

Thomas Prorok, Martin Obuch, Alexandra Schantl,
Nikola Hochholding, Bernhard Krabina

Twin Region

Príručka pre mestá a obce
Wissenskooperation in der Metropolregion
Wien – Bratislava



EUROPEAN UNION
European Regional
Development Fund



creating the future

Programm zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit SLOWAKEI – ÖSTERREICH 2007–2013
Program cezhraničnej spolupráce SLOVENSKÁ REPUBLIKA – RAKÚSKO 2007–2013

TwinRegion

Príručka pre mestá a obce

Znalostná spolupráca v metropolitnom regióne
Viedeň – Bratislava

Vydalo:

KDZ Centrum pre výskum verejnej správy
CRR Centrum pre rozvoj regiónov a aplikovaného výskumu

Thomas Prorok
Martin Obuch
Alexandra Schantl
Nikola Hochholdinger
Bernhard Krabina

Viedeň, Bratislava 2012

Tento projekt je podporovaný prostriedkami Európskeho fondu pre regionálny rozvoj (ERDF) v rámci programu Creating the Future-Slovenská republika-Rakúsko 2007-2013.

Impresum

Za obsah zodpovedá:

Thomas Prorok, Zoltán Rózsa

Autori:

Thomas Prorok, Alexandra Schantl, Bernhard Krabina, Nikola Hochholdinger

Redakcia:

Katarina Hallová, Martin Obuch, Andrea Steffek

Preklad:

Silvia Švecová

Layout & produkcia: meno grafika, <http://>

Tlač: názov tlačiarne, <http://...>

Vlastník a vydavateľ ©:

KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13, A-1110 Wien

<http://www.kdz.or.at>

CRR Centrum pre rozvoj regiónov a aplikovaného výskumu

Braneckého 14, SK-911 01 Trenčín

<http://crr.sk/>

Všetky práva vyhradené.

Viedeň, Bratislava, Február 2012

Obsah

I Príručka	9
1. Ciele príručky.....	9
1 Znalostná spolupráca v metropolitnom regióne	10
2 Kľúčové faktory spolupráce	12
2.1 Identifikovať úžitok pre obe strany	14
2.2 Začať s opatreniami vytvárajúcimi identitu	14
2.3 Vytvoriť obchodné miesto a podporovať spoluprácu	15
3 Scorecard ako spúšťač spolupráce (nástroj spolupráce)	15
4 Vybrané modely spolupráce – výhody a nevýhody.....	17
5 Kontrolný zoznam pre spoluprácu.....	23
5.1 Prípravná a ideologická fáza.....	23
5.2 Fáza rozhodovania.....	23
5.3 Fáza realizácie	24
5.4 Fáza evaluácie	24
I Zoznamy	25
1 Zoznam obrázkov.....	25
2 Zoznam použitej literatúry	25

I Príručka

1. Ciele príručky

Výzvy pre TwinRegion, ktorými sú – demografické zmeny, ostrejšia konkurencia v dôsledku rastúcej globalizácie, stúpajúce požiadavky na ochranu životného prostredia a klímy ako aj diferencovaný životný štýl – potrebujú komplexné riadenie, aby sa zabezpečilo fungovanie celkového systému „aglomerácie“ zatiaľ čo veľa verejných úloh akými sú napr. verejná osobná prímestská doprava (ÖPNV), prímestská rekreácia, podpora hospodárstva a rozvoj lokality, politika zamestnanosti alebo rozvoj sídiel na základe priestorových a funkčných prepojení je možné riešiť regionálne. Spolupráca nad rámec obce dáva zmysel aj z hľadiska nákladov a efektívnosti a prispieva vo veľkej miere k zabezpečeniu a zvyšovaniu kvality plnenia komunálnych úloh. Podľa toho centrálna otázka znie: aké organizačné riešenie resp. ktorý model spolupráce sa najlepšie hodí pre posilnenie a ďalší rozvoj aglomerácie Viedeň-Bratislava tak dovnútra ako aj navonok?

Predkladaná príručka stavia na výsledkoch štúdie „Znalostná spolupráca v metropolitnom regióne Viedeň Bratislava“. Štúdia končí odporúčaním použiť „znalostnú spoluprácu v metropolitnom regióne Viedeň Bratislava“ ako základ na etablovanie a posilnenie komunálnej spolupráce v oblasti Bratislava-Viedeň. Toto platí tak pre cezhraničnú spoluprácu ako aj pre „národnú“ spoluprácu, ako aj pre okolité mestá Viedne a Bratislavy.

Cieľom tejto príručky je poskytnúť zodpovedným nositeľom rozhodnutí v regióne a záujemcom návod na etablovanie znalostnej spolupráce. Preto tu

- zhrnieme **klúčové faktory** spolupráce a
- predstavíme **možné modely a právne formy spolupráce**.
- **Kontrolný zoznam** na etablovanie znalostnej spolupráce doplní túto príručku.
- Osobitnú rolu má „Scorecard spolupráce“, ktorá sa vytvára, aby zviditeľnila potenciál spolupráce pre mestá.

1 Znalostná spolupráca v metropolitnom regióne

„Znalostná spolupráca v metropolitnom regióne Viedeň-Bratislava“ je dôležitým prínosom pre „Znalostný región Centrope“, v ktorom sa koncentruje na iniciovanie a podporu komunálnej spolupráce. Posilnením faktora znalostí sa podporuje rozvoj miest a mestských regiónov.

Spektrum znalostnej spolupráce sa konkretizuje prostredníctvom šiestich oblastí:

- Informačné a komunikačné platformy
- Identita a marketing metropolitného regiónu
- Vzdelávacie siete
- Koordinácia regionálnych plánov rozvoja
- Rozvoj hospodárskych lokalít
- Inovatívne a udržateľné využívanie zdrojov

1) Informačné a komunikačné platformy

Centrálny význam pre nadviazanie spolupráce má vypracovanie a transparentné vyobrazenie potrieb a ponúk spolupráce. Popri informačných a diskusných podujatiach môžu byť spúšťačom budúcej spolupráce internetové platformy a databázy o existujúcich plánoch alebo ponukách. Celkovo chýbajú prehľadné a štandardizované informácie pre potenciálnych mestských partnerov spolupráce a špeciálne dostupnosť potrebných informácií v jazyku krajiny (nemeckom a slovenskom). Popri skôr všeobecných informáciách miest ide v oblasti informačných a komunikačných platforiem o prezentáciu mestskej infraštruktúry, služieb a infraštruktúrnych projektov, zverejňovanie miestnych rozvojových konceptov, databáz o lokalite alebo portáloch o priemyselných plochách, databáz geodát atď.

2) Identita a marketing metropolitného regiónu

Jedným z centrálnych predpokladov pre vybudovanie udržateľnej štruktúry spolupráce je spoločné vystupovanie navonok prostredníctvom webových výstupov, informačných materiálov a zástupcov záujmov je. Toto je možné posilniť opatreniami budujúcimi identitu, aby sa vytvorilo povedomie aglomerácie ako napr. vypracovanie a prezentácia spájajúcich elementov a potenciálov regiónu, prezentácia lokálnych špecialít a výrobcov. V rámci marketingovej spolupráce je zároveň možné určiť tematické ťažiskové body miest a tým vytvoriť značné zá-

klady pre zostavenie regionálnych rozvojových konceptov prípadne konceptov turizmu.

3) Siete vzdelávania

Vybudovanie osobných vzťahov je kľúčovým faktorom pre etablovanie spolupráce medzi mestami. Osvedčeným nástrojom je organizovanie spoločného vzdelávania ako aj podpora transferu know-how v rámci spoločenstiev ďalšieho vzdelávania a stretnutí expertov. Opatrenia ďalšieho vzdelávania môžu byť použité takmer vo všetkých relevantných metských témach a majú vďaka multiplikačnému efektu silný účinok na vytvorenie silného povedomia a identity. Pripravujú cestu pre spoločnú spoluprácu. Ako prvý východiskový bod v TwinRegione slúžia predovšetkým spoločné bilingválne iniciatívy ďalšieho vzdelávania pre osoby pôsobiace v oblasti starostlivosti o deti, pre učiteľov na základných a stredných školách a predovšetkým pre zamestnancov verejnej správy. Za týmto účelom sa odporúča zakladanie spoločenstiev ďalšieho vzdelávania, ktoré organizujú transfer know-how v určitej skupine pracovníkov jedného odvetvia v rámci pravidelných stretnutí, okrúhlych stolov expertov, exkurzií a ďalších informačných podujatí.

4) Koordinácia regionálnych rozvojových plánov

Vysoká potreba spolupráce existuje v malých regiónoch v oblasti súladu a koordinácie komunálnej infraštruktúry a regionálneho rozvoja obzvlášť v prihraničných regiónoch a v okolí Bratislavy. Transparentné zobrazenie a bilingválna dostupnosť miestnych rozvojových konceptov, ale aj infraštruktúrna ponuka a regionálne relevantné projekty dávajú značný impulz pre spoluprácu obcí. Konkrétne pohnútky spolupráce môžu byť:

- zosúladenie stavebného a sídelného rozvoja ako aj dopravného rozvoja,
- regionálna koordinácia plánovania a využívania komunálnych infraštruktúrnych zariadení,
- optimalizácia výberu lokality a minimalizácia zaťaženia veľkými projektami,
- kooperatívne vypracovanie rozvojových projektov malých regiónov ale aj regionálneho hospodárskeho plánu.

Pre mestá vo väčšej vzájomnej vzdialenosti je predovšetkým zaujímavá spolupráca v oblasti výmeny znalostí ohľadom aktuálnych miestnych problémov ako napríklad oživenie mestských centier.

5) Rozvoj hospodárskych lokalít

Vo všeobecnosti si mestá a obce konkurujú, aby pritiahli investorov pri výstavbe podnikov, čím sa oslabuje pozícia jednotlivých miest. Potenciálnym investorom naopak chýbajú informácie o rozsahu a dostupnosti plôch vhodných na výstavbu v regióne. Spoločný predaj lokalít alebo objektov v mestách TwinRegionu by mohol celkovo posilniť atraktivitu regiónu v celosvetovej konkurencii a pritiahnúť ďalších investorov. Spoločným vystupovaním miest voči investorom – regionálny marketing lokality – by posilnil ich pozíciu a oslabil konkurenciu.

6) Inovatívne a udržateľné využitie zdrojov

Cezhraničné partnerstvá prinášajú silnejšie efekty úspory energie všetkým zúčastneným prostredníctvom harmonizovanej spolupráce. Okrem toho je možné dosiahnuť rýchlejšie úspechy vyplývajúce z intenzívnej výmeny technológií a skúseností. Väčšie využitie obnoviteľných zdrojov energie posilňuje nezávislosť od fosílnych nositeľov energie a tým umožňuje mestám udržateľný hospodársky rozvoj, ktorý ochráni nielen životné prostredie a klímu, ale aj ľudí prostredníctvom redukcie zaťaženia. Popri vypracovaní mestských a regionálnych energetických konceptov sa v oblasti obnoviteľných energií ponúkajú ďalšie rôznorodé možnosti pre spoluprácu miest v čiastkových segmentoch biomasy, bioplynu, bionafaty, veternej energie, fotovoltaiiky a termickej solárnej energie, e-mobilizy a vodných elektrární.

2 Kľúčové faktory spolupráce

Intervia s nositeľmi rozhodnutí z politiky a verejnej správy ako aj semináre s expertmi zreteľne ukázali, že v projektovom regióne existuje veľký potenciál spolupráce. Doteraz sa však nepodarilo implementovať udržateľnú základňu pre spoločné rozvojové stratégie a aktivity.

Rozhodujúcimi faktormi sú primárne:

- **Rozdielne lokálne rámcové podmienky a nejasnosti o pridanej hodnote spolupráce medzi Viedňou a príslušnými obcami ako aj Bratislavou a príslušnými obcami:** Obzvlášť nerovnováha ohľadom veľkosti a hospodárskej sily sťažuje podmienky pre budovanie potrebnej dôvery pre spoluprácu.¹ Často existujú predsudky na strane menších obcí voči veľkým mestám Viedni a Bratislave. Platí, že je nevyhnutné transparentne zobraziť

¹ Porovnaj Huber: Hemmnisse für regionale Kooperation von Gemeinden, 2009.

rozdielne východiskové podmienky a spoločne definovať účel a úžitok spolupráce, aby bola jasne viditeľná a kontrolovateľná pridaná hodnota spolupráce. Dôležité je cielene zohľadniť špecifické danosti jednotlivých obcí tak, aby sa necítili znevýhodnené.

- **Strach zo straty vlastnej identity:** Príčinou pre nízku pripravenosť k spolupráci v menších obciach sú často obavy týkajúce sa straty flexibility a riadiaceho vplyvu ako dôsledok prenesenia rozhodovacích kompetencií na úroveň spolupráce. K tomu môžeme predovšetkým v spolupráci medzi nerovnakými partnermi zaradiť aj strach zo straty významu a identity menších obcí.
- **Operatívne požiadavky:** Spolupráca stojí peniaze, čas a personál (chýbajúce zdroje) a vyžaduje spravidla zmeny. Čím je vyšší stupeň organizácie spolupráce, tým je vyššia potreba času a vznikajúcich nákladov, ktoré predstavujú zábrany voči spolupráci pre menšie a finančne slabšie obce. Obzvlášť v oblasti komplexných úloh a vysokých investičných potrieb (napr. zásobovanie pitnou vodou, likvidácia odpadu, priemyselné parky) vyrovnanie úžitku a nákladov medzi spolupracujúcimi partnermi stavia obce pred výzvou dodatočného personálneho a finančného zaťaženia. Keď to zhrnieme platí: Zusammengefasst gilt: „Len v prípade ak je úžitok spolupráce pre všetkých partnerov dostatočne vysoký (situácia win-win), budú pripravení zmieriť sa s ich nákladmi a prípadnými nevýhodami.“²
- Cezhranične sa pridáva dodatočne aj **faktor jazyka (reči)**. Pretože len vo výnimočných prípadoch ovládajú partneri spolupráce tak ako nemčinu aj slovenčinu, pracovným jazykom sa spravidla stáva angličtina. Zo skúseností vyplýva, že tieto okolnosti zťažujú častokrát zapojenie lokálnych expertov.
- Taktiež cezhranične prispieva k diskusii **napätý vzťah: Nadriadené stratégie verzus konkrétne projekty**. Spoločná koncepcia (vzor) by podporila identitu a uľahčila spoluprácu. Na druhej strane by ako motor ďalšej spolupráce mohla fungovať aj realizácia menších konkrétnych projektov a v strednodobom horizonte udržateľná spolupráca v regióne.

Na základe popísaných zábran je možné identifikovať nasledovné kľúčové faktory úspešnej spolupráce v metropolitnom regióne:

² Huber: Hemmnisse für regionale Kooperation von Gemeinden, 2009, S. 31.

2.1 Identifikovať úžitok pre obe strany

Základným predpokladom úspešnej spolupráce je, aby spolupráca priniesla úžitok pre všetkých zúčastnených a aby bol tento úžitok zrejmý. Dôležité pritom je zachovanie a posilnenie osobitosti zúčastnených obcí a miest. Následne je nevyhnutné v počiatočných fázach spolupráce citlivo napredovať. Dôležitou úlohou pri budovaní spolupráce je **určenie, zobrazenie a komunikácia predpokladaného úžitku pre všetkých zúčastnených**.

Ak musí byť prijaté politické rozhodnutie o začatí spolupráce, bude najdôležitejšou úlohou expertov zúčastnených miest, jasne vysvetliť úžitok politikom zúčastnených miest a obcí. Centrálnym predpokladom realizácie spolupráce je **politický súhlas** nositeľov rozhodnutí.

2.2 Začať s opatreniami vytvárajúcimi identitu

Aby bola spolupráca úspešná, musí v prvom rade existovať nevyhnutná dôvera. Táto je založená tak na formálnych, záväzných pravidlách, ako aj vo väčšej miere na stabilných personálnych vzťahoch medzi zástupcami inštitúcií.³ „Spolupráca stojí a padá väčšinou s osobami, ktoré za ňou stoja.“⁴ Opatrenia na budovanie dôvery akými sú otvorená diskusia, transparentnosť, účasť obyvateľov atď., by mali byť fixnou súčasťou konceptu spolupráce.

Klasické komunálne ťažiskové úlohy ako základ spolupráce môžu byť spravidla presadené až v neskorších fázach spolupráce. Spočiatku sa odporúča **začať s opatreniami vytvárajúcimi identitu, aby sa vybuodovala vzájomná dôvera**, aby sa jednotliví aktéri neobávali o svoje úlohy resp. identitu vzhľadom k predmetu spolupráce. „**Jemnejšie**“ témy, akými sú informovanosť&komunikácia, marketing alebo výmena znalostí sú vhodnejšie na začatie spolupráce, vybudovanie dôvery a pripravenie cesty na dosiahnutie spoločných cieľov. Až keď sa podarí vytvoriť spoločnú identitu metropolitného regiónu Viedeň/Bratislava, môže nasledovať ďalšia spolupráca týkajúca sa klasických komunálnych služieb.

Aj témy týkajúce sa plánovania sú vhodné na učenie sa od seba navzájom a zosúladiť strategické a rozvojové plány. Toto môže prebiehať aj vo voľnejších formách spolupráce, ktoré si vystačia aj bez rozsiahlych právnych predpisov.

³ Huber: Hemmnisse für regionale Kooperation von Gemeinden, 2009, S. 31.

⁴ Rakúska konferencia územného usporiadania: Räumliche Entwicklungen in Österreichischen Stadtregionen, 2009, S. 213.

2.3 Vytvoriť obchodné miesto a podporovať spoluprácu

Na cieľnú podporu a iniciáciu spolupráce je potrebné mať jedného alebo viac nezávislých sprostredkovateľov, ktorí majú nielen dlhoročnú skúsenosť v komunálnopolitickej oblasti, ale sú taktiež v úzkom kontakte s lokálnymi a regionálnymi aktérmi a tiež sú nimi rešpektovaní.

Predovšetkým v počiatočnej resp. prípravnej fáze spolupráce hrajú zúčastnené osoby – zástupcovia inštitúcií ale aj nezávislí **promotóri** centrálnu úlohu. Identifikácia, spojenie a získanie týchto ľudí pre plánovanú spoluprácu je centrálnou úlohou obchodného miesta, ktoré funguje ako miesto prvého kontaktu a riadiace miesto pre spoluprácu a myšlienky spolupráce.

Ako posledná ale nemenej dôležitá je **cieľná podpora spolupráce v konkrétnych projektoch**, ktorá zvyšuje úžitok a tým rozhodujúcou mierou prispieva k vybudovaniu udržateľnej medziobecnej spolupráce. Takto sa požaduje predovšetkým od regionálnych a nadregionálnych úrovní verejnej správy, aby poskytli zodpovedajúce finančné a nefinančné stimuly a impulzy na oporu a podporu medziobecnej spolupráce. Obchodné miesto môže informovať o možnostiach podpory, poskytovať finančné prostriedky za daného stavu, ako aj ponúkať podporné služby.

3 Scorecard ako spúšťač spolupráce (nástroj spolupráce)

Internetová scorecard vizualizuje potenciál spolupráce pre mestá a zároveň opatrí oblasti činnosti indikátormi. Toto upozorní zaujímajúce sa mestá na nové možnosti spolupráce a potenciálnych partnerov spolupráce a ponúkne možnosť prezentovať vlastné mesto pre znalostnú spoluprácu a predstaví vybrané ukazovatele pre oblasti činnosti.

Najdôležitejším kritériom úspechu scorecard je motivácia miest, predstaviť vlastný potenciál spolupráce na internetovej platforme a prostredníctvom tohto média sa vymieňať a zosieťovať. Konceptia internetovej platformy umožňuje transparentné a prístupné poskytovanie centrálnych informácií o mestách.

Internetová scorecard Twin Regiónu ponúka nasledovné:

- Porovnateľné predstavenie regiónu a miest cez vybrané ukazovatele (prehľad)
- Zobrazenie existujúcej a budúcej spolupráce vo vybraných oblastiach (šesť oblastí činnosti)
- Ukázanie potenciálu spolupráce, inovácií a udržateľnosti (prostredníctvom zobrazených aktivít a podkladov plánovania)
- Zviditeľnenie nevyužitého potenciálu
- Platformu na vyhľadávanie potenciálnych partnerov
- Databázu najlepších skúseností (Best-Practice)

TwinRegión-Scorecard sa nemusí mestami využívať len ako pracovný a plánovací nástroj na budovanie spolupráce. Z prehľadného zobrazenia aktivít, plánov a najlepších skúseností iných miest sa môžu vygenerovať nespočetné impulzy pre ďalší rozvoj mesta a styčné body pre budúce projekty.

Celkovo by mala scorecard prispieť k posilneniu inštitucionalizácie spolupráce na politickej úrovni ale aj úrovni verejnej správy v celom regióne.

Scorecard pozostáva z troch hlavných častí:

- Časť A: Základné-ukazovatele na opis regionálnych rámcových podmienok
- Časť B: Základné-ukazovatele na opis miest s viac ako 10.000 obyvateľmi/kami
- Časť C: Ukazovatele spolupráce miest ohľadom šiestich vybraných oblastí

Časť A a B bude spracovaná projektovým tímom, zatiaľ čo špecifické ukazovatele spolupráce budú vkladané do scorecard mestami samotnými. Scorecard sa vytvorí najskôr pre všetky mestá s viac ako 10.000 obyvateľmi/kami. Následne je ale možné, že sa do systému budú vkladať dodatočné mestá.

Obrázok 1 Prehľad budovania TwinRegion-Scorecard



4 Vybrané modely spolupráce – výhody a nevýhody

V zásade závisí výber modelu spolupráce ako aj právnej formy spolupráce od cieľa, spôsobu a od orientácie konkrétnej spolupráce. Podľa toho siaha šírka spolupráce od menej formalizovaných organizačných riešení až po silne inštitucionalizované riešenia. Avšak bude potrebné vyjasniť, či sa budúca medziobecná spolupráca v metropolitnom regióne Viedeň-Bratislava bude rozvíjať pod spoločnou strechou alebo ako jednotlivé spolupráce. V prípade jednotlivej spolupráce si to spravidla vyžaduje adekvátnu právnu formu (zmluva, združenie, s.r.o., družstvo atď.). V prípade strategického smerovania medziobecnej spolupráce je potrebný spoločný model, ktorý môže zaistiť udržateľnú spoluprácu.

Pre aglomeráciu Viedeň-Bratislava na základe formálnych predpokladov tohto regiónu a jeho geografických daností boli identifikované štyri vhodné modely, v rámci ktorých by mohla byť medzionicná spolupráca iniciovaná a hnaná dopredu. Tieto v krátkosti popíšeme na nasledovných stranách s ohľadom na ich možnosť presadenia, pričom začneme najmenej formalizovanou formou spolupráce.

1. Dohoda spolupráce medzi jednotlivými partnermi:

Jednotlivé dohody spolupráce medzi jednotlivými partnermi v projekte regióne – ohraničené na jednu členskú krajinu ako aj cezhraničné – predstavujú najjednoduchší model spolupráce. V rámci tohto modelu stačí, keď sa spoja dvaja partneri s tými istými cieľmi v medziobecnej spolupráci. Právna forma do-

hody spolupráce závisí od oblasti spolupráce a jej rozsahu. Na iniciáciu spolupráce by mohla slúžiť TwinRegión scorecard. Ako užitočné pri spolupráci by sa mohlo osvedčiť založenie združenia. Hoci túto úlohu by mohli prevziať aj neformalizované pracovné skupiny prípadne projektové stretnutia. Pre operatívnu realizáciu sa odporúča uzatvorenie partnerských zmlúv.

Výhody	Nevýhody
dobrovoľná účasť	nízky stupeň inštitucionalizácie a silne viazané na osoby
V prípade založenia združenia určitá záväznosť prostredníctvom členských príspevkov na základe členstva v združení pri jeho založení	menej vhodné pre dlhodobejšiu a finančne náročnú spoluprácu.
zapojenie všetkých relevantných stakeholderov a aktérov je možná	
tematicky zameraná	žiadne zabezpečenie ďalšieho pokračovania spolupráce
flexibilná časová náročnosť zo strany partnerov	

2. Prístup-metropolitný región:

Ako vyplynulo z analýzy najlepších príkladov štúdie „TwinRegion – Znalostná spolupráca v metropolitnom regióne Viedeň-Bratislava“⁵ - best practice (porovnaj štúdiu kap.2), väčšina metropolitných regiónov je silne polycentrických a ich strategický záujem spočíva spravidla v silnom medzinárodnom profílovaní miesta. Popritom sa zosieťujú miestne korporácie, ekonomika, veda a iní aktéri/ky aby spolupracovali. Dôležitým aspektom je súčasné posilnenie miestnych centrálnych zariadení akými sú univerzity a vedecké centrá. Veľa metropolitných regiónov – predovšetkým v Nemecku – odmieta verejno-právnu organizačnú formu a prevzatie formálnych plánovacích resp. správných úloh.⁶

Z pohľadu metropolitného regiónu by sa ponúkalo pre TwinRegión vytvorenie strategickej a záväznej siete ako platformy spolupráca podľa príkladu metropolitného regiónu Mníchov. Tým by sa mohli vypracovať regionálne plány rozvoja a rozhybať jednotlivé projekty spolupráce v rôznych tematických smeroch. Ako právna forma sa ponúka združenie, konkrétna medziobecná spolupráca pre jed-

⁵ porovnaj Prorok, Thomas: TwinRegion-Wissenskooperationen, 2012, S. 70ff

⁶ porovnaj Prieb: Entwicklung, Stand und Perspektiven stadtreionaler Planungs- und Verwaltungs-institutionen in Deutschland, 2010, S. 503-511.

notlivé úlohy alebo oblasti služieb by mohla prebiehať na základe zmlúv alebo kapitálových spoločností. Platforma spolupráce podporuje vybudovanie strategických partnerstiev pre jednotlivé oblasti služieb. Koordinácia prebieha centralizovane, poskytovanie služieb decentralizovane.

Výhody	Nevýhody
Dobrovoľná účasť	Fluktuácia členov kvôli nízkemu stupňu inštitucionalizácie
Určitá záväznosť prostredníctvom členských príspevkov na základe členstva v združení	Menej vhodné pre dlhodobejšiu a finančne náročnú spoluprácu.
Zapojenie všetkých relevantných stakeholderov a aktérov je možná, lebo je otvorená pre verejných aj súkromných členov	
Flexibilná časová náročnosť zo strany členov: jkaždý sa môže zapájať viac alebo menej intenzívne podľa témy.	

3. Regionálne plánovacie spoločenstvo (TwinRegión regionálny manažment) v právnej forme s.r.o., a.s. alebo EWIF

V rámci tohto plánovacieho združenia by mohli byť spoločne prevzaté komunálne služby. Predovšetkým v oblastiach nadmiestnych spillover-sov akými sú riešenia dopravy, otázky vzdelávania, úpravené plánovanie, rozvoj sídel atď. Spoločenským plánovaním a plnením úloh sa poverí vlastná organizácia alebo sa založí, zatiaľ čo koordinácia ako aj poskytovanie služieb bude spravidla centrálné vykonávané. Prirodzene by tu išlo o to, že zúčastňujúce sa obce budú pripravené odovzdať určité kompetencie na regionálne plánovacie spoločenstvo.

Výhody	Nevýhody
väčšia záväznosť vďaka vysokému stupňu inštitucionalizácie	strata komunálnych kompetencií
veľmi vhodné aj pre dlhodobú a finančne náročnú spoluprácu	finančne náročné, lebo je požadovaný minimálny kapitálový vklad/podiel pri založení.
zapojenie všetkých relevantných stakeholderov a aktérov je možná, lebo je otvorená pre verejných aj súkromných členov	

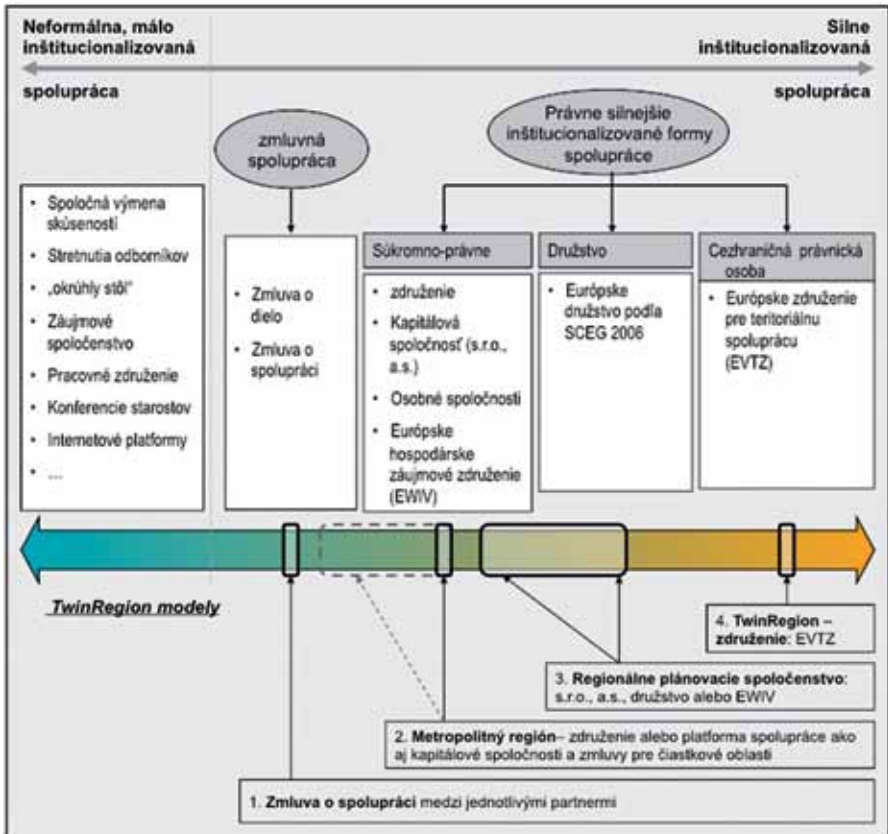
4. TwinRegión združenie v rámci EVTZ

Najsilnejšie inštitucionalizovaný a preto aktuálne aj najťažšie presaditeľný model by bolo cezhraničné regionálne združenie. Takéto združenie by mohlo prevziať úlohy regionálneho plánovania, podpory hospodárstva atď pre všetky, združeniu prináležiace mestá a obce. Práve lohy preto by však komunálne úlohy a tým aj autonómia museli byť odovzdané združeniu. Avšak by takto bolo možné udržateľne riešiť problematiku mestského a okolitého rozvoja po krokoch a tým posilniť medzinárodnú konkurencieschopnosť TwinRegiónu. Komunálne úlohy, ktoré spadajú pod výsoštnú oblasť, by však neboli dotknuté, pretože tu už chýbajú zákonné podklady.

Výhody	Nevýhody
veľmi silno formalizovaná, preto vysoká záväznosť	strata autonómie obcí v TwinRegióne
zlepšená spolupráca medzi jadrovými mestami a okolitými obcami	vysoká náročnosť zmien v právnych rámcových podmienkach
jasné obsahové stanovenie cieľa pre regionálny rozvoj v TwinRegióne	vysoká náročnosť koordinácie a riadenia
možné zahrnutie súkromných aktérov cez siete	
vhodné pre udržateľnú spoluprácu	

Nasledujúci obrázok ukazuje právne možnosti medziobecnej spolupráce v projektovom regióne.

Obrázok 2 Modely a právne možnosti spolupráce v TwinRegióne



Zdroj: Wirth, Matschek: Interkommunale Zusammenarbeit, 2005; KDZ: vlastný dodatok, 2011.

Pre formálnu cezhraničnú spoluprácu sú vhodné:

- Zmluvné dohody akými sú zmluvy o dielo a zmluvy o spolupráci podľa medzinárodného práva súkromného (zmluva IPR);
- Spoločné združenie pre úlohy, ktoré nie sú výsostné a služby, ktoré sa norientujú na výnos a zisk;
- Spoločná kapitálová spoločnosť podľa SE (EU-zákon)⁷. Táto forma spolupráce pripúšťa spoluprácu so súkromným sektorom;

⁷ Porovnaj nariadenie (ES) č. 2157/2001 Rady z 8. októbra 2001 o štatúte Európskeho spoločenstva (Societas Europaea-SE), Vnútorňostátne pre Rakúsko podľa zákona o Societas Europaea –SEG, BGBl I 2004/67 a pre Slovensko podľa ABI L 168 z 1.5.2004 S1ff.

Európske hospodárske záujmové združenie (EWIV) podľa zákona EWIFG;

Európske spoločenstvo podľa SCE⁸. Tieto sú vhodné predovšetkým pre všetky oblasti služieb, s výnimkou tých, ktoré sa týkajú výsostných úloh. Takto by mohli byť prostredníctvom európskych spoločenstiev spoločne vedené napr. domovy dôchodcov, čističky, doprava, rozvoj podnikania a miesta atď.

Európsky zväz pre teritoriálnu spoluprácu (EVTZ): EVTZ má za cieľ podporovať medzi svojimi členmi cezhraničnú, transnacionálnu a/alebo medziregionálnu spoluprácu, aby sa posilnila súdržnosť v regióne.⁹ V prípade ETVZ ide o samostatný právny subjekt sui generis s vlastnou právnou subjektivitou, ktorá môže byť priradená k vlastnej právnickej osobe.¹⁰ EVTZ má v každej členskej krajine najširšiu právnu a obchodnú oprávnenosť, ktorá je priznaná v konkrétnych členských krajinách právnickým osobám.¹¹ EVTZ pozostáva z členov výsostného územia minimálne dvoch členských štátov EÚ. Zatiaľ by sa malo trochu počkať zo založením EVTZ kým nebude predložené zmenené nariadenie¹², pretože súčasné národné zákony týkajúce sa EVTZ sa budú musieť prispôbovať zmenenému nariadeniu.

⁸ Zákon o štatúte Európskeho spoločenstva (Societas Cooperativa Europaea – SCE). Vnútoroštátne pre Rakúsko podľa SCEG 2006.

⁹ Porovnaj: nariadenie (ES) č.1082/2006 Európskeho parlamentu a Rady z 5. júla 2006 o Európskom zväze pre regionálnu spoluprácu (EVTZ).

¹⁰ Otvára sa otázka, či sa v zmysle slovenskej a rakúskej terminológie jedná o právnickú osobu verejného práva alebo súkromného práva. Vysvetlenie by mohlo eventuálne dať novelizované nariadenie o EVTZ.

¹¹ Obzvlášť môže nadobúdať a predávať hnutelný aj nehnuteľný majetok a zamestnávať osoby ako aj vystupovať pred súdom (pozri článok 1 odsek 4 terajšej ETVZ-VO)

¹² porovnaj KOM(2011) 610 konečná verzia: Návrh nariadenia Európskeho parlamentu a Rady na zmenu nariadenia (ES) č. 1082/2006 Európskeho parlamentu a Rady z 5. júla 2006 o Európskom zväze teritoriálnej spolupráce (EVTZ) so zreteľom na upresnenie, zjednodušenie a zlepšenie spolupráce v súvislosti so založením a správou takýchto združení.

5 Kontrolný zoznam pre spoluprácu

Aby sa zaistila udržateľnosť spolupráce v metropolitnom regióne, môže nasledovný kontrolný zoznam slúžiť ako podpora, ktorá rozlišuje jednotlivé fázy spolupráce:

5.1 Prípravná a ideologická fáza

V prípravnej a ideologickej fáze je centrálnym prvkom hľadanie ideí (myšlienok, nápadov) pre spoluprácu ako aj vhodného partnera spolupráce. Tu si treba položiť nasledovné otázky:

- Sú znami potenciálni partneri spolupráce v metropolitnom regióne?
 - Ak nie, kto by mohol poskytnúť podporu pri vytvorení kontaktu?
- Dochádza už k výmene informácií/komunikácii s potenciálnymi partnermi spolupráce?
 - Ak nie, ako by sa mohla zlepšiť výmena informácií a komunikácia?
- Existuje dostatok informácií o samotnej oblasti spolupráce resp. o oblasti spolupráce možných partnerov spolupráce? Napr. Môže byť scorecard metropolitného regiónu možným zdrojom.
 - Ak nie, ako sa dajú získať a pripraviť potrebné dáta/informácie pre scorecard?
- Existujú už vlastné idey (myšlienky)?
 - Ak nie, je možné niektoré idey vytvoriť s potenciálnym partnerom spolupráce?
 - Ak áno, s ktorými partnermi spolupráce môžu byť tieto ďalej vytvárané?
- Sú v súlade tieto myšlienky spolupráce so stratégiou/myšlienkou metropolitného regiónu?
- Ak ešte neexistuje stratégia/myšlienka, mohla by táto idea napomôcť k jej vytvoreniu?
- Aké kritériá merajú úspešnosť projektu?

5.2 Fáza rozhodovania

- Existuje dostatočné množstvo informácií, aby sa získalo základné rozhodnutie politiky pre realizáciu spolupráce?
- Sú objasnené finančné a podporné možnosti pre spoluprácu?
- Vytvoril sa projektový plán na presadenie spolupráce?
- Nasledovalo základné rozhodnutie politiky?

5.3 Fáza realizácie

- Boli dostatočne popísané a odkomunikované ciele a úžitky spolupráce?
- Sú jasne definované a vysvetlené role jednotlivých účastníkov projektu?
- Bol vypracovaný detailný projektový plán?
- Je zabezpečená priebežná projektová komunikácia?
- Bol zriadený priebežný controlling projektu?
- Sú právne, organizačné a technické otázky dostatočne pripravené/ vysvetlené?

5.4 Fáza evaluácie

- Definovali sa už kritériá evaluácie?
- Kde možné uskutočniť meranie dosahovania cieľa?
- Ktoré opatrenia vyplývajú z prvej evaluácie?

II Zoznamy

1 Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Prehľad budovania TwinRegion-Scorecard	17
Obrázok 2 Modely a právne možnosti spolupráce v TwinRegióně.	21

2 Zoznam použitej literatúry

Huber, Wolf: Hemmnisse für regionale Kooperation von Gemeinden, In: „Arbeitskreis 2: Regionale Kooperation – Die Zusammenarbeit im städtischen Raum, Unterlagen zum 59. Österreichischen Städtetag, Wien, 2009, S. 31.

Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK): Räumliche Entwicklungen in Österreichischen Stadtregionen – Handlungsbedarf und Steuerungsmöglichkeiten, ÖROK-Schriftenreihe Nr. 179, Wien, 2009.

Priebs, Axel: Entwicklung, Stand und Perspektiven stadtreionaler Planungs- und Verwaltungsinstitutionen in Deutschland. In: Die öffentliche Verwaltung, 63 (2010), 12, S. 503-511.

Prorok, Thomas et al.: TwinRegion: Znalostná spolupráca v metropolitnom regióne Viedeň-Bratislava. Štúdiá v rámci programu EÚ Cezhraničná spolupráca Slovenská republika-Rakúsko 2007-2013, Viedeň, Bratislava 2012.

