

# Metodika tvorby strategického plánu

---

*Školiaci materiál*

# Základné údaje

<b>Subjekt</b>	<b>Senica</b>
<b>Typ subjektu</b>	<b>Mesto</b>
<b>Okres</b>	<b>Trnava</b>
<b>Kraj</b>	<b>Trnavský</b>
<b>Počet obyvateľov</b>	<b>20 860</b>

## Obsah

<b>Základné údaje</b>	<b>2</b>
<b>Úvod</b>	<b>4</b>
<b>Základné princípy a východiská</b>	<b>5</b>
<b>Príprava na strategické plánovanie</b>	<b>9</b>
<b>Kde sme dnes?</b>	<b>14</b>
<b>Kam sa chceme dostať v budúcnosti?</b>	<b>26</b>
<b>Ako sa tam dostaneme?</b>	<b>37</b>
<b>Ako zmeriame dosiahnutý pokrok?</b>	<b>38</b>
<b>Programové rozpočtovanie a strategické plánovanie</b>	<b>42</b>
<b>Terminológia</b>	<b>47</b>
<b>Zdroje informácií</b>	<b>53</b>
<b>Súvisiace školiace materiály</b>	<b>54</b>
<b>Príloha: prehľad kompetencií obce a úlohy volených orgánov v rámci obce</b>	<b>55</b>

# Úvod

Školiaci materiál **Metodika tvorby strategického plánu** (ďalej len „školiaci materiál“) je výstupom projektu Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy.

Školiaci materiál vychádza z oficiálnych dokumentov Ministerstva financií SR, ktoré definujú regulačný a metodologický rámec pre programové rozpočtovanie na úrovni územnej samosprávy<sup>1</sup>.

## **Cieľom školiaceho materiálu je vysvetliť:**

- ✓ Podstatu strategického plánovania.
- ✓ Súvislosť medzi strategickým plánovaním a programovým rozpočtovaním.
- ✓ Význam spolupráce zainteresovaných strán v rámci subjektu územnej samosprávy pri strategickom plánovaní.

## **Školiaci materiál je určený:**

- ✓ Zamestnancom rozpočtových/finančných útvarov mesta Senica a jej organizácií.
- ✓ Vedúcim zamestnancom odborných útvarov mesta Senica a ich organizácií, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci samosprávy mesta Senica.
- ✓ Voleným zástupcom v meste Senica.
- ✓ Predstaviteľom nevládných a záujmových organizácií a obyvateľom, ktorí sa zaujímajú o to, akým spôsobom samospráva používa verejné zdroje.

---

<sup>1</sup> Oficiálne dokumenty sú dostupné na internetovej stránke Ministerstva financií SR: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=6487>.

# Základné princípy a východiská

Ak má mesto Senica využívať existujúce rozpočtové zdroje čo najlepšie, mala by si jasne stanoviť víziu, poslanie a svoje smerovanie vo forme zámerov a cieľov.

Rozdeľovanie a uvoľňovanie rozpočtových zdrojov bez strategického pohľadu, môžeme označiť za krátkozraké, pretože rozpočet, ktorý sa neodvíja od strategického plánu, zvyčajne prezentuje len aktuálne priority a krátkodobé ciele.

Navyše, pravdepodobne nie všetci zamestnanci v rámci mestského úradu a nie všetci obyvatelia mesta majú predstavu o tom, čo mesto robí, kam smeruje a prečo. Práve strategický plán je tou pomôckou, ktorá môže pomôcť jednoduchým spôsobom na tieto otázky odpovedať.

Programové rozpočtovanie môžeme v tomto kontexte považovať za nástroj, ktorý účinne spája obsah strategického plánu<sup>2</sup> s rozpočtovými zdrojmi.

Preto za prvú reálnu úlohu pri implementácii programového rozpočtovania môžeme vo všeobecnosti pokladať prípravu **strategického plánu**.

---

<sup>2</sup> A plánov všeobecne.

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

Pre vypracovanie strategického plánu neexistuje univerzálny návod ani predpísaný počet strán, ale bez ohľadu na prístup, ktorý zvolíme, by mal plán obsahovať odpovede na 4 základné otázky:

1. Kde sa mesto Senica nachádza v súčasnosti? (analýza súčasného stavu<sup>3</sup> a určenie **vízie a poslania**).
2. Kam sa chce mesto dostať v budúcnosti? (naformulovanie **zámerov a strednodobých výsledkovo orientovaných cieľov**, ktoré prispievajú k dosiahnutiu zámerov).
3. Akým spôsobom sa tam mesto dostane? (stratégie, de facto **úlohy, činnosti a aktivity**, ktoré samospráva na to vyvinie a bude ich financovať z rozpočtu).
4. Ako skontroluje mesto svoj pokrok? (**merateľné ukazovatele** plnenia strednodobých výsledkových cieľov).

Zároveň je dôležité povedať, že strategický plán, ktorý nerešpektuje či nebude rešpektovať **rozpočtovú realitu** mesta, sa s najväčšou pravdepodobnosťou stane **nerealizovateľný**.

---

<sup>3</sup> Pre analýzu súčasného stavu je dostačujúce vypracovať SWOT analýzu, t.j. nie je potrebné vyrábať a najmä zverejňovať v rámci plánu objemné analytické texty.

Box 1: Ilustratívny príklad štruktúry strategického plánu

**ČO STRATEGICKÝ PLÁN OBSAHUJE:**

**VÍZIU** – ktorá opisuje predstavu o ideálnom stave mesta Senica, resp. ideálnom stave jeho fungovania.

**POSLANIE** – ktoré prezentuje zmysel existencie mesta Senica (čo robí, prečo to robí a pre koho).

Strategický plán mapuje **HLAVNÉ OBLASTI** alebo **KOMPETENCIE** samosprávy: napríklad Doprava, Komunikácie, Vzdelávanie, Odpadové hospodárstvo, Kultúra, Šport a pod. Tieto oblasti sa potom môžu stať **VÝDAVKOVÝMI PROGRAMAMI V PROGRAMOVOM ROZPOČTE**.

Pre každú z týchto oblastí, by mal existovať jasný **ZÁMER** mesta Senica, ktorý vyjadruje budúci stav, ktorý chce mesto v konečnom dôsledku v rámci danej oblasti „dosiahnuť“ a **STREDNODOBÉ VÝSLEDKOVO ORIENTOVANÉ CIELE**, ktoré vyjadrujú významné spoločenské a ekonomické zmeny, prispievajúce k dosiahnutiu zámerov.

Aby ciele mali význam (a neboli len formálnymi deklaráciami) je potrebné k nim formulovať aj **MERATEĽNÉ UKAZOVATELE VÝSLEDKU**, prostredníctvom ktorých meriame pokrok pri plnení cieľov.

Plán by mal obsahovať alebo naznačovať aj **ÚLOHY, ČINNOSTI, AKTIVITY**, ktoré nám svojimi výstupmi a krátkodobými výsledkami pomôžu plniť strednodobé ciele. Tieto aktivity, činnosti, úlohy sú financované z rozpočtových zdrojov a stávajú sa **SÚČASŤOU PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY** na úrovni podprogramov a prvkov (projektov).

Podobne ako pri rozpočtovom procese, aj pri strategickom plánovaní je dôležité definovať **zodpovednosť**. Z dôvodu veľkého vecného významu – strategický plán by mal de facto vytvoriť základný rámec pre všetky

aktivity samosprávy na tri až päť rokov – by mala byť jeho tvorba a schválenie podmienená širokým politickým, odborným i spoločenským konsenzom.

Vytvorenie strategického plánu **nie je nevyhnutná podmienka** pre zavedenie programového rozpočtovania – a to **najmä v prípade malých obcí**.

Programový rozpočet môže svojou podstatou nahradiť strategický plán, pretože v konečnom dôsledku **obsahuje** aj **zámery** aj **strednodobé výsledkové ciele** a môže sa odvolávať či obsahovať aj **víziu** a **poslanie** mesta.

Napriek tomu vypracovanie (vlastnú existenciu) strategického plánu môžeme považovať za veľmi **užitočný nástroj pre plánovanie** činností a výdavkov v strednodobom rámci, podčiarkujúci **transparentnosť** pri využívaní verejných zdrojov a **komunikáciu** s obyvateľmi obcí, miest, či krajov.



### Cvičenie

Nasledujúce úlohy sú určené pre účastníkov školenia. Účastníci školenia môžu pracovať individuálne alebo v skupinách.

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať 4 základné otázky, na ktoré by mal odpovedať každý strategický plán.
2. Pokúste sa zdefinovať štruktúru strategického plánu.



# Príprava na strategické plánovanie

Skôr, ako samospráva implementuje filozofiu strategického plánovania, mala by sa na to dôkladne pripraviť.

## Rozdelenie úloh

---

Ešte pred vlastnou implementáciou strategického plánovania by mala byť stanovená **jasná zodpovednosť**<sup>4</sup> za plnenie jednotlivých úloh (riadenie procesu, koordinácia procesu či vlastné vypracovanie plánu).

Je to zvyčajne **vedenie samosprávy** (napr. primátor v prípade mesta), ktoré nesie v procese strategického plánovania celkovú zodpovednosť, čo znamená najmä:

- ✓ Kontrolu opodstatnenosti definovaných zámerov a cieľov.
- ✓ Poverenie osoby alebo tímu zodpovedného za koordináciu a realizáciu procesu.
- ✓ Zabezpečenie potrebných zdrojov na realizáciu procesu.
- ✓ Stanovenie časového rámca pre vypracovanie plánu.
- ✓ Zabezpečenie informovanosti o pokroku pri tvorbe plánu (napr. voči zastupiteľstvu či verejnosti).

---

<sup>4</sup> Definovanie zodpovedností - uvedené v texte tejto kapitoly - je všeobecným príkladom. Každý subjekt si mieru a obsah zodpovednosti môže ľubovoľne prispôbiť konkrétnym podmienkam.

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

- ✓ Hodnotenie miery dosahovania zámerov a cieľov a informovanie verejnosti a zastupiteľstva (po implementácii plánu).

Zodpovednosť za **koordináciu** procesu strategického plánovania môže byť delegovaná jednej osobe alebo tímu. Vo väčšine prípadov sa koordinátorom stáva niekto z vedenia mesta (napr. prednosta alebo niekto z vedúcich zamestnancov úradu).

Koordinátor (koordinačný tím) zodpovedá za proces strategického plánovania, čo znamená najmä:

- ✓ Definovanie jednotlivých konkrétnych krokov pri tvorbe plánu a časový harmonogram realizácie.
- ✓ Zabezpečenie pravidelných pracovných stretnutí.
- ✓ Monitorovanie procesu prípravy plánu a dodržiavanie časového harmonogramu.
- ✓ Informovanie vedenia mesta.

Nemenej dôležitou úlohou je určiť osoby, ktoré budú reálne pracovať na príprave strategického plánu (tí, ktorí plán vypracujú) – **tím pre strategické plánovanie**.

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

Tím pre strategické plánovanie (skupina ľudí, ktorí plán reálne vypracúvajú) zodpovedá za realizáciu vlastného procesu plánovania, čo znamená najmä:

- ✓ Identifikovanie jednotlivých účastníkov procesu a ich úloh.
- ✓ Definovanie spôsobu komunikácie, prostredníctvom ktorej budú zamestnanci mesta informovaní o príprave strategického plánu.
- ✓ Vypracovanie detailného plánu realizácie.
- ✓ Získanie podkladov od všetkých účastníkov procesu plánovania.
- ✓ Vypracovanie a aktualizovanie strategického plánu.

Kvalita tímu pre strategické plánovanie a následne aj výstup ich činnosti - strategický plán - vo veľkej miere závisí od vedomostí jeho členov o samospráve a jej fungovaní, kompetenciách, úlohách a samozrejme o potrebách jej „zákazníkov“. V mnohých prípadoch je preto tím tvorený vedúcimi zamestnancami mesta (napr. vedúci útvarov mestského úradu).

### Príprava zamestnancov na strategické plánovanie

---

Nie všetci zamestnanci mestského úradu majú jasnú predstavu o vízii, poslaní, úlohách a smerovaní mesta Senica. Strategické plánovanie (a vlastný strategický plán) im preto môže poskytnúť úplne iný pohľad na prostredie, v ktorom pracujú. Aj preto je veľmi dôležité:

- ✓ Vzdelávať zamestnancov mesta Senica v oblasti strategického plánovania a generálne v oblasti orientácie na dosahovanie výsledkov (ktorej súčasťou je aj programové rozpočtovanie).
- ✓ Vysvetľovať im ich úlohy pri napĺňaní zámerov a cieľov mesta Senica.
- ✓ Využívať individuálne (odborné) znalosti zamestnancov na mapovanie a zlepšovanie pracovného procesu (ktorý prispieva k napĺňaniu cieľov a zámerov).
- ✓ Motivovať zamestnancov pre hľadanie alternatívnych stratégií/nástrojov na plnenie cieľov a zámerov.
- ✓ „Spájať“ úlohy zamestnancov so zámermi a cieľmi mesta Senica.

Kvalita strategického plánovania (príprava plánu a jeho implementácia) závisí do veľkej miery na tom, ako sú zamestnanci informovaní o procese plánovania, ich úlohách v tomto procese a do akej miery sa vzbudí ich dôvera k tomuto procesu. V tejto súvislosti je preto dôležité **zahnúť zamestnancov** mesta do procesu strategického plánovania hneď od začiatku; poskytovať im spätnú väzbu na ich vstupy, týkajúce sa prípravy strategického plánu; pravidelne s nimi komunikovať o postupe prác a vytvárať pozíciu „partnerstva“.

### Výber účastníkov (zainteresovaných strán) strategického plánovania

---

Aby bol strategický plán všeobecne akceptovateľný a najmä aplikovateľný, je už v úvodnom štádiu potrebné do jeho prípravy zahrnúť všetkých, ktorí na jeho príprave majú záujem, teda okrem zamestnancov mesta aj obyvateľov, partnerov zo súkromného sektora, predstaviteľov iných subjektov verejnej správy, záujmové skupiny (komory, združenia) a pod.

Samospráva môže koordinovať proces strategického plánovania (prípravu svojho strategického plánu) aj s inými subjektmi, ktoré majú podobné zámery/ciele. Podstatou takejto vzájomnej koordinácie je najmä:

- ✓ Určenie takých oblastí, kde koordinovaný alebo spoločný postup pomôže úspešne naplniť spoločné zámery.
- ✓ Zosúladenie zámerov, cieľov a činností, ktoré by si mohli navzájom odporovať.



### Cvičenie

Nasledujúce úlohy sú určené pre účastníkov školenia. Účastníci školenia môžu pracovať individuálne alebo v skupinách.

Úlohy:

1. Pokúste sa zdefinovať rozdelenie zodpovednosti pri strategickom plánovaní.
2. Pokúste sa zdefinovať účastníkov procesu strategického plánovania.
3. Pokúste sa zdefinovať úlohy účastníkov strategického plánovania.

## Kde sme dnes?

### Čo by (ne) mala samospráva robiť?

Je dôležité poznať dôvody, ktoré „viedli k vytvoreniu samosprávy“, t.j. nájsť odpovede na otázky:

- ✓ Prečo bola samospráva založená?
- ✓ Čo by mala samospráva robiť?
- ✓ Akými problémami a úlohami by sa mala samospráva zaoberať?
- ✓ Aké prínosy má z jej existencie verejnosť (obyvatelia, podnikatelia a pod.)?

Proces strategického plánovania je ideálne začať tým, že si samospráva vyjasní, čo by mala vlastne robiť. Prvým krokom pri strategickom plánovaní je definovanie poslania a vízie. Druhým základným krokom je analýza faktorov, ktoré ovplyvňujú schopnosť samosprávy poslanie (víziu) realizovať. Tento proces sa nazýva všeobecne SWOT analýza

Zmysel existencie mesta Senica (**poslanie**) definujú rozsiahlym spôsobom rôzne regulácie (zákony, nariadenia a pod.). Pri formulovaní poslania je základným krokom (ktorý zvyčajne realizuje tím pre strategické plánovanie) identifikácia najdôležitejších regulácií (dokumentov) a prehodnotenie ich aktuálnosti (v prípade obce/mesta sú hlavnými reguláciami zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení a jej/jeho štatút).

Proces strategického plánovania totiž poskytuje mestu v tomto momente možnosť analyzovať jeho úlohy s cieľom identifikovať tie, ktoré si vyžadujú úpravu, resp. tie, ktoré nie sú aktuálne a môžu byť zrušené (mesto môže historicky vykonávať niektoré činnosti, ktoré už nemajú relevantných adresátov, resp., na ich plnenie používa metódy alebo nástroje, ktoré sú zbytočne byrokratické, spôsobujú administratívne zaťaženie obyvateľov alebo sú nákladné).

### Definovanie poslania

---

Poslanie<sup>5</sup> je komplexná, ale zároveň stručná definícia zmyslu existencie mesta Senica.

Poslanie definuje podobu, o akú sa mesto usiluje, prezentuje základné služby (produkty), ktoré poskytuje a identifikuje hlavných „zákazníkov“ mesta (obyvateľov, podnikateľov, neziskový sektor, záujmové združenia a pod.).

Inými slovami povedané, poslanie vyjadruje základný dôvod existencie mesta

a odpovedá na tri otázky:

- Čo mesto Senica robí?
- Prečo to robí?
- Pre koho to robí?

Poslanie má byť jasné, stručné a konkrétne. Má objasňovať mandát mesta Senica (regulácie, ktoré determinujú zmysel jeho existencie) a identifikovať základné potreby/úlohy, pre riešenie ktorých bolo založené.

---

<sup>5</sup> Pozn. Všetci zamestnanci samosprávy by mali byť schopní identifikovať/nájsť vzťah medzi svojou prácou a zadefinovaným poslaním.



## Príklady

*Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady poslania a konkrétne príklady potenciálneho poslania mesta Senica.*

### Box 2: Príklady poslania mesta Senica

**Všeobecný príklad:** Poslaním nášho mesta je poskytovanie vysokokvalitných a dostupných služieb samosprávy pre všetkých; ekonomický rozvoj prostredníctvom podpory miestnych podnikateľov a orientácie na cestovný ruch; rozvoj kultúrneho života mesta, športových a občianskych aktivít; podpora vzdelávania a rozširovania vedomostí pre život v 21. storočí; udržiavanie bezpečných ulíc, ochrana majetku a života obyvateľov; vytváranie príjemného prostredia pre život; podpora aktívnej účasti obyvateľov na živote v meste.

**Konkrétny príklad:** Poslaním samosprávy mesta Senica je zabezpečenie kvalitných a nebyrokratických služieb dostupných všetkým obyvateľom; Naším poslaním je vytvorenie rovnocenného partnerstva medzi samosprávou, podnikateľmi i občanmi mesta.

**Konkrétny príklad:** Poslaním mesta Senica je proporcionálny rozvoj všetkých činností vytvárajúcich príjemné, bezpečné, čisté a sociálne spravodlivé prostredie pre život všetkých obyvateľov mesta, prostredie ktoré kladie dôraz na potreby občianskej spoločnosti, sociálnej inklúzie, rasovej, náboženskej a skupinovej znášanlivosti.



### Vízia a hodnoty

---

Ďalšou dôležitou súčasťou pri príprave strategického plánu je definovanie vízie (a prípadne aj hodnôt).

Kým poslanie vyjadruje prečo mesto Senica existuje, vízia prezentuje predstavu o (ideálnej) budúcnosti mesta Senica.

Hodnoty prezentujú princípy fungovania mesta Senica (v čo samospráva verí), resp. spôsob, akým mesto Senica realizuje svoje poslanie a naplňa víziu.



### Príklady

**Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady vízie/hodnôt a konkrétne príklady potenciálnej vízie mesta Senica a jeho hodnôt.**

#### Box 3: Príklady vízie mesta Senica

**Všeobecný príklad:** Naše mesto sa stane atraktívnym, životaschopným, prosperujúcim a bezpečným mestom. Budeme mestom, ktoré poskytuje príležitosti pre svojich obyvateľov, podnikateľov aj návštevníkov. Mesto bude dobrým domovom, bude miestom pre prácu, podnikanie, vzdelanie, oddych i zábavu. Mesto získa pozíciu významnej turistickej a športovo-relaxačnej oblasti.

**Konkrétny príklad:** Senica sa stane nodálnym centrom regiónu a jej rozvoj bude zameraný na vysokú kvalitu života a životného štandardu obyvateľov porovnateľného s kvalitou miest najvyspelejších krajín Európy. Senica bude miestom prosperity.

**Konkrétny príklad:** Senica bude regionálnym centrom s vysokou úrovňou kvalitných a dostupných sociálnych, zdravotných, kultúrnych, športových služieb, centrom regionálneho vzdelania a miestom rôznorodých pracovných príležitostí a kvalitného a priateľského podnikateľského prostredia.

## **Všeobecné príklady hodnôt:**

### Kvalita života

- Atmosféra pokojného (veľkosťou malého, ale duchom veľkého) mesta
- Čisté, bezpečné a priateľské prostredie
- Vzdelanosť a rozvoj ľudských zdrojov
- Podpora občianskych, cirkevných a záujmových aktivít
- Akceptovanie etnických a národnostných menšín

### Služby obyvateľom

- Otvorenosť a čestnosť
- Aktivita a pracovitosť
- Zodpovednosť pri plnení si povinností voči občanom

### Zdroje

- Transparentné financovanie
- Rozpočtová stabilita
- Silný podnikatelia

### Obyvatelia

- Seniori
- Ekonomicky aktívny obyvatelia
- Mládež a deti
- Rodina



## Cvičenie

Nasledujúce úlohy sú určené pre účastníkov školenia. Účastníci školenia môžu pracovať individuálne alebo v skupinách.

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu *poslania*.
2. Pokúste sa sformulovať definíciu *vízie*.
3. Pokúste sa vysvetliť, aký je rozdiel medzi *poslaním* a *víziou*.
4. Pokúste sa sformulovať príklad *poslania* pre mesto Senica.
5. Pokúste sa sformulovať príklad *vízie* pre mesto Senica.

### Interné hodnotenie (ako časť SWOT analýzy)

---

V začiatkoch tvorby strategického plánu – pri analyzovaní otázky KDE SME DNES? - je užitočné vyvolať diskusiu (brainstorming) o úspechoch mesta Senica a následne o oblastiach, v ktorých chce mesto dosiahnuť viac (napr. poskytovanie kvalitnejších služieb), alebo v ktorých sa jej nepodarilo splniť v predchádzajúcom období stanovené záväzky (ciele).

Diskusia o úspechoch mesta Senica svojim spôsobom indikuje **silné stránky** a naopak, tie oblasti, v ktorých sa nepodarilo (nedarí) dosiahnuť mestu stanovené ciele, môžeme označiť za **slabé stránky**.

Silné a slabé stránky môže samospráva identifikovať aj prostredníctvom benchmarkingu - porovnávaním sa s inou samosprávou (napr. v oblasti kvality či rozsahu poskytovaných služieb verejnosti).

#### Box 4: Príklady otázok do diskusie pri internom hodnotení

- ✓ Ktoré najvýznamnejšie úspechy sme dosiahli za ostatné roky?
- ✓ Akým spôsobom profitovala z týchto úspechov verejnosť?
- ✓ Ako by bolo možné dosiahnuté úspechy zlepšiť?
- ✓ V ktorej oblasti sme nedosiahli to, čo sme si naplánovali (čo sme chceli dosiahnuť)?
- ✓ Aké sú príčiny neúspechu, resp. nenaplnenia cieľov?
- ✓ A pod.

### Externé hodnotenie (ako časť SWOT analýzy)

---

Každá samospráva pôsobí v istom prostredí (internom aj externom), ktoré nejakým spôsobom buď obmedzuje, alebo naopak stimuluje jej činnosť.

Cieľom externého hodnotenia je identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú alebo potenciálne môžu ovplyvniť činnosť samosprávy a dosahovanie stanovených zámerov/cieľov. Inými slovami, pri externom hodnotení sa identifikujú tzv. **príležitosti** (faktory, pozitívne ovplyvňujúce dosahovanie zámerov) a **ohrozenia** (faktory, ktoré ohrozujú/môžu ohroziť napĺňanie zámerov).

#### Box 5: Príklady otázok, ktoré si môžeme položiť pri realizácii externého hodnotenia z hľadiska súčasnej situácie

- ✓ Aký je predpoklad vývoja samosprávy v nasledujúcich rokoch (jej jednotlivých úloh)?
- ✓ Aké sú hlavné problémy, ktoré samospráva v súčasnosti rieši? Aká je ich dimenzia – miestna/národná/EÚ? Prečo sú tieto problémy významné?
- ✓ Ktoré z problémov sa v najväčšej miere dotýkajú verejnosti? Aký dopad majú tieto problémy na chod samosprávy?
- ✓ Dokáže v súčasnosti samospráva realizovať všetky dopytované služby pre verejnosť? Plní samospráva očakávania, ktoré verejnosť má?
- ✓ Pomáha súčasná organizačná štruktúra samosprávy (teda napr. mestského úradu) pri plnení poslania?

### Box 6: Príklady otázok, ktoré si môžeme položiť pri realizácii externého hodnotenia z hľadiska budúceho vývoja

- ✓ Ktoré faktory môžu významným spôsobom ovplyvniť prostredie, v ktorom sa samospráva nachádza?
- ✓ S akými najvýznamnejšími problémami sa samospráva môže v budúcnosti stretnúť? A akým spôsobom ju môžu ovplyvniť?
- ✓ Čo môže samospráva robiť lepšie, aby vo väčšej miere vychádzala v ústrety dopytom verejnosti?
- ✓ Na ktoré výzvy alebo príležitosti by mala samospráva reagovať?

### Význam SWOT analýzy

---

Interné a externé hodnotenie popisuje situáciu, v ktorej sa mesto Senica v súčasnosti nachádza a zároveň identifikuje problémy, ktoré musí vyriešiť, aby mohla i naďalej plniť svoje poslanie.

SWOT analýza predstavuje základný predpoklad pre prípravu strategického plánu (ďalšie realizované kroky pri jeho príprave). Identifikuje významné faktory, ktoré sú základom pre formulovanie **zámerov**, poskytuje údaje, ktoré sú nevyhnutné na stanovenie **cieľov** a súčasne pomáha vytvárať bázu pre alokáciu zdrojov na implementáciu jednotlivých rozpočtových programov.



## Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady SWOT analýzy mesta Senica.

### Box 7: Príklad zjednodušenej SWOT analýzy pre oblasť kultúry

#### Silné stránky

- ✓ Medzinárodná reputácia a tradícia v oblasti kultúry v meste.
- ✓ Významná skupina miestnych organizácií, súborov a dobrovoľníkov.
- ✓ Veľké množstvo aktivít v oblasti kultúry počas roka.

#### Slabé stránky

- ✓ Chýbajúca vízia o kultúre v meste a kultúrnych programov pre verejnosť.
- ✓ Nízka informovanosť obyvateľov o jednotlivých kultúrnych podujatiach v meste.

#### Príležitosti

- ✓ Prepojenie kultúry s cieľmi v oblasti ekonomického a turistického rozvoja mesta.
- ✓ Vybudovanie nových partnerstiev v rámci mesta a regiónu.

#### Ohrozenia

- ✓ Zánikanie, resp. nevznikanie nových miestnych organizácií v oblasti kultúry, úbytok dobrovoľníkov.

### Box 8: Príklad zjednodušenej SWOT analýzy pre oblasť kultúry v meste Senica

#### Silné stránky

- ✓ habánska keramika
- ✓ bohaté duchovné kultúrne dedičstvo odkaz známych historických osobností
- ✓ turistická informačná kancelária
- ✓ veľké množstvo kultúrnych akcií v meste
- ✓ galéria - múzeum Laca Novomeského
- ✓ vyhľadávaná Záhorská knižnica

#### Slabé stránky

- ✓ absencia kultúrnych pamiatok
- ✓ nízka úroveň infraštruktúry pre rozvoj umenia a kultúry

#### Príležitosti

- ✓ príprava centra tradičnej regionálnej kultúry a remesiel s remeselným rínkom
- ✓ rozvoj regionálnej kultúry
- ✓ tradície výtvarníctva

#### Ohrozenia

- ✓ nízka občianska participácia
- ✓ nízka flexibilita samosprávy
- ✓ nedostatok finančných prostriedkov na uskutočnenie aktivít v rámci definovaných strategických oblastí
- ✓ presadzovanie záujmov úzkych skupín





## Cvičenie

Nasledujúce úlohy sú určené pre účastníkov školenia. Účastníci školenia môžu pracovať individuálne alebo v skupinách.

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu *SWOT analýzy*.
2. Pokúste sa vysvetliť význam *SWOT analýzy*.
3. Pokúste sa vytvoriť *SWOT analýzu* pre niektorú z oblastí pôsobnosti mesta Senica.

# Kam sa chceme dostať v budúcnosti?

## Zámery

Zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dôsledok/dopad dlhodobého plnenia príslušných cieľov, ergo budúci stav, ktorý chceme v konečnom dôsledku dosiahnuť.

Úlohou zámeru je popísať stav, ktorý chce mesto Senica dosiahnuť v jednotlivých kompetenčných oblastiach (napr. Školstvo, Kultúra, Šport, Doprava, Komunikácie a pod., resp. oblastiach, v ktorých realizuje nejakú činnosť) alebo inak povedané prezentovať dopady alebo dôsledky dlhodobého plnenia úloh a cieľov mesta v týchto oblastiach. V prípade samosprávy a vo vzťahu k programovému rozpočtu môžeme tieto „kompetenčné oblasti“ považovať za **programy** (a/alebo ich časti).

Prostredníctvom strategického plánu samospráva deklaruje svoje smerovanie (kam sa chce dostať v budúcnosti). Zámery formulované v strategickom pláne komplexne popisujú stav, ktorý chce samospráva dosiahnuť v jednotlivých kompetenčných oblastiach (programoch). Ciele – na rozdiel od zámerov – predstavujú konkrétne a kvantifikovateľné výsledky.

**Správne naformulovaný zámer:**

- Jednoducho a stručne popisuje budúci stav.
- Je všeobecný, formulovaný pre dlhšie/dlhé časové obdobie (počas trvania programu).
- Je formulovaný v súlade s poslaním samosprávy a „pomáha“ ho naplňať.
- Je stanovený ako výzva.
- Je formulovaný tak, aby jasne a jednoznačne deklaroval smerovanie samosprávy v danej oblasti.

**Nesprávne naformulovaný zámer:**

- Nezohľadňuje potreby verejnosti (občanov, firiem, záujmových združení a pod.).
- Nie je v súlade so stanoveným poslaním samosprávy.
- Nepredstavuje výzvu a nie je orientovaný do budúcnosti.
- Opisuje služby, ktoré samospráva poskytuje alebo činnosti (aktivity) samosprávy.
- Je konkrétny, úzko špecificky zameraný.

*Pozn. Tvorbe zámerov sa venuje aj školiaci materiál Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry a školiaci materiál Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania.*



## Príklady

*Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady správne a nesprávne naformulovaných zámerov a konkrétne príklady potenciálnych zámerov mesta Senica.*

**Nesprávny príklad:** Zabezpečiť v rámci samosprávy vysokokvalitné, ľahko dostupné a širokospektrálne služby v prospech občanov mesta a podnikateľov pôsobiacich na území mesta.

**Správny príklad:** Vysokokvalitné a ľahko dostupné služby pre občanov a podnikateľov.

**Nesprávny príklad:** Pre príjemný a pokojný život v meste zabezpečiť ochranu majetku mesta, občanov a návštevníkov.

**Správny príklad:** Chránené zdravie, život a majetok občanov a návštevníkov mesta.

**Nesprávny príklad:** Skvalitniť systém odpadového hospodárstva na území mesta s cieľom zabezpečiť ochranu a tvorbu životného prostredia.

**Správny príklad:** Maximálne efektívny systém odpadového hospodárstva s dôrazom na ochranu a tvorbu životného prostredia.

**Nesprávny príklad:** Zvyšovať kvalitu a efektívnosť školského vzdelávania na stredných školách a poskytovať komplexné služby v tejto oblasti.

**Správny príklad:** Vysokokvalitné školské a mimoškolské vzdelávanie.

**Nesprávny príklad:** Zachovávať a skvalitňovať všetky zložky životného prostredia na úrovni garantujúcej optimálne životné podmienky pre obyvateľov mesta.

**Správny príklad:** Kvalitné životné prostredie pre všetkých obyvateľov mesta.

**Nesprávny príklad:** Samospráva pracujúca s maximálnou efektívnosťou, ktorá poskytuje vysokokvalitné a dostupné služby samosprávy pre všetkých. Popri tom vytvára priaznivé podmienky pre všetky súkromné iniciatívy s cieľom naplňovať predstavy obyvateľov mesta.

**Správny príklad:** Maximálne efektívne služby samosprávy.

**Správny príklad:** Samospráva otvorená pre všetky súkromné iniciatívy obyvateľov mesta.

**Nesprávny príklad:** Vytvorenie podmienok a zabezpečenie bývania pre všetky skupiny obyvateľstva. To znamená bývanie súkromné, nájomné, ale aj bývanie pre sociálne

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

skupiny. Poskytovanie kvalitných a efektívnych služieb na úseku spravovania nehnuteľností, ktoré patria mestu.

**Správny príklad:** Bývanie pre všetky skupiny obyvateľstva.

**Správny príklad:** Vysokokvalitná správa nehnuteľností mesta.

**Nesprávny príklad:** Vďaka transparentným a kvalitným interným službám samosprávy mesta vytvárať profesionálne a vysokokvalitné služby občanom hlavne na úseku sociálnych služieb, školstva, dopravnej a technickej infraštruktúry ako aj ostatných oblastí životného prostredia obyvateľstva.

**Správny príklad:** Profesionálne a vysokokvalitné služby na úseku sociálnych služieb.

**Správny príklad:** Profesionálne a vysokokvalitné služby na úseku školstva.

**Správny príklad:** Profesionálne a vysokokvalitné služby na úseku dopravnej a technickej infraštruktúry.

**Nesprávny príklad:** Zabezpečenie kultúrnych potrieb a vykonávanie kultúrnych aktivít podľa požiadaviek obyvateľov v samosprávnom kraji, ďalej zabezpečenie úloh zadaných zriaďovateľom na čo možno najvyššej kvalitatívnej úrovni a zriadenie a prevádzkovanie novej kultúrnej ustanovizne.

**Správny príklad:** Kultúrna ponuka rešpektujúca dopyt obyvateľov.

**Nesprávny príklad:** Aktívnou účasťou samosprávy a iniciovaním širokej komunity neziskovej sféry, občianskych iniciatív a podnikateľov podporovať rozvoj výučby cudzích jazykov na školách.

**Správny príklad:** Študenti aktívne ovládajúci cudzie jazyky.

### Konkrétne príklady potencionalneho zámeru - Program Bezpečnosť

Bezpečné a priateľské mesto bez kriminality.

Senica - bezpečné mesto pre život.

Senica - mesto s nulovou toleranciou voči kriminalite.

Senica, mesto práva a poriadku.

### Konkrétne príklady potencionalneho zámeru - Program Odpadové hospodárstvo

Adresný systém odpadového hospodárstva s dôrazom na kvalitu životného prostredia.

Účinný systém zberu a likvidácie odpadu.

Mesto bez problémov s odpadmi.

Mesto bez problémov s odpadmi.

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

### Konkrétne príklady potencionálneho zámeru - Program Vzdelávanie

Senica – mesto vzdelávania a výchovy.

Vzdelanie dostupné pre všetky vekové kategórie.

Kvalitný a efektívny školský systém.

Senica – mesto podporujúce všetky stupne vzdelávania.

### Konkrétne príklady potencionálneho zámeru - Program Kultúra

Kultúra pre všetkých obyvateľov mesta.

Senica - mesto kultúrno-vzdelávacích aktivít.

Regionálne centrum kultúry.

Senica – mesto cezhraničných kultúrnych podujatí.

### Konkrétne príklady potencionálneho zámeru - Program Sociálne služby

Senica- mesto bez sociálnych bariér.

Mesto sociálnej inklúzie.

Sociálne istoty pre všetky skupiny obyvateľstva.

Sociálne orientované mesto.

### Konkrétne príklady potencionálneho zámeru - Program Komunikácie

Bezpečné, kvalitné a pravidelne udržiavané komunikácie.

Mestské komunikácie - zjazdné 365 dní v roku.

Kvalitné a moderné komunikácie pre autá i bycikle.

Kvalitné a udržiavané mestské komunikácie.

### Konkrétne príklady potencionálneho zámeru - Program Doprava

Ekonomicky efektívny dopravný systém, poskytujúci kvalitu a orientáciu na zákazníkov.

Pravidelná a bezpečná hromadná doprava v meste Senica.

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

Hromadná doprava vo všetkých častiach mesta.

Vysokokvalitná doprava orientovaná na ekológiu

### Konkrétne príklady potencionálneho zámeru - Program Služby pre občanov

Samospráva pre občana.

Komplexné a rýchle služby.

Občania a podnikatelia – klienti samosprávy.

Nápomocná a ústretová samospráva mesta Senica.

### Konkrétne príklady potencionálneho zámeru - Program Prostredie pre život

Senica - mesto pre prvotriedny život.

Senica - zelené mesto s kvalitnou spoločenskou infraštruktúrou.

Atraktívne prostredie pre oddych.

Senica - mesto pre každodenný relax.

### Konkrétne príklady potencionálneho zámeru - Program Šport

Senica - mesto športových príležitostí.

Športujúce mesto.

Senica - centrum amatérskeho i profesionálneho športu v regióne.

Športová infraštruktúra pre všetkých.

### Konkrétne príklady potencionálneho zámeru - Program Bývanie

Senica – mesto atraktívneho bývania.

Bytový fond pre všetky spoločenské vrstvy.

Kvalitné bývanie pre každého.

Mesto s pripraveným riešením bývania.

### Ciele

---

Zámery môžeme chápať aj ako východisko pre detailnejšiu úroveň plánovania, ktorú predstavujú ciele.

Zámery definujú všeobecný rámec, ktorý popisuje, kde sa chce samospráva dostať a ako bude vyzeráť, keď sa tam dostane.

Ciele (strednodobé výsledkové) naopak definujú konkrétne výsledky, ktoré jednoznačne odzrkadľujú postup smerom k napĺňaniu zámerov.

Cieľ – v prípade strategického plánu hovoríme o strednodobom výsledkovom ciele - je teda forma na **vyjadrenie výsledku**, prostredníctvom ktorého sa dosahuje plnenie zámeru (ktorý prispieva k dosahovaniu zámeru).

Pri programovom rozpočtovaní rozlišujeme tri druhy cieľov:

- ✓ výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované subjektom samosprávy;
- ✓ krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavujú po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov;
- ✓ strednodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok. Formulujú sa na obdobie 3 – 5 rokov.

V **strategickom pláne** sa definujú práve **strednodobé výsledkové ciele**.



**Správne naformulovaný cieľ:**

- Je konkrétny – špecifikuje, čo komplexne a vizionársky vyjadrený zámer znamená.
- Je realizovateľný – rozdeľuje zámer na realizovateľné časti. Skutočným umením pri stanovovaní cieľov je naformulovať ciele, ktoré sú síce výzvou, ale súčasne predstavujú dosiahnuteľný výsledok pri skvalitňovaní činnosti samosprávy. Cieľ by teda mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi<sup>6</sup>.
- Je merateľný - zatiaľ čo zábery sú komplexné a nemeateľné, ciele musia byť kvantifikovateľné (prostredníctvom merateľných ukazovateľov).
- Je časovo ohraničený – obsahuje informáciu o horizonte dosiahnutia výsledku, a to prostredníctvom hodnôt merateľných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.

**Nesprávne naformulovaný cieľ:**

- Nesúvisí so stanovenými zámermi samosprávy.
- Nereaguje na (nezohľadňuje) potreby verejnosti (občanov, firiem, záujmových združení a pod.).
- Je všeobecný a nemeateľný.
- Opisuje činnosti alebo aktivity, ktoré samospráva vykonáva (toto platí najmä v prípade výsledkovo orientovaných cieľov).
- Nie je ambiciózny a nepredstavuje pre samosprávu reálnu výzvu.

---

<sup>6</sup> Je úplne zbytočné formulovať ciele, ktoré nie je možné zrealizovať, najmä ak je evidentné, že ciele nie sú kryté dostatočnými finančnými zdrojmi.

Pri formulovaní výsledkovo orientovaných cieľov sa často objavujú tendencie „vzdďalovať“ sa od výsledkov a radšej stanovovať ciele, ktoré prezentujú len výstupy (napr. počet rôznych služieb, ktoré samospráva poskytuje). Dôvody sú veľmi prosté:

- a) výstupy (ich počet) vie samospráva relatívne ľahko ovplyvňovať,
- b) naplánovať si zmenu a aj ju dosiahnuť, nie je vždy jednoduché, pretože ako bolo už spomenuté, samospráva existuje v nejakom prostredí a jej činnosť ovplyvňuje mnoho faktorov,
- c) identifikovanie výsledkov – ich kvantifikácia – a monitorovanie zmien, ktoré majú nastať, sa môže javiť ako komplikované.

Ak však má byť strategický plán relevantným dokumentom, je jednoducho nevyhnuté stanovovať ciele, ktoré definujú výsledky. Pravdou je, že jasne a jednoznačne vyjadriť očakávaný výsledok prostredníctvom cieľa, nie je jednoduché. Minimálne preto, že prirodzene existujú (môžu existovať) rôzne názory na to, čo má byť vlastne výsledkom, ktorý chce mesto Senica dosiahnuť. Preto za najlepší možný výsledok môžeme považovať ten, ktorý je všeobecne akceptovaný a zhodne sa na ňom väčšina zainteresovaných (napr. poslanci, odborníci z mestského úradu a aj verejnosť, resp. tá skupina, ktorej sa to týka).

*Pozn. Tvorbe cieľov sa venuje aj školiaci materiál Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry a školiaci materiál Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania.*



## Príklady

*Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady zámerov a strednodobých výsledkových cieľov a konkrétne príklady potenciálnych zámerov a strednodobých výsledkových cieľov mesta Senica.*

### **Kompetenčná oblasť: Komunikácie**

**Všeobecný príklad zámeru:** Bezpečné a kvalitné cesty.

**Všeobecný príklad strednodobého výsledkového cieľa:** Znížiť zaťaženie centra mesta individuálnou automobilovou dopravou (do roku 2010).

**Konkrétny príklad zámeru:** Kvalitné a udržiavané mestské komunikácie.

**Konkrétny príklad strednodobého výsledkového cieľa:** Zvýšiť bezpečnosť cestnej premávky (do roku 2010).

### **Kompetenčná oblasť: Sociálne služby**

**Všeobecný príklad zámeru:** Komplexná starostlivosť o sociálne znevýhodnené skupiny občanov.

**Všeobecný príklad strednodobého výsledkového cieľa:** Rozšíriť ubytovacie kapacity pre bezprístrešných občanov (v roku 2011).

**Konkrétny príklad zámeru:** Senica- mesto bez sociálnych bariér.

**Konkrétny príklad strednodobého výsledkového cieľa:** Zvýšiť úroveň bývania v sociálnych ubytovniach a bytoch (do roku 2010).

### **Kompetenčná oblasť: Šport**

**Všeobecný príklad zámeru:** Športujúce mesto.

**Všeobecný príklad strednodobého výsledkového cieľa:** (Do roku 2011) zvýšiť ponuku športového vyžitia mládeže.

**Konkrétny príklad zámeru:** Senica - centrum amatérskeho i profesionálneho športu v regióne.

**Konkrétny príklad strednodobého výsledkového cieľa:** (Do roku 2011) zvýšiť podiel športových podujatí s medzinárodnou účasťou.

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

### Kompetenčná oblasť: Bývanie

**Všeobecný príklad zámeru:** Bytový fond pre všetky spoločenské vrstvy.

**Všeobecný príklad strednodobého výsledkového cieľa:** (Do roku 2013) rozšíriť ponuku bytov (bytový fond) na území mesta.

**Konkrétny príklad zámeru:** Kvalitné bývanie pre každého.

**Konkrétny príklad strednodobého výsledkového cieľa:** Zvýšiť využiteľnosť podkrovných priestorov mestských budov (do roku 2012).

### Kompetenčná oblasť: Bezpečnosť

**Všeobecný príklad zámeru:** Najbezpečnejšie mesto na Slovensku.

**Všeobecný príklad strednodobého výsledkového cieľa:** Znížiť mieru protispoločenskej činnosti páchanej na sídliskách (do roku 2011).

**Konkrétny príklad zámeru:** Senica, mesto práva a poriadku.

**Konkrétny príklad strednodobého výsledkového cieľa:** Zvýšiť osobnú bezpečnosť a ochranu majetku v meste (do roku 2011).



## Cvičenie

Nasledujúce úlohy sú určené pre účastníkov školenia. Účastníci školenia môžu pracovať individuálne alebo v skupinách.

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu *zámeru*.
2. Pokúste sa sformulovať definíciu *cieľa* (strednodobého výsledkového).
3. Pokúste sa vysvetliť, aký je rozdiel medzi *zámerom* a *cieľom*.
4. Pokúste sa sformulovať príklady *zámerov* a *strednodobých výsledkových cieľov* pre rôzne oblasti pôsobenia mesta Senica.

# Ako sa tam dostaneme?

## Stratégie

Stratégie vlastne predstavujú úlohy, činnosti, aktivity, ktorých výstupmi a krátkodobými výsledkami mesta Senica dosiahne plnenie strednodobých výsledkových cieľov a zámerov a ktoré sú financované z rozpočtu mesta.

Následne po stanovení zámerov a cieľov (určenie toho, čo chce samospráva dosiahnuť – kam sa chceme dostať) je nevyhnutné definovať, akým spôsobom sa dajú naplánované výsledky dosiahnuť (ako sa tam dostaneme). Úlohy, činnosti, aktivity, ktoré samospráva použije na dosiahnutie zámerov a cieľov, sa nazývajú v kontexte strategického plánovania **stratégie**.

V kontexte **programového rozpočtovania** sa stratégie stávajú súčasťou programovej štruktúry na úrovni podprogramov a prvkov (projektov).

Pri príprave strategického plánu – vo fáze formulovania nových „stratégií“ - je vhodné najprv **analyzovať existujúce** stratégie s cieľom zistiť:

- a) či tieto zabezpečia plnenie stanovených zámerov a cieľov,
- b) či je možná ich zmena alebo je nutné formulovať nové stratégie,
- c) aké druhy stratégií (aké stratégie) využívajú iné subjekty (napr. iné mestá) pre úspešné dosiahnutie podobných cieľov a zámerov.

# Ako zmeriame dosiahnutý pokrok?

Posledným krokom pri príprave strategického plánu je definovanie tzv. merateľných ukazovateľov (výkonnosti). Ukazovatele poskytujú údaje o tom, v akej miere sa darí naplňať stanovené výsledky.

## Meranie výkonnosti

Merateľný ukazovateľ je nástroj na monitorovanie a hodnotenie plnenia cieľa, resp. nástroj, prostredníctvom ktorého meriame pokrok pri plnení cieľa.

V rámci programového rozpočtovania definujeme dve základné kategórie (dva druhy) merateľných ukazovateľov, a to :

- a) merateľný ukazovateľ výstupu,
- b) merateľný ukazovateľ výsledku.

Vzhľadom na to, že strategický plán sa zameriava na prezentovanie výsledkov v rámci strednodobých cieľov, **strategický plán** obsahuje **merateľné ukazovatele výsledku**.

### **Správne naformulovaný merateľný ukazovateľ:**

- Je jednoznačný a konzistentný - ukazovateľ by mal logicky súvisieť s relevantným cieľom a jednoznačne ho konkretizovať – teda odpovedať na otázku, ako cieľ odmeriame a presne vyjadrovať cieľovú hodnotu, ktorú chceme dosiahnuť. Voľba ukazovateľov je relatívne jednoduchá, ak sú ciele jasné a konkrétne.
- Je porovnateľný – pri voľbe ukazovateľa musíme myslieť na budúce porovnávanie dosahovaných cieľových hodnôt v istom

časovom horizonte. To znamená, že výber ukazovateľa by sme mali dôkladne uvážiť, pretože vybraným ukazovateľom budeme merať plnenie cieľa niekoľko rokov. Inými slovami, nie je vhodné meniť ukazovatele pre ten istý cieľ každý rozpočtový rok alebo dokonca počas rozpočtového roka, pokiaľ neexistuje relevantný dôvod (napr. ak má cieľ definovaný len jeden ukazovateľ a tento každý rok meníme, stráca sa podstata sledovania plnenia cieľa v čase). Navyše vhodne zvolený ukazovateľ umožní samospráve porovnávať plnenie cieľov v rámci jednotlivých subjektov navzájom.

- ☑ Je merateľný - ukazovateľ by mal byť samozrejme merateľný a kvantifikovateľný, aby bolo možné jednoznačne monitorovať a hodnotiť pokrok v plnení cieľa, resp. jeho plnenie či neplnenie.
- ☑ Je kontrolovateľný - správnosť zistených hodnôt ukazovateľov by mala byť overiteľná a kontrolovateľná. Rovnako by mala byť overiteľná dôveryhodnosť zdroja a spôsob zberu údajov. Táto vlastnosť môže byť dôležitá z pohľadu hlavného kontrolóra mesta, ale aj z pohľadu verejnosti.
- ☑ Je dostupný – pri voľbe merateľného ukazovateľa musíme zvážiť dostupnosť údajov a možnosť ich zberu. Je úplne zbytočné zvoliť pre meranie cieľa ukazovateľ alebo viacero ukazovateľov, ktorých hodnoty sú nedostupné.
- ☑ Je nákladovo efektívny – to znamená, že náklady na zber údajov by nemali byť vyššie, ako je informačný prínos pre samosprávu a verejnosť. V opačnom prípade je nutné hľadať iné ukazovatele, ktorými je možné monitorovať a hodnotiť plnenie cieľa.

*Pozn. Tvorbe merateľných ukazovateľov sa venuje aj školiaci materiál Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry a školiaci materiál Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania.*



## Príklady

*Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady merateľných ukazovateľov výsledku a konkrétne príklady potenciálnych merateľných ukazovateľov výsledku mesta Senica.*

### Príklady merateľných ukazovateľov výsledku

#### **Všeobecné príklady merateľných ukazovateľov:**

- ✓ percento zamestnancov, ktorí ukončili kurz (v roku 2008)
- ✓ percento zvýšenia návštevnosti knižnice (v roku 2008)
- ✓ zmena percenta žiakov, ktorí boli prijatí na strednú školu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento žiakov, ktorí opakujú ročník (v roku 2012 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento nárastu využitia školských zariadení
- ✓ percento študentov navštevujúcich verejné školy
- ✓ percento študentov navštevujúcich súkromné školy
- ✓ percento domácností napojených na kanalizáciu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento zníženia výskytu protispoločenskej činnosti (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento recyklovaného odpadu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)

#### **Konkrétne príklady merateľných ukazovateľov:**

- ✓ percento zníženia výskytu dopravných nehôd
- ✓ percento zvýšenia výťažnosti daní
- ✓ percento poklesu neplatičov
- ✓ percento zvýšenia prepravených osôb verejnou dopravou
- ✓ percento plynofikovaných domácností
- ✓ percento rozšírenia zelenej plochy z plochy mesta
- ✓ percento nárastu turistov
- ✓ percento zníženia počtu závažných trestných činov
- ✓ percento separovaného odpadu





## Cvičenie

Nasledujúce úlohy sú určené pre účastníkov školenia. Účastníci školenia môžu pracovať individuálne alebo v skupinách.

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu *merateľného ukazovateľa*.
2. Pokúste sa sformulovať príklady *merateľných ukazovateľov výsledku* pre mesto Senica.

# Programové rozpočtovanie a strategické plánovanie

Aj keď sa strategické plánovanie stalo populárnou súčasťou života verejnej správy (a to aj na Slovensku, čiastočne ako nevyhnutnosť pre získavanie EÚ zdrojov – vid' napr. Programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja), stáva sa, že záväzky - teda ciele - obsiahnuté v týchto stratégiách zostávajú „len na papieri“ a nie sú transformované do rozpočtov; ergo na plnenie týchto záväzkov (cieľov) nie sú rozpočtované výdavky, čo zväčša znamená ich neplnenie.

**Programové rozpočtovanie je nástroj, ktorý účinne spája obsah strategického plánu (plánov všeobecne) s rozpočtovými zdrojmi.**

Preto prvou úlohou pri implementácii programového rozpočtovania je generálne príprava **strategického plánu**, ktorý bude obsahovať **víziu, poslanie, zábery a ciele** - predovšetkým strednodobé výsledkové ciele - vyjadrujúce významné spoločenské a ekonomické zmeny, ktoré chce mesto Senica dosiahnuť v strednodobom časovom horizonte) - pokrývajúc zásadné (najdôležitejšie) oblasti/kompetencie územnej samosprávy, ktoré sa môžu stať základom pre tvorbu programovej štruktúry - de facto **programy**.

Mnohé samosprávy v súčasnosti disponujú rôznymi strategickými či koncepčnými dokumentmi (spomínanými Programami hospodárskeho a sociálneho rozvoja, stratégiami alebo koncepciami pre jednotlivé oblasti pôsobnosti, akčnými plánmi a pod.).

V takomto prípade samosprávy nemusia vypracúvať osobitný strategický plán, ale môžu „obsah“ týchto dokumentov jednoducho „**premieťnuť**“ do programového rozpočtu<sup>7</sup> pri jeho príprave.

**Jedinou podmienkou** je schopnosť transformovať zámery a strednodobé výsledkové ciele obsiahnuté v týchto existujúcich dokumentoch do podoby vyžadovanej **metodickým rámcom pre programové rozpočtovanie** a definovať vhodné ukazovatele výsledkov, ktorými bude možné merať plnenie strednodobých výsledkových cieľov (ak ešte neexistujú).

Ciele, ktoré sa definujú v týchto druhoch dokumentov, bývajú zvyčajne – v terminológii programového rozpočtovania – **strednodobé výsledkovo orientované** (popisujú želanú významnú spoločensko-ekonomickú zmenu, resp. výsledok v horizonte 3 – 5 rokov).

Preto v rámci následnej **prípravy programovej štruktúry** (pre **programy**<sup>8</sup> a **ich časti**) môžu vyššie uvedené samosprávy – t.j. tie, ktoré už majú zadefinované zámery a strednodobé výsledkové ciele - ďalej definovať **krátkodobé výsledkové ciele** - prezentujúce „okamžité“ výsledky - a **výstupovo orientované ciele**, ktoré prezentujú tovary a služby, vyprodukované samosprávou za rozpočtový rok (alebo aj ďalšie dva).

---

<sup>7</sup> Napriek tomu je výhodou disponovať takýmto univerzálnym strategickým plánom, ktorý integruje zámery a ciele samosprávy z mnohých oblastí v jednom krátkom a prehľadnom texte.

<sup>8</sup> Programy sú skupiny navzájom súvisiacich aktivít vykonávaných na splnenie definovaných cieľov a zámerov.

Je nutné zdôrazniť, že **definovanie vízie, poslania, zámerov** a strednodobých výsledkových **cieľov nie je samoúčelné** a malo by byť podriadené tzv. **logickému rámcu**<sup>9</sup>.

Čo to znamená? **Zámery**, ktoré si mesto stanovuje, by mali byť **v súlade** s jeho **poslaním** a **víziou**. **Strednodobé výsledkové ciele** by zasa mali prispievať k dosahovaniu **zámeru**, keďže zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dopad dlhodobého plnenia príslušných strednodobých cieľov.

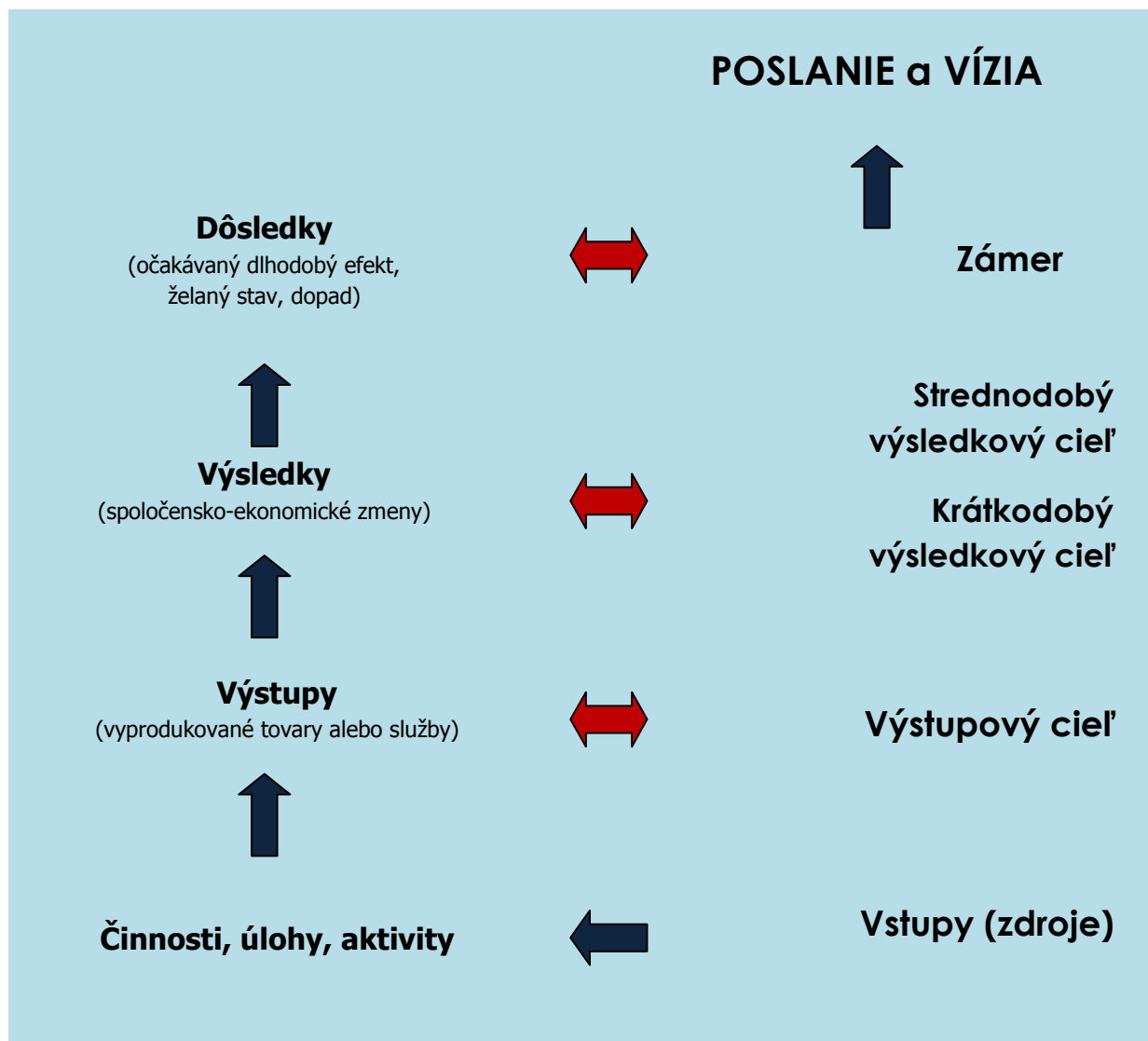
Táto **hierarchia** sa rovnako uplatňuje aj na **krátkodobé výsledkové ciele** a **výstupové ciele**. Inak povedané, pri tvorbe programového rozpočtu by sme sa mali zamerať na identifikovanie a financovanie takých činností, úloh, aktivít, ktorých výstupy prispievajú k plneniu krátkodobých výsledkov (v rámci 1 rozpočtového roka). Tieto výsledky potom prispievajú k napĺňaniu strednodobých výsledkových cieľov (v horizonte 3 – 5 rokov) a tie k dosahovaniu zámerov.

---

<sup>9</sup> Pozn.: Detailné informácie o logickom rámci nájdete v školiacom materiáli - **Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry**.

Základná podstata logického rámca je prezentovaná v nasledujúcom boxe.

Box: Logický rámec



*Pozn. Detailné informácie o logickom rámci nájdete v školiacom materiáli Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.*



### Cvičenie

Nasledujúce úlohy sú určené pre účastníkov školenia. Účastníci školenia môžu pracovať individuálne alebo v skupinách.

Úlohy:

1. Pokúste sa opísať vzťah medzi *strategickým plánovaním* a *programovým rozpočtovaním*.

# Terminológia

## **Strategické plánovanie**

Strategické plánovanie je proces prípravy strategického plánu.

## **Strategický plán**

Strategický plán je dokument, ktorý stanovuje víziu, poslanie, zábery, strednodobé výsledkové ciele a stratégie subjektu územnej samosprávy. Strategický plán môžeme považovať za základný rámec pre tvorbu rozpočtu – najmä z hľadiska zdôvodňovania rozpočtových požiadaviek - a súčasne za významný komunikačný nástroj pre informovanie verejnosti o smerovaní subjektu samosprávy a o výsledkoch práce jej orgánov a zamestnancov.

## **Programové rozpočtovanie**

Programové rozpočtovanie je systém založený na plánovaní úloh a aktivít subjektov samosprávy v nadväznosti na ich priority a alokovanie disponibilných rozpočtových zdrojov do programov, s dôrazom na výsledky a efektívnosť vynakladania rozpočtových prostriedkov. Inými slovami, programové rozpočtovanie je systém plánovania, rozpočtovania a hodnotenia, ktorý kladie dôraz na vzťah medzi verejnými rozpočtovými zdrojmi (rozpočet samosprávy) a očakávanými (plánovanými) výstupmi a výsledkami realizovaných činností, ktoré sú financované z rozpočtu subjektu samosprávy. Ako synonymá sa veľmi často používajú pojmy rozpočtovanie orientované na ciele alebo rozpočtovanie orientované na výkonnosť.

## **Rozpočet zostavený v programovej štruktúre**

Rozpočet zostavený v programovej štruktúre (ďalej len „programový rozpočet“) je rozpočet, ktorý alokuje (rozdeľuje) výdavky rozpočtu do jednotlivých programov a jeho častí.

Programový rozpočet kladie dôraz na prezentáciu plánovaných a dosahovaných výstupov a výsledkov.

### **Programová štruktúra (rozpočtu)**

Je logická, hierarchicky usporiadaná konštrukcia, ktorá je účelne vytváraná vo vzťahu k zámerom a cieľom subjektu samosprávy. Programovú štruktúru vo všeobecnosti tvoria programy, podprogramy a prvky (projekty).

### **Program**

Je súhrn/skupina navzájom súvisiacich aktivít (prác, činností, dodávok) vykonávaných na splnenie definovaných cieľov a zámerov. Program môžeme obrazne považovať za „mini rozpočet“ istej kompetenčnej oblasti, ktorú vykonáva subjekt samosprávy (napríklad Vzdelávanie, Doprava, Šport a pod). Program môže byť časovo ohraničený a časovo neohraničený:

- časovo ohraničený program má určený počiatočný a koncový dátum realizácie, obsahuje všetky úrovne štruktúry programu časovo ohraničené.
- časovo neohraničený program nemá určený rok skončenia, môže mať podprogramy, projekty a prvky časovo ohraničené. Ak niektorá z týchto úrovní je časovo ohraničená, potom všetky úrovne pod ňou sú časovo ohraničené.

Program sa vo všeobecnosti delí na (obsahuje) podprogramy, prvky a/alebo projekty (ďalej len „časti programu“). Každý program obsahuje zámery, ciele a merateľné ukazovatele<sup>10</sup>. Každý program má priradený stručný, výstižný názov.

### **Podprogram**

Je ucelená časť programu, ktorá obsahuje vzájomne súvisiace aktivity (napríklad v rámci Programu vzdelávanie môže byť Podprogram materské školy a Podprogram základné školy). Podprogram teda môžeme považovať za štruktúru, ktorá zvyšuje transparentnosť programu a špecifikuje súvisiace tematické a výdavkové skupiny programu. Podprogram vo všeobecnosti tvoria prvky a/alebo projekty. Každý podprogram má priradený stručný, výstižný názov.

### **Prvok**

---

<sup>10</sup> Používa sa aj synonymum ukazovatele výkonnosti.



Prvok je časovo neohraničená bežná aktivita/aktivity, ktorá „produkuje“ (v rámci ktorej sa produkuje) tovar alebo službu (napríklad v rámci Programu vzdelávanie môže byť Podprogram základné školy a v rámci neho Prvok základná škola so zameraním na informačné technológie a Prvok základná škola so zameraním na cudzie jazyky ). Každý prvok má priradený stručný, výstižný názov.

### **Projekt**

Projekt je časovo ohraničená aktivita, ktorá produkuje špecifický tovar alebo službu. Projekt a prvok sú z hľadiska významu rovnocenné časti podprogramu a sú súhrnom aktivít, ktoré je možné na základe ich zamerania zoskupiť do podprogramu. Každý projekt má priradený stručný, výstižný názov.

### **Vízia**

Vízia prezentuje predstavu o ideálnom stave samosprávy, resp. ideálnom stave jej fungovania.

### **Poslanie**

Poslanie prezentuje zmysel existencie samosprávy (čo robí, prečo a pre koho).

### **Zámer**

Zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dôsledok/dopad dlhodobého plnenia príslušných cieľov (budúci stav, ktorý chceme v konečnom dôsledku dosiahnuť realizáciou programu/jeho časti a plnením príslušných cieľov v rámci programu/jeho častí).

### **Cieľ**

Cieľ je forma na vyjadrenie výstupu alebo výsledku, prostredníctvom ktorého sa dosahuje (ktorý prispieva k) plnenie zámeru. Existujú:

- výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované subjektom samosprávy;
- krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavia po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov;

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

- strednodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok.

### **Výstup**

Výstupy sú tovary a služby produkované samosprávou. V programovom rozpočte sú definované výstupovo orientovanými cieľmi a ukazovateľmi výstupu, napríklad: služba - hliadkovanie zabezpečované mestskou políciou (počet hliadok mestskej polície); služba - zabezpečovanie výučby na základnej škole (počet žiakov základnej školy); služba - oprava miestnych komunikácií (dĺžka opravených ciest za rok) služba - organizovanie kultúrnych podujatí (počet zorganizovaných predstavení); služba - starostlivosť o seniorov alebo zdravotne postihnutých (počet umiestnených pacientov v dome sociálnych služieb), služba - zabezpečovanie verejného osvetlenia (počet prevádzkovaných svetelných bodov) a pod.

### **Výsledok**

Výsledky sú spoločensko-ekonomické zmeny spôsobené plnením programov, ktoré sú dosahované v strednodobom a krátkodobom rámci. V programovom rozpočte sú definované výsledkovo orientovanými cieľmi a ukazovateľmi výsledku, napríklad: zvýšenie návštevnosti knižnice školopovinnými deťmi (zmena oproti minulosti), zníženie (výskytu) protispoločenskej činnosti/zvýšenie bezpečnosti, zníženie dopravnej nehodovosti, zvýšenie spokojnosti obyvateľov so službami klientskeho centra, pokles zadlženosti mesta per capita a pod.

### **Merateľný ukazovateľ**

Merateľný ukazovateľ je nástroj na monitorovanie a hodnotenie plnenia cieľa, resp. nástroj, prostredníctvom ktorého meráme pokrok pri plnení cieľa.

### **Monitorovanie**

Monitorovanie je systematický proces zberu, triedenia a uchovávanía relevantných informácií o vecnom a finančnom plnení programov. Údaje získané monitorovaním sa využívajú pri monitorovaní výkonnosti. Monitorovanie výkonnosti je priebežné sledovanie plnenia cieľov a merateľných ukazovateľov programu počas celého obdobia jeho realizácie.

Pre potreby manuálu sa monitorovanie výkonnosti bude nazývať monitorovanie. Výsledky monitorovania sa prezentujú v monitorovacej správe.

### **Hodnotenie**

Hodnotenie je systematická a analytická činnosť, ktorá na základe analýzy kritérií relevantnosti, účinnosti, efektívnosti/hospodárnosti, a prípadne aj užitočnosti/dopadu či stability/udržateľnosti, poskytuje spoľahlivé závery o výstupoch, výsledkoch, dôsledkoch a celkových účinkoch programu, pričom:

- Relevantnosť – je posúdenie vzájomnej súvislosti priorít samosprávy, zámerov a cieľov programov.
- Účinnosť – je hodnotenie miery dosiahnutia cieľov programu, širších plánovaných aj neplánovaných prínosov a pozitívnych a negatívnych vplyvov realizácie programu.
- Efektívnosť a hospodárnosť – je posúdenie efektívnosti vstupov k dosiahnutým výstupom. Posúdenie, či za rovnaké vstupy bolo možné získať vyššie výstupy alebo či bolo možné za nižšie vstupy dosiahnuť rovnaké výstupy.
- Užitočnosť a dopad – je porovnanie plánovaného, resp. dosiahnutého vplyvu cieľov programu s potrebami cieľovej skupiny.
- Stabilita a udržateľnosť – je posúdenie perspektívnosti pôsobenia očakávaných kladných zmien vyplývajúcich z realizácie častí programu po ich ukončení (či sa očakávané kladné zmeny nestanú zastaranými v krátkom časovom období).

Výsledky hodnotenia sa prezentujú v hodnotiacej správe, ktorá je súčasťou záverečného účtu.

### **Logický rámec programu**

Logický rámec programu predstavuje vnútornú logiku programu. Je to spôsob, akým sa o programe, jeho zámeroch, cieľoch a vstupoch uvažuje. Pomocou neho sa systematicky buduje, vyjadruje a sleduje priama, preukázateľná logická súvislosť medzi víziou, poslaním, zámermi, strednodobými výsledkovými cieľmi, krátkodobými výsledkovými cieľmi, výstupovými cieľmi a vstupmi programu.

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

## Zdroje informácií

Informácie, ktoré sa týkajú programového rozpočtovania, nájdete na oficiálnej webovej stránke Ministerstva financií SR: [www.finance.gov.sk](http://www.finance.gov.sk).

Informácie, ktoré sa týkajú projektu Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy, budú pravidelne zverejňované a aktualizované na stránke: <http://www.finance.gov.sk/projekt>.

## Súvisiace školiace materiály

### **Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.**

Cieľom dokumentu je vysvetliť tvorbu programovej štruktúry v podmienkach územnej samosprávy.

### **Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania.**

Cieľom dokumentu je vysvetliť podstatu a základné vlastnosti základných prvkov programového rozpočtovania (strategického plánovania) – vízie, poslania, zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov a prezentovať všeobecné a konkrétne príklady základných prvkov programového rozpočtovania (strategického plánovania).

### **Vzorové príklady programových štruktúr.**

Cieľom dokumentu je prezentovať vzory potenciálnych programových štruktúr.

## Príloha: prehľad kompetencií obce a úlohy volených orgánov v rámci obce

PREDMET	KOMPETENCIA
<b>Bezpečnosť</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabezpečovanie verejného poriadku v obci</li> <li>• zriaďovanie a rušenie výkonných, kontrolných a poradných orgánov, najmä obecnej rady, komisií a určovanie náplne ich práce, zriaďovanie a rušenie ďalších svojich orgánov a útvarov, ak tak ustanovuje osobitný zákon</li> </ul>
<b>Bývanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obstarávanie a schvaľovanie programov rozvoja bývania a spolupôsobenie pri vytváraní podmienok na bývanie v obci</li> </ul>
<b>Cintoríny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• údržba obecného cintorína</li> </ul>
<b>Dane a poplatky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozhodovanie o veciach miestnych daní a poplatkov a výkon ich správy;</li> <li>• rozhodovanie o zavedení a rušení miestnej dane alebo miestneho poplatku</li> <li>• určovanie náležitostí miestnej dane alebo miestneho poplatku a verejnej dávky</li> </ul>
<b>Divadlá, múzeá a galérie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• divadelná činnosť, múzeá a galérie</li> </ul>
<b>Doprava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verejná doprava</li> </ul>
<b>Kontrola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytváranie účinného systému kontroly</li> <li>• zriaďovanie funkcie hlavného kontrolóra a určovanie rozsahu pracovného úväzku</li> <li>• výkon kontrolnej činnosti obce</li> <li>• predkladanie návrhu kontrolnej činnosti</li> <li>• vypracúvanie odborných stanovísk k návrhu rozpočtu a k návrhu záverečného účtu</li> <li>• predkladanie správy o kontrolnej činnosti</li> <li>• spolupráca so štátnymi orgánmi vo veciach kontroly</li> <li>• vykonávanie kontroly na požiadanie zastupiteľstva</li> <li>• účasť na previerkach, kontrolách, vybavovaní sťažností a oznámení, ktoré uskutočňujú orgány obce</li> </ul>
<b>Kronika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedenie kroniky</li> </ul>

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

<b>Kultúra a kultúrne pamiatky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• údržba kultúrnych zariadení, pamiatok, pamiatkových území a pamätihodností obce</li> <li>• utváranie a ochrana podmienok pre kultúru</li> <li>• ochrana kultúrnych pamiatok</li> </ul>
<b>Majetok a hospodárenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozhodovanie o všetkých úkonoch súvisiacich so správou obce a jej majetku; výkon hospodárenia s hnutelným a nehnuteľným majetkom a s majetkom vo vlastníctve štátu; zveľaďovanie a zhodnocovanie vlastného majetku; určovanie zásad hospodárenia a nakladania s majetkom</li> <li>• zostavovanie a schvaľovanie rozpočtu a záverečného účtu obce; schvaľovanie rozpočtu obce a jeho zmeny, kontrola jeho čerpania a schvaľovanie záverečného účtu, schvaľovanie emisie komunálnych dlhopisov, rozhodovanie o prijatí pôžičky, o prevzatí dlhu a o prijatí ručiteľského záväzku</li> <li>• vedenie účtovníctva</li> <li>• vykonávanie vlastnej investičnej činnosti a podnikateľskej činnosti v záujme zabezpečenia potrieb obyvateľov obce a rozvoja obce</li> <li>• zakladanie, zriaďovanie, rušenie a kontrola rozpočtových, príspevkových organizácií a iných právnických osôb a zariadení</li> <li>• starostlivosť o všestranný rozvoj územia a o potreby obyvateľov</li> </ul>
<b>Matrika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• matrika</li> </ul>
<b>Odpady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpadové hospodárstvo</li> </ul>
<b>Ochrana spotrebiteľa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plnenie úloh ochrany spotrebiteľa, vytváranie podmienok pre zásobovanie obce, určovanie pravidiel času predaja v obchode, času prevádzky služieb a spravovanie trhovísk</li> <li>• dozor na trhoviskách</li> </ul>
<b>Osvedčovanie listín</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osvedčovanie listín a podpisov na listinách</li> </ul>
<b>Podnikanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vydávanie stanovísk alebo vyjadrení k podnikateľskej a inej činnosti právnických a fyzických osôb a umiestneniu prevádzky na území obce</li> <li>• usmerňovanie ekonomickej činnosti v obci</li> </ul>



Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

<p><b>Poslanec</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• účasť na zasadnutiach zastupiteľstva</li> <li>• dodržiavanie organizačného a rokovacieho poriadku</li> <li>• obhajoba záujmov obce a jej obyvateľov</li> <li>• predkladanie návrhov zastupiteľstvu a ostatným orgánom</li> <li>• interpelovanie starostu a členov obecnej rady vo veciach týkajúcich sa výkonu ich práce</li> <li>• požadovanie vysvetlení od riaditeľov právnických osôb zriadených obcou</li> <li>• požadovanie informácií a vysvetlení od právnických a fyzických osôb, ktoré vykonávajú v obci podnikateľskú činnosť, vo veciach týkajúcich sa dôsledkov ich podnikania v obci</li> <li>• požadovanie vysvetlení od štátnych orgánov vo veciach potrebných pre riadny výkon poslaneckej funkcie</li> </ul>
<p><b>Pozemné komunikácie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabezpečovanie výstavby, údržby a správy miestnych komunikácií</li> <li>• pozemné komunikácie</li> </ul>
<p><b>Sociálna pomoc</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plnenie úloh na úseku sociálnej pomoci</li> <li>• sociálna pomoc</li> </ul>
<p><b>Spolupráca</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráca s politickými stranami a hnutiami, občianskymi združeniami a inými právnickými a fyzickými osobami</li> <li>• zriaďovanie združení obcí a spolupráca s inými obcami</li> <li>• spolupráca s územnými a správnymi celkami alebo s úradmi iných štátov, ktoré vykonávajú miestne funkcie</li> <li>• schvaľovanie dohôd o medzinárodnej spolupráci a členstva obce v medzinárodnom združení</li> </ul>
<p><b>Starosta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvolávanie a vedenie zasadnutí zastupiteľstva a obecnej rady, podpisovanie uznesení</li> <li>• výkon obecnej správy</li> <li>• zastupovanie obce vo vzťahu k štátnym orgánom, k právnickým osobám a fyzickým osobám</li> <li>• rozhodovanie o všetkých veciach správy obce, ktoré nie sú štatútom obce vyhradené obecnému zastupiteľstvu</li> <li>• zvolávanie verejného zhromaždenia obyvateľov na prerokovanie obecných vecí</li> <li>• ukládanie pokuty právnickej alebo fyzickej osobe oprávnenej na podnikanie do 200 000 Sk</li> <li>• menovanie a odvolávanie prednostu obecného úradu</li> </ul>
<p><b>Sťažnosti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vybavovanie sťažností</li> </ul>
<p><b>Súpisné a orientačné čísla</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• určovanie súpisných a orientačných čísel stavieb, vedenie evidencie súpisných čísel a evidencie orientačných čísel</li> </ul>
<p><b>Šport</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• údržba športových zariadení</li> <li>• utváranie a ochrana podmienok pre telesnú kultúru a šport</li> <li>• telesná kultúra</li> </ul>

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

<b>Ulice a verejné priestranstvá</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>určovanie a menenie názvov ulíc a iných verejných priestranstiev</li> </ul>
<b>Úrad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zabezpečovanie písomnej agendy orgánov obce a orgánov obecného zastupiteľstva</li> <li>zabezpečovanie odborných podkladov a iných písomností na rokovanie obecného zastupiteľstva, obecnej rady a komisií</li> <li>vypracúvanie písomných vyhotovení všetkých rozhodnutí starostu vydaných v správnom konaní</li> <li>vykonávanie nariadení, uznesení obecného zastupiteľstva a rozhodnutí starostu</li> </ul>
<b>Územné plánovanie a stavebný poriadok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>obstarávanie a schvaľovanie územnoplánovacej dokumentácie sídelných útvarov a zón, koncepcie rozvoja jednotlivých oblastí života obce</li> <li>schvaľovanie územného plánu obce alebo jej časti a koncepcie rozvoja jednotlivých oblastí života obce</li> <li>územné plánovanie a stavebný poriadok</li> </ul>
<b>Verejnoprospešné služby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zabezpečovanie verejnoprospešných služieb</li> </ul>
<b>Vodné hospodárstvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vodné hospodárstvo</li> </ul>
<b>Vol'by a hlasovanie v obci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organizácia hlasovania obyvateľov obce</li> <li>vyhlasovanie hlasovania obyvateľov obce</li> </ul>
<b>Všeobecné záväzné nariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vydávanie všeobecných záväzných nariadení</li> </ul>
<b>Vzdelávanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prevádzky služieb školy</li> <li>utváranie a ochrana podmienok na vzdelávanie</li> <li>základné a stredné školy</li> <li>štátna správa v školstve a školskej samospráve, školské zariadenia</li> <li>školské zariadenia</li> </ul>
<b>Zastupiteľstvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uznášanie sa na nariadeniach</li> <li>určovanie organizácie obecného úradu a určovanie platu starostu a hlavného kontrolóra</li> <li>schvaľovanie poriadku odmeňovania pracovníkov obce</li> <li>zriaďovanie, rušenie a kontrola rozpočtových a príspevkových organizácií obce a na návrh starostu vymenúvanie a odvolávanie ich vedúcich, zakladanie a rušenie obchodných spoločností a iných právnických osôb a schvaľovanie zástupcov obce do ich štatutárnych a kontrolných orgánov, ako aj schvaľovanie majetkovej účasti obce v právnickej osobe</li> <li>schvaľovanie združovania obecných prostriedkov a činností a účasť v združeniach, zriaďovanie spoločného regionálneho alebo záujmového fondu</li> <li>zriaďovanie a rušenie orgánov potrebných na samosprávu obce a určovanie náplne ich práce</li> </ul>

Projekt: Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udeľovanie čestného občianstva obce, obecných vyznamenaní a cien</li> <li>• ustanovenie erb, vlajky, pečate a znelky obce</li> </ul>
<p><b>Zdravotníctvo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utváranie a ochrana zdravých podmienok a zdravého spôsobu života a práce obyvateľov, ochrana životného prostredia, vytváranie podmienok na zabezpečovanie zdravotnej starostlivosti, na vzdelávanie, kultúru, osvetovú činnosť, záujmovú umeleckú činnosť, telesnú kultúru a šport</li> <li>• zdravotná starostlivosť</li> </ul>
<p><b>Životné prostredie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• údržba verejných priestranstiev</li> <li>• nakladanie s komunálnym odpadom a drobným stavebným odpadom, udržiavanie čistoty v obci, správu a údržbu verejnej zelene a verejného osvetlenia, zásobovanie vodou, odvádzanie odpadových vôd, nakladanie s odpadovými vodami zo žúmp</li> <li>• utváranie a ochrana zdravých podmienok a zdravého spôsobu života a práce obyvateľov, ochrana životného prostredia</li> <li>• ochrana prírodných hodnôt</li> <li>• ochrana prírody</li> <li>• odpady</li> </ul>