečovať aktivity ekonomického rozvoja mesta.

<i>Garant:</i>	Mestský úrad – prednosta
<i>Spolupráca:</i>	mestská rada a zastupiteľstvo, Berman Group
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	mesto
<i>Termín:</i>	09/2002

Úlohy:

- B.3.1.1.** definícia náplne práce a štruktúry RER;
- B.3.1.2.** prerokovanie návrhu v orgánoch mesta;
- B.3.1.3.** personálne obsadenie referátu;
- B.3.1.4.** začiatok činnosti;
- B.3.1.5.** nadviazanie kontaktov s podnikateľskou komunitou.

Cieľ B.3.2. Komunikácia s podnikmi

Mesto vytvorí program trvalej komunikácie s veľkými podnikmi na vrcholnej úrovni (napr. program návštev v podnikoch), tak aj na operatívnej (RER) úrovni. RER pripraví návrh systému asistencie mesta už etablovaným podnikom – tzv. „*after care*“.

<i>Garant:</i>	RER
<i>Spolupráca:</i>	SOPK, podniky
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	prevádzkové náklady
<i>Termín:</i>	03/2003

Úlohy:

- B.3.2.1.** príprava a realizácia programu návštev v podnikoch;
- B.3.2.2.** asistencia RER investorom pri správnom konaní;
- B.3.2.3.** príprava návrhu programu „after care“ v spolupráci s podnikmi;
- B.3.2.4.** prerokovanie programu „after care“ v orgánoch mesta a začiatok realizácie;
- B.3.2.5.** pravidelný osobný kontakt medzi RER a podnikmi.

Cieľ B.3.3. Katalóg investičných príležitostí

RER vytvorí a bude trvalo udržiavať katalóg pozemkov a objektov vhodných na priame vonkajšie investície (popis pozemkov a objektov, majetkovoprávne vzťahy, technické a územnoplánovacie informácie – pozri B.1.2 a B.1.3).

<i>Garant:</i>	mesto – RER
<i>Spolupráca:</i>	ODBOR ÚRAK, vlastníci pozemkov a objektov
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	mesto
<i>Termín:</i>	06/2003

Úlohy:

- B.3.3.1.** zhrnutie podkladov získaných v rámci B.1.2 a B.1.3;
- B.3.3.2.** obsahový a grafický návrh katalógu;
- B.3.3.3.** schválenie a výroba;
- B.3.3.4.** distribúcia a aktualizácia.

Cieľ B.3.4. Marketing investičných príležitostí

Mesto v spolupráci s agentúrou SARIO pripraví marketingovú stratégiu zameranú na (1) marketing Trnavy ako dobrého miesta na podnikanie a investície a (2) na získanie atraktívnych investorov vo väzbe na prípravu jednotlivých lokalít, resp. objektov.

<i>Garant:</i>	mesto – RER
<i>Spolupráca:</i>	SARIO, SOPK
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	mesto
<i>Termín:</i>	06/2003

Úlohy:

- B.3.4.1.** vytvorenie pracovnej skupiny na marketing investičných príležitostí;
- B.3.4.2.** vyhodnotenie súčasnej marketingovej praxe a pozície mesta;
- B.3.4.3.** návrh základných cieľov a postupov;
- B.3.4.4.** realizácia.

Kritická oblasť C: ĽUDSKÉ ZDROJE – PRACOVNÁ SILA

Kvalita a kapacita ľudských zdrojov spolu s pripravenosťou plôch a priestorov na podnikanie patrí k najdôležitejším kritériám, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie vonkajších investorov o umiestnení investícií a predurčujú možnosti existujúcich investorov v meste zostať a ďalej sa rozvíjať. Pre každé mesto je teda kvalita pracovnej sily, ktorá je ovplyvnená jednak miestnym školstvom, jednak celkovou kvalitou života v meste jedným zo základných a rozhodujúcich faktorov určujúcich konkurencieschopnosť v porovnaní s ostatnými mestami.

Investície do ľudských zdrojov sa považujú za jedny z najefektívnejších. V modernej ekonomike zohráva vzdelanie a kvalifikácia stále významnejšiu úlohu, a to nielen pri rozhodovaní o lokalizácii investícií. Stále zreteľnejší je trend rastu hospodárskych systémov založených na intelektuálnych výkonoch oproti stagnácii ekonomík závislých od manuálnej práce. Je tiež evidentné, že vzdelávanie je celoživotný proces a možnosti takéhoto vzdelávania sú významným faktorom rastu.

Trnava vďaka veľkej kapacite vysokého školstva, sieti stredných škôl a silnej tradícii v oblasti vzdelávania má dobré predpoklady aktívne reagovať na spomínané trendy. Dôležitá požiadavka, vyplývajúca z Prieskumu podnikateľského prostredia, je prehĺbenie väzieb vzdelávacieho systému s trhom práce a užšia spolupráca zamestnávateľov so školami. Isté riziko predstavuje odchod kvalifikovaných ľudí z mesta za atraktívnejšími príležitosťami, čo sa bude s postupom integrácie Slovenska do Európskej únie ešte prehľbovať. Preto je veľmi dôležité, aby miestne a regionálne investície do ľudských zdrojov boli sprevádzané a koordinované s aktivitami v oblasti ekonomického rozvoja.

Globálny cieľ:

Trnava bude poskytovať nadštandardné podmienky na osobný rast a zvyšovanie kvality vzdelávania, ako aj posilňovať väzby vzdelávacích inštitúcií s praxou.

Zámer C.1. Vytvoriť formálny systém trvalej spolupráce medzi zamestnávateľmi, školami a úradom práce s cieľom navzájom sa informovať o existujúcich potrebách a umožňovať cielenú efektívnu prípravu pracovnej sily na školách

Moderná ekonomika kladie čím ďalej, tým väčšie nároky na pracovnú silu a zamestnávateľa mávajú veľmi presné predstavy o znalostiach a zručnostiach, ktoré očakávajú od absolventov škôl. Schopnosť vzdelávacieho systému reflektovať tieto predstavy a reagovať na ich vývoj je významným faktorom konkurencieschopnosti miestnych a regionálnych ekonomík. Vytvorenie systému spolupráce medzi zamestnávateľmi, vzdelávacími inštitúciami a úradom práce i začiatok realizácie konkrétnych projektov budú dôležité vklady na udržanie a posilnenie postavenia Trnavy na trhu investícií, ale aj na zvýšenie atraktivity mesta pre obyvateľov.

Cieľ C.1.1. Väzby medzi podnikmi a školami

Úrad práce bude organizovať pravidelné stretnutia medzi zamestnávateľmi a vysokými/strednými školami s cieľom ovplyvňovať zameranie vyučovania tak, aby viac vyhovovalo potrebám podnikov (tematické stretnutia, pracovné skupiny – VŠ a zamestnávateľa, SŠ a zamestnávateľa atď.).

<i>Garant:</i>	NÚP-KÚP v Trnave
<i>Spolupráca:</i>	podniky, SŠ a VŠ, mesto, asociácie podnikateľských zväzov, personálne agentúry
<i>Náklady:</i>	cca 100 tis. Sk ročne
<i>Zdroje:</i>	účastníci projektu
<i>Termín:</i>	3. štvrťrok 2002

Úlohy:

- C.1.1.1.** vytvorenie pracovnej skupiny pre kritickú oblasť pracovnej sily;
- C.1.1.2.** stanovenie tém a očakávaných výsledkov;
- C.1.1.3.** príprava, organizácia a realizácia stretnutí;
- C.1.1.4.** spracovanie výstupov a ich uplatnenie v praxi;
- C.1.1.5.** vyhodnotenie.

Cieľ C.1.2. Vstup praxe do výučby

Pracovná skupina pre pracovnú silu sprostredkuje väčšie prepojenie praxe so školami (zadávanie diplomových prác, prednášky, exkurzie, študentské praxe).

<i>Garant:</i>	pracovná skupina pre „pracovnú silu“ + MTF STU
<i>Spolupráca:</i>	NÚP-KÚP, podniky, VŠ + SŠ, študentské združenia
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	prevádzkové náklady
<i>Termín:</i>	prvé výstupy pre školský rok 2002/2003

Úlohy:

- C.1.2.1.** zmapovanie dopytu podnikov po diplomových prácach a praxi;
- C.1.2.2.** zmapovanie dopytu škôl po exkurziách a prednáškach z praxe;
- C.1.2.3.** organizácia a podpora konkrétnych aktivít.

Zámer C.2. Zvýšiť prispôsobivosť pracovnej sily meniacim sa požiadavkám na trhu práce, resp. zvýšiť pružnosť trhu práce

Prechod k trhovej ekonomike a zapájanie sa do „globálnych“ ekonomických procesov prinášajú na trh práce v Trnave nové dynamické javy, s ktorými sa musia úspešne vyrovnat' zamestnanci, zamestnávateľia aj úrad práce. Tlak na vyššiu pružnosť trhu práce je v Trnave vďaka prítomnosti podnikov s vysokou exportnou orientáciou zreteľnejší než v iných slovenských mestách. Hľadanie a realizácia spoločných riešení zainteresovaných strán prospeje ako efektívnosti fungovania podnikov, tak aj sociálnej atmosfére v meste.

Cieľ C.2.1. Rekvalifikácia

Úrad práce pripraví projekt rozšírenia rekvalifikačných kurzov o praktické vyučovanie v podnikoch a systém doškolovania pracovnej sily pre zamestnávateľov, resp. u zamestnávateľov.

<i>Garant:</i>	NÚP-KÚP
<i>Spolupráca:</i>	zamestnávateľa
<i>Náklady:</i>	cca 1 mil. Sk ročne
<i>Zdroje:</i>	štátny rozpočet
<i>Termín:</i>	3. štvrtrok 2002

Úlohy:

- C.2.1.1.** analýza a identifikácia potrieb trhu práce;
- C.2.1.2.** príprava projektu;
- C.2.1.3.** identifikácia partnerov;
- C.2.1.4.** realizácia projektu.

Cieľ C.2.2. Dopravné služby

Mesto sa bude angažovať pri zlepšovaní organizácie verejnej dopravy tak, aby sa zlepšila schopnosť dochádzky do zamestnania, a to najmä pre zamestnancov pracujúcich na zmeny.

<i>Garant:</i>	mesto
<i>Spolupráca:</i>	Slovenská autobusová doprava (SAD), Železnice SR (ŽSR), Krajský úrad, zamestnávateľa
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	štátny rozpočet
<i>Termín:</i>	3. štvrtrok 2002

Úlohy:

- C.2.2.1.** prieskum potrieb zamestnávateľov a zamestnancov;
- C.2.2.2.** návrhy nových liniek/spojov;
- C.2.2.3.** jednanie so SAD, ŽSR;
- C.2.2.4.** zavádzanie nových liniek/spojov.

Zámer C.3. Uľahčiť uplatnenie mladých nezamestnaných na trhu práce (napr. cestovný ruch, malé podniky, vlastné podnikanie, VPP, subvencované zamestnanie)

Špecifickým problémom (nielen) trnavského trhu práce je vysoká nezamestnanosť mladých ľudí s výraznou tendenciou dlhodobej nezamestnanosti. K riešeniu tohto sociálne nebezpečného javu musí prispieť naplnenie zámeru A.1., jeho charakter si však popri reakcii vzdelávacieho systému vyžiada ďalšie programy, ktoré budú tejto skupine asistovať a uľahčovať vstup do ekonomických aktivít. Druhým, nie menej dôležitým rozmerom tohto zámeru bude predchádzať vzniku, resp. rastu komunity, pre ktorú sa nezamestnanosť stane životným štýlom.

Cieľ C.3.1. Absolventská prax

Úrad práce v spolupráci s mestom a zamestnávateľmi vytvorí systém podpory efektívnejšieho využívania absolventskej praxe s cieľom umožniť absolventom bez zamestnania osvojiť si praktické skúsenosti a pracovné návyky.

<i>Garant:</i>	NÚP-KÚP
<i>Spolupráca:</i>	zamestnávatelia, absolventi
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	štátny rozpočet
<i>Termín:</i>	09/2002

Úlohy:

- C.3.1.1.** zmapovanie záujmu medzi absolventmi;
- C.3.1.2.** nájdenie partnerov medzi zamestnávateľmi;
- C.3.1.3.** príprava „kombinovanej“ praxe;
- C.3.1.4.** realizácia a informačná podpora.

Cieľ C.3.2. Cielená propagácia

Úrad práce v spolupráci s mestom pripraví projekt posilnenia informovanosti a aktívnej propagácie pracovných príležitostí, možností zmeny, prípadne zvyšovania kvalifikácie, samostatného podnikania, ktorý bude zameraný na mladých a dlhodobo nezamestnaných občanov Trnavy (televízia, internet, poradenstvo).

<i>Garant:</i>	NÚP-KÚP
<i>Spolupráca:</i>	mesto – RER, VŠ (Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda)
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	mesto, NÚP-KÚP, PHARE
<i>Termín:</i>	pilotný produkt – 3.štvrt'rok 2002, návrh systému – 2. štvrt'rok 2003

Úlohy:

- C.3.1.1.** identifikácia cieľovej skupiny (ZŠ, SŠ, rodičia), aktivizovanie výchovných poradcov;
- C.3.1.2.** zverejňovanie výstupov z práce pracovnej skupiny pre PS;
- C.3.1.3.** spoločná informačná politika NÚP-KÚP a mesta.

Kritická oblasť D: PRÍŤAŽLIVOSŤ MESTA

Príťažlivosť mesta zahŕňa celý komplex oblastí a problémov, ktoré spája ich súvislosť s tým, ako obyvatelia vnímajú prostredie, v ktorom žijú. Atraktivitu mesta ovplyvňujú nielen súkromné iniciatívy a aktivity, ale aj verejnoprávne inštitúcie. Mesto ako samosprávna jednotka, v tomto prípade zohráva významnú úlohu. Fyzický vzhľad mesta, možnosti, ktoré ponúka v oblasti vzdelávania, kultúry a rekreácie, existencia kvalitného a dostupného bývania, organizácia dopravy, stav životného prostredia alebo problematika bezpečnosti – toto všetko tvorí rámec, v ktorom možno objavovať alebo strácať jeho príťažlivosť.

V kontexte Slovenska a strednej Európy Trnavu možno považovať za príťažlivé mesto. Informácie z Profilu mesta ukazujú mierne nadpriemerné zázemie vo väčšine parametrov, ktoré tvoria „občiansky komfort“ života a pobytu v meste. Do istej miery to potvrdzuje aj populačný vývoj, ktorý je v Trnave priaznivejší, ako vykazujú celoštátne dáta. Určité deficity sa dajú nájsť v stave panelových sídlisk, rozsahu mestskej zelene, niektorých aspektoch bezpečnosti a vo vnútornej doprave, ktorá je však všeobecným problémom veľkých miest.

V strategickom pláne ekonomického rozvoja kritická oblasť zameraná na posilnenie príťažlivosti mesta predstavuje horizontálnu, podpornú stratégiu, ktorej hlavným zmyslom je podporiť alebo uľahčiť pozitívne zmeny v kritických oblastiach A, B a C. Veľmi silné budú predovšetkým väzby na kritickú oblasť, ktorá sa zaoberá ľudskými zdrojmi, ale nemenej dôležité bude posúdenie atraktivity mesta z pohľadu jeho návštevníkov a koordinácia s aktivitami zameranými na rozvoj cestovného ruchu v kritickej oblasti A. S istou dávkou zveličenia možno konštatovať, že pôjde o podporu a urýchlenie procesu „metropolizácie“ Trnavy.

Globálny cieľ:

Trnava bude svojim obyvateľom a návštevníkom ponúkať rozmanité príležitosti aktívneho života v čo najvyššie dosiahnuteľnej kvalite.

Zámer D.1. Rozšíriť a skvalitniť ponuku zariadení na využívanie voľného času a rozvíjanie záujmovej činnosti

Aktivity voľného času tiež vyžadujú svoju „infraštruktúru“. Jej rozsah, dostupnosť, zameranie a kvalita patria k parametrom, podľa ktorých obyvatelia a návštevníci najčastejšie porovnávajú atraktivitu mesta. V zadaní ani v možnostiach strategického plánu nie je navrhnuť ucelené riešenie tejto veľmi širokej problematiky, ale uskutočniť výber niekoľkých realistických projektov, ktoré najviac prispedia k rozšíreniu, skvalitneniu alebo spestreniu prostredia Trnavy.

Cieľ D.1.1. Inventarizácia

Vo väzbe na prevod kompetencií mesto uskutoční inventarizáciu športových, rekreačných a kultúrnych zariadení v Trnave, vyhodnotenie ich stavu, využitie a doplnenie vybavenia na rozšírenie a skvalitnenie ich funkcie.

<i>Garant:</i>	mesto
<i>Spolupráca:</i>	správcovia zariadení, školy, športové kluby, príspevkové organizácie mesta atď.
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	prevádzkové náklady mesta
<i>Termín:</i>	12/2002

Úlohy:

- D.1.1.1. definícia zadaní, rokovania so správcami zariadení;
- D.1.1.2. uskutočnenie inventarizácie, popis stavu a problémov;
- D.1.1.3. vyhodnotenie, formulácia odporúčaní;
- D.1.1.4. prerokovanie v mestskej rade a zastupiteľstve.

Cieľ D.1.2. Športovo-rekreačná zóna Štrky

Mesto spracuje štúdiu športovo-rekreačnej zóny Štrky (likvidácia skládok, napojenie na cyklistické chodníky, mobiliár atď.) a začne jej postupnú realizáciu.

<i>Garant:</i>	mesto – primátor, ODBOR ÚRAK
<i>Spolupráca:</i>	Slovenský strelecký zväz, Poľovnícky zväz, Povodie Váhu, Rybársky zväz
<i>Náklady:</i>	realizácia cca 5-10 mil. Sk, projektová príprava 300 tis. Sk (rekonštrukcia strelnice 20 mil. Sk.)
<i>Zdroje:</i>	Slovenský strelecký zväz, mesto
<i>Termín:</i>	projekt – 12/2002

Úlohy:

- D.1.2.1. rokovania so zúčastnenými stranami – dohoda o spolupráci;
- D.1.2.2. spracovanie projektu – rozdelenie do etáp;
- D.1.2.3. postupná realizácia;
- D.1.2.4. sprístupnenie verejnosti;
- D.1.2.5. propagácia.

Cieľ D.1.3. Koncepcia cyklistických trás a chodníkov

Mesto pripraví koncepciu rozvoja cyklistických trás v meste a bezprostrednom okolí (väzby na existujúci dopravný systém, informácie a propagácia, sprievodca pre cyklistov, nadväznosť na investičné akcie, financovanie atď.).

<i>Garant:</i>	mesto – zástupca primátora
<i>Spolupráca:</i>	Slovenský cykloklub Bicyklo v Trnave, relevantné organizácie v oblasti cyklistiky
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	PHARE
<i>Termín:</i>	Koncept – 12/2002, od roku 2003 realizácia podľa rozpočtových možností mesta

Úlohy:

- D.1.3.1. inventarizácia a preverenie existujúcich trás a chodníkov, infraštruktúry v blízkom okolí (Pezinok, Modra, Považie);
- D.1.3.2. identifikácia participujúcich subjektov;
- D.1.3.3. stanovenie potrieb;
- D.1.3.4. spracovanie zadania, t. j. podmienok na realizáciu ostatných investičných akcií;
- D.1.3.5. postupná realizácia.

Zámer D.2. Sprístupniť a aktívne poskytovať informácie o službách a trávení voľného času, iniciovať spoluprácu s tretím sektorom a súkromnými organizáciami

Podmienky na plnohodnotné vyžitie obyvateľov a návštevníkov sú tvorené ponukou širokého spektra konkrétnych aktivít. Pre všetky vekové kategórie, ale najmä pre mladú generáciu je stav, keď sa „niečo deje“, často dôležitejší než kapacity zariadení na využívanie voľného času. Orientácia zámeru na iniciovanie, podporu a zapojenie spontánne vznikajúcich aktivít do už fungujúceho systému vytvára predpoklad rozšírenia a spestrenia ponuky možností trávenia voľného času. Veľmi dôležitou súčasťou bude informačná podpora tohto snaženia.

Cieľ D.2.1. Prieskum aktivít voľného času

Mesto v spolupráci s univerzitami (diplomové a ročníkové práce) uskutoční (1) zmapovanie a prieskum subjektov a organizácií pôsobiacich v oblasti aktivít voľného času (kultúra, šport, spoločenské akcie) vrátane ich názorov a (2) prieskum názorov a očakávaní obyvateľov mesta v oblasti aktivít voľného času.

<i>Garant:</i>	UCM (Univerzita sv. Cyrila a Metoda) Trnava
<i>Spolupráca:</i>	Mesto
<i>Náklady:</i>	cca 10.000 Sk
<i>Zdroje:</i>	grantový program mesta
<i>Termín:</i>	12/2002

Úlohy:

- D.2.1.1.** príprava návrhu prieskumu;
- D.2.1.2.** zaradenie do grantového programu mesta;
- D.2.1.3.** realizácia;
- D.2.1.4.** spracovanie výstupov a doporučení pre orgány mesta.

Cieľ D.2.2. Aktívne prevádzkovanie

Mesto zavedie systém aktívneho prevádzkovania športových a rekreačných zariadení (prevádzkové poriadky, správcovia, doplnkové služby, informácie, a pod.).

<i>Garant:</i>	mesto
<i>Spolupráca:</i>	školy, správcovia, majitelia zariadení
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	mesto, vlastné zariadenia
<i>Termín:</i>	postupne v priebehu roka 2003

Úlohy:

- D.2.2.1.** program otvorenia zariadení využívajúci poznatky z inventarizácie;
- D.2.2.2.** systém podpôr, prevádzkové poriadky;
- D.2.2.3.** realizácia, propagácia;
- D.2.2.4.** vyhodnotenie.

Cieľ D.2.3. Informácie/propagácia

TINS bude uskutočňovať aktívny zber informácií o aktivitách a akciách voľného času v meste, ich cieľnú distribúciu a propagáciu.

<i>Garant:</i>	Mesto – TINS
<i>Spolupráca:</i>	organizátori akcií, Informačné centrum mládeže
<i>Náklady:</i>	200 – 300 tis. Sk
<i>Zdroje:</i>	Mesto
<i>Termín:</i>	od 2003

Úlohy:

- D.2.3.1.** nadviazanie kontaktov;
- D.2.3.2.** pravidelný zber informácií;
- D.2.3.3.** návrh prezentácie;
- D.2.3.4.** distribúcia informácií, propagácia.

Zámer D.3. Oživovanie centra mesta – drobné, ciele lokalizované projekty

Centrum je častým a logickým cieľom obyvateľov a návštevníkov mesta, priestorom, ktorý má výrazný podiel na vytváraní jeho atmosféry a imidžu. Oživenie centra je zámerom, ktorý bude kombinovať aktivity zámerov D.1 a D.2, prispôsobovať ich obsah funkciám tejto časti mesta. Má tiež veľkú väzbu na zámer A.4 – rozšírenie a skvalitnenie služieb v cestovnom ruchu. Popri snahe o stimuláciu súkromných investícií zlepšovaním infraštruktúry a mobiliáru bude dôležitou súčasťou oživovania centra organizácia, podpora a koordinácia sprievodných akcií.

Cieľ D.3.1. Rekonštrukcia ulíc

Mesto v nadväznosti na rozpočtové možnosti a očakávané investičné aktivity vlastníkov objektov, bude pokračovať v rekonštrukcii uličného systému centra.

<i>Garant:</i>	mesto
<i>Spolupráca:</i>	správcovia sietí, vlastníci príslušných objektov
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	správcovia sietí, mesto,
<i>Termín:</i>	prebiehajúci projekt závislý od rozpočtových možností mesta

Úlohy:

- D.3.1.1.** výber ulíc na rekonštrukciu;
- D.3.1.2.** koordinácia správcov sietí;
- D.3.1.3.** spracovanie projektovej dokumentácie (konceptia pamiatkovej obnovy);
- D.3.1.4.** rekonštrukcia sietí;
- D.3.1.5.** rekonštrukcia povrchov;
- D.3.1.6.** doplnenie mobiliáru a zelene.

Cieľ D.3.2. Certifikácia služieb

Mesto v spolupráci so Živnostenskou komorou pripraví projekt certifikácie služieb, prioritne určený subjektom podnikajúcim v centre.

<i>Garant:</i>	Živnostenská komora
<i>Spolupráca:</i>	TINS, mesto, VŠ, združenie účastníkov CR
<i>Náklady:</i>	
<i>Zdroje:</i>	mesto, združenie účastníkov CR, PHARE, OVERTURE
<i>Termín:</i>	2003 – 2004

Úlohy:

- D.3.2.1.** návrh programu, podmienky, stimuly;
- D.3.2.2.** organizácia procesu;
- D.3.2.3.** propagácia certifikácie;
- D.3.2.4.** uskutočnenie pilotnej certifikácie (10 – 15 zariadení), školenia;
- D.3.2.5.** vyhodnotenie.

Cieľ D.3.3. Akcie na námestí

Mesto bude koordinovať, resp. pravidelne organizovať a (ko-)financovať kultúrno-spoločenské akcie v exteriéroch centra a zlepši fyzické podmienky na ich uskutočňovanie (organizácia, využitie komerčných akcií, celoročný „scenár“ podujatí, pódium, grantový program atď.).

<i>Garant:</i>	mesto – odbor kultúry
<i>Spolupráca:</i>	organizátori (aj potenciálni) akcií, súvisiace prevádzky
<i>Náklady:</i>	cca 500 tis. Ročne
<i>Zdroje:</i>	mesto, usporiadatelia
<i>Termín:</i>	od roku 2003

Úlohy:

- D.3.1.1.** prehľad a vyhodnotenie akcií uskutočnených v minulosti;
- D.3.1.2.** rokovania s usporiadateľmi;
- D.3.1.3.** príprava celoročného programu;
- D.3.1.4.** zabezpečenie fyzických podmienok;
- D.3.1.5.** stimuly/granty.

URČENIE PRIORÍT

Po schôdzi Komisie pre strategické plánovanie dňa 6. februára 2002, na ktorej sa zhodnotili a odsúhlasili zámery a ciele Strategického plánu, sa ďalej určovali priority medzi cieľmi štyroch akčných plánov: (1) rozvoj malého a stredného podnikania, (2) podmienky pre investície, (3) ľudské zdroje – pracovná sila a (4) príťažlivosť mesta. Účelom bolo poskytnúť „návod“ na plánovanie konkrétnych úloh a na rozhodovanie o použití/hľadani a načasovaní zdrojov potrebných na realizáciu Strategického plánu.

Členovia Komisie pre strategické plánovanie (KSP) boli požiadaní, aby zhodnotili ciele z nasledujúcich hľadísk: vplyv na dosiahnutie zámeru, realizovateľnosť (toto kritérium malo dvojnásobnú váhu), načasovanie, vplyv na „prilákanie“ investícií a tvorbu pracovných miest, možnosť zapojenia súkromného sektora a nadväznosť na iné ciele. Kritériá sú určené tak, aby podporovali konzistenciu a realizovateľnosť plánu vrátane jeho zamerania na rastové stratégie.

Vyplnený formulár odovzdalo 22 členov KSP, niektoré z nich neboli vyplnené kompletne, preto bola pri vyhodnotení použitá metóda priemerovania, ktorá umožňuje porovnávanie určených priorít. Najvyššia dosiahnuteľná hodnota bola 3,5 a najnižšia 0,66. Výsledná priemerná hodnota priority všetkých hodnotených cieľov činí 2,28. Na hodnotenie bolo členom KSP predložených 38 cieľov. Ďalšou formuláciou akčných plánov došlo k redukcii (vylúčeniu, zlúčeniu) počtu cieľov. V tabuľke je použité aktuálne číslovanie a ciele, ktoré boli v konečnej fáze vylúčené/preformulované, sú vyznačené kurzívou. Na použiteľnosť hodnotenia tieto zmeny však nemajú zásadný vplyv.

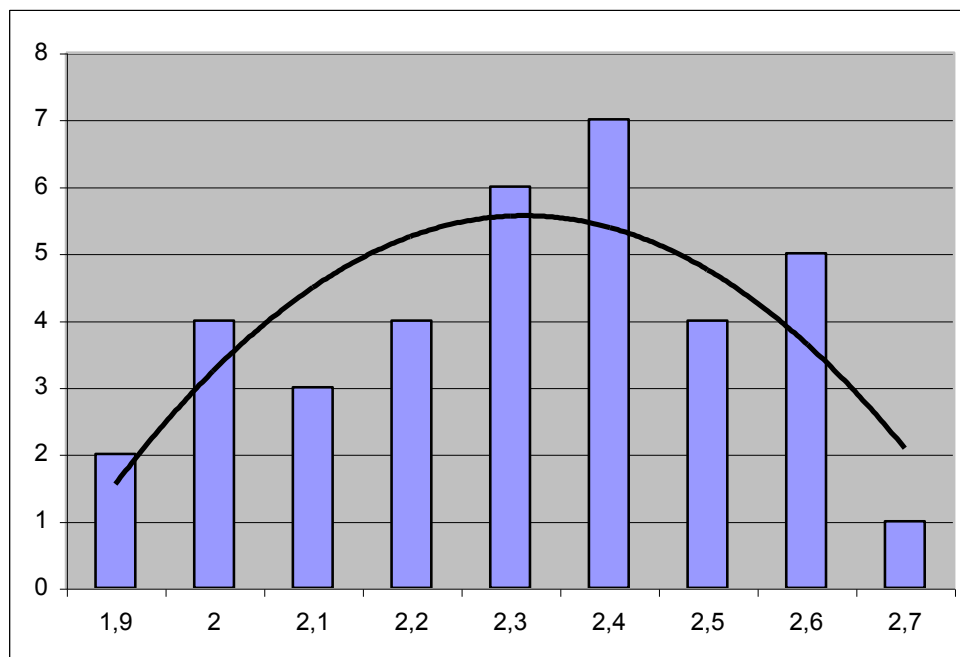
Zhrnutie hlavných poznatkov z analýzy hlasovania:

- Prvý pohľad do tabuľky celkových výsledkov delí jednotlivé projekty do troch skupín: nadpriemerné hodnotenie (2,35 a viac) získalo 15 cieľov, priemerné hodnotenie (2,05 – 2,35) získalo 14 cieľov a zvyšných 6 cieľov bolo hodnotených podpriemerne (2,05 a menej).
- V priemere najlepšie bol hodnotený akčný plán Podmienky pre investície (2,41), hlavne vďaka cieľom zameraným na vytváranie podmienok pre investorov a na prehĺbovanie väzieb medzi podnikmi a inštitúciami vo vnútri aglomerácie. Nasleduje akčný plán Rozvoj malého a stredného podnikania (2,4) kde jednoznačne dominuje projekt vytvorenia informačného strediska pre MSP, ktorý je súčasne najvyššie hodnoteným cieľom celého strategického plánu.
- Ciele akčného plánu Ľudské zdroje – pracovná sila (2,18) majú pomerne vyrovnanú podporu, s výnimkou (prekvapivo) nízkej preferencie zlepšovania dopravných služieb. Akčný plán Príťažlivosť mesta je hodnotený skôr podpriemerne (2,05), ten však „dopláca“ na hodnotiace kritériá, ktoré sú stanovené s ohľadom na zameranie plánu na rozvoj miestnej ekonomiky. Najnižšia podpora (1,87) bola venovaná projektu certifikácie služieb a pravdepodobne vypovedá o (celkom pochopiteľných) pochybnostiach hodnotiteľov o jeho realizovateľnosti.
- Ciele, ktoré boli (oproti stavu v okamihu určovania priorít) vylúčené, boli skôr podpriemerne podporené. Výnimkou bol cieľ zameraný na oživenie centra mesta, ktorý je však riešený v akčnom pláne Príťažlivosť mesta na úrovni zámerov.

- Veľmi zaujímavé je porovnanie cieľov s najvyšším hodnotením s výrokmi o Strategickej vízii a o Globálnych cieľoch, kde bez prílišnej obrazotvornosti možno vidieť priame a jednoznačné väzby.

Ciele Strategického plánu sú celkove veľmi kompaktné a väčšina sa vyznačuje vysokou mierou realizovateľnosti. Toto stanovenie priorít v žiadnom prípade nenaznačuje, že niektoré ciele nie sú z hľadiska ďalšieho rozvoja aglomerácie dôležité. Kritériá a ich „váha“ boli zvolené tak, aby uprednostňovali ciele, ktoré sa dajú realizovať v partnerstve verejného a súkromného sektora jednoducho a rýchlo, aby mali čo možno najväčší účinok na základné atribúty ekonomického rozvoja: pracovné miesta a investície.

Rozloženie priorít cieľov:



Strategický plán ekonomického rozvoja mesta Trnava

Strategický plán ekonomického rozvoja mesta Trnava – PRIORITY									
Cieľ	Skrátené znenie	Vplyv na zámer (1 - 3)	Realizovateľnosť (0 - 6)	Načasovanie (1 - 3)	Vplyv na investície a prac. miesta (1 - 3)	Účasť súkr. sektora (1 - 3)	Previazanosť s inými cieľmi (0-3)	Poradie	Celkom
A.1.1.	Informačné stredisko MSP	2,63	3,84	2,68	2,11	2,11	2,42	1	2,63
A.1.2.	Informačná podpora	2,53	3,53	2,63	2	2,16	2,32	5	2,53
A.1.3.	Tematické stretnutia	2	3,53	2,42	1,58	2,11	2,05	19	2,28
A.1.4.	Burza podnikateľských príležitostí	1,89	3,32	2,53	1,89	2,32	2,26	14	2,37
A.2.1.	Báza dát pozemkov a objektov	2,61	4,06	2,28	2,44	1,28	2,06	9	2,45
A.2.2.	Príprava lokalít pre MSP	2,33	3,78	2,22	2,28	1,5	1,94	16	2,34
A.2.3.	„Proaktívna“ administratíva	2,22	3,78	2,17	2	1,33	1,83	24	2,2
A.3.1.	Partnerstvo pre cestovný ruch	2,35	3,71	2,47	2,12	2,35	2,29	3-4	2,55
A.3.2.	Infraštruktúra CR	2,35	3,59	2,12	2,06	2,29	2	11-13	2,4
	<i>Oživenie centra</i>	2,24	3,88	2,06	2,06	2,24	1,88		2,39
A.3.3.	Informačné centrum (TINS)	2,06	4,18	2,47	1,65	1,35	1,65	22-23	2,22
B.1.1.	Obchvat mesta	2,72	3,61	1,78	2,28	1,89	2,61	7	2,48
B.1.2.	Lokality pre investície	2,56	3,72	1,78	2,67	1,89	2,67	3-4	2,55
B.1.3.	Medziháj	2,47	3,35	1,53	2,71	2,06	2,65	8	2,46
B.2.1.	Zmapovanie možností	2,17	4,06	2,44	1,89	1,67	2,22	10	2,41
B.2.2.	Iniciačné rokovania	2,06	3,89	2,5	1,83	2	2,11	11-13	2,4
	<i>Dni otvorených dverí</i>	1,78	3,78	2,44	1,56	2,17	1,56		2,21
B.2.3.	Asistencia MSP	1,94	3,5	2,44	1,83	1,94	1,78	21	2,24
B.3.1.	Odbor ekonomického rozvoja	2,11	4,06	2,5	2,22	1,44	2,06	11-13	2,4
B.3.2.	Komunikácia s podnikmi	2,28	4,22	2,33	2	2,5	2,06	2	2,56
B.3.3.	Katalóg investičných príležitostí	2,11	3,67	2,39	1,94	1,89	2,17	15	2,36
B.3.4.	Marketing investičných príležitostí	2,35	3,59	2,29	2,18	2,24	2,41	6	2,51
C.1.1.	Väzby medzi podnikmi a školami	2,26	3,47	2,05	2,05	2,21	1,74	18	2,3
C.1.2.	Vstup praxe do výučby	2,11	2,89	2,16	1,79	1,84	1,79	28-29	2,1
C.2.1.	Rekvalifikácia	2,11	3,84	2,16	2,05	1,79	2	17	2,32
	<i>Dispečing pracovných síl</i>	2,05	2,89	2,11	2,05	2	1,84		2,16
C.2.2.	Dopravné služby	2	3,05	1,79	1,79	1,63	1,58	31	1,97
C.3.1.	Absolventská prax	1,94	3,61	2,17	1,78	2,22	1,61	22-23	2,22
C.3.2.	Cielená propagácia	2,05	3,37	2,21	1,63	1,74	1,95	27	2,16
D.1.1.	Inventarizácia	1,82	3,44	2,24	1,41	1,47	1,18	32	1,93
D.1.2.	Športovo-rekreačná zóna Štrky	2	3,22	1,89	1,67	1,83	1,61	30	2,04
D.1.3.	Koncepcia cyklistických chodníkov	2	3,06	2,06	1,5	1,67	1,17	33	1,91
D.2.1.	Prieskum aktivít voľného času	1,89	3,44	2,11	1,33	1,39	1,22	34	1,9
D.2.2.	Aktívne prevádzkovanie	2	3,44	2,06	1,61	2	1,5	28-29	2,1
D.2.3.	Informácie/propagácia	1,94	3,72	2,44	1,67	1,83	1,56	25-26	2,19
D.3.1.	Rekonštrukcia ulíc	2,39	3,61	1,83	2,11	2	1,56	20	2,25
D.3.2.	Certifikácia služieb	1,78	2,89	1,83	1,78	1,72	1,22	35	1,87
D.3.3.	Akcie na námestí	1,94	3,61	2,39	1,72	2,11	1,39	25-26	2,19

REALIZÁCIA STRATEGICKÉHO PLÁNU

Medzi tvorbou strategického plánu a jeho realizáciou je zásadný rozdiel. Príprava strategického plánu je kreatívnym procesom, ktorý vyžaduje zapojenie čo najširšieho okruhu občanov s potrebnými znalosťami a skúsenosťami a s rozdielnym pohľadom na budúcnosť mesta. Z druhej strany zaistenie realizácie plánu je manažérskou úlohou, ktorá vyžaduje podrobný dohľad nad aktivitami mnohých jednotlivcov, súkromných aj verejných organizácií. Na tieto ciele treba vybrať menšiu skupinu dobre organizovaných jednotlivcov, ktorí sú odhodlaní realizáciu plánu presadiť a zaistiť.

Touto skupinou by mala byť Komisia pre riadenie realizácie strategického plánu (**KRR**). KRR by mala mať taká, aby bola dostatočne operatívna a aby v nej boli zastúpené všetky dôležité osoby z verejného aj súkromného sektora, ktoré sa podieľajú na tvorbe Strategického plánu. Obvykle sa odporúča, aby v KRR bol primátor mesta alebo jeho zástupca, predseda KSP, predsedovia pracovných skupín a najaktívnejší členovia KSP/pracovných skupín. KRR by mala monitorovať realizáciu Strategického plánu a mala by sa zaoberať aj stratégiou ďalších oblastí života mesta, ktoré v rámci tohto plánu neboli riešené ako kritické oblasti.

Proces strategického plánovania vytvoril určité rozhodnutie medzi ľuďmi, ktorí boli členmi KSP, členmi jej rôznych pracovných tímov, subkomisií a podskupín. Tento entuziazmus predstavuje veľmi cenný zdroj a podpornú základňu na realizáciu Strategického plánu. Mnohí z účastníkov procesu si chcú byť istí, že čas a úsilie, ktoré investovali do tohto projektu, bude prinášať pozitívne ekonomické zmeny, ktoré zaistí práve realizácia Strategického plánu.

Riadenie realizácie musí mať dve zložky – (a) vedúcu (politickú), ktorá bude predstavovať vôľu na uskutočňovanie zmien a bude prijímať rozhodnutia a ukladať úlohy; (b) výkonnú, ktorá bude tieto úlohy plniť. Komisii pre strategické plánovanie navrhujeme nasledujúci postup:

1. KSP (primátor) predloží Strategický plán mestskej rade a zastupiteľstvu mesta Trnava na prerokovanie. Prijatie plánu zastupiteľstvom vyrieši otázku splnenia cieľov, ktoré sú v kompetencii a v silách mesta, a zároveň vyjadrí vôľu Trnavy podieľať sa na plnení úloh, ktoré presahujú pôsobnosť samosprávy.
2. Rada schváli odovzdanie zodpovednosti za riadenie a kontrolu plnenia plánu Komisii pre riadenie realizácie, ktorá bude zaisťovať vyššie uvedenú „politickú“ zložku riadenia, bude uskutočňovať pravidelný dohľad nad plnením jednotlivých akčných plánov a bude navrhovať opatrenia v prípade, ak sa menia podmienky a niektoré ciele už nebudú aktuálne alebo nebudú môcť byť splnené.
3. Jednotlivé úlohy plánu budú plnené pomocou bežných postupov a procedúr mestského úradu a ďalších zúčastnených inštitúcií, pričom pre úspech bude rozhodujúce monitorovanie a koordinácia týchto úloh, ktoré uskutočňuje určený odbor (oddelenie) mestského úradu alebo príslušné zodpovedné osoby.

4. KRR by sa mala schádzať pravidelne, spočiatku minimálne raz za mesiac, neskôr štvrťročne, aby reagovala na aktuálnu situáciu. Mala by podávať cca dvakrát za rok správy o stave realizácie cieľov plánu mestskému zastupiteľstvu, aby bolo zaistené, že všetky ciele budú splnené včas. Na svojom prvom zasadaní by KRR mala prideliť zodpovednosť (hlavnú garanciu) za monitorovanie jednotlivých cieľov všetkých štyroch akčných plánov svojim jednotlivým členom.
5. Odporúča sa, aby sa celá Komisia pre strategické plánovanie znovu zišla zhruba za rok, t. j. v marci 2003, zhodnotila doterajší postup realizácie a odsúhlasila zmeny v pláne, zohľadňujúce zmeny v ekonomickom prostredí a nové hrozby a príležitosti, na ktoré by sa mesto v tom čase malo zamerať.
6. Odporúča sa, aby s plánom bola oboznámená čo možno najširšia verejnosť vrátane vysvetlenia, že sa dosiahol konsenzus predstaviteľov verejného a súkromného sektora v meste. Publikovaním rozhodujúcich častí Strategického plánu (zámery a ciele) v miestnej tlači a vytvorením internetovej prezentácie získa plán podporu a možnosť participácie ďalších občanov, inštitúcií a podnikov v meste.

Strategický plán ekonomického rozvoja mesta Trnava je živým dokumentom. Realizácia musí byť dôsledne sledovaná a plán musí byť podľa potreby dopĺňaný a upravovaný. Zodpovednosťou Komisie pre riadenie realizácie a všetkých občanov mesta, ktorí sa na pláne podieľali, bude zaistiť, aby zámery a ciele zostali dôveryhodné a relevantné, ako aj to, aby boli realizované.

POUŽITÉ SKRATKY

CR	Cestovný ruch
EIA	(Environmental Impact Assessment) – procedúra posúdenia vplyvu na životné prostredie
EU	Európska únia
GIS	Geografický informačný systém
ISMSP	Informačné stredisko malého a stredného podnikania
ISPA	(Instrument for Structural Policies for Pre-Accession) – fond EU určený na podporu investičných projektov, ktoré prispievajú k zlepšeniu infraštruktúry životného prostredia a dopravných sietí
KRR	Komisia pre riadenie realizácie
KSP	Komisia pre strategický rozvoj
KÚ	Krajský úrad
MSP	Malé a stredné podnikanie
MsÚ	Mestský úrad
MTF STU	Materiálová a technologická fakulta Slovenskej technickej univerzity
NÚP-KÚP	Národný úrad práce – Krajský úrad práce
OÚ	Okresný úrad
OVERTURE	Program EU zameraný na rozvoj spolupráce medzi regiónmi EU a kandidátskych krajín
PHARE	(Pologne-Hongrie Actions pour la Reconversion Economique) – fond EU určený na podporu ekonomickej transformácie a regionálneho rozvoja v asociovaných krajinách
PPF	Poľnohospodársky pôdny fond
RER	Referát ekonomického rozvoja
RRA	Regionálna rozvojová agentúra
SAD	Slovenská automobilová doprava
SARIO	Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu
SOPK	Slovenská obchodná a priemyselná komora
SSC	Slovenská správa ciest
SŠ	Stredná škola (stredné školy)
TI	Technická infraštruktúra
TINS	Trnavské informačné stredisko
UCM	Univerzita sv. Cyrila a Metoda
ODBOR ÚRAK	Odbor územného rozvoja a koncepcií
VŠ	Vysoká škola (vysoké školy)
VÚC	Vyšší územný celok
ZŠ	Základná škola (základné školy)
ŽK	Živnostenská komora
ŽSR	Železnice Slovenskej republiky

Komisia pre strategické plánovanie

<i>Meno</i>	<i>Podnik / Inštitúcia</i>
Marián Čapkovič , predseda KSP	VIPS Slovakia
Jozef Bartek	Aquating
Peter Blaho	Trnavská univerzita
František Bocán	STAS
Štefan Bošňák	Mesto Trnava
Miroslav Buch	I. D. C. Holding, o. z., Figaro
Vladimír Butko	Mesto Trnava
Miloš Čambál	MTF STU
Eduard Čechovič	A. S. A.
Eudovít Daučo	Mesto Trnava
Hana Dienerová	Mestský úrad Trnava
Marián Dugovič	VÚJE Trnava
Jana Gállová	SOPK
Štefan Hanakovič	Spolok sv. Vojtecha
Milan Horák	Mestský úrad Trnava
Ján Horecký	Poľnohospodárske družstvo Trnava
Miroslav Hříbik	SEMAT
Karol Jurica	VÚC Trnava
Eubomír Kollár	SONY Slovakia
Marián Kováč	TNAD
Marcela Malatinská	Mestský úrad Trnava
Ivan Mička	Okresný úrad Trnava
Roman Novák	PKB
Helena Okonkwová	Krajský štatistický úrad
Jozef Ondrejčka	Personal Servis
Stanislav Plevák	ČSOB
Ján Podolák	UCM
Ivan Polák	Punch Products
Jozef Prusák	Trnavská univerzita
Alojz Přidal	Slovenské elektrárne EBO
František Ružička	ŽOS
Jozef Sablík	MTF STU
Stanislav Sliva	REKU Slovakia
Karol Solčány	Skloplast Trnava
Viera Styková	Daňové riaditeľstvo
Eduard Šebo	Trnavská spoločnosť
Anna Šrámková	Sociálna poisťovňa
Juraj Tibenský	Mestský úrad Trnava
Peter Tomeček	VÚC Trnava
Milan Turňa	MTF STU
Daniela Urbanovská	Národný úrad práce
Dagmar Valentovičová	UCM
Ivan Varačka	Swedwood Slovakia

Pracovná skupina pre rozvoj malého a stredného podnikania

František Bocán, predseda		
Jozef Bartek	Jana Gallová	Klára Ondrušová
Roman Bartek	Peter Glemba	Stanislav Plevák
Juraj Čajko	Miroslav Hříbik	Róbert Schmidt
Marián Čapkovič	Karol Jurica	Peter Tomeček
Eduard Čechovič	Ivan Mička	Milan Turňa
Eudovít Daučo	Roman Novák	Daniela Urbanovská

Pracovná skupina pre podmienky pre investície

Eubomír Kollár, predseda		
František Bocán	Milan Horák	Stanislav Sliva
Eudovít Daučo	Marián Kováč	Karol Solčány
Hana Dienerová	Roman Novák	Eduard Šebo
Marián Dugovič	Jozef Ondrejčka	
Jana Gallová	Jozef Sablik	

Pracovná skupina pre ľudské zdroje – pracovnú silu

Miloš Čambál, predseda		
Rudolf Brezovský	Jozef Prusák	Milan Turňa
Ján Gállik	Alojz Přidal	Daniela Urbanovská
Eva Kyseľová	Viera Styková	Dagmar Valentovičová
Helena Okonkwová	Anna Šrámková	

Pracovná skupina pre prít'azlivosť mesta

Vladimír Butko, predseda		
Štefan Bošňák	Eudovít Daučo	Ján Horecký
Miroslav Buch	Hana Dienerová	Ladislav Macháček
Miloš Čambál	Marián Dugovič	Ján Podolák
Marián Čapkovič	Štefan Hanakovič	Anna Šrámková
Eduard Čechovič	Milan Horák	Ivan Varačka