

# Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania

---

*Školiaci materiál*

# Základné údaje

<b>Subjekt</b>	<i>Prievidza</i>
<b>Typ subjektu</b>	<i>Okresné mesto</i>
<b>Okres</b>	<i>Prievidza</i>
<b>Kraj</b>	<i>Trenčiansky</i>
<b>Počet obyvateľov</b>	<i>53 097</i>

## Obsah

Úvod.....	4
Vízia a poslanie .....	5
Zámery .....	11
Ciele .....	21
Merateľné ukazovatele.....	31
Terminológia .....	41
Zdroje informácií.....	46
Súvisiace školiace materiály .....	47

# Úvod

Školiaci materiál **Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania** (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 Slovenskej republiky, ktoré definujú regulačný a metodologický rámec pre programové rozpočtovanie na úrovni územnej samosprávy<sup>1</sup>.

## Cieľom školiaceho materiálu je:

- ✓ Vysvetliť podstatu a základné vlastnosti základných prvkov programového rozpočtovania (strategického plánovania) – vízie, poslania, zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov.
- ✓ Prezentovať všeobecné a konkrétne príklady základných prvkov programového rozpočtovania (strategického plánovania).

## Školiaci materiál je určený:

- ✓ Zamestnancom ekonomického odboru mesta Prievidza a jeho organizácií.
- ✓ Vedúcim zamestnancom jednotlivých odborov mesta Prievidza a ich organizácií, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci samosprávy.
- ✓ Voleným zástupcom v samospráve.
- ✓ 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>.

# Vízia a poslanie

## Čo je to poslanie?

Poslanie je komplexná a všeobecná definícia, ktorá objasňuje mandát (zmysel existencie) samosprávy.

Poslanie opisuje podobu, o akú sa samospráva usiluje, prezentuje základné služby (produkty), ktoré poskytuje a identifikuje hlavných „zákazníkov“ samosprávy (obyvateľov, podnikateľov, záujmové združenia a pod.).

Ergo poslanie vyjadruje základný dôvod existencie samosprávy a odpovedá na tri otázky:

*Čo samospráva robí? Prečo to robí? Pre koho to robí?*

Poslanie samosprávy je zvyčajne súčasťou strategického plánu. Môže byť aj súčasťou programového rozpočtu, a to najmä v prípade malých obcí, pretože programový rozpočet môže svojim obsahom do veľkej miery nahradiť strategický plán.

*Pozn. Súvisiace informácie nájdete aj v školiacich materiáloch: Metodika tvorby strategického plánu a Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.*

Vízia a poslanie samosprávy sú zvyčajne súčasťou strategického plánu. Môžu byť aj súčasťou programového rozpočtu, a to najmä v prípade malých obcí, pretože programový rozpočet môže svojim obsahom do veľkej miery nahradiť strategický plán.



## Príklady

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

## Príklady poslania

### Box 1: Príklady poslania mesta

**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:** Naším poslaním je slúžiť všetkým obyvateľom Prievidze, ktorým ponúkame jedinečné služby. Chceme vytvárať podmienky pre vyvážený rozvoj mesta, chrániť všetkých jeho obyvateľov, ale aj okolitú prírodu a jej zdroje. Obyvatelia mesta, ktorí žijú alebo pracujú v meste predstavujú pre nás prioritu. Aj preto vítame a podporujeme akúkoľvek spoluprácu medzi zamestnancami mesta a jeho obyvateľmi, ktorá prispieva k lepšej kvalite života v meste.



## 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 príklad *poslania* pre vaše mesto.

## Čo je to vízia?

---

Kým poslanie vyjadruje prečo samospráva existuje, vízia prezentuje predstavu o budúcnosti (ideálnej) mesta, obce či vyššieho územného celku.

Vízia samosprávy je zvyčajne súčasťou strategického plánu. Môže byť aj súčasťou programového rozpočtu, a to najmä v prípade malých obcí, pretože programový rozpočet môže svojim obsahom do veľkej miery nahradiť strategický plán.

*Pozn. Súvisiace informácie nájdete aj v školiacich materiáloch: Metodika tvorby strategického plánu a Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.*





## Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady vízie a konkrétne príklady potenciálnej vízie mesta Prievidza.

## Príklady vízie

### Box 2: Príklady vízie mesta

**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:** Prievidza sa stane moderným mestom s trvalo udržateľným rozvojom, ktoré poskytuje súčasným i budúcim generáciám podmienky pre uspokojovanie profesijných, sociálnych a spoločenských potrieb, so zabezpečením ich osobných slobôd, ochrany ich majetku a životného prostredia. Našu víziu chceme presadzovať v súlade so spoločenskou objednávkou občanov pri rešpektovaní, analýze a vyhodnocovaní všetkých názorov.



## Cvičenie

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

Úlohy:

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

# Zámery

Zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dopad dlhodobého plnenia cieľov.

## Čo je to zámer?

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 samospráva 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 subjektu samosprávy v týchto oblastiach. V prípade samosprávy a vo vzťahu k programovému rozpočtu môžeme tieto „kompetenčné oblasti“ považovať za programy (a/alebo ich časti).

Zámer sa v programovom rozpočte vždy stanovuje na úrovni programu, je však možné ho formulovať aj na úrovni podprogramu.

Pri formulovaní zámerov jednotlivých programov a ich častí (podprogramov) sa vychádza najmä z úloh, ktoré vyplývajú pre subjekt samosprávy z existujúcich strategických alebo koncepčných dokumentov (schválených zastupiteľstvom), resp. z obdobných dokumentov.

*Pozn. Súvisiace informácie nájdete aj v školiacich materiáloch: Metodika tvorby strategického plánu a Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.*



## Príklady

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

### Príklady správne naformulovaných zámerov

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.

#### Box 3: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Bezpečnosť (a jeho podprogramy)

**Všeobecný príklad:** Bezpečné a priateľské ulice pre všetkých obyvateľov a návštevníkov mesta 24 hodín denne.

**Všeobecný príklad:** Bezpečné a priateľské mesto, mesto bez kriminality.

**Konkrétny príklad:** Prievidza – najbezpečnejšie mesto na Slovensku.

**Konkrétny príklad:** Sústavná ochrana verejného poriadku, majetku a zdravia občanov.

**Konkrétny príklad:** Minimalizovaná protispoločenská činnosť vďaka prevencii.

**Konkrétny príklad:** Kvalitná ochrana mestských objektov a majetku obyvateľov.

**Box 4: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Odpadové hospodárstvo (a jeho podprogramy)**

**Všeobecný príklad:** Adresný systém odpadového hospodárstva kladúci dôraz na ochranu životného prostredia.

**Všeobecný príklad:** Účinný systém zberu a likvidácie odpadu v meste s dôrazom na kvalitu životného prostredia.

**Konkrétny príklad:** Pravidelná a ekologická likvidácia odpadov v meste Prievidza.

**Konkrétny príklad:** Fungujúce odpadové hospodárstvo zodpovedajúce potrebám obyvateľov.

**Konkrétny príklad:** Funkčná kanalizačná sieť.

**Konkrétny príklad:** Separáciou odpadu k zdravému životnému prostrediu.

**Box 5: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Vzdelávanie (a jeho podprogramy)**

**Všeobecný príklad:** Moderné a úspešné školy rešpektujúce potreby, záujmy a slobodné rozhodnutie žiakov.

**Všeobecný príklad:** Kvalitný a efektívny školský systém.

**Všeobecný príklad:** Školy a školské zariadenia pre 21. storočie.

**Všeobecný príklad:** Vzdelávací systém, ktorý rešpektuje individuálne záujmy študentov a potreby vzdelanostnej spoločnosti.

**Konkrétny príklad:** Prievidza, regionálne centrum vzdelania.

**Konkrétny príklad:** Zariadenia mesta Prievidza poskytujúce komplexné služby v vzdelávaní.

**Box 6: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Kultúra (a jeho podprogramy)**

**Všeobecný príklad:** Kultúra pre všetkých obyvateľov podľa ich potrieb a preferencií.

**Všeobecný príklad:** Najkultúrnejšie mesto na Slovensku.

**Všeobecný príklad:** Kultúra pre všetkých obyvateľov kraja.

**Všeobecný príklad:** Kultúrne centrum Slovenska.

**Konkrétny príklad:** Kultúra a rôzne spoločenské aktivity pre každého.

**Konkrétny príklad:** Bohatý kultúrny život obyvateľov v mestských častiach.

**Box 7: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Sociálne služby (a jeho podprogramy)**

**Všeobecný príklad:** Účinná sociálna sieť pre všetky handicapované skupiny obyvateľov.

**Všeobecný príklad:** Mesto bez sociálnej exklúzie.

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

**Konkrétny príklad:** Okamžitá pomoc občanom mesta Prievidza v hmotnej núdzi.

**Konkrétny príklad:** Plnohodnotný život seniorov a handicapovaných občanov mesta v domácom prostredí.

**Konkrétny príklad:** Mesto bez sociálneho vylúčenia zdravotne postihnutých občanov.

**Box 8: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Komunikácie (a jeho podprogramy)**

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

**Všeobecný príklad:** Bezpečné, vysoko kvalitné a pravidelne udržiavané komunikácie.

**Všeobecný príklad:** Najkvalitnejšie cesty na Slovensku.

**Konkrétny príklad:** Vysokokvalitná sieť miestnych komunikácií zabezpečujúca trvalo udržateľný rozvoj mesta.

**Konkrétny príklad:** Kvalitné a udržiavané komunikácie 365 dní v roku.

**Konkrétny príklad:** Bezpečná, kvalitná a pohodlná cestná premávka.

**Box 9: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Doprava (a jeho podprogramy)**

**Všeobecný príklad:** Integrovaný a ekonomicky efektívny dopravný systém, poskytujúci najvyššiu kvalitu a orientáciu na zákazníkov.

**Všeobecný príklad:** Zabezpečená dostupnosť miest a obcí v kraji 24 hodín denne.

**Konkrétny príklad:** Efektívna doprava do všetkých častí mesta.

**Konkrétny príklad:** MHD zodpovedajúca potrebám obyvateľov.

**Konkrétny príklad:** Ekologicky orientovaná a všeobecne dostupná preprava obyvateľov.

**Konkrétny príklad:** Kvalitný a na zákazníka sa orientujúci dopravný systém v meste.

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

**Box 10: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Služby pre občanov (a jeho podprogramy)**

**Všeobecný príklad:** Maximálne kvalitné a flexibilné služby pre všetkých obyvateľov a návštevníkov mesta.

**Všeobecný príklad:** Otvorená a nebyrokratická samospráva.

**Konkrétny príklad:** Kvalitné vykonávanie služieb pre občanov.

**Konkrétny príklad:** Kompletné občianske služby poskytujúce kvalitné informácie.

**Konkrétny príklad:** Činnosť samosprávy prístupná pre širokú verejnosť.

**Konkrétny príklad:** Mesto bez administratívnych bariér podnikania.

**Box 11: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Prostredie pre život (a jeho podprogramy)**

**Všeobecný príklad:** Atraktívne a zdravé prostredie pre život, prácu a oddych obyvateľov a návštevníkov mesta s dôrazom na ochranu prírody a krajiny.

**Všeobecný príklad:** Infraštruktúra pre kvalitný život, oddych a zábavu.

**Konkrétny príklad:** Trvalo udržiavané chodníky, ulice a ďalšie verejné priestranstvá mesta.

**Konkrétny príklad:** Bezpečný a hygienický priestor pre aktivity detí.

**Konkrétny príklad:** Mesto bez voľne sa pohybujúcich zvierat.

**Konkrétny príklad:** Dôstojné miesto pre odpočinok obyvateľov mesta.

**Box 12: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Verejné osvetlenie (a jeho podprogramy)**

**Všeobecný príklad:** Osvetlené a bezpečné mesto

**Konkrétny príklad:** Funkčný stav siete verejného osvetlenia.

**Konkrétny príklad:** Svetelné body rozmiestnené po meste v záujme bezpečnosti obyvateľov.

**Konkrétny príklad:** Sieť verejného osvetlenia pokrývajúca celé mesto Prievidza.

**Konkrétny príklad:** Rozmiestnenie verejného osvetlenia podľa potrieb obyvateľov.

**Konkrétny príklad:** Efektívna a hospodárna prevádzka verejného osvetlenia v meste.

### Box 13: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Šport (a jeho podprogramy)

**Všeobecný príklad:** Rozsiahly výber športových aktivít podľa dopytu, želaní a preferencií obyvateľov.

**Všeobecný príklad:** Športujúca obec.

**Všeobecný príklad:** Mesto s rozsiahlou ponukou športových podujatí podľa dopytu a želaní jeho obyvateľov.

**Konkrétny príklad:** Miesto pre športové a voľno-časové aktivity všetkých obyvateľov mesta.

**Konkrétny príklad:** Zdravé a pohybovo zdatné deti a mládež.

**Konkrétny príklad:** Univerzálny priestor pre činnosť športových klubov a združení.

### Box 14: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Bývanie (a jeho podprogramy)

**Všeobecný príklad:** Mesto, z ktorého obyvatelia nemusia odchádzať.

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

**Konkrétny príklad:** Dostupné bývanie pre každého.

**Konkrétny príklad:** Flexibilný servis a správa štátnych dotácií pre rozvoj bývania v Prievidzi.

**Konkrétny príklad:** Kvalitné podmienky na bývanie.

**Konkrétny príklad:** Efektívna a prehľadná evidencia bytov a nebytových priestorov v majetku mesta.

## Príklady nesprávne formulovaných zámerov

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.



V praxi sa primárne vyskytujú **dva elementárne nedostatky**, ktoré sa týkajú formulovania zámerov:

1. zámery sú prezentované ako ciele – t.j. nepopisujú stav,
2. zámery (ich formulácie) obsahujú vyčerpávajúce informácie.

1. **Základnou chybou** pri formulovaní zámerov je **ich prezentácia ako cieľov** alebo **činností**, ktoré samospráva realizuje. Zámer však vyjadruje **stav**, ktorý chce samospráva v danej oblasti dosiahnuť a ktorý je **dôsledkom** plnenia cieľov.

#### Box 15: Prezentácia nesprávne formulovaných zámerov

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

**Negatívny príklad:** Otvorene a zodpovedne prístupovať pri plnení si povinností voči obyvateľom samosprávneho kraja, ako aj voči ostatným klientom.

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

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

**Negatívny príklad:** Vytvárať podmienky pre úspešný rozvoj všetkých druhov škôl a školských zariadení (štátne, súkromné, cirkevné) pre kvalitné školské a mimoškolské vzdelávanie.

**Negatívny príklad:** Vytvoriť predpoklady pre udržateľnosť kvality životného prostredia v meste, s dôrazom na znižovanie miery znečistenia a ochrany prírody v meste.

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

**Negatívny príklad:** Zabezpečiť bohatý kultúrny život obyvateľov v mestských častiach.

Všetky uvedené príklady **nepopisujú stav**, ale činnosti, resp. ciele, ktorých realizáciou sa stav dá dosiahnuť. Správne formulácie zámerov by mohli vyzeráť nasledovne (výber):

**Box 16: Príklady zmeny nesprávne formulovaných zámerov na správne formulované zámery**

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

**Pozitívny príklad:** Maximálna zodpovednosť pri poskytovaní služieb obyvateľom a klientom samosprávneho kraja.

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

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

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

**Pozitívny príklad:** Bohatý kultúrny život obyvateľov v mestských častiach.

**2. Druhou najčastejšou chybou je snaha o poskytnutie vyčerpávajúcich informácií** o tom, čo všetko v rámci daného zámeru chce samospráva dosiahnuť. Zámer však má byť **stručný a jasný**.

**Box 17: Prezentácia nesprávne formulovaných zámerov**

**Negatívny 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 naplňať predstavy obyvateľov mesta.

**Negatívny príklad:** Vytvorenie podmienok a zabezpečenie bývania pre všetky skupiny obyvateľstva. To znamená bývanie súkromné, nájomné, ale aj bývanie pre sociálne skupiny. Poskytovanie kvalitných a efektívnych služieb na úseku spravovania nehnuteľností, ktoré patria mestu.

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

**Negatívny 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.

**Negatívny príklad:** Športové aktivity dostupné pre všetkých obyvateľov mesta zabezpečované vďaka kvalitným službám mestského úradu, ktorý vytvára podmienky pre rozvoj športu, športovísk a celej športovej infraštruktúry.

Všetky uvedené príklady sú **informačne obsiahle, popisujú činnosti, resp. parciálne ciele**. Správne formulácie zámerov by mohli vyzerať nasledovne (výber):

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

**Box 18: Príklady zmeny nesprávne formulovaných zámerov na správne formulované zámery**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Pozitívny príklad:** Športové aktivity dostupné pre všetkých obyvateľov mesta.



## 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 zdefinovať vlastnosti správne naformulovaného *zámeru*.
3. Pokúste sa zdefinovať dve základné chyby, ktoré sa vyskytujú pri formulovaní *zámerov*.
4. Pokúste sa sformulovať príklady *zámerov* pre rôzne oblasti pôsobenia vášho mesta.

# Ciele

Cieľ je forma na vyjadrenie výstupu alebo výsledku, prostredníctvom ktorého sa dosahuje plnenie zámeru.

## Čo je to cieľ?

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

Ciele sa v programovej štruktúre formulujú všeobecne na úrovni prvku/projektu, podprogramu a programu.

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 prejavia 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.

Pri formulovaní výsledkovo orientovaných cieľov sa vychádza najmä z úloh, ktoré vyplývajú pre subjekt samosprávy z existujúcich strategických alebo koncepčných dokumentov, schválených zastupiteľstvom, resp. obdobných dokumentov.

Pri formulovaní výstupovo orientovaných cieľov sa vychádza z bežne realizovaných aktivít samosprávy.

*Pozn. Súvisiace informácie nájdete aj v školiacich materiáloch: Metodika tvorby strategického plánu a Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.*



## Príklady

*Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady správne a nesprávne naformulovaných cieľov a konkrétne príklady potenciálnych cieľov mesta Prievidza.*

### Príklad správne formulovaných cieľov

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 výstup a najmä výsledok pri skvalitňovaní činnosti samosprávy. Cieľ by teda mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi<sup>2</sup>.
- ☑ Je merateľný - zatiaľ čo zámery sú komplexné a nemeateľné, ciele musia byť kvantifikovateľné (prostredníctvom merateľných ukazovateľov).
- ☑ Je časovo ohraničený – obsahuje informáciu o horizonte dosiahnutia výstupu/výsledku, a to prostredníctvom hodnôt merateľných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.

---

<sup>2</sup> Je úplne zbytočné formulovať ciele, ktoré nie je možné zrealizovať, najmä ak je evidentné, že ciele nie sú kryté dostatočnými finančnými zdrojmi.

**Box 19: Príklady správne naformulovaného strednodobého výsledkového cieľa**

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť podiel prijatých študentov na odborné stredné školy zo škôl zriadených mestom (do roku 2013).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť podiel prijatých študentov na vysoké školy zo stredných škôl (do roku 2015).

**Všeobecný príklad:** Dosiahnuť úroveň vedomostí žiakov základných škôl zriadených mestom minimálne na úrovni priemeru top 5 OECD krajín (do roku 2010).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť dopravnú obslužnosť kraja (do roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Znížiť zafarženie centra mesta individuálnou automobilovou dopravou (do roku 2010).

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

**Všeobecný príklad:** Znížiť počet priestupkov vodičov na území mesta (do roku 2010).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť objem recyklovaného odpadu vyprodukovaného na území mesta (do roku 2012).

**Všeobecný príklad:** Znížiť objem nerecyklovaného odpadu vyprodukovaného na území mesta (do roku 2012).

**Všeobecný príklad:** Znížiť daňové zafarženie obyvateľov mesta (do roku 2010).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť výťažnosť daní (do roku 2010).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť aktívny záujem obyvateľov mesta o športové aktivity (do roku 2010).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť atraktívnosť stravovania v školských zariadeniach (do roku 2010).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť kvalitu výchovných a vzdelávacích služieb v materských školách (do roku 2010).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť záujem žiakov o predmet telesná výchova (do roku 2011).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť atraktívnosť verejných priestranstiev pre obyvateľov (do roku 2011).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť záujem o kultúrne aktivity obyvateľov v jednotlivých okrajových častiach mesta (do roku 2011).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť stupeň ochrany životného prostredia formou recyklácie odpadu (do roku 2012).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť dopravnú bezpečnosť mesta Prievidza (do roku 2011).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť kvalitu vysielania mestského rozhlasu (do roku 2011).

**Box 20: Príklady správne naformulovaného krátkodobého výsledkového cieľa**

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť podiel škôl v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta vyučujúcich predmet podnikateľské vzdelávanie (v roku 2008).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť počet domácností napojených na vodovodnú sieť na území mesta (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť návštevnosť knižníc (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť počet účastníkov verejných športových aktivít (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť počet krúžkov záujmovej činnosti (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Rozšíriť ubytovacie kapacity pre bezprístrešných občanov (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Rozšíriť kapacity domova dôchodcov (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť percento vybavených žiadostí v klientskom centre (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť percento nezamestnaných občanov mesta zapojených do aktivačných prác (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť návštevnosť športových podujatí (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Znížiť percento prípadov kriminality mladistvých na celkového počtu prípadov (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Rozšíriť možnosti pohybových aktivít pre deti a mládež (v roku 2009).



**Box 21: Príklady správne naformulovaného výstupového cieľa**

**Všeobecný príklad:** Zabezpečiť propagáciu mesta na výstavách a veľtrhoch v Českej republike (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zabezpečiť pravidelnú kontrolu centra mesta hliadkami mestskej polície (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Podporiť neformálne športové aktivity v samosprávnom kraji (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zabezpečiť efektívne a flexibilné vydávanie licencií pre autobusovú dopravu (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zabezpečiť starostlivosť o existujúcu verejnú zeleň (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zabezpečiť pravidelnú údržbu mestských detských ihrísk (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zabezpečiť údržbu kultúrnych pamiatok a pamätihodností mesta (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zvýšiť informovanosť obyvateľov o možnosti získania vlastného bývania (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zabezpečiť informačne prehľadnú a aktuálnu evidenciu majetku vo vlastníctve mesta (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zabezpečiť dôstojné pochovanie nemajetných občanov (v roku 2009).

**Všeobecný príklad:** Zabezpečiť prepravné služby pre zdravotne najťažšie postihnutých obyvateľov mesta (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť vybavenie príslušníkov MsP v zmysle výstrojného a výzbrojného poriadku MsP (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť opravu poškodených komunikácií v meste (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť možnosti organizovania kultúrnych aktivít komunitným skupinám (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť efektívne využitie priestorov krytej plavárne (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť čistenie a opravu kanalizačných prípojok neznámych vlastníkov (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť údržbu kultúrnych pamiatok a pamätihodností mesta (v roku 2009).

## Príklady nesprávne formulovaných cieľov

Nesprávne naformulovaný cieľ:

- Nesúvisí so stanovenými zámermi samosprávy.
- Nereaguje na (nezohľadňuje) potreby verejnosti (občanov, firiem, záujmových združení a pod.).
- Je všeobecný a nemerateľný.

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

- ☒ Opisuje činnosti alebo aktivity, ktoré samospráva vykonáva (toto platí najmä v prípade výsledkovo orientovaných cieľov).
- ☒ Nie je ambiciózny a nepredstavuje pre samosprávu reálnu výzvu (týka sa najmä výsledkovo orientovaných cieľov).

V praxi sa primárne vyskytujú **tri elementárne nedostatky**, ktoré sa týkajú formulovania cieľov:

1. ciele obsahujú neúmerne množstvo informácií,
2. ciele opisujú činnosti, ktoré samospráva vykonáva,
3. ciele sú príliš všeobecné.

1. Cieľ by mal konkretizovať zámer, ale to neznamená, že musí obsahovať neúmerne **veľké množstvo informácií**, resp. **kumulovať niekoľko cieľov do jedného**:

### Box 22: Prezentácia nesprávne formulovaných cieľov

**Negatívny príklad:** (Do roku 2010) zabezpečiť, aby sa prostredníctvom kvalitnej výučby, poskytovaním širokého spektra voľno časových vzdelávacích aktivít zvýšil podiel prijatých študentov na stredné školy zo základných škôl, ktoré boli zriadené obcou a súčasne aby sa znížil podiel žiakov opakujúcich ročník.

**Negatívny príklad:** (V roku 2010) podporiť vybudovanie azylového centra ako neštátneho zariadenia sociálnej starostlivosti pre všetky sociálne slabé skupiny občanov, kde by získali dočasné ubytovania pokiaľ si nenájdu iné náhradné ubytovanie alebo pominú príčiny, pre ktoré im azylové bývanie bolo poskytnuté.

**Negatívny príklad:** (V roku 2008) skvalitniť život starým a zdravotne handicapovaným občanom formou pomoci pri vykonávaní bežných životných úkonov, zabezpečenia spoločenského kontaktu, pracovnej terapie zameranej na zachovanie manuálnych zručností a udržiavanie rozumových schopností.

**Negatívny príklad:** (V roku 2007) zlepšiť životné prostredie, udržiavať pracovné aktivity dlhodobo nezamestnaných, vylepšiť ich ekonomické a sociálne podmienky.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) skvalitniť vyučovanie telesnej výchovy na školách, zvýšiť záujem žiakov o vzdelávací proces a zabezpečiť vzdelávanie učiteľov.

Všetky uvedené príklady sú **informačne obsiahle** a obsahujú niekoľko parciálnych cieľov. Správne formulácie cieľov by mohli vyzerať nasledovne (výber):

**Box 23: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele**

**Pozitívny príklad:** (Do roku 2010) zvýšiť podiel prijatých študentov na stredné školy zo základných škôl, ktoré boli zriadené obcou

**Pozitívny príklad:** (Do roku 2010) znížiť podiel žiakov opakujúcich ročník.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zvýšiť tržby na verejných trhovách miestach prevádzkovaných mestom.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zvýšiť počet predajných miest.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2010) podporiť vybudovanie azylového centra.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2008) zabezpečiť pomoc pre starých a zdravotne handicapovaných občanov.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zvýšiť záujem žiakov o hodiny telesnej výchovy.

2. Cieľ by mal slúžiť na vyjadrenie výstupu/výsledku, ale **nemal by mať formu opisu /popisu činností alebo aktivít**, ktoré samospráva vykonáva:

**Box 24: Prezentácia nesprávne formulovaných cieľov**

**Negatívny príklad:** (Počas roka 2008) zorganizujeme rôzne spoločenské a kultúrne aktivity pre rôzne skupiny obyvateľov mesta.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) budeme udržiavať a prevádzkovať všetky kultúrne strediská na území mesta a zabezpečíme ich renováciu.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) poskytneme dotácie pre spoločnosť podnikajúcu v doprave, ktorá realizuje služby MHD pre našich obyvateľov.

**Negatívny príklad:** (V roku 2008) budeme vybavovať všetky žiadosti a dopyty obyvateľov v klientskom centre.

**Negatívny príklad:** (Do roku 2013) sa budeme snažiť vyriešiť bytový problém: postavením nájomných bytov, motiváciou občana pre riešenie vlastnej bytovej situácie.

**Negatívny príklad:** (V roku 2008) budeme zabezpečovať zaujímavé marketingové akcie a zviditeľňovať náš kraj.

**Negatívny príklad:** (V roku 2010) budeme poskytovať komplexné podklady investorom, ktorí majú záujem investovať v samosprávnom kraji.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) budeme poskytovať dotácie zariadeniam sociálnych služieb.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) budeme opravovať poškodené komunikácie na území mesta.

Všetky uvedené príklady skôr **opisujú činnosti alebo aktivity**, ktoré samospráva vykonáva. Správne formulácie cieľov (ide prioritne o zmenu formy) by mohli vyzerať nasledovne (výber):

**Box 25: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele**

**Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele**

**Pozitívny príklad:** (V roku 2008) zabezpečiť spektrum (ponuku) spoločenských a kultúrnych aktivít.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zabezpečiť prevádzku kultúrnych stredísk na území mesta (alt. zabezpečiť priestor pre kultúrne aktivity).

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zabezpečiť prevádzku MHD.

**Pozitívny príklad:** (Do roku 2013) rozšíriť ponuku bytov (bytový fond) na území mesta.

**Pozitívny príklad:** (Do roku 2013) znížiť počet čakateľov na byt.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2008) zabezpečiť propagáciu kraja na všetkých v SR organizovaných výstavách.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2010) zabezpečiť informačný servis pre potenciálnych investorov.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2010) zvýšiť počet investorov investujúcich v samosprávnom kraji.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zabezpečiť prevádzku zariadení sociálnych služieb.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zabezpečiť opravu poškodených komunikácií v meste.

### 3. Cieľ by nemal byť ani príliš **všeobecný**:

#### Box 26: Prezentácia nesprávne formulovaných cieľov

**Negatívny príklad:** (V roku 2010) sprostredkovať kultúru.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) podporovať seniorov.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) podporiť šport.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) zmierniť sociálnu núdzu.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) zlepšiť poskytovanie sociálnych služieb.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) zabezpečovať odvoz smetí.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) udržiavať cesty.

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) zlepšiť vzdelávanie.

Cieľ by mal byť konkrétny a merateľný, pričom uvedené príklady sú **príliš všeobecné** a tým poskytujú limitovaný priestor aj pre formulovanie súvisiacich merateľných ukazovateľov. Správne formulácie cieľov (ide prioritne o zvýšenie konkrétnosti) by mohli vyzeráť nasledovne (výber):

#### Box 27: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele

**Pozitívny príklad:** (V roku 2010) sprostredkovať kultúru pre obyvateľov mesta prostredníctvom divadelných predstavení zahraničných súborov.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) podporiť seniorov organizovaných v kluboch dôchodcov.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) podporiť činnosť športových klubov v kraji dotačným systémom.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zmierniť sociálnu núdzu bezprístrešných obyvateľov.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zvýšiť kvalitu (rozsah) poskytovania sociálnych služieb pre zdravotne handicapovaných.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zabezpečiť odvoz smetí na území mesta.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zabezpečiť zimnú (letnú) údržbu mestských komunikácií.

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zabezpečiť vzdelávanie pedagógov základných škôl.



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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu cieľa.
2. Pokúste sa zadefinovať tri druhy cieľov, ktoré rozlišujeme.
3. Pokúste sa vysvetliť, aký je rozdiel medzi zámerom a cieľom.
4. Pokúste sa zadefinovať vlastnosti správne naformulovaného cieľa.
5. Pokúste sa zadefinovať tri základné chyby, ktoré sa vyskytujú pri formulovaní cieľov.
6. Pokúste sa sformulovať príklad y jednotlivých druhov cieľov pre vaše mesto (s využitím zámerov, ktoré ste už nadefinovali v predchádzajúcom cvičení).

# Merateľné ukazovatele

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

## Čo je to merateľný ukazovateľ?

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

Existujú dve základné kategórie (dva druhy) merateľných ukazovateľov, a to :

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

### Merateľný ukazovateľ výstupu

- ✓ Merateľný ukazovateľov výstupu prezentuje objem samosprávou vyprodukovaných tovarov a služieb, resp. výkon samosprávy (zjednodušene čo sa vyprodukovalo a v akom množstve).
- ✓ Merateľný ukazovateľ výstupu teda informuje, do akej miery sa (ne)plní, či (ne)splnil výstupovo orientovaný cieľ.
- ✓ Merateľné ukazovatele výstupu sú užitočné pri meraní spotreby a stanovovaní zdrojov potrebných na realizáciu programu alebo jeho častí. V optimálnom prípade výstupy z realizácie programov a jeho častí prispievajú k plneniu stanoveného výsledku (výsledkovo orientovaného cieľa). V opačnom prípade môže byť problém v navrhutej programovej štruktúre (konkrétne jednotlivých častiach programu), resp. ak sa neplnia ani naplánované výstupy, problém zvyčajne spočíva v zlom riadení.

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

- ✓ **Merateľný ukazovateľ výstupu môže byť zameraný na množstvo (kvantitu), náklady (efektívnosť) alebo kvalitu samosprávou produkováných tovarov a služieb.**
- ✓ **Merateľný ukazovateľ výstupu sa zvyčajne sa uvádza v absolútnej hodnote (ale aj v %).**

### **Merateľný ukazovateľ výsledku**

- ✓ **Merateľný ukazovateľov výsledku prezentuje do akej miery program alebo jeho časť (teda všetky aktivity v rámci programu, jeho častí) prispieva k dosahovaniu naplánovaných výsledkov (želaným zmenám).**
- ✓ **Merateľný ukazovateľ výsledku teda informuje, do akej miery sa (ne)plní, či (ne)splnil výsledkovo orientovaný cieľ.**
- ✓ **Ukazovatele výsledku ukazujú účinnosť riešenia problému, ktorý je vyjadrený výsledkovo orientovaným cieľom. Tieto ukazovatele pomáhajú určiť, či bol program (v rámci neho definované časti) vhodne navrhnutý, či je program (a jeho časti) dobre riadený, či je nutné zvýšiť objem zdrojov na dosiahnutie výsledku alebo hľadať iné možnosti jeho dosiahnutia.**
- ✓ **Merateľný ukazovateľ výsledku sa zvyčajne sa uvádza v % a jeho hodnotu vždy porovnávame v časovom rade s východiskovou – skutočnou hodnotou, pretože meriame zmenu, ktorá nastala (výsledok). V prípade krátkodobých cieľov je to de facto začiatok a koniec rozpočtového roka; v prípade strednodobých cieľov je to zvyčajne aktuálny rok a nasledujúce roky (prípadne niektorý z predchádzajúcich rokov a nasledujúce roky).**

**Rozdiel medzi merateľným ukazovateľom výstupu a merateľným ukazovateľom výsledku môže byť v istých prípadoch nie celkom zrejмый. Vždy treba pamätať na to, že ukazovateľ výstupu vo všeobecnosti informuje o počte (výstup). Naopak ukazovateľ výsledku prezentuje zmenu (výsledok).**



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

**Merateľné ukazovatele vstupu**

- ✓ Existujú aj tzv. ukazovatele vstupu, ktoré sa však primárne nevyužívajú pri programovom rozpočtovaní (to je orientované na výstupy a výsledky). Samosprávy ich však môžu využívať pre vlastné, analytické potreby (v mnohých prípadoch aj v súčasnosti využívané sú).
- ✓ Úlohou ukazovateľov vstupu je určiť/identifikovať objem výdavkov, prípadne iných zdrojov, ktoré „vstupujú“ do programu alebo jeho časti a prispievajú tak k dosahovaniu plánovaných výstupov a následne výsledkov.

*Pozn. Súvisiace informácie nájdete aj v školiacich materiáloch: Metodika tvorby strategického plánu a Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.*



## Príklady

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

### Príklady merateľných ukazovateľov:

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.

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

- ☑ Je dostupný – pri voľbe merateľného ukazovateľa musíme zväziť 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.

**Box 28: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu - množstvo**

**Ukazovateľ množstva** prezentuje primárne objem vyprodukovaných výstupov a je udávaný ako počet (doslova v ks), využívajúc aj ďalšie jednotkové miery:

- ✓ počet vydaných licencií za rok (ks)
- ✓ počet klientov centra prvého kontaktu
- ✓ počet služieb poskytovaných v centre prvého kontaktu
- ✓ počet hliadok mestskej polície
- ✓ počet príslušníkov mestskej polície
- ✓ počet žiakov základnej školy
- ✓ počet žiakov využívajúcich školské stravovanie
- ✓ počet (dĺžka) udržiavaných ciest (km)
- ✓ počet (dĺžka) opravených ciest (km)
- ✓ počet (dĺžka) vybudovaných ciest (km)
- ✓ počet vyškolených zamestnancov
- ✓ počet zasadnutí mestského zastupiteľstva
- ✓ počet (objem) odvezeného odpadu (t) (l)
- ✓ počet zorganizovaných predstavení
- ✓ počet návštevníkov knižnice
- ✓ počet seniorov v domove dôchodcov
- ✓ počet pacientov v dome sociálnych služieb
- ✓ počet vysadených drevín
- ✓ počet prevádzkovaných svetelných bodov
- ✓ počet rozmiestnených kontajnerov
- ✓ počet obstaraných zbraní

**Box 29: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu - náklady/efektívnosť**

**Ukazovateľ nákladov/efektívnosti** prezentuje vzťah medzi vstupmi (objemom výdavkov na program/jeho časť) a výstupmi (vyprodukovanými tovarmi a službami). Zvyčajne je uvádzaný ako podiel s cieľom poukázať na jednotkové náklady, t.j. meria jednotkové náklady. Informácia o jednotkových nákladoch je dôležitá najmä pre tých, ktorí sú zodpovední za čerpanie rozpočtových zdrojov a plnenie jednotlivých výstupovo orientovaných cieľov, teda zodpovedajú za realizované služby/tovary. Ukazovatele efektívnosti im poskytujú príležitosť hľadať a voliť efektívnejšie riešenia.

- ✓ náklady na dieťa v materskej škole
- ✓ náklady na študenta odbornej školy
- ✓ náklady (priemerné) na 1 km opravenej cesty
- ✓ náklady (priemerné) na 1 km vybudovanej cesty
- ✓ náklady na prevádzku 1 svetelného bodu
- ✓ náklady na likvidáciu 1 t odpadu
- ✓ náklady na 1 zviera v útulku
- ✓ náklady na vydanie 1 povolenia
- ✓ náklady na 1 m<sup>2</sup> pokosenej zelene
- ✓ náklady na vydanie 1 súpisného čísla
- ✓ náklady na 1 km vyčistenej kanalizácie

**Box 30: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu - kvalita**

**Merateľný ukazovateľ kvality** charakterizuje výstup (činnosť samosprávy v rámci programu alebo jeho časti) z hľadiska spoľahlivosti, presnosti, úplnosti, dostupnosti, spokojnosti užívateľa (klienta, občana a pod.).

- ✓ percento žiadostí vybavených v stanovenom termíne z celkového počtu žiadostí
- ✓ percento žiadostí vybavených v skoršom termíne z celkového počtu žiadostí
- ✓ percento rodičov spokojných s výučbou v materských školách zo všetkých
- ✓ percento študentov spokojných s odbornou praxou
- ✓ percento obyvateľov spokojných s informovaním o plánoch samosprávy
- ✓ percento turistov spokojných so službami turistického informačného centra
- ✓ percento vodičov spokojných so zimnou údržbou komunikácií
- ✓ percento obyvateľov spokojných s obsahom kroniky
- ✓ percento obyvateľov spokojných s ponukou kultúry
- ✓ percento obyvateľov spokojných s ponukou športu
- ✓ percento obyvateľov spokojných s ponukou kultúry
- ✓ percento klientov spokojných so službami v domove dôchodcov
- ✓ percento klientov spokojných s rýchlosťou vydávania licencií
- ✓ percento podporených žiadostí o finančnú podporu športových aktivít

**Box 31: Príklady merateľných ukazovateľov výsledku**

- ✓ percento zamestnancov, ktorí ukončili kurz (v roku 2008)
- ✓ percento zvýšenia návštevnosti knižnice (v roku 2008)
- ✓ zmena percenta žiakov, ktorí boli prijatí na vysokú 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)
- ✓ 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 prípadov krádeží

**Box 32: Príklady merateľných ukazovateľov vstupu**

- ✓ počet zamestnancov, ktorí realizujú program Bezpečnosť
- ✓ počet zamestnancov, ktorí realizujú podprogram Materské školy
- ✓ počet hodín práce zamestnancov v rámci programu Doprava
- ✓ počet hodín práce v rámci prvku Vydávanie licencií
- ✓ celkové mzdové výdavky súvisiace s realizáciou programu Odpadové hospodárstvo
- ✓ celkové mzdové výdavky súvisiace s realizáciou prvku Recyklácia
- ✓ celkové mzdové výdavky súvisiace s realizáciou programu Šport



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 zdefinovať, aké druhy *merateľných ukazovateľov* rozlišujeme.
3. Pokúste sa zdefinovať vlastnosti správne naformulovaného *merateľného ukazovateľa*.
4. Pokúste sa sformulovať príklady jednotlivých druhov *merateľných ukazovateľov* pre vaše mesto (s využitím cieľov, ktoré ste už nadefinovali v predchádzajúcom cvičení).



# Terminológia

## **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

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

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>3</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**

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.

---

<sup>3</sup> Používa sa aj synonymum ukazovateľa výkonnosti.

## 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 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.

## 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 meriame 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.

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

- 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.

# 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: [www.finance.gov.sk/projekt](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.

## **Metodika tvorby strategického plánu**

Cieľom dokumentu je vysvetliť podstatu strategického plánovania; súvislosť medzi strategickým plánovaním a programovým rozpočtovaním; význam spolupráce zainteresovaných strán v rámci subjektu územnej samosprávy pri strategickom plánovaní.

## **Vzorové príklady programových štruktúr**

Cieľom dokumentu je prezentovať vzory potenciálnych programových štruktúr.