



Ministerstvo financií
Slovenskej republiky



Nadácia
F. A. Hayeka

Projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania
(s dôrazom na využitie strategického plánovania)
pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov
a účinnosti dosahovania cieľov na úrovni samosprávy

Záverečná správa

Šaľa

Obsah

Úvodná informácia	3
Realizované výstupy počas projektu	4
Odporúčania	10

Úvodná informácia

Záverečná správa sa realizuje ako posledný z výstupov projektu Ministerstva financií SR s názvom *Projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov na úrovni samosprávy* (ďalej len „projekt“).

Cieľom projektu bolo prostredníctvom programových štruktúr formulovaných v pilotných subjektoch úspešne implementovať programové rozpočtovanie v miestnej a regionálnej územnej samospráve pre návrhy rozpočtov na roky 2009 – 2011. Výber pilotných subjektov samospráv podliehal kritériu rôznej veľkosti zapojených subjektov a kritériu geografickej polohy v rámci územia SR tak, aby boli výstupy projektu dostupné pre ďalšie subjekty miestnej a regionálnej územnej samosprávy. Počet pilotných subjektov zapojených do projektu predstavuje spolu v 30 subjektov samosprávy, pričom ich rozloženie je opísané v nasledujúcej tabuľke:

Subjekt samosprávy	Počet
VÚC	3
Krajské mesto	3
Okresné mesto	13
Obec	11
Spolu	30

Jedným z miest, ktoré sa zapojili do projektu, je aj **mesto Šaľa**.

Cieľom Záverečnej správy je prezentovať:

- informácie o **pokroku** v porovnaní s údajmi obsiahnutými vo vstupnej správe;
- informácie o jednotlivých **realizovaných výstupoch** počas trvania projektu na každom jednom pilotnom subjekte územnej samosprávy;
- odporúčania** pre individuálne subjekty územnej samosprávy z hľadiska ďalšej implementácie programového rozpočtovania.

Realizované výstupy počas projektu

Východiskom pre úspešnú implementáciu programového rozpočtovania v meste Šaľa bolo oboznámenie vedenia samosprávy, vedenia odboru hospodárenia a správy a jednotlivých správcov rozpočtových položiek s programovým rozpočtovaním, ako komplexným systémom plánovania, rozpočtovania a hodnotenia.

Mesto Šaľa zostavovalo v predchádzajúcich rokoch rozpočet, ktorý bol rozdelený do ôsmich programov a tie sa ďalej členili na podprogramy. Výhodou teda bolo prijatie myšlienky programového rozpočtovania, s ďalším rozpracovaním a doplnením rozpočtu tak, aby bol dodržaný logický rámec a aby boli obsiahnuté všetky základné prvky programového rozpočtovania.

Na základe spoznania subjektu, analýzy rozpočtového procesu a jeho strategického rozmeru bola vytvorená **Vstupná správa mesta Šaľa**, ktorá okrem analýzy východiskového stavu zadefinovala aj potrebné kroky pre úspešnú implementáciu programového rozpočtovania v meste.

Pre úspešné zabezpečenie školení a workshopov boli následne vypracované **4 typy školiacich materiálov**:

- **Metodika tvorby strategického plánu**, ktorá vytvorila premostenie medzi strategickým plánovaním mesta Šaľa a programovým rozpočtovaním.
- **Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry**, ktoré boli východiskom pre zadefinovanie a úspešnú tvorbu programovej štruktúry mesta Šaľa.
- **Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania**, ktoré na jednej strane vysvetľovali jednotlivé prvky programového rozpočtovania a na druhej strane slúžili ako báza konkrétnych príkladov zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov, využiteľných pri tvorbe programového rozpočtu mesta.
- **Vzorové príklady programových štruktúr**, ktoré obsahovali konkrétne alternatívy programovej štruktúry pre mesto Šaľa.

V ďalších fázach projektu prebiehali **školenia a workshopy**. Na školeniach boli postupne jednotliví správcovia rozpočtu spolu s ďalšími zamestnancami samosprávy vyškolení:

- v umiestňovaní svojich aktivít do programovej štruktúry/tvorbe programovej štruktúry,
- v tvorbe zámerov,.
- v tvorbe cieľov, a to či už strednodobých výsledkových/krátkodobých výsledkových a výstupových.
- v tvorbe merateľných ukazovateľov k príslušným cieľom, prostredníctvom ktorých budú monitorovať a hodnotiť dosiahnutý progres v ich plnení.
- v ďalších potrebných oblastiach programového rozpočtovania.

Počas trvania projektu boli vypracované 2 programové rozpočty mesta:

- a) **programový rozpočet na rok 2008**, do ktorého bol preklopený rozpočet mesta na rok 2008.
- b) **pilotný programový rozpočet na roky 2009-2011**.

V rámci projektu boli realizované aj konzultácie zamerané na **zavedenie štandardizácie rozpočtového procesu** (regulácia rozpočtového procesu, rozpočtový harmonogram a štandardizované formuláre). Kvôli časovému stresu koncom kalendárneho roka však bola vlastná implementácia odložená na rok 2009.

Školenia a workshopy boli počas trvania projektu doplnené **telefonickými a e-mailovými „konzultáciami“**, ktoré sa týkali otázok, ktoré vyvstali počas jednotlivých fáz tvorby programového rozpočtu na rok 2008 či na roky 2009-2011. Vďaka patrí koordinátorke za samosprávu, Ing. Erike Sedlárovej, ktorá napriek svojej časovej vyťaženosti zodpovedne pristupovala k projektu implementácie programového rozpočtovania.

Výstup	Realizovaný		
	Áno	Nie	Čiastočne
Vstupná správa pre mesto Šaľa	x		
Školiace materiály pre mesto Šaľa	x		
Školenia a workshopy pre mesto Šaľa	x		
Školenia a workshopy pre iné subjekty		x	
Programový rozpočet na rok 2008 pre mesto Šaľa	x		
Pilotný programový rozpočet 2009-2011 pre mesto Šaľa	x		
Konzultácie pre mesto Šaľa	x		

Ilustrácia programovej štruktúry s finančnými alokáciami výdavkov na úrovni programov

Rozpočet programu (v EUR)		2009	2010	2011
Program 1: Plánovanie, manažment a kontrola		578 571	521 278	531 236
Podprog 1.1	Manažment mesta			
Prvok	Výkon funkcie primátora mesta			
Prvok	Výkon funkcie prednostu			
Prvok	Výkon funkcie poslancov mesta a členov komisii zriadených pri MsZ			
Prvok	Participácia obyvateľov na riadení samosprávy			
Podprog 1.2	Plánovanie			
Prvok	Strategické plánovanie			
Prvok	Územné plánovanie			
Prvok	Investičné plánovanie			
Podprog 1.3	Kontrolná činnosť			
Podprog 1.4	Daňová a rozpočtová politika			
Prvok	Audit			
Prvok	Daňová politika mesta			
Prvok	Rozpočtová politika mesta			
Prvok	Účtovníctvo			
Podprog 1.5 a združeníach	Členstvo v samosprávnych organizáciách			
Podprog 1.6	Elektronická samospráva (ESAM)			
Program 2: Propagácia a marketing		92 279	96 462	102 237
Podprog 2.1	Informovanosť o meste			
Prvok	Internetový portál mesta Šafa			
Prvok	Medializácia mesta a prezentácie na výstavách			
Prvok	Propagačné materiály a predmety			
Prvok	Mesačník Šafa			
Prvok	Info-kiosky			
Prvok	SMS Centrum			
Prvok	Kronika mesta			
Prvok	Televízia			
Podprog 2.2	PR Podujatia			
Prvok	Jarmok tradičných remesiel			
Prvok	Vianočné trhy a Silvester			
Podprog 2.3	Vzťahy s partnerskými mestami v zahraničí			
Program 3: Interné služby		565 790	812 322	1 244 141
Podprog 3.1	Interný informačný systém			
Podprog 3.2	Právne služby			
Podprog 3.3	Správa a údržba majetku mesta			
Prvok	Údržba hnutelného majetku mesta			
Prvok	Evidencia a správa pozemkov mesta			
Prvok	Správa a údržba budov			
Prvok	Vysporiadavanie pozemkov na území mesta			
Podprog 3.4	Vzdelávanie zamestnancov mesta			
Podprog 3.5	Pracovná zdravotná služba			
Program 4: Služby občanom		48 165	54 007	57 094
Podprog 4.1	Občianske obrady a slávnosti			
Podprog 4.2	Kancelária prvého kontaktu			
Prvok	Osvedčovanie listín a podpisov			
Prvok	Matrika			

Projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov na úrovni samosprávy

Prvok Prvok verejných priestranstiev Podprog 4.3	Evidencia obyvateľstva Súpisné čísla a označovanie ulíc a iných Stavebný úrad			
Program 5: Bezpečnosť, právo a poriadok		781 850	865 100	882 328
Podprog 5.1 Prvok Prvok Prvok Prvok Podprog 5.2 Podprog 5.3 Podprog 5.4 Prvok Prvok Prvok Prvok Podprog 5.5 k zvieratám na verejných plochách Prvok Prvok Prvok z verejných priestranstiev	Verejný poriadok a bezpečnosť Hliadkovanie Kamerový systém Pult centralizovanej ochrany Prevenčia kriminality Civilná ochrana Protipožiarna ochrana Verejné osvetlenie Rekonštrukcia VO Údržba VO Prevádzka VO Oprava VO Bezpečnosť obyvateľov vo vzťahu Odchyt zvierat Ošetrovanie a karanténizácia zvierat Zabezpečenie zberu exkrementov			
Program 6: Odpadové hospodárstvo		821 085	760 340	757 021
Podprog 6.1 Prvok Prvok Podprog 6.2 Prvok Prvok a nebezpečného odpadu Podprog 6.3	Zber, vývoz a zneškodňovanie odpadu Zber a vývoz odpadu Zneškodňovanie odpadu Separácia odpadu Separácia biologicky rozložiteľného odpadu Separácia ostatného odpadu Nakladanie s odpadovými vodami			
Program 7: Komunikácie		2 058 554	1 045 941	770 431
Podprog 7.1 Prvok Prvok Prvok Prvok Prvok Prvok Prvok Podprog 7.2 Prvok Prvok Prvok Podprog 7.3 Prvok Prvok Podprog 7.4	Cesty Výstavba ciest Rekonštrukcia ciest Zimná údržba Oprava a údržba ciest Čistenie MK Dopravné značenie Dopravné zariadenia Chodníky Výstavba chodníkov Rekonštrukcia chodníkov Údržba a oprava chodníkov Parkoviská Výstavba parkovísk Údržba a oprava parkovísk Cyklotrasy			
Program 8: Doprava		61 409	74 686	78 006
Podprog 8.1 dopravy Podprog 8.2 Prvok	Zabezpečenie mestskej autobusovej Zástavky MHD Údržba zastávok MHD			
Program 9: Vzdelávanie		7 461 861	5 63 406	5 840 868

Projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov na úrovni samosprávy

Podprog 9.1	Spoločný školský úrad			
Podprog 9.2	Materské školy			
Prvok	MŠ Budovateľská ul. so ŠJ			
Prvok	MŠ Družstevná ul. so ŠJ			
Prvok	MŠ Hollého ul. so ŠJ			
Prvok	MŠ Nešporova ul. so ŠJ			
Prvok	MŠ Okružná ul. so ŠJ			
Prvok	MŠ Ul. 8. Mája so ŠJ			
Prvok	MŠ Ul. P.J. Šafárika			
Prvok	MŠ pri ZŠ Ul. P.Pázmaňa			
Podprog 9.3	Základné školy			
Prvok	ZŠ Bernolákova ul. so ŠJ a ŠKD			
Prvok	ZŠ Hollého ul. so ŠJ a ŠKD			
Prvok	ZŠ Horná ul. so ŠJ a ŠKD			
Prvok	ZŠ Krátka ul. so ŠJ a ŠKD			
Prvok	ZŠ Pionierska ul. so ŠJ a ŠKD			
Prvok	ZŠ s MŠ Ul.P. Pázmaňa s VŠJ a ŠKD			
Podprog 9.4	Záujmové vzdelávanie a voľno-časové aktivity			
Prvok	Základná umelecká škola			
Prvok	Centrum voľného času			
Podprog 9.5	Účelovo viazané prostriedky...			
Podprog 9.6	Výdavky z vlast.prijmov škôl a šk.zariad.			
Program 10: Šport		575 051	576 346	424 451
Podprog 10.1	Športové a telovýchovné akcie			
Podprog 10.2	Športová infraštruktúra			
Prvok	Plaváreň			
Prvok	Mestský zimný štadión			
Prvok	Futbalový štadión Šaľa			
Prvok	Kolkáreň			
Prvok	Mestská športová hala			
Prvok	Futbalový štadión Veča			
Podprog 10.3	Grantový systém na podporu športu			
Program 11: Kultúra		808 040	718 383	760 506
Podprog 11.1	Kultúrne podujatia			
Podprog 11.2	Kultúrna infraštruktúra			
Prvok	Mestská knižnica			
Prvok	Amfiteáter			
Prvok	Dom kultúry Šaľa			
Prvok	Spoločenský dom Veča			
Podprog 11.3	Starostlivosť o kultúrne pamiatky			
Podprog 11.4	Grantový systém na podporu kultúry v meste			
Program 12: Prostredie pre život		772 323	639 049	631 182
Podprog 12.1	Verejné priestranstvá			
Prvok	Verejná zeleň			
Prvok	Deratizácia verejných priestranstiev			
Prvok	Venčoviško			
Prvok	Výstavba pešej zóny			
Podprog 12.2	Mestský mobiliár			
Podprog 12.3	Detské ihriská			
Podprog 12.4	Verejné WC			
Podprog 12.5	Trhoviská			
Podprog 12.6	Artézske studne			
Podprog 12.7	Cintorínske služby			
Podprog 12.8.	Grantový systém na podporu rozvoja zelene v meste			
Program 13: Sociálna starostlivosť		560 214	580 694	543 982
Podprog 13.1	Starostlivosť o rodinu			

Projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov na úrovni samosprávy

Prvok	Detské jasle			
Prvok	Domov pre osamelých rodičov			
Prvok kuratela	Sociálno-právna ochrana detí a sociálna			
Podprog 13.2	Opatrovateľské služby			
Prvok	Terénna opatrovateľská služba			
Prvok	Centralizovaná opatrovateľská služba			
Prvok	Terénno-duchovná služba			
Prvok a dospelých	Domov sociálnej starostlivosti pre deti			
Podprog 13.3	Služby seniorom			
Prvok	Kluby dôchodcov			
Prvok	Jedálne pre dôchodcov			
Prvok	Domov dôchodcov			
Podprog 13.4	Starostlivosť o bezprístrešných obyvateľov			
Prvok	Útulok pre bezdomovcov			
Prvok	Strava pre bezdomovcov			
Podprog 13.5	Klub zdravotne znevýhodnených občanov			
Podprog 13.6	Aktivačné práce			
Podprog 13.7	Dávky sociálnej pomoci			
Prvok	Jednorazové dávky v hmotnej núdzi			
Prvok	Sociálne pôžičky			
Podprog 13.8	Grantový systém pre podporu sociálne a zdravotne znevýhodnených občanom mesta			
Program 14: Bývanie		489 046	509 228	541 061
Program 15: Administratíva		1 622 785	1 830 55+	1 800 936
Celkové výdavky		17 297 019	14 717 683	14 965 477

Odporúčania

Projekt implementácie programového rozpočtovania v meste Šaľa prebehol úspešne. Podarilo sa zapracovať strategické materiály mesta vo forme zámerov a cieľov do rozpočtu a celkovo metodicky programový rozpočet zodpovedá metodike Ministerstva financií SR. Programové rozpočtovanie je však komplexný systém plánovania, rozpočtovania a hodnotenia, ktorého plné využívanie si vyžaduje dlhší časový úsek ako je jeden rok. Z tohto dôvodu môžeme v meste Šaľa identifikovať priestor pre zlepšovanie sa, ktorého sa dotýkajú nasledujúce odporúčania.

V prípade mesta Šaľa nastala negatívna reakcia zamestnancov kvôli vyššej časovej náročnosti, ktorú so sebou programové rozpočtovanie prináša. Táto reakcia je veľmi prirodzená, pretože nárast množstva práce nebol kompenzovaný nárastom osobného ohodnotenia daných zamestnancov. Tento faktor môže ohroziť očakávané využívanie programového rozpočtovania a môže ho posunúť do sféry formálnosti a administratívnej povinnosti. Aby sa tomu zabránilo a naopak, aby bolo programové rozpočtovanie adekvátne využívané, je potrebné zamestnancov za dodatočnú prácu adresne odmeňovať. Na druhej strane musia byť na základe odmeny vyžadované nielen formálne výstupy, ale aj výsledky.

Výzvou pre mesto Šaľa je zavedenie kontinuálnej práce na programovom rozpočte, ktoré zahŕňa včasné, presné a komplexné dodávanie podkladov pre monitoring, hodnotenia a tvorbu programového rozpočtu na ďalšie roky. Dopomôcť by mohla štandardizácia rozpočtového procesu, ktorá by zaviazala správcov rozpočtových položiek k disciplíne a pomohla by tak odboru hospodárenia a správy pri zabezpečení rozpočtového procesu.

Medzi ďalšie odporúčenia možno zaradiť:

- Kontinuálnu prácu správcov rozpočtu so školiacimi materiálmi, ktorá umožní ešte hlbšie pochopenie programového rozpočtu a následné zjednodušenie programovej štruktúry na základe potrieb samosprávy.
- Vyššie využívanie potenciálu výsledkových cieľov, ktoré môžu samosprávu nasmerovať k financovaniu a dosahovaniu nielen výstupov, ale aj výsledkov, teda pozitívnych zmien.
- Oboznámenie obyvateľov s programovým rozpočtom a inšpirovanie sa potrebami a požiadavkami obyvateľov.
- Zapojenie sa do benchmarkingu na základe programového rozpočtovania.

Potrebné je tiež spomenúť, že okrem pozitívneho hodnotenia projektu, bol prejavovaný záujem aj o ďalšiu spoluprácu a konzultácie či už pri programovom rozpočtovaní, alebo benchmarkingu, ktorý môže priniesť zásadné výhody pre samosprávu. Mesto by tiež privítalo informácie z ďalších miest o ich skúsenostiach s programovým rozpočtovaním, vytvorenie internetového diskusného fóra pre obce a mestá týkajúce sa programového rozpočtovania a kvalitný softvér pre spracovanie programového rozpočtu.

Na záver uvádzame hodnotenie projektu z pohľadu Ing. Eriky Sedlárovej, osoby zodpovednej za koordináciu projektu v meste Šaľa:

1. Ako hodnotíte projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania?

Pri aplikácii programového rozpočtovania nám veľmi pomohlo, že sme mali možnosť zapojiť sa do pilotného projektu a bola to pre nás obrovská pomoc i zo strany konzultanta.

2. Aké sú Vaše (pozitívne aj negatívne) skúsenosti s programovým rozpočtovaním?

Pozitívne: myslím si, že programový rozpočet reálnejšie zobrazí skutočné fungovanie miest a obcí, hlavne oprávnenosť vynakladania verejných prostriedkov.

Negatívne: v niektorých prípadoch je detailné spracovanie programov trochu nevýhodné (čo ak to nevyjde tak ako sme si to naprogramovali?!) a potom zostavenie takéhoto rozpočtu je dosť náročná práca (pokiaľ chýba participácia jednotlivých odborov).

3. Kde si myslíte, že sú rezervy vášho mesta pri implementácii programového rozpočtovania?

Ja si myslím, že mnohí zamestnanci, ktorí sa majú podieľať na tvorbe rozpočtu ešte stále nepochopili jeho podstatu, chýba spolupráca oddelení pri zostavovaní programov.

4. Aké zmeny v programovom rozpočtovaní by ste na základe svojich ročných skúseností s programovým rozpočtovaním odporučili Ministerstvu financií SR?

Možno snáď trochu inak logicky zotriediť programy