

# Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry

---

*Školiaci materiál*

# Základné údaje

<b>Subjekt</b>	<i>Košice – Staré mesto</i>
<b>Typ subjektu</b>	<i>Mestská časť</i>
<b>Okres</b>	<i>Košice</i>
<b>Kraj</b>	<i>Košický</i>
<b>Počet obyvateľov</b>	<i>21 097</i>

### Obsah

Základné údaje .....	2
Úvod.....	4
Základné princípy a východiská .....	5
Krok 1: Vytvorenie programovej štruktúry .....	8
Krok 2: Formulovanie zámerov.....	29
Krok 3: Formulovanie cieľov .....	33
Krok 4: Vytvorenie merateľných ukazovateľov .....	40
Krok 5: Alokácia výdavkov do programovej štruktúry .....	46
Logický rámec programu.....	51
Zmena programovej štruktúry .....	55
Kritériá pre umiestnenie zámerov a cieľov na jednotlivých úrovniach programovej štruktúry .....	58
Monitorovanie a hodnotenie.....	59
Príprava na implementáciu .....	65
Štandardizácia rozpočtového procesu .....	67
Terminológia .....	70
Zdroje informácií.....	75
Súvisiace školiace materiály .....	76

# Úvod

Školiaci materiál **Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry** (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:

- ✓ Tvorbu programovej štruktúry v podmienkach územnej samosprávy.

### Školiaci materiál je určený:

- ✓ Zamestnancom **ekonomického oddelenia mestskej časti Košice- Staré mesto**.
- ✓ Vedúcim zamestnancom **odborných oddelení** a organizácií, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci **mestskej časti Košice – Staré mesto**.
- ✓ Voleným zástupcom v **mestskej časti Košice – Staré mesto**.
- ✓ Voleným zástupcom v samospráve.
- ✓ Predstaviteľom nevládných a záujmových organizácií a obyvateľom, ktorí sa zaujímajú o to, akým spôsobom **mestská časť Košice – Staré mesto** 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

Vo všeobecnosti zostavenie programového rozpočtu na úrovni mestskej časti Košice – staré mesto pozostáva z nasledujúcich **základných krokov**:

- a) Vytvorenie programovej štruktúry (tvorba programov, podprogramov, prvkov, projektov).
- b) Formulovanie zámerov.
- c) Formulovanie cieľov.
- d) Vytvorenie merateľných ukazovateľov.
- e) Alokácia výdavkov rozpočtu do programovej štruktúry.

Tvorba programového rozpočtu predstavuje **kombináciu uvedených krokov**, ktorá je podmienená zachovaním **logického rámca programu**.

### Čo je to logický rámec programu?

**Logický rámec programu<sup>2</sup> 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.**

- ☑ **Výstupové ciele by mali podporovať dosahovanie krátkodobých výsledkových cieľov, strednodobých výsledkových cieľov a zámerov.**
- ☑ **Krátkodobé výsledkové ciele by mali podporovať dosahovanie strednodobých výsledkových cieľov a zámerov.**
- ☑ **Strednodobé výsledkové ciele by mali podporovať dosahovanie zámerov.**
- ☑ **Zámery by mali prispievať k plneniu poslania a vízie samosprávy.**

<sup>2</sup> Detailné informácie o logickom rámci programu a jeho významne pri tvorbe programového rozpočtu nájdete v tomto školiacom materiáli v kapitole **Logický rámec programu**.

Ergo **pri tvorbe** programovej štruktúry a rovnako **pri jej zmenách** je dôležité skúmať, či formulované programy a ich časti (financované aktivity) vplývajú na dosahovanie cieľov a súčasne, či ciele pomáhajú plniť zámery a poslanie/víziu mestskej časti Košice – Staré mesto.

Pri **tvorbe (prvého) programového rozpočtu** môže (aj opakovane) prichádzať k **úprave programovej štruktúry**, a to práve z dôvodov uplatňovania vnútornej logiky programu, ktorá nemusí byť vo všetkých prípadoch (alebo na prvý pohľad) zrejmá. Je pravdepodobné, že nie vždy sa nám podarí vytvoriť ideálny programový rozpočet už v prvom roku, a to aj vzhľadom na to, že proces prechodu na programové rozpočtovanie nie je jednoduchý a nepredstavuje len mechanické cvičenie prerozdelenia samosprávou realizovaných aktivít a výdavkov do programov a ich častí. Logický rámec programu môžeme považovať za významnú **pomôcku** pri **tvorbe** programového rozpočtu a súčasne za nástroj pre **spätnú** kontrolu programového rozpočtu a jeho **úpravy**. Logický rámec programu môže jasne poukázať napríklad na **aktivity**, ktoré samospráva vykonáva a tieto žiadnym spôsobom neprispievajú k dosahovaniu výsledkov (ich výstupy neprispievajú k dosahovaniu výsledkov a zámerov) alebo naopak môže explicitne poukázať na potrebu **nových aktivít** (revidovaných aktivít), ktoré môžu prispieť k plneniu výsledkov a následne zámerov.

**Z praktického hľadiska sú základné kroky tvorby programového rozpočtu v tomto školiacom materiáli** (vytvorenie programovej štruktúry, formulovanie zámerov, formulovanie cieľov, vytvorenie merateľných ukazovateľov, alokácia výdavkov rozpočtu do programovej štruktúry) **prezentované ako „samostatné“ a „oddelené“ etapy, ktorých výsledkom je programový rozpočet.**

Takéto delenie procesu tvorby programového rozpočtu je dané najmä skutočnosťou, že školiaci materiál je určený prioritne pre zostavenie **PRVÉHO PROGRAMOVÉHO ROZPOČTU NA ÚROVNI ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY PRE ROKY 2009-2011.**



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa vymenovať základné kroky potrebné pre zostavenie programového rozpočtu.

# Krok 1: Vytvorenie programovej štruktúry

1. Programová štruktúra je logická, hierarchicky usporiadaná konštrukcia, ktorá je účelne vytváraná vo vzťahu k zámerom a cieľom mestskej časti Košice – Staré mesto.
2. Programovú štruktúru vo všeobecnosti tvoria programy, podprogramy a prvky (projekty).
3. Programy a ich časti sú identifikované názvom a kódom.
4. Program sa delí na podprogramy, ktoré obsahujú navzájom súvisiace aktivity programu.
5. Každý podprogram sa môže rozdeliť na prvky a/alebo projekty.
6. Pri tvorbe programovej štruktúry sa vychádza najmä z nasledovných zásad:
  - a) aktivity sú zoskupované s dôrazom na logický rámec programu,
  - b) aktivity sú zoskupované na základe existujúcich kompetencií;
  - c) aktivity sú zoskupované s dôrazom na transparentnosť programovej štruktúry;
  - d) aktivity sú zoskupované s ohľadom na možnosť porovnávať objemy výdavkov a plnenie cieľov medzi subjektmi samosprávy navzájom;
7. Mestská časť Košice – Staré mesto pri tvorbe programového rozpočtu môže využiť preddefinované programové štruktúry podľa tohto školiaceho materiálu<sup>3</sup>.
8. Pre aktivity, ktoré mestská časť Košice – Staré mesto vykonáva, a ktoré nie je možné obsiahnuť v rámci definovaných programových štruktúr podľa tohto školiaceho materiálu/manuálu MF SR<sup>4</sup>, mestská časť Košice – Staré mesto vytvorí ďalší program.
9. Časti programov mestská časť Košice – Staré mesto vytvára podľa zásad uvedených pod bodom 6 s prihliadnutím na existujúce vzory<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Vzory sú dané materiálom Ministerstva financií SR **Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy**.

<sup>4</sup> Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy.

<sup>5</sup> Vzory programových štruktúr sú súčasťou komplementárneho školiaceho materiálu **Vzorové príklady programových štruktúr**.



### Programy

Základom programového rozpočtu je **programová štruktúra**<sup>6</sup>, ktorá je tvorená primárne **programami** – teda v prípade mestskej časti Košice – Staré mesto **hlavnými kompetenčnými oblasťami** (skupiny aktivít, ktoré mestská časť Košice – Staré mesto v rámci danej kompetencie vykonáva (napr. Komunikácie, Doprava, Vzdelávanie, Odpadové hospodárstvo, Šport, Kultúra a pod.).

Mestská časť Košice – Staré mesto môže pri formulovaní programov vychádzať zo strategického plánu<sup>7</sup>, ktorý okrem iného identifikuje **hlavné oblasti pôsobnosti** mestskej časti Košice – Staré mesto, tvoriace základ pre kreovanie programov.

V boxe je definovaný **VZOR PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY NA ÚROVNI PROGRAMOV** pre obce a mestá, ktorý bol navrhnutý na základe kompetenčného rámca, daného primárne zákonom č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení, ale aj ďalšími súvisiacimi predpismi, definujúcimi činnosť mestskej časti Košice – Staré mesto.

#### Návrh programovej štruktúry pre obce a mestá na úrovni programov

**Program 1: Plánovanie, manažment a kontrola**

**Program 2: Propagácia a marketing**

**Program 3: Interné služby**

**Program 4: Služby občanom**

**Program 5: Bezpečnosť**

**Program 6: Odpadové hospodárstvo**

**Program 7: Komunikácie**

**Program 8: Doprava**

**Program 9: Vzdelávanie**

**Program 10: Šport**

**Program 11: Kultúra**

**Program 12: Prostredie pre život**

**Program 13: Sociálne služby**

**Program 14: Administratíva**

<sup>6</sup> Vzory programových štruktúr sa nachádzajú v komplementárnom školiacom materiáli **Vzorové príklady programových štruktúr**.

<sup>7</sup> Viď školiaci materiál **Metodika tvorby strategického plánu**.

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

Pri tvorbe programovej štruktúry na úrovni programov môže mestská časť Košice – Staré mesto využiť navrhnuté programy, ktoré kopírujú hlavné kompetenčné oblasti a prezentujú ich ako logické celky (skupiny súvisiacich aktivít).

Ak mestská časť Košice – staré mesto realizuje aj iné skupiny aktivít so spoločným zámerom a tieto nie je možné obsiahnuť v rámci navrhnutej programovej štruktúry, vytvorí ďalší program.

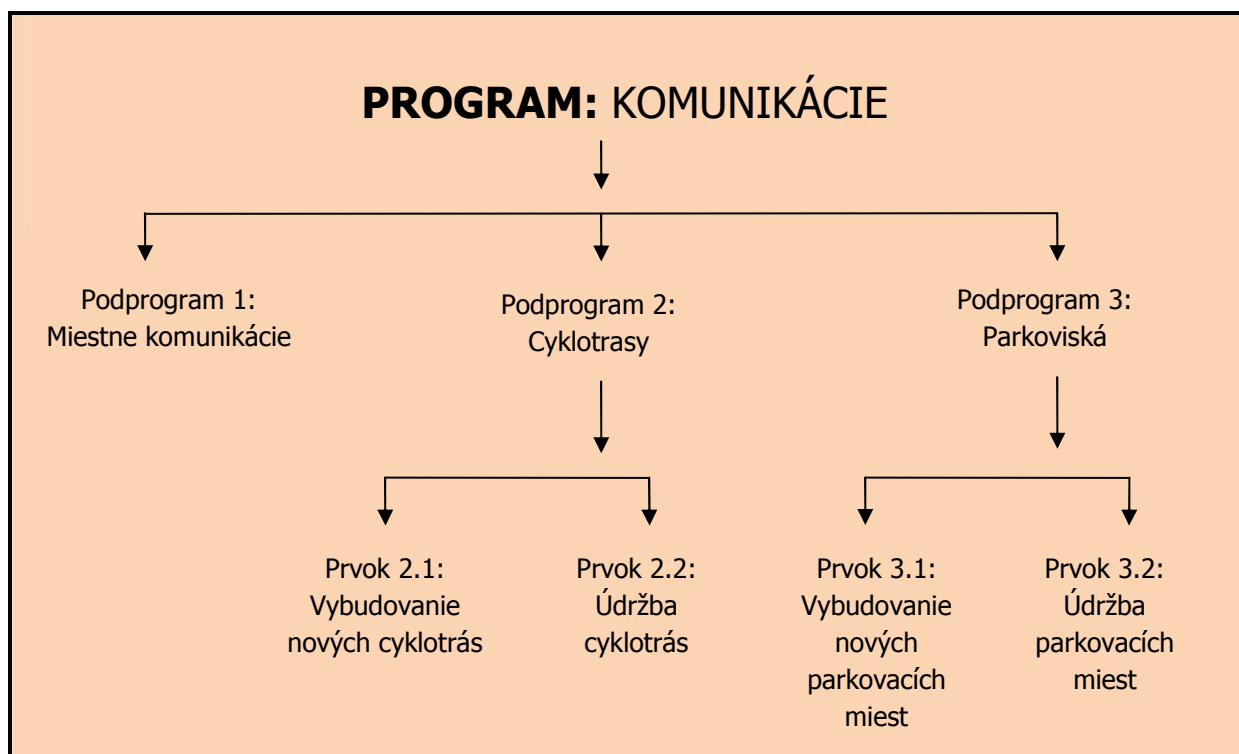
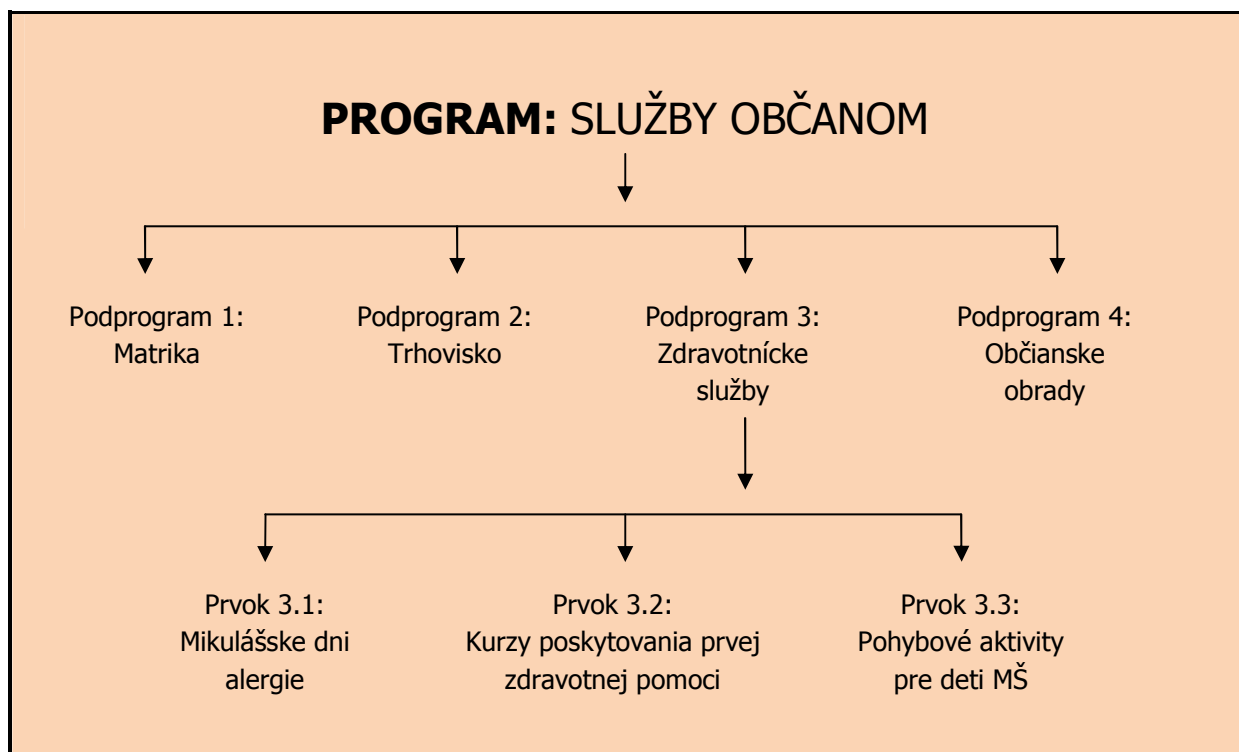
A naopak, ak mestská časť Košice – Staré mesto nevykonáva niektorú zo skupín aktivít definovaných navrhnutým programom, do programovej štruktúry program nezaradí (napr. financovanie mestskej hromadnej dopravy, či polície nezabezpečuje mestská časť Košice – Staré mesto, ale mesto Košice, preto programy Doprava a Bezpečnosť nebudú zaradené do programovej štruktúry mestskej časti Košice – Staré mesto).

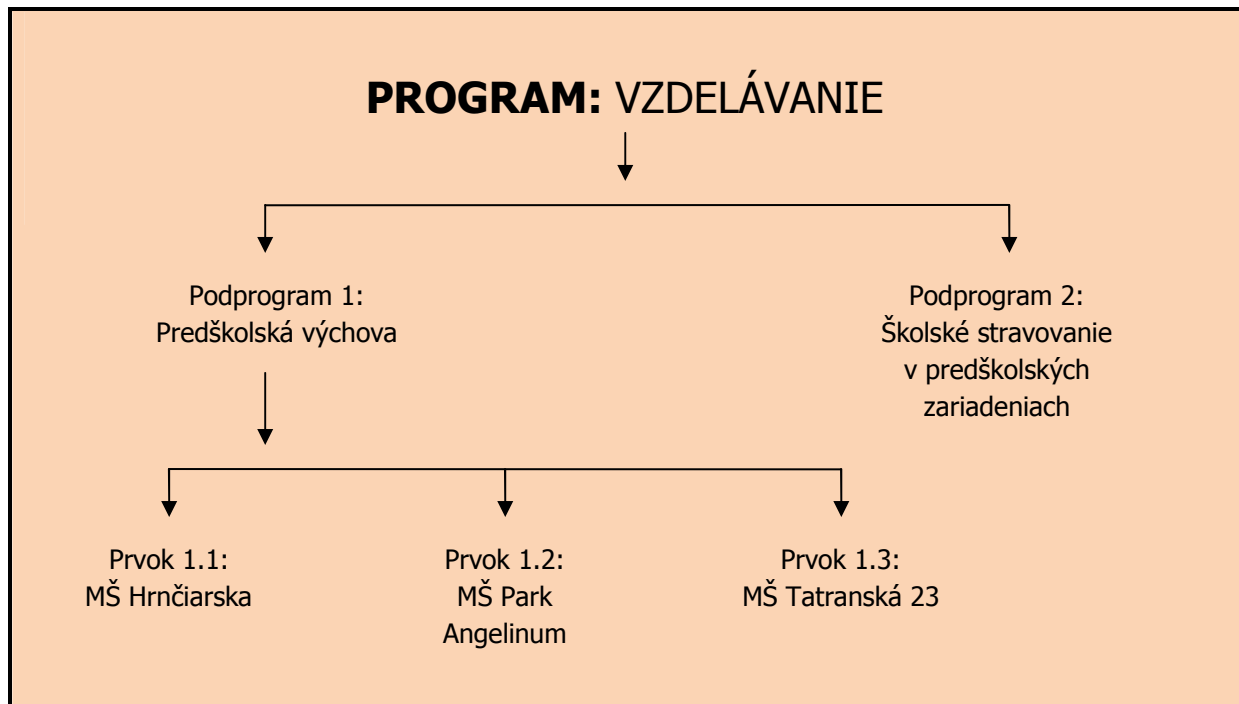
Pri tvorbe ďalších programov (ak k nej pristúpime) si musíme uvedomiť, že **programy** predstavujú **súhrn (skupinu) navzájom súvisiacich aktivít** (prác, činností, dodávok) vykonávaných na splnenie definovaných cieľov a zámerov a z iného pohľadu, že ide vlastne o **rozpočet** pre istú (kompetenčnú) oblasť, ktorým sa **aktivity** obsiahnuté v programe **financujú** v priamej súvislosti s plnením cieľov a **zámeru programu**.

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

Príklady potenciálneho programu mestskej časti Košice – Staré mesto a jeho vnútornej štruktúry (podprogramy a prvky).



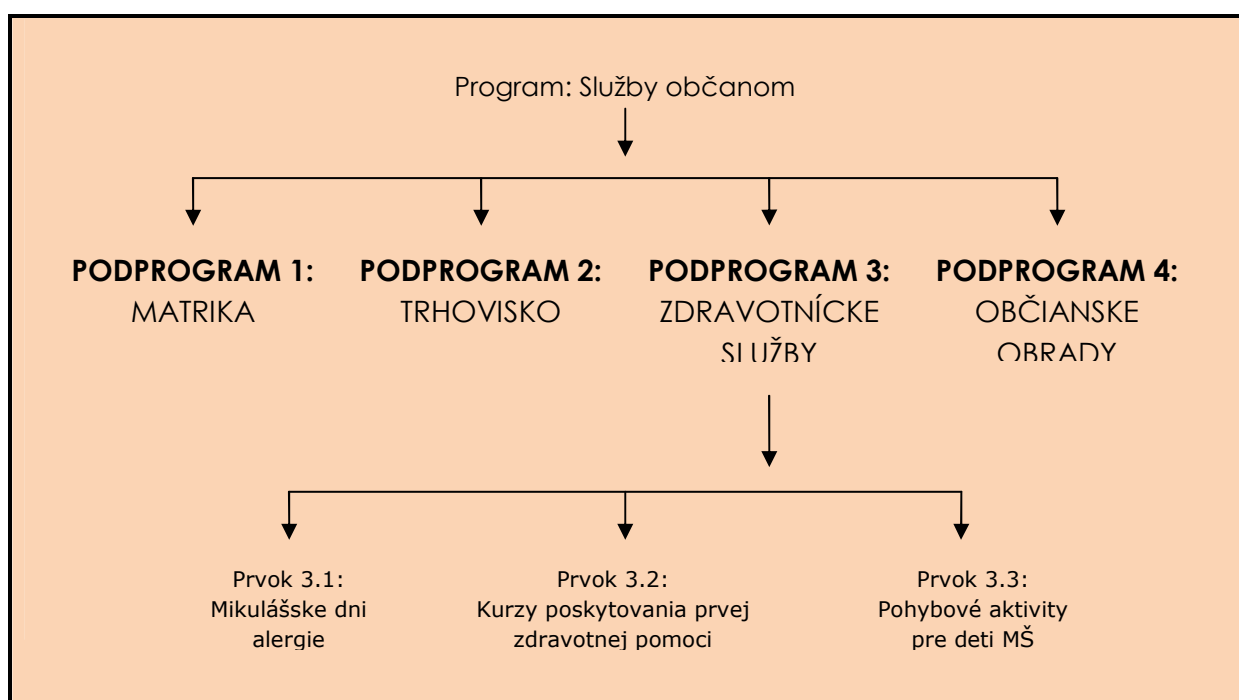


Programy môžu obsahovať (a zväčša aj obsahujú) **podprogramy** a **prvky/projekty**, ktoré sú ich neoddeliteľnou časťou a vo všeobecnosti bližšie **špecifikujú „obsah“** programu.

### Podprogramy

**Podprogramy** reprezentujú ucelenú časť programu, ktorá špecifikuje súvisiace tematické a výdavkové skupiny programu - a v programovom rozpočte zvyšuje transparentnosť programu.

Príklad potenciálneho programu mestskej časti Košice – Staré mesto a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.

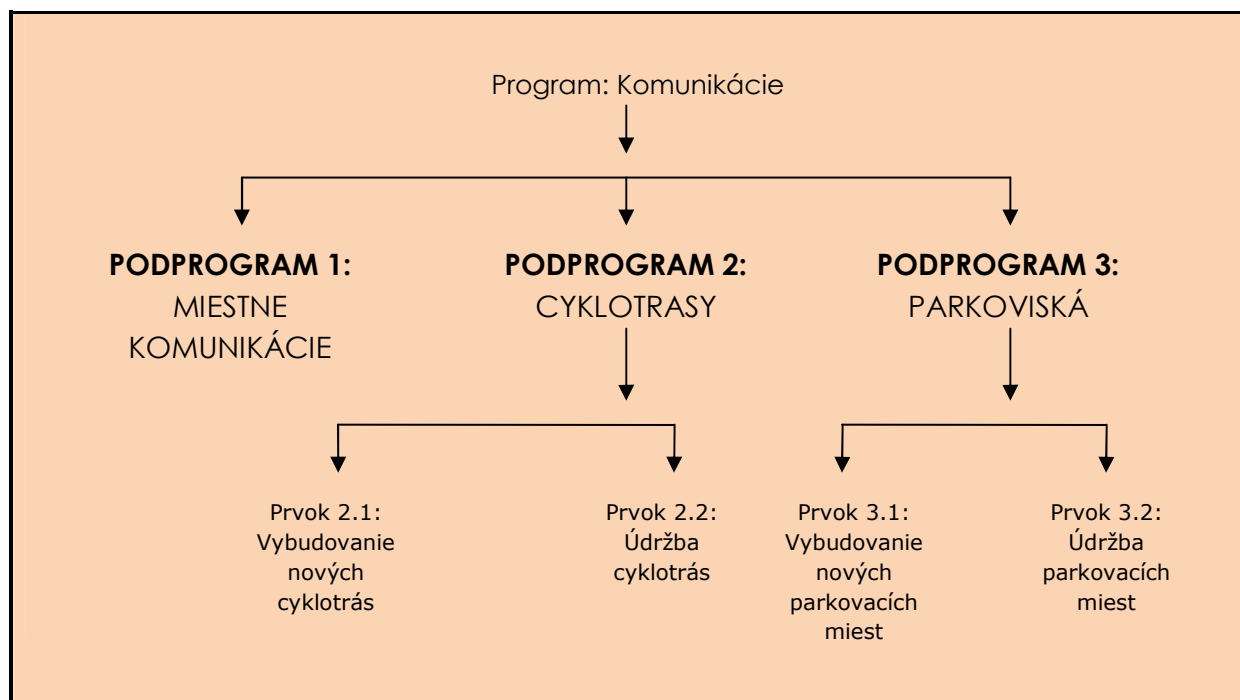


Ako je uvedené v príklade v podkapitole Programy, mestská časť Košice – Staré mesto si môže definovať program Služby občanom (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram Matrika, Podprogram Trhovisko, Podprogram Zdravotníckej služby a Podprogram Občianskej obrady.

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

Príklad potenciálneho programu mestskej časti Košice – Staré mesto a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.

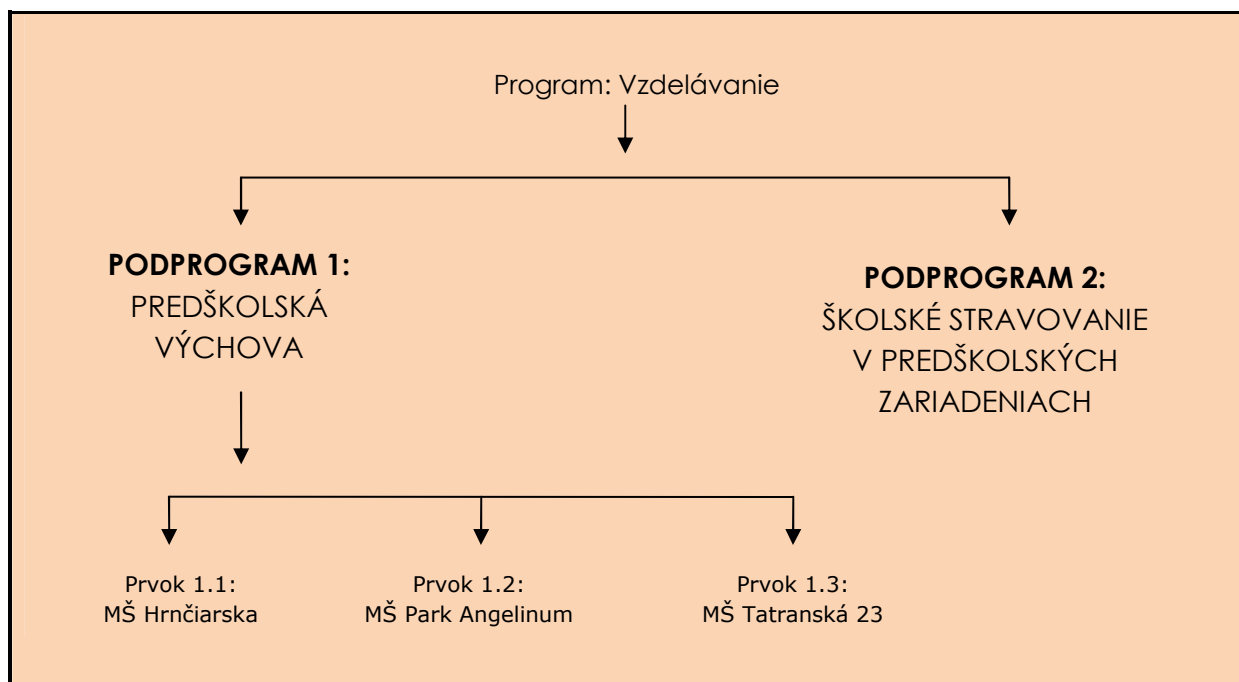


Alebo ako je uvedené v druhom príklade v podkapitole Programy, mestská časť Košice – Staré mesto si môže definovať program Komunikácie (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram Miestne komunikácie, Podprogram Cyklotrasy a Podprogram Parkoviská.

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

Príklad potenciálneho programu mestskej časti Košice – Staré mesto a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.

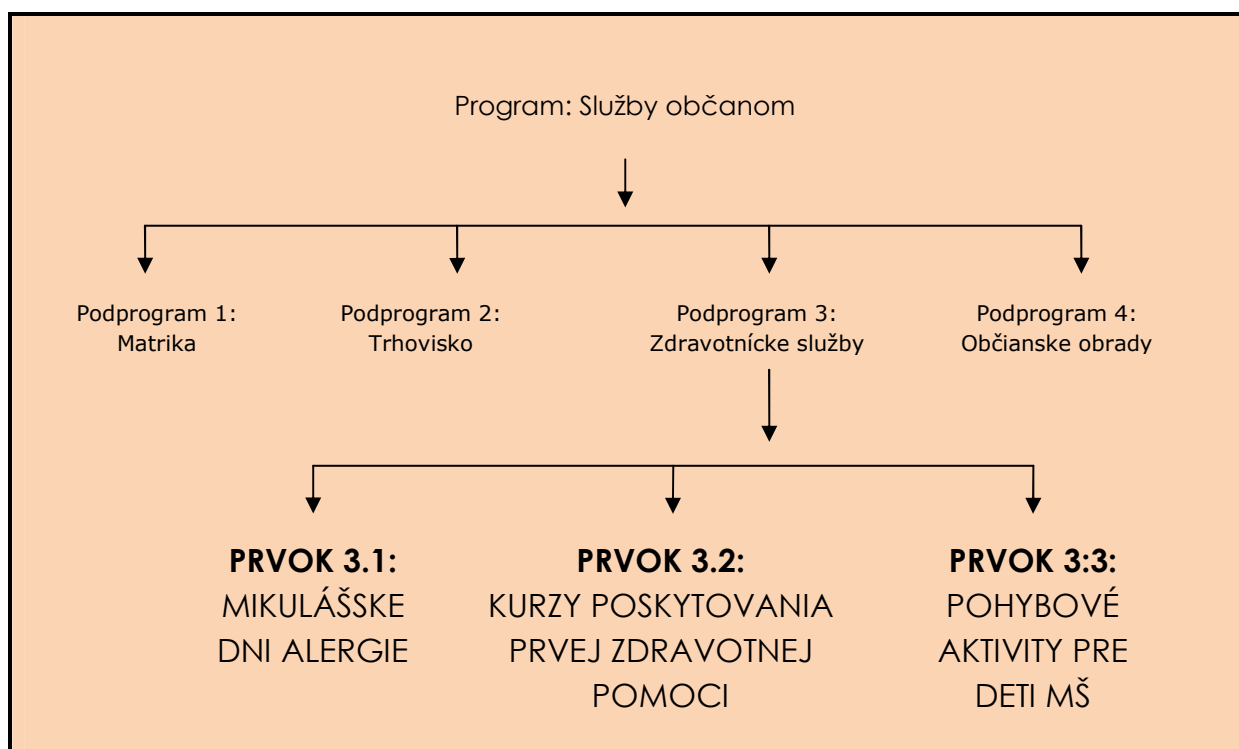


Alebo ako je uvedené v treťom príklade v podkapitole Programy, mestská časť Košice – Staré mesto si môže definovať program Vzdelávanie (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram Predškolská výchova a Podprogram Školské stravovanie v predškolských zariadeniach.

### Prvky

V rámci podprogramov si mestská časť Košice – Staré môže definovať aj **prvky**, ktoré predstavujú „bežné“ aktivity, „produktujúce isté tovary alebo služby“.

#### Príklad potenciálneho programu mestskej časti Košice – Staré mesto a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.



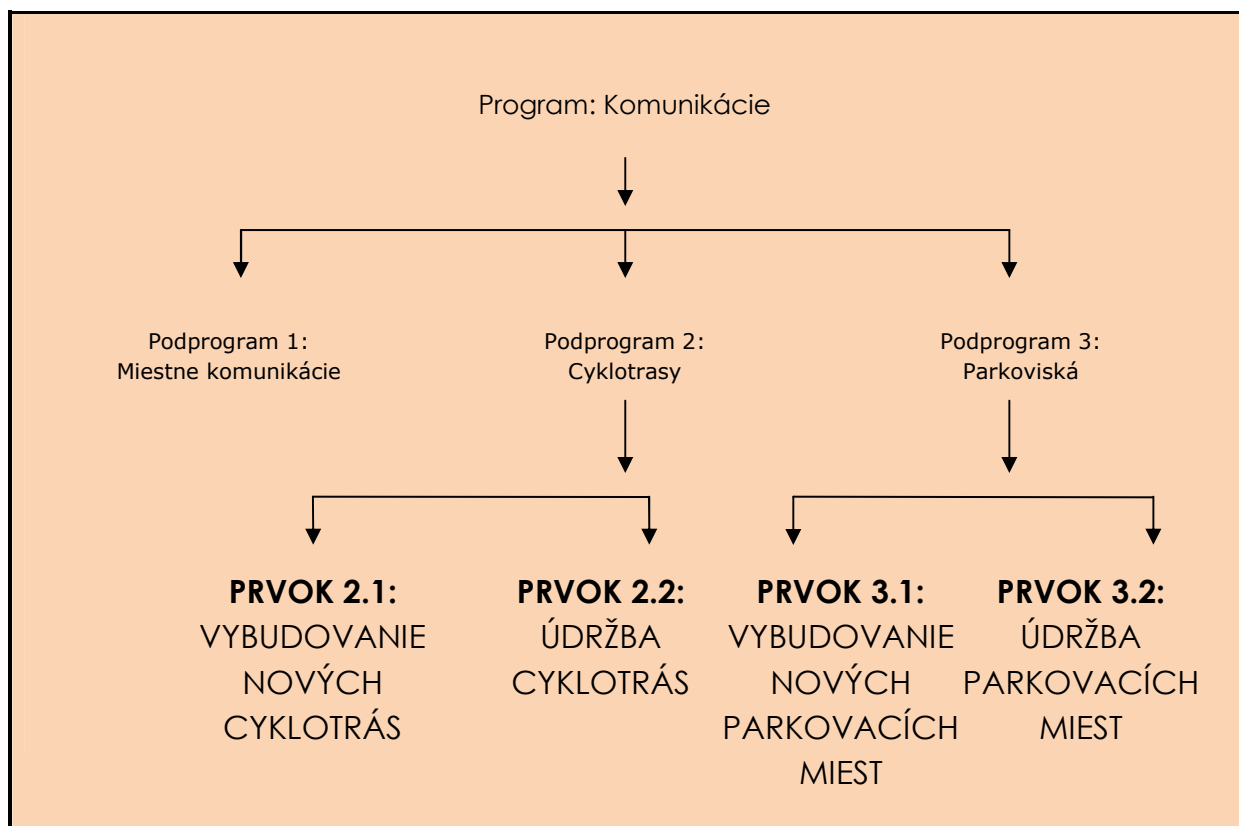
V použitom prípade Programu Služby občanom predstavuje službu napríklad organizovanie rôznych podujatí zameraných na zdravie občanov. Pritom jeden z prvkov obsahuje organizovanie podujatia (bežná aktivita), ktoré je zamerané na alergické ochorenia občanov, druhý prvok obsahuje organizovanie (bežná aktivita) kurzov poskytovania zdravotnej pomoci a tretí prvok organizovanie činností (bežná aktivita), ktoré sú zamerané na pohybové aktivity detí v MŠ.



## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

Príklad potenciálneho programu mestskej časti Košice – Staré mesto a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.

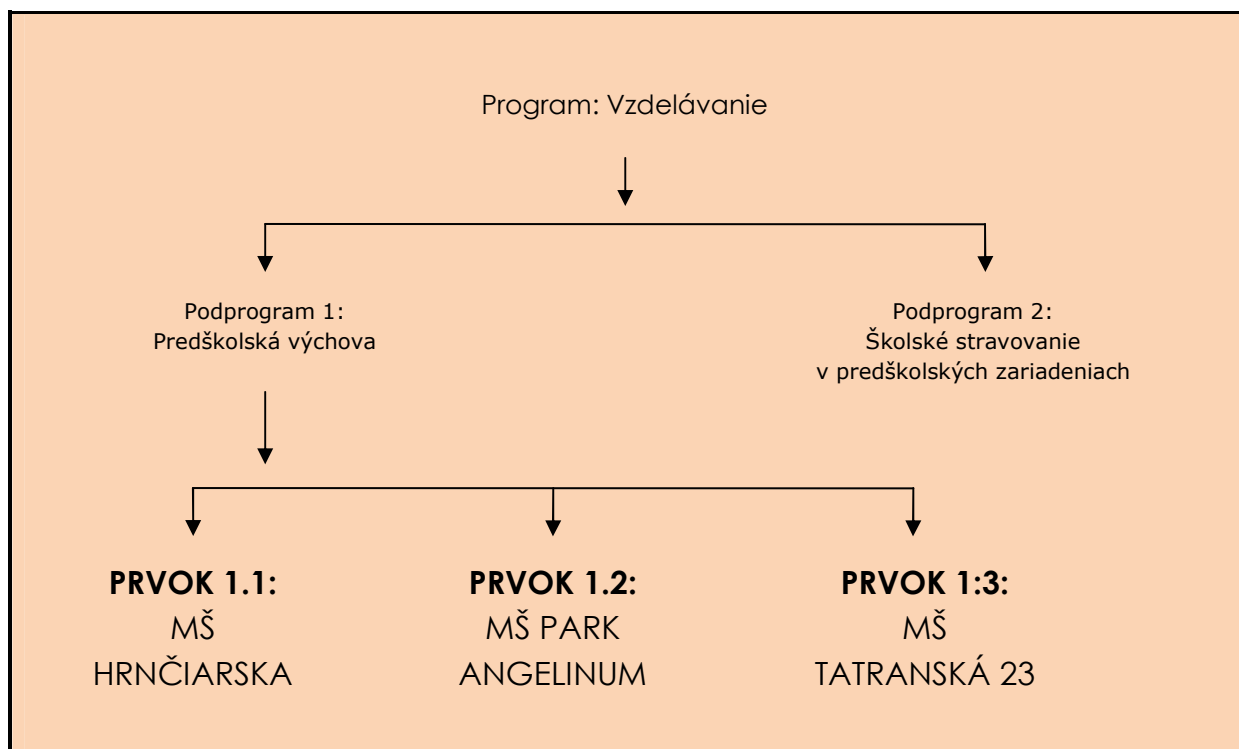


V druhom použitom prípade Programu Komunikácie predstavuje Podprogram Cyklotrasy službu starostlivosti o cyklistickú infraštruktúru. Prítom jeden z prvkov obsahuje službu - budovanie nových cyklotrás (bežná aktivita), ktoré je zamerané na rozširovanie a budovanie cyklistickej infraštruktúry a druhý prvok službu - údržba cyklotrás (bežná aktivita), ktorá je zameraná na starostlivosť o už existujúcu sieť cyklistických chodníkov.

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

Príklad potenciálneho programu mestskej časti Košice – Staré mesto a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.



V treťom prípade Programu Vzdelávanie predstavuje Podprogram Predškolská výchova službu starostlivosti o deti v predškolskom veku. Prítom jeden z prvkov obsahuje službu starostlivosti o deti v MŠ Hrnčiarska, druhý prvok obsahuje službu starostlivosti o deti v MŠ Park Angelinum a tretí prvok obsahuje službu starostlivosti o deti v MŠ Tatranská 23.

### Zásady tvorby programovej štruktúry

---

Pri tvorbe programových štruktúr, konkrétne častí programov by mali byť rešpektované isté zásady:

- **Aktivity sú zoskupované s dôrazom na logický rámec programu** - programová štruktúra musí mať vnútornú logiku, ktorá znie: vstupy prispievajú k dosahovaniu výstupov, tie k plneniu výsledkov, výsledky k napĺňaniu zámeru, ktorý reflektuje poslanie a víziu mestskej časti Košice – Staré mesto<sup>8</sup>.
- **Aktivity sú zoskupované na základe existujúcich kompetencií** – aktivity zaradujeme do programovej štruktúry podľa príslušnosti k výkonu kompetencie, teda napríklad aktivitu Vybudovanie nových cyklotrás zaradíme logicky do programu Komunikácie a nie do programu Šport.
- **Aktivity sú zoskupované s dôrazom na transparentnosť programovej štruktúry** – programová štruktúra by mala byť čo najviac čitateľná, preto by mestská časť Košice – Staré mesto mala v čo najväčšom rozsahu využívať možnosť zaradovať aktivity pri tvorbe programových štruktúr **nielen** do **programov** a **podprogramov**, ale aj **prvkov**.
- **Aktivity sú zoskupované s ohľadom na možnosť porovnávať objemy výdavkov a plnenie cieľov medzi subjektmi samosprávy navzájom** – mestská časť Košice – Staré mesto môže využiť (**ak je to možné**) podobnosť s iným subjektmi (napr. inou mestskou časťou) a zdefinovať rovnaké programy alebo ich časti, čo im v značnej miere uľahčí (umožní) vzájomné porovnávanie sa.

**Tvorba programových štruktúr** súčasne musí **zohľadňovať disponibilné zdroje** mestskej časti Košice – Staré mesto. To znamená, že programovú štruktúru je potrebné vytvárať tak, aby na jej rozličných úrovniach (programy, podprogramy a prvky) boli obsiahnuté len tie **aktivity**, ktoré **sú kryté skutočnými rozpočtovými zdrojmi**.

---

<sup>8</sup> Detailné vysvetlenie logického rámca programu sa nachádza v kapitole **Logický rámec programu**.



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa vymenovať a vysvetliť štyri zásady tvorby programovej štruktúry.

### Označovanie programov a ich častí v programovej štruktúre

---

Programy, podprogramy aj prvky/projekty sú v programovom rozpočte (programovej štruktúre) označované **názvom** a **kódom** (viď príklady v nasledujúcom boxe).

#### Príklad označovania programov a ich častí

##### **PROGRAM 8: KULTÚRA**

**Podprogram 8.1: Múzeum Vojtecha Löfflera**

**Podprogram 8.2: Pamiatková starostlivosť**

**Podprogram 8.3: Kultúrne podujatia**

*Projekt 8.3.1: Košické kultúrne leto<sup>9</sup>*

##### **PROGRAM 9: PROSTREDIE PRE ŽIVOT**

**Podprogram 9.1: Výstavba stanovišť kontajnerov**

**Podprogram 9.2: Údržba detských ihrísk, športovísk a parkov**

**Podprogram 9.3: Oddychové zóny**

##### **PROGRAM 10: SOCIÁLNE SLUŽBY**

**Podprogram 10.1: Seniori**

*Prvok 10.1.1: Klub dôchodcov*

*Prvok 10.1.2: Sociálne služby pre seniorov*

*Prvok 10.1.3: Zariadenia sociálnych služieb*

*Prvok 10.1.4: Podujatia pre seniorov*

**Podprogram 10.2: Dávky sociálnej pomoci**

**Podprogram 10.3: Záchytka**

---

<sup>9</sup> V prípade, že pôjde o časovo ohraničenú aktivitu.

Každý program, podprogram a prvok/projekt má priradený stručný a výstižný **názov**, ktorý popisuje **obsah** daného programu a jeho častí (čo sa v rámci programu a jeho častí financuje a realizuje). Súčasťou programu a jeho častí je aj **kód** (číselné označenie), ktorého úlohou je zabezpečiť **prehľadnosť** programového rozpočtu a vyjadriť **hierarchické usporiadanie** programovej štruktúry.

To znamená, že:

- programy označujeme jednomiestnym kódom (1, 2, 3 atď.);
- podprogramy označujeme dvojmiestnym kódom, kde prvé číslo označuje program, do ktorého podprogram patrí a druhé číslo označuje (poradie podprogramu) podprogram (1.1, 1.2, atď.; 2.1, 2.2, 2.3, atď.; 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, atď.);
- prvky/projekty označujeme trojmiestnym kódom, kde prvé číslo označuje program, druhé podprogram, ktorého je prvok/projekt súčasťou a tretie prvok/projekt, resp. jeho poradie (1.1.1, 1.1.2, atď.).

### Spoločné programy

1. Pri plnení spoločných úloh subjektmi samosprávy<sup>10</sup> sa môže vytvoriť spoločný program.
2. Spoločný program je program, na ktorého realizácii sa podieľa viac ako jeden subjekt samosprávy a ktorý má spoločný zámer.
3. Spoločný program sa podľa potreby člení na podprogramy a prvky/projekty.
4. V rámci spoločného programu sú zodpovední za plnenie jednotlivých podprogramov a ich častí jednotliví účastníci spoločného programu podľa rozsahu realizácie spoločného programu. V tomto rozsahu sa podieľajú jednotliví účastníci aj na monitorovaní a hodnotení spoločného programu.
5. Pre spoločný program môže byť menovaný gestor spoločného programu, ktorý je zodpovedný za koordináciu tvorby programu, koordináciu plnenia všetkých cieľov programu a jeho častí, koordináciu monitorovania a hodnotenia spoločného programu.
6. Časti spoločného programu (podprogramy s prípadnými prvkami/projektmi) sú integrálnou súčasťou rozpočtov jednotlivých účastníkov spoločného programu v rozsahu, v ktorom spoločný program plnia.
7. Zámery, ciele a merateľné ukazovatele v rámci spoločného programu sú výsledkom spolupráce všetkých účastníkov spoločného programu.

Súčasťou programovej štruktúry sa môžu stať aj tzv. **spoločné programy**. Za spoločný program považujeme program, na ktorého realizácii sa podieľa viac ako jeden subjekt samosprávy a ktorý má **spoločný zámer**. Spoločný zámer môžeme chápať ako zámer, ktorý vyjadruje dopad nielen na jeden subjekt samosprávy, ale na všetky subjekty, ktoré sa zúčastňujú na plnení spoločného programu.

V rámci spoločného programu sú zodpovední za plnenie jednotlivých podprogramov a ich častí jednotliví účastníci spoločného programu podľa rozsahu realizácie spoločného programu. To znamená, že ak sa na spoločnom programe podieľajú napríklad dve obce, program je rozdelený na dva podprogramy. Za ich realizáciu a plnenie cieľov, ktoré sú v rámci nich stanovené, nesú zodpovednosť tieto obce tak, že každá obec zodpovedá za svoj podprogram. V rámci

---

<sup>10</sup> Subjekt samosprávy = obce, mestá, vyššie územné celky; nie rozpočtové/príspevkové organizácie jedného subjektu samosprávy.

monitorovania a hodnotenia tieto obce potom sledujú a vyhodnocujú plnenie cieľov individuálne.

Subjekty samosprávy, ktoré sa podieľajú na plnení spoločného programu môžu menovať **gestora**, ktorý je zodpovedný za koordináciu tvorby spoločného programu a jeho častí, koordináciu plnenia všetkých cieľov programu a jeho častí a rovnako aj za koordináciu monitorovania a hodnotenia spoločného programu.

Úlohou gestora – ako koordinátora a manažéra spoločného programu – je predovšetkým vytvorenie návrhu spoločného programu a jeho častí, ktorý obsahuje návrh zámeru/zámerov, sumu výdavkov, návrh účastníkov (ak nie sú známi), návrh cieľov, merateľných ukazovateľov a pod. Vzhľadom na to, že ide o spoločný program, na realizácii ktorého sa podieľa viac subjektov samosprávy, naformulované zámery, ciele, merateľné ukazovatele a výdavky by mali výsledkom spolupráce/konsenzu všetkých účastníkov spoločného programu.

Časti spoločného programu (podprogramy s prípadnými prvkami/projektmi) sa stávajú súčasťou rozpočtu každého subjektu samosprávy, ktorý sa podieľa na jeho plnení a to tak, že do programovej štruktúry zaradi podprogram spoločného programu, za ktorý daný subjekt nesie zodpovednosť.

V niektorých prípadoch môže byť nevyhnutné, aby samosprávy menovali gestora alebo môže byť pozícia gestora daná automaticky, napríklad vo vzťahu vyššieho územného celku voči obciam na jeho území.

Spoločné programy môžu vznikáť ako výsledok plnenia úloh, ktoré majú regionálny charakter a vyplývajú napríklad z Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja kraja. Iným príkladom vzniku spoločných programov môže byť realizácia spoločných úloh, ktoré sú výsledkom existencie finančných vzťahov medzi rozpočtami obcí navzájom, finančných vzťahov medzi rozpočtami vyšších územných celkov navzájom alebo vzťahov medzi rozpočtom vyššieho územného celku a rozpočtom rozpočtami obcí na jeho území.



## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

V prípade mestskej časti Košice – Staré mesto môže byť spoločným projektom napríklad organizácia športovo – kultúrneho podujatia na Deň detí v spolupráci s mestom Košice.

Následne by tak mestská časť Košice – staré mesto, ako aj mesto Košice zaradili tento projekt do svojich programových štruktúr v programe Šport alebo Kultúra, podľa relevantnejšieho charakteru podujatia.

Spoločným gestorom projektu by mohla byť napr. Mestská časť Košice – Staré mesto.

### Zaradovanie EÚ projektov do programovej štruktúry

1. **Aktivity spolufinancované alebo financované z prostriedkov Európskej únie sa zaradia do programových štruktúr ako ich integrálna súčasť podľa vecnej príslušnosti do jednotlivých programov, podprogramov najmä ako samostatné projekty.**
2. **Do samostatného programu, či podprogramu sa zaradia ak v programovej štruktúre neexistuje program alebo podprogram, do ktorého by aktivity podľa odseku 1 mohli byť zaradené.**
3. **Aktivity podľa odseku 1, ktoré realizuje viac subjektov samosprávy, budú zaradené do spoločného programu.**
4. **Rovnaký postup platí aj pre aktivity, ktoré sú financované alebo spolufinancované z iných prostriedkov zo zahraničia, poskytnutých na konkrétny účel.**

Súčasťou programovej štruktúry môžu byť aj výdavky súvisiace s realizáciou projektov financovaných zo zdrojov Európskej únie, prípadne iných zdrojov zo zahraničia, ktoré sú poskytované na konkrétny účel.

Keďže ide zvyčajne o aktivity, ktoré sú **časovo limitované/ohraničené**, tieto sa zaraďujú do programovej štruktúry ako **projekty** (podľa definície je projekt časovo ohraničená aktivita, ktorá produkuje špecifický tovar alebo službu).

Takéto aktivity sa **prioritne** zaraďujú do existujúcej štruktúry (programov, podprogramov) s cieľom zabrániť vytváraniu duplicitných programov alebo ich častí a s cieľom zachovať **logický rámec programu**.

To znamená, že projekty zaraďujeme do programovej štruktúry tak, aby výstupy a výsledky z aktivít, ktoré sa realizujú v rámci projektu, prispievali k plneniu cieľov a zámerov v existujúcej programovej štruktúre subjektu samosprávy.

### Ilustraívne zjednodušené príklady zaradenia EÚ projektu do programovej štruktúry

#### Príklad 1

Predpokladajme, že v programovej štruktúre mestskej časti Košice – Staré mesto existuje **program „Sociálne služby“**, ktorého **zámer** je: **Kvalitné sociálne služby pre všetkých seniorov**. V rámci programu sa teda vo všeobecnosti financujú aktivity, ktoré súvisia s vytváraním priaznivých životných podmienok pre obyvateľov - seniorov mestskej časti Košice – Staré mesto

Ak sa mestskej časti Košice – Staré mesto podarí získať balík finančných prostriedkov z eurofondov napr. na vybudovanie Domovu dôchodcov, tento logicky zaraďí ako Projekt do programu „Sociálne služby“ a v rámci neho do podprogramu „Seniori“, ktorý už obsahuje aktivity spojené so starostlivosťou o seniorov, resp. vytvorí samostatný podprogram „Domov dôchodcov“, ktorý bude v danom konkrétnom roku obsahovať projekt „Vybudovanie Domova dôchodcov“.

#### Príklad 2

Predpokladajme, že v programovej štruktúre obce existuje **program „Komunikácie“**, ktorého **zámer** je: **Udržiavané a bezpečné komunikácie**. V rámci programu sa teda vo všeobecnosti financujú aktivity, ktoré súvisia so starostlivosťou a budovaním ciest, chodníkov, parkovísk, atď.

Ak by sa mestskej časti Košice – Staré mesto podarilo získať grant na vybudovanie verejného parkoviska, logicky zaraďí výdavky spojené s jeho budovaním ako Projekt do podprogramu „Parkoviská“ v rámci programu „Komunikácie“. Tento podprogram už obsahuje aktivity spojené s budovaním a starostlivosťou o parkovacie plochy.

Ak sa na realizácii takto financovaných aktivít podieľa viac subjektov samosprávy, tieto sa zaraďujú do **spoločných programov**, pričom platia všetky odporúčania obsiahnuté v podkapitole Spoločné programy.



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa vytvoriť návrh potenciálnej programovej štruktúry pre mestskú časť Košice – Staré mesto (Ako pomôcku môžete využiť školiaci materiál *Vzorové príklady programových štruktúr*).
2. Ak neexistuje vo vytvorenej programovej štruktúre príklad spoločného programu, pokúste sa vytvoriť hypotetický príklad spoločného programu.
3. Ak neexistuje vo vytvorenej programovej štruktúre príklad projektu, pokúste sa vytvoriť hypotetický príklad projektu a jeho zaradenia do programovej štruktúry (Ako pomôcku môžete využiť projekty, ktoré má mestská časť Košice – Staré mesto v zásobníku projektov).

**Programová štruktúra prezentuje aktivity  
mestskej časti Košice – Staré mesto  
usporiadané do programov,  
podprogramov, prvkov (a projektov).**

**Po vytvorení programovej štruktúry  
nasledujú v rámci tvorby programového  
rozpočtu ďalšie kroky, ktorými sú:**

- ✓ **formulovanie zámerov,**
- ✓ **formulovanie cieľov,**
- ✓ **formulovanie merateľných  
ukazovateľov a**
- ✓ **alokácia výdavkov rozpočtu do  
programovej štruktúry.**

# Krok 2: Formulovanie zámerov

1. Zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dôsledok/dopad dlhodobého plnenia príslušných cieľov programov a ich častí.
2. Zámer sa vždy formuluje na úrovni programu, je možné ho formulovať aj na úrovni podprogramu.
3. Pri formulovaní zámerov jednotlivých programov a ich častí sa vychádza najmä z úloh, ktoré vyplývajú pre mestskú časť Košice – Staré mesto z existujúcich strategických alebo koncepcných dokumentov, schválených mestským zastupiteľstvom, resp. z obdobných dokumentov.
4. Správne naformulovaný zámer:
  - a) jednoducho a stručne popisuje budúci stav.
  - b) je formulovaný v súlade s poslaním mestskej časti Košice – Staré mesto a „pomáha“ ho naplňať.
  - c) je stanovený ako výzva.
  - d) je formulovaný všeobecne, ale jasne a jednoznačne deklaruje smerovanie mestskej časti Košice – Staré mesto v danej oblasti.

Úlohou zámeru je popísať **stav, ktorý chce mestská časť Košice – Staré mesto dosiahnuť** v jednotlivých kompetenčných oblastiach<sup>11</sup> (napr. Školstvo, Kultúra, Šport, Komunikácie, Odpadové hospodárstvo, Prostredie pre život a pod.), resp. oblastiach, v ktorých realizuje nejakú činnosť) alebo inak povedané prezentovať **dopady alebo dôsledky dlhodobého plnenia úloh a cieľov mestskej časti Košice – Staré mesto** v týchto oblastiach.

<sup>11</sup> V prípade mestskej časti Košice – Staré mesto a vo vzťahu k programovému rozpočtu môžeme tieto „kompetenčné oblasti“ považovať za programy (a/alebo ich časti).

### Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy

#### PROGRAM 8: KULTÚRA

**Zámer programu: Pestrá paleta kultúrnych podujatí**

**Podprogram 8.2: Pamiatková starostlivosť** (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

*Zámer podprogramu: Najudržiavanejšie historické pamiatky na území kraja.*

#### PROGRAM 9: PROSTREDIE PRE ŽIVOT

**Zámer programu: Ideálny priestor pre prácu i zábavu.**

**Podprogram 9.2: Údržba detských ihrísk, športovísk a parkov** (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

*Zámer podprogramu: Bezpečné detské ihriská.<sup>12</sup>*

#### PROGRAM 1: KOMUNIKÁCIE

**Zámer programu: Udržiavané a bezpečné komunikácie**

**Podprogram 1.1: Cyklotrasy** (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

*Zámer podprogramu: Kvalitná a udržiavaná cyklistická infraštruktúra.*

#### PROGRAM 1: SOCIÁLNE SLUŽBY

**Zámer programu: Záchytná sociálna sieť pre všetky rizikové skupiny obyvateľov.**

**Podprogram 1.1: Seniori** (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

*Zámer podprogramu: Kvalitný a aktívny život pre všetkých seniorov.*

<sup>12</sup> Príklad potenciálneho zámeru k potenciálnemu podprogramu Údržba detských ihrísk, športovísk a parkov.

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

Generálne sa pre formulovanie zámerov využíva ako zdroj **strategický plán**, resp. iné existujúce stratégie, koncepcie, či podobné dokumenty, ktorými mestská časť Košice – Staré mesto disponuje.

Zámery sa **prioritne formulujú na úrovni programu** (kompetenčné oblasti). **Môžeme** ich formulovať aj na úrovni **podprogramu**, a to zvyčajne vtedy, ak chceme zadefinovať dôsledok plnenia cieľov za ucelenú vecnú oblasť, keďže podprogram špecifikuje súvisiace tematické a výdavkové skupiny aktivít v rámci programu.

Ak si mestská časť Košice – Staré mesto pred zavedením programového rozpočtu vypracuje **strategický plán**<sup>13</sup>, resp. disponuje podobnými dokumentmi, využije existujúce zámery pri tvorbe programového rozpočtu a formuluje ich v programovej štruktúre na úrovni programov alebo aj podprogramov.

Ak mestská časť Košice – Staré mesto **nedisponuje strategickým plánom** (či obdobnými dokumentmi) formuluje zámery v rámci prípravy programového rozpočtu<sup>14</sup>. Súčasťou rozpočtu sa potom môže stať aj **vízia** a **poslanie**.

Pri tvorbe zámerov, ako aj pri preberaní zámerov z existujúcich dokumentov, je dôležité formulovať (preformulovať) zámer podľa zásad, ktoré súvisia s metodikou formulácie zámerov.

---

<sup>13</sup> Súvisiace informácie sa nachádzajú aj v školiacom materiáli **Metodika tvorby strategického plánu**.

<sup>14</sup> Pomôckou pre stanovenie zámerov môže byť SWOT analýza.



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa v rámci programovej štruktúry, ktorú ste vytvorili v predchádzajúcom cvičení, sformulovať niektoré zábery.



# Krok 3: Formulovanie cieľov

1. Cieľ je forma na vyjadrenie výstupu alebo výsledku, prostredníctvom ktorého sa dosahuje plnenie zámeru.
2. Ciele sa formulujú všeobecne na úrovni prvku/projektu, podprogramu a programu.
3. Definujeme:
  - a) výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované mestskou časťou Košice – Staré mesto;
  - b) 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;
  - c) 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.
4. Pri formulovaní výsledkovo orientovaných cieľov sa vychádza najmä z úloh, ktoré vyplývajú pre mestskú časť Košice – Staré mesto z existujúcich strategických alebo koncepčných dokumentov, schválených mestským zastupiteľstvom, resp. obdobných dokumentov.
5. Pri formulovaní výstupovo orientovaných cieľov sa vychádza z bežne realizovaných aktivítestskej časti Košice – Staré mesto.
6. Správne naformulovaný cieľ:
  - a) je konkrétny – špecifikuje, čo komplexne a víziársky vyjadrený zámer znamená.
  - b) 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 činnostiestskej časti Košice – Staré mesto, t.j. cieľ by mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi<sup>15</sup>.
  - c) je merateľný - ciele musia byť kvantifikovateľné (prostredníctvom merateľných ukazovateľov).
  - d) je časovo ohraničený – obsahuje informáciu o horizonte dosiahnutia výstupu/výsledku, a to prostredníctvom hodnôt merateľných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.
7. Počet naformulovaných cieľov v rámci programovej štruktúry nie je obmedzený.

Kým zábery definujú všeobecný rámec, ktorý popisuje, kam sa chce mestská časť Košice – Staré mesto dostať a ako bude vyzeráť, keď sa tam dostane – **stav** - ciele

<sup>15</sup> Je úplne zbytočné formulovať ciele, ktoré nie je možné zrealizovať. Najmä ak je evidentné, že ciele nie sú kryté dostatočnými finančnými zdrojmi.

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

naopak definujú konkrétne výstupy a výsledky, ktoré jednoznačne odzrkadľujú postup mestskej časti Košice – Staré mesto smerom k napĺňaniu zámeru (k tomuto stavu).

**Výstupovo orientované ciele** prezentujú konkrétne **výstupy**, t.j. **tovary** a **služby** produkované v rámci mestskej časti Košice – Staré mesto.

**Výsledkovo orientovaný cieľ**, najmä strednodobý, vo významnej miere špecifikuje zámer, vyjadruje relevantné **spoločensko-ekonomické zmeny**, ktoré prispievajú k dosahovaniu zámeru a v neposlednom rade slúži ako argument pri zostavovaní viacročného rozpočtu z hľadiska výdavkov, ktoré sa rozpočtujú do programov a ich častí.

Pri formulovaní výsledkovo orientovaných cieľov sa vždy objavujú tendencie „vzdalovať“ sa od výsledkov a radšej stanovovať ciele, ktoré prezentujú len výstupy (napr. počet rôznych služieb, ktoré mestská časť Košice – Staré mesto poskytuje).

Dôvody sú veľmi prosté:

- a) výstupy (ich počet) vie mestská časť Košice – Staré mesto relatívne ľahko ovplyvňovať,
- b) naplánovať si zmenu a aj ju dosiahnuť, nie je vždy jednoduché, pretože mestská časť Košice – Staré mesto existuje v istom meniacom sa prostredí a jej činnosť ovplyvňuje mnoho faktorov,
- c) identifikovanie výsledkov – ich kvantifikácia – a monitorovanie zmien, ktoré majú nastať, sa môžu javiť ako komplikované.

Ak však má byť programový rozpočet (ale aj strategický plán) relevantným dokumentom, je jednoducho nevyhnuté stanovovať ciele, ktoré definujú výsledky činnosti mestskej časti Košice – Staré mesto, nielen výstupy jej práce.

Pravdou je, že jasne a jednoznačne vyjadriť očakávaný výsledok prostredníctvom cieľa nie je vždy jednoduché, a to prinajmenšom preto, že prirodzene existujú (môžu existovať) rôzne názory na to, čo má byť vlastne výsledkom, ktorý chce mestská časť

Košice – Staré mesto dosiahnuť v tej ktorej oblasti. 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 a pod.).

Generálne sa pre formulovanie strednodobých výsledkových cieľov pre programy a ich časti využíva strategický plán, resp. iné existujúce stratégie či koncepcie, resp. podobné dokumenty, ktorými mestská časť Košice – Staré mesto disponuje.

Ak mestská časť Košice – Staré mesto pred zavedením programového rozpočtovania (a vypracovaním programového rozpočtu) **pripraví strategický plán** obsahujúci strednodobé výsledkové ciele, tieto použije pri tvorbe programovej štruktúry .

Ak strategickým plánom **nedisponuje** a ani ho neplánuje vypracovať, pre tvorbu strednodobých výsledkových cieľov využije dokumenty (jednotlivé stratégie, koncepcie, akčné plány a pod.), ktoré má k dispozícii.

V prípade, že mestská časť Košice – Staré mesto nevypracuje pre zostavením programového rozpočtu strategický plán a nemá k dispozícii ani žiadne iné strategické či koncepčné dokumenty, z ktorých je možné čerpať strednodobé výsledkovo orientované ciele, musí ich pre potreby programového rozpočtu operatívne sformulovať<sup>16</sup>.

**Strednodobé výsledkové ciele** vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok (formulujú sa na 3 – 5 rokov) a pomáhajú tak preklenúť informačnú medzeru medzi zámerom a okamžitými výsledkami (dosahovanými cca v rámci roka) a výstupmi, ku ktorým sa priradujú ročné výdavky. Strednodobé výsledkové ciele môžeme formulovať na úrovni programu, ak program nie je ďalej členený a môžeme ich formulovať na úrovni každého podprogramu<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Pomôckou pre stanovenie cieľov môže byť SWOT analýza.

<sup>17</sup> Strednodobé výsledkové ciele nemusíme formulovať za každú cenu, resp. nemusíme ich formulovať tam (pre tie oblasti či aktivity), kde sa významná spoločensko-ekonomická zmena ani nedá dosiahnuť.

### Príklad strednodobého výsledkového cieľa

#### **PROGRAM 8: KULTÚRA**

Zámer programu: Pestrá paleta kultúrnych podujatí.

Podprogram 8.2: Pamiatková starostlivosť.

*Zámer podprogramu: Najudržiavanejšie historické pamiatky na území kraja.*

Strednodobý výsledkový cieľ:

- **Zvýšiť atraktivitu historických pamiatok (do roku 2011).**

#### **PROGRAM 9: PROSTREDIE PRE ŽIVOT**

Zámer programu: Ideálny priestor pre prácu i zábavu.

Podprogram 9.2: Údržba detských ihrísk, športovísk a parkov.

*Zámer podprogramu: Bezpečné detské ihriská.<sup>18</sup>*

Strednodobý výsledkový cieľ:

- **Zvýšiť kvalitu a bezpečnosť detských ihrísk (do roku 2011).**

#### **PROGRAM 10: KOMUNIKÁCIE**

Zámer programu: Udržiavané a bezpečné komunikácie.

Podprogram 1.1: Cyklotrasy.

*Zámer podprogramu: Kvalitná a udržiavaná cyklistická infraštruktúra.*

Strednodobý výsledkový cieľ:

- **Zvýšiť kvalitu cyklistickej infraštruktúry (do roku 2011).**

**Krátkodobé výsledkové ciele** vyjadrujú „okamžité“ výsledky, ktoré plánuje mestská časť Košice – Staré mesto dosiahnuť v priebehu rozpočtového roka. Krátkodobé výsledkové ciele formuluje mestská časť Košice – Staré mesto tak, aby vyjadrovali výsledok realizácie výstupov a súčasne, aby podporovali plnenie strednodobých výsledkových cieľov. K týmto plánovaným výsledkom je možné priradiť výdavky rozpočtované na príslušný rozpočtový rok. Krátkodobé výsledkové ciele sa uvádzajú na najnižšej úrovni vytvoreného programu<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Príklad potenciálneho zámeru k potenciálnemu podprogramu Údržba detských ihrísk, športovísk a parkov.

<sup>19</sup> Krátkodobé výsledkové ciele nemusíme formulovať za každú cenu, resp. nemusíme ich formulovať tam (pre tie oblasti či aktivity), kde sa okamžitý výsledok nedá dosiahnuť.

### Príklad krátkodobého výsledkového cieľa

#### **PROGRAM: KULTÚRA**

Strednodobý výsledkový cieľ:

- Zvýšiť atraktivitu historických pamiatok (do roku 2011).

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- **Zvýšiť návštevnosť historických pamiatok v mestskej časti Košice – Staré mesto (v roku 2009).**

#### **PROGRAM: PROSTREDIE PRE ŽIVOT**

Strednodobý výsledkový cieľ:

- Zvýšiť kvalitu a bezpečnosť detských ihrísk (do roku 2011).

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- **Rozšíriť sieť zmodernizovaných detských ihrísk (v roku 2009).**

#### **PROGRAM: KOMUNIKÁCIE**

Strednodobý výsledkový cieľ:

- Zvýšiť kvalitu cyklistickej infraštruktúry (do roku 2011).

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- **Rozšíriť sieť cyklotrás na území mestskej časti Košice – staré mesto (v roku 2009).**

**Výstupovo orientované ciele** určia jednotlivé subjekty rozpočtového procesu (napr. útvary na MsÚ) pri zostavovaní prvého programového rozpočtu na základe predchádzajúcich skúseností a v ďalších rokoch na základe analýz, expertných odhadov a výsledkov monitorovania a hodnotenia.

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

### Príklad výstupového cieľa

#### **PROGRAM: KULTÚRA**

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- Zvýšiť návštevnosť historických pamiatok na území mestskej časti Košice – Staré mesto (v roku 2009).

Výstupový cieľ:

- **Zabezpečiť rekonštrukciu a renováciu historických pamiatok (v roku 2009).**

#### **PROGRAM: PROSTREDIE PRE ŽIVOT**

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- Rozšíriť sieť zmodernizovaných detských ihrísk (v roku 2009).

Výstupový cieľ:

- **Zabezpečiť modernizáciu 3 detských ihrísk na území MsČ Košice – Staré mesto (v roku 2010).**

#### **PROGRAM: KOMUNIKÁCIE**

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- Rozšíriť sieť cyklotrás na území mestskej časti (v roku 2009).

Výstupový cieľ:

- **Zabezpečiť projektovú dokumentáciu k príprave realizácie nových cyklotrás v mestskej časti (v roku 2009).**

Pri tvorbe cieľov aj pri preberaní cieľov z existujúcich dokumentov je dôležité – formulovať (preformulovať) cieľ podľa zásad, ktoré súvisia s metodikou formulácie zámerov.



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa v rámci programovej štruktúry k zámerom, ktoré ste sformulovali v predchádzajúcom cvičení, vytvoriť príklady cieľov.

# Krok 4: Vytvorenie merateľných ukazovateľov

1. Merateľný ukazovateľ je nástroj na monitorovanie a hodnotenie plnenia cieľa, resp. nástroj, prostredníctvom ktorého meriame pokrok pri plnení cieľa.
2. Merateľný ukazovateľ sa formuluje v priamej, logickej súvislosti s cieľom.
3. Merateľné ukazovatele obsahujú textovú časť a číselnú časť.
  - a) textová časť definuje výstup alebo výsledok, ktorý sa má dosiahnuť plnením cieľa.
  - b) číselná časť obsahuje skutočnú a plánovanú číselnú hodnotu ukazovateľa v časovom rade (závisí od druhu cieľa – krátkodobý/strednodobý) alebo logickú hodnotu (áno/nie).
4. Používajú sa dva základné druhy merateľných ukazovateľov:
  - a) merateľný ukazovateľ výstupu, ktorý meria množstvo, kvalitu a náklady tovarov alebo služieb vytvorených zo vstupov;
  - b) merateľný ukazovateľ výsledku, ktorý meria spoločensko-ekonomické zmeny vyvolané realizáciou výstupov.
5. Správne naformulovaný merateľný ukazovateľ:
  - a) 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.
  - b) je porovnateľný – pri voľbe ukazovateľa musíme myslieť na budúce porovnanie 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 mestskej časti Košice – Staré mesto porovnávať plnenie cieľov s inými subjektmi.
  - c) je merateľný - ukazovateľ by mal byť samozrejme merateľný a kvantifikovateľný, aby bolo možné jednoznačne monitorovať a hodnotiť pokrok v plnení cieľa, resp. jeho plnenie/neplnenie.
  - d) 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.
  - e) 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.

- f) je nákladovo efektívny – to znamená, že náklady na zber údajov by nemali byť vyššie, ako je informačný prínos pre mestskú časť Košice – Staré mesto a verejnosť. V opačnom prípade je nutné hľadať iné ukazovatele, ktorými je možné monitorovať a hodnotiť plnenie cieľa.

6. Počet merateľných ukazovateľov vytvorených vo vzťahu k cieľu nie je obmedzený.

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).

Merateľný ukazovateľ možno považovať za najdôležitejšiu a nevyhnutnú súčasť pri implementácii programového rozpočtovania. Ich hlavnou úlohou je informovať volených zástupcov v mestskej časti Košice – Staré mesto, zamestnancov mestských úradov a verejnosť o tom:

- a) aké služby mestská časť Košice – Staré mesto realizuje pre obyvateľov, resp. aké sú výstupy a výsledky týchto služieb.
- b) v akej miere sa plnia/neplnia stanovené ciele,

Informácie, ktoré poskytujú merateľné ukazovatele, súčasne indikujú zmeny, ktoré je nutné vykonať v rámci programov (a ich častí) v prípade že sa naplánované ciele nedosahujú.

Merateľný ukazovateľ sa formuluje v priamej súvislosti s cieľom. Každý cieľ môže mať jeden, ale samozrejme aj viac merateľných ukazovateľov. Vždy je však dôležité – najmä ak plánujeme sledovať viac ukazovateľov – posúdiť všetky aspekty, týkajúce sa dobre naformulovaného ukazovateľa. Teda napríklad, kvalita informácií sa použitím viacerých ukazovateľov môže zvýšiť, ale súčasne môžu zbytočne vzrásť náklady na ich zber a hodnotenie.

Na prezentáciu merateľných ukazovateľov sa zvyčajne využíva v programovom rozpočte jednoduchá tabuľková forma (viď vzor v boxe).

Tabuľka merateľných ukazovateľov (vzor)

Cieľ										
MU:	.....									
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota										
Skutočná hodnota										

Tabuľková prezentácia teda obsahuje:

- cieľ, ktorý si mestská časť Košice – Staré mesto stanoví (výstupovo alebo výsledkovo orientovaný),
- zvolený merateľný ukazovateľ, ktorým bude plnenie cieľa monitorované a hodnotené,
- skutočnú hodnotu merateľného ukazovateľa (v roku R-1, prípadne aj v predchádzajúcich rokoch R-2, R-3). V prípade prvotnej implementácie programového rozpočtovania je to samozrejme odhad<sup>20</sup> – najmä v prípade ukazovateľov výstupu, v ďalších rokoch už presná informácia, ktorá vyplynie z hodnotiacej správy. V prípade výsledkovo orientovaných cieľov by to však mala byť explicitná hodnota, prípadne expertný odhad, v opačnom prípade budú plánované hodnoty nepresné a nebudú mať relevantnú vypovedaciu hodnotu.
- Plánované (cieľové) hodnoty pre trojročný rozpočet (R, R+1, R+2), prípadne kratšie obdobie (min. však nasledujúci rozpočtový rok, t.j. rok R) pokiaľ nie je možné stanoviť hodnoty ukazovateľov pre dlhšie časové obdobie.

<sup>20</sup> Za predpokladu, že mestská časť Košice – Staré mesto nevytvára štatistiky tých ukazovateľov, ktoré bude chcieť sledovať aj v programovom rozpočte.

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

Vzor vyplnenia tabuľky merateľných ukazovateľov prezentuje nasledujúci box.

### Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov

Cieľ	<b>Zabezpečiť rekonštrukciu a renováciu historických pamiatok</b>									
MU:	výstup	<b>počet zrekonštruovaných historických pamiatok za rok</b>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	3	4	5	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	1	-	-	-	-	-	-

Cieľ	<b>Zabezpečiť modernizáciu detských ihrísk</b>									
MU:	výstup	<b>počet zmodernizovaných detských ihrísk</b>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	5	7	9	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	3	-	-	-	-	-	-

Cieľ	<b>Zabezpečiť prípravu výstavby nových cyklotrás v mestskej časti</b>									
MU:	výstup	<b>počet km vybudovaných cyklotrás v danom roku</b>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	12	14	16	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	10	-	-	-	-	-	-

Plánovanie hodnôt merateľných ukazovateľov v dlhšom časovom rade samozrejme nie je obmedzené a v prípade, že mestská časť Košice – Staré mesto disponuje viacročnými cieľmi (napr. 5 ročnými), tabuľka sa primerane vyplní v tomto časovom horizonte, prípadne sa môže primerane upraviť, pokiaľ mestská časť Košice – Staré

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

mesto plánuje prezentovať aj dlhodobé ciele (takto revidovaná tabuľková prezentácia sa dá potom využiť aj v strategickom pláne).

Zdroje údajov môžu primárne pochádzať zo štatistík, rozborov, záverečných účtov a pod., ktoré si vytvárajú mestá alebo mestské časti, zriadené alebo založené organizácie alebo subjekty, ktoré realizujú činnosti financované z rozpočtu samosprávy napr. organizácie poskytujúce sociálne služby, odvoz odpadu, opravu a údržbu komunikácií, osvetlenie a pod.

Sekundárne si mestská časť Košice – Staré mesto môže údaje o hodnotách merateľných ukazovateľov objednať u externej organizácie, prípadne využiť iné informačné zdroje (napr. EÚ, celoštátne alebo rezortné štatistiky). V tejto súvislosti je opäť potrebné pripomenúť, že náročnosť získavania údajov závisí od zvolených ukazovateľov a ich vlastností (viď vlastnosti merateľného ukazovateľa).

Tabuľka merateľných ukazovateľov môže navyše obsahovať aj **východiskovú hodnotu**, ktoré **explicitne definuje** hodnotu ukazovateľa, oproti ktorej sa porovnáva plánovaná hodnota ukazovateľa v čase. V regulárnej tabuľke merateľných ukazovateľov sa táto hodnota zvyčajne nachádza medzi údajmi o skutočných hodnotách ukazovateľov v predchádzajúcich rokoch. Ak nie, na prezentáciu môžeme využiť v nasledujúcom boxe uvedenú tabuľku merateľných ukazovateľov.

### Prezentácia tabuľky merateľných ukazovateľov s údajom o východiskovej hodnote

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Zvýšiť podiel zelene na rozlohe centrálnej mestskej časti (v roku 2009). (proti roku 2006)</i>									
MU:	Výsledok	<b>% - tuálny podiel zelenej plochy z rozlohy centrálnej mestskej časti</b>								
Rok		R-3 2005	R-2 <b>2006</b>	R-1 2007	R 2008	R+1 2009	<b>R+2 2010</b>	R+3 2011	R+4 2012	R+5 2013
Plánovaná hodnota					4	5	<b>6</b>			
Skutočná hodnota				3						
<b>Východisková hodnota</b>			<b>2</b>							

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Rozšíriť kapacitu útulku pre zvieratá (oproti roku 2006)</i>									
MU:	výsledok	<i>% zvierat umiestnených v útulku z celkovo odchytených</i>								
Rok		R-3 2005	R-2 2006	R-1 2007	R 2008	R+1 2009	R+2 2010	R+3 2011	R+4 2012	R+5 2013
Plánovaná hodnota					95	98	<b>100</b>			
Skutočná hodnota				93						
<b>Východisková hodnota</b>			<b>92</b>							

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Zvýšiť podiel detí v materských školách ovládajúcich jeden svetový jazyk na základnej úrovni (oproti roku 2006)</i>									
MU:	výsledok	<i>% škôlkarov ovládajúcich jeden cudzí jazyk na základnej úrovni</i>								
Rok		R-3 2005	R-2 2006	R-1 2007	R 2008	R+1 2009	R+2 2010	R+3 2011	R+4 2012	R+5 2013
Plánovaná hodnota					9	10	<b>12</b>			
Skutočná hodnota				8						
<b>Východisková hodnota</b>			<b>5</b>							



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa v rámci programovej štruktúry k cieľom, ktoré ste sformulovali v predchádzajúcom cvičení, definovať vhodné merateľné ukazovatele. Pri cvičení využite tabuľku merateľných ukazovateľov.

# Krok 5: Alokácia výdavkov do programovej štruktúry

1. Do programovej štruktúry sa alokujú rozpočtové výdavky k relevantným prvkom/projektom, podprogramom a programom pričom platí, že:
  - a) súčet výdavkov prvkov/projektov sa rovná výdavkom na podprogram, ktorý je nimi tvorený,
  - b) súčet výdavkov podprogramov sa rovná výdavkom na program, ktorý je nimi tvorený.
  - c) súčet výdavkov programov sa rovná výdavkom rozpočtu mestskej časti Košice – Staré mesto.
2. Pri alokácii výdavkov sa nerozlišuje medzi bežnými výdavkami a kapitálovými výdavkami.
3. Výdavky, ktoré súvisia s administratívou a nie je možné ich priamo priradiť do jednotlivých programov a ich častí vzhľadom na to, že sú nimi financované aktivity vo viacerých rozdielnych programoch a ich častiach, resp. že tieto výdavky nie je možné rozkalkulovať, sa zaradujú do programu Administratíva.

Keďže **programy a ich časti** vlastne predstavujú aktivity (činnosti) mestskej časti Košice – Staré mesto – k danej programovej štruktúre v „ďalšom kroku“ **priradíme výdavky**, ktoré boli v klasickom rozpočte rozdelené podľa ekonomickej klasifikácie, funkčnej klasifikácie a pod.

Takáto prezentácia výdavkov jasným spôsobom zobrazí objem výkonov (výstupy), ktoré sa počas rozpočtového roka (viacerých rokov) „vyprodukujú“ – napríklad počet žiakov, ktorí navštevujú základné školy v rámci podprogramu Základné školy, čo môže byť súčasne výstup nachádzajúci sa v rozpočte samosprávy;

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

### Ukážka z programového rozpočtu (časť ciele a merateľné ukazovatele)

Účastník/zodpovednosť: Mestská krytá plaváreň

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	3 mil. SKK	3,5 mil. SKK	4 mil. SKK

Cieľ	<b>Zabezpečiť celoročnú prevádzku krytej plavárne</b>									
MU:	výstup	<b>počet dní prevádzky krytej plavárne za rok</b>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					290	320	360			
Skutočná hodnota				250						

Účastník/zodpovednosť: Oddelenie hospodárskej správy

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	1,5 mil. SKK	2 mil. SKK	2,5 mil. SKK

Cieľ	<b>Zabezpečiť výstavbu detských ihrísk</b>									
MU:	výstup	<b>počet nov-vystavaných detských ihrísk</b>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					3	4	5			
Skutočná hodnota				2						

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

**Účastník/zodpovednosť:** Oddelenie sociálne a materských škôl

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	11 mil. SKK	14 mil. SKK	17 mil. SKK

Cieľ	<i>Zabezpečiť prevádzku zariadenia sociálnych služieb</i>									
MU:	výstup	<i>počet občanov využívajúcich zariadenia sociálnych služieb</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					120	140	160			
Skutočná hodnota				80						

Samozrejme **objem výdavkov priradený k jednotlivým programom a ich častiam** (podprogramy, prvky) **pri zostavovaní programového rozpočtu závisí od stanovených cieľov a najmä hodnôt ukazovateľov.**

**Pri programovom rozpočtovaní sa zámery a ciele stávajú významnou podmienkou pre rozdeľovanie rozpočtových zdrojov. Alokácia výdavkov do programov a ich častí (podprogramov a prvkov/projektov) - teda na jednotlivé aktivity realizované mestskou časťou Košice – Staré mesto - podlieha cieľom, ktoré chce Staré mesto plniť v krátkodobom alebo strednodobom horizonte.**

Teda napr. čím viac žiakov škola plánuje vzdelávať, tým jej rozpočet musí byť vyšší (v tomto prípade automaticky vzhľadom na normatívne financovanie aj bude) alebo čím viac historických pamiatok plánuje mestská časť Košice – Staré mesto udržiavať, tým viac prostriedkov musí alokovať do tohto procesu alebo čím viac sa chce Staré mesto zviditeľňovať v očiach potenciálnych turistov, tým viac výdavkov musí vynakladať na svoju propagáciu.



To znamená, že **pred vlastnou alokáciou výdavkov** do programovej štruktúry (pred rozpočtovaním výdavkov) musíme analyzovať potrebný objem finančných prostriedkov **vo vzťahu k dosiahnutiu stanoveného cieľa**.

**Usporiadáním aktivít a výdavkov Starého mesta do programov (a ich častí) získame logickú štruktúru, ktorá nerozlišuje medzi bežnými a kapitálovými výdavkami, ale prezentuje úplné/celkové výdavky, ktoré súvisia s realizáciou činností Starého mesta v danej oblasti (v programe alebo jeho časti), a ktoré prispievajú k plneniu stanovených cieľov a v konečnom dôsledku k dosahovaniu vytýčeného zámeru.**

Teoreticky aj bez priradenia akýchkoľvek cieľov a merateľných ukazovateľov by nám táto forma usporiadania výdavkov vo forme programov, poskytla mnoho kvalifikovanejši a najmä vernejši obraz o výdavkoch mestskej časti Košice – Staré mesto v tej ktorej oblasti v porovnaní s tradičným rozpočtom.

Objektívne treba pripustiť, že takáto alokácia výdavkov do programov môže znamenať aj „zmätok“ pri ich následnom účtovaní – čo ale závisí individuálne od používaného software. Preto sa v mnohých prípadoch **abstrahuje od alokácií administratívnych (mzdy, odvody a pod.) a režijných výdavkov (výdavky na energie), prípadne ďalších výdavkov, ktoré nie je možné rozkalkulovať do programov a ich častí. Tieto sa potom rozdeľujú do samostatného programu Administratíva**). Takýto spôsob môžu uplatniť mestá alebo mestské časti pri tvorbe svojich programových rozpočtov.

Napriek využitiu takejto pomôcky (zaradenie výdavkov, ktoré sa nedajú rozkalkulovať do programu Administratíva) sa však **odporúča**, aby mestská časť Košice – Staré mesto súčasne **ako informatívnu prílohu k programovému rozpočtu** vypracovala aj **prezentáciu** programového rozpočtu, ktorý nebude obsahovať program Administratíva – čo znamená, že výdavky, ktoré boli jeho súčasťou, budú **pomerne rozdelené do jednotlivých programov**. Veľmi jednoduchým **klúčom**, ktorý môže Staré mesto využiť, je **počet zamestnancov** (najmä v prípade výdavkov na prevádzku budov vrátane energie) a ich **pracovný čas** v prípade rozdeľovania výdavkov na mzdy a odvody.

Užitočnou pomôckou pri zostavovaní **prvého programového rozpočtu – v našom prípade rozpočtu na roky 2009 – 2011** - je „preklopenie“ výdavkov existujúceho rozpočtu do vytvorenej programovej štruktúry, čím sa podstatne zjednoduší situácia pre tvorbu alokácií pri zostavovaní návrhu rozpočtu na nasledujúce tri roky (najmä z hľadiska útvarov a organizácií) a súčasne sa tým vytvorí báza pre merateľné ukazovatele výstupu (objem výstupov v existujúcom rozpočte súvisiaci s objemom finančných prostriedkov).

Teda napríklad ak v prebiehajúcom rozpočtovom roku 2008 mestská časť Košice – Staré mesto financuje údržbu detských ihrísk, športovísk a parkov s rozpočtom 4 mil. korún ročne, pričom z týchto peňazí zabezpečí údržbu 40-tich takýchto facílít, tak pri požiadavke na zvýšenie rozpočtu o 500 tis. korún by malo v nasledujúcom roku zabezpečiť údržbu 45-tich ihrísk, športovísk a parkov.

Alebo ak pri financovaní výstavby parkovacích miest vybuduje mestská časť Košice - Staré mesto z rozpočtu 10 mil. korún 50 parkovacích miest ročne, pri požiadavke na zvýšenie rozpočtu v nasledujúcom roku o 2 mil. korún bude Staré mesto dbať na to, aby sa počet novovybudovaných parkovacích miest zvýšil na 60.



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa v rámci programovej štruktúry alokovať rozpočtové výdavky do vybraných programov a ich častí. Pri cvičení využite ako pomôcku existujúci rozpočet mestskej časti Košice – Staré mesto .

# Logický rámec programu

Medzi víziou, poslaním, zámermi, strednodobými výsledkovými cieľmi, krátkodobými výsledkovými cieľmi, výstupovými cieľmi a vstupmi existuje vo všeobecnosti istá **súvislosť a hierarchia**, ktorú definuje tzv. **logický rámec programu**:

- vstupy financujú plnenie výstupov,
- výstupy prispievajú k dosahovaniu výsledkov,
- výsledky pomáhajú plniť zámer,
- plnením zámeru mestská časť Košice – Staré mesto reflektuje svoje poslanie a víziu.

Inak povedané:

- ☑ Výstupové ciele by mali podporovať dosahovanie krátkodobých výsledkových cieľov, strednodobých výsledkových cieľov a zámerov.
- ☑ Krátkodobé výsledkové ciele by mali podporovať dosahovanie strednodobých výsledkových cieľov a zámerov.
- ☑ Strednodobé výsledkové ciele by mali podporovať dosahovanie zámerov.
- ☑ Zámery by mali prispievať k plneniu poslania a vízie mestskej časti Košice Staré mesto.

### Príklad logického rámca programu

#### **Všeobecný príklad logického rámca programu**

- mestská časť Košice – Staré mesto realizuje svoje poslanie a víziu plnením zámeru
- mestská časť Košice – Staré mesto realizuje zámer plnením jednotlivých strednodobých výsledkových cieľov
- mestská časť Košice – Staré mesto realizuje strednodobý výsledkový cieľ plnením jednotlivých krátkodobých výsledkových cieľov
- mestská časť Košice – Staré mesto realizuje krátkodobý výsledkový cieľ plnením jednotlivých výstupových cieľov
- a samozrejme, mestská časť Košice – Staré mesto vstupmi financuje plnenie výstupov

#### **Konkrétny príklad logického rámca programu Prostredie pre život**

- *Zámer:* „Bezpečné detské ihriská.“
- logicky je podporovaný *Strednodobým výsledkovým cieľom:* „Zvýšiť kvalitu a bezpečnosť detských ihrísk (do roku 2011).“
- *Ten je zase konkretizovaný Krátkodobým výsledkovým cieľom:* „Zvýšiť počet zmodernizovaných detských ihrísk (v roku 2009).“
- *Ktorý sa dosiahne prostredníctvom Výstupového cieľa:* „Zabezpečiť modernizáciu detských ihrísk (v roku 2010).“
- Na jeho realizáciu sú pravdaže nevyhnutné vstupy či už vo forme financií, pracovníkov a pod.



### Konkrétny príklad logického rámca programu Komunikácie



- *Zámer:* „Udržiavané a bezpečné komunikácie.“
- logicky je podporovaný *Strednodobým výsledkovým cieľom:* „Zvýšiť kvalitu cyklistickej infraštruktúry (do roku 2011).“
- *Ten je zase konkretizovaný Krátkodobým výsledkovým cieľom:* „Rozšíriť sieť cyklotrás na území mestskej časti (v roku 2009).“
- *Ktorý sa dosiahne prostredníctvom Výstupového cieľa:* „Zabezpečiť prípravu výstavby nových cyklotrás v mestskej časti (v roku 2009).“
- Na jeho realizáciu sú pravdaže nevyhnutné vstupy či už vo forme financií, pracovníkov a pod.

Teda pri tvorbe programovej štruktúry (rovnako pri zmenách) je dôležité skúmať, či formulované štruktúry vplyvajú na dosahovanie cieľov a zámerov a súčasne, či formulované ciele pomáhajú plniť zámery a poslanie mestskej časti Košice – Staré mesto.

V praxi, pri tvorbe (prvého) programového rozpočtu na roky 2009-2011, môže (aj opakovane) prichádzať k **úprave programovej štruktúry**, a to práve z dôvodov uplatňovania vnútornej logiky programu.

Je pravdepodobné, že nie vždy sa nám podarí vytvoriť ideálny programový rozpočet už v prvom roku, a to aj vzhľadom na to, že proces prechodu na programové rozpočtovanie nie je jednoduchý a nie je to ani mechanické cvičenie.

Logický rámec programu môžeme považovať za významnú pomôcku **pri tvorbe** programového rozpočtu a súčasne za nástroj pre **spätnú kontrolu** programového rozpočtu a **jeho úpravy**.

Logický rámec programu môže jasne poukázať na **aktivity**, ktoré Staré mesto vykonáva a tieto žiadnym spôsobom neprispievajú k dosahovaniu výsledkov (ich výstupy neprispievajú k dosahovaniu výsledkov) alebo naopak môže explicitne poukázať na potrebu **nových aktivít** (revidovaných aktivít), ktoré môžu prispieť k plneniu výsledkov a následne zámerov.



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa zadefinovať význam logického rámca.
2. Pokúste sa vytvoriť príklad využitia logického rámca pre konkrétne podmienky mestskej časti Košice – Staré mesto. Ako podklad môžete využiť výstupy z predchádzajúcich cvičení.

# Zmena programovej štruktúry

1. Zrušenie programu/časti programu je v priebehu roka možné.
2. Doplnenie časti programu, programu v priebehu roka je možné vykonať len za predpokladu, že mestská časť Košice – Staré mesto počas rozpočtového roka začne s realizáciou aktivity, ktorá sa nepodieľa na plnení už formulovaných cieľov a nie je možné zaradiť do existujúcich častí programov/programov.
3. Odseky 1 a 2 platia rovnako pre spoločné programy.
4. Zámery, ciele a merateľné ukazovatele programov a ich častí nie je možné v priebehu rozpočtového roka meniť. Dôvody neplnenia cieľov sa uvádzajú v monitorovacej správe a hodnotiacej správe.
5. Zámery, ciele a merateľné ukazovatele programov a ich častí je možné zrušiť v priebehu rozpočtového roka len v prípade, ak sa ruší príslušný program alebo jeho príslušná časť.
6. V priebehu roka je možné formulovať nové ciele a k nim nové merateľné ukazovatele.
7. Pri príprave návrhu rozpočtu na nasledujúce rozpočtové roky sa môžu formulovať nové ciele vrátane merateľných ukazovateľov pre programy a ich časti, ktoré boli schválené v predošliých rozpočtových rokoch.
8. Pri príprave návrhu rozpočtu na nasledujúce rozpočtové roky sa môžu formulovať nové programy, časti programov, ak mestská časť Košice – Staré mesto plánuje realizovať aktivity, ktoré nie je možné zaradiť do existujúcich programov a ich častí.

Pôvodne vytvorená programová štruktúra môže samozrejme podliehať aj rôznym zmenám. Napríklad môže prísť k doplneniu programu alebo jeho časti, alebo naopak k zrušeniu programu alebo jeho časti. S tým samozrejme súvisí potreba formulovania nových cieľov a ukazovateľov, alebo naopak ich rušenie.

Dôležitým faktorom je, že ciele a súvisiace merateľné ukazovatele **existujúcej štruktúry** nie je možné meniť počas roka. Ich **neplnenie** sa zdôvodňuje v **monitorovacej a hodnotiacej správe** v rámci príslušného komentára.

Zmeny programovej štruktúry v podobe rušenia programov a ich častí nie sú samoučelné a mali by rešpektovať logický rámec programu a jednak výsledky

monitorovania a hodnotenia, ktoré nám okrem iného poskytujú informácie o „zmysluplnosti“ existujúcej štruktúry pri dosahovaní cieľov, zámerov a poslania mestskej časti Košice – Staré mesto, resp. parciálnych cieľov a zámerov.

Teda, rušenie by malo byť založené na jasnej informácii o tom, ako daná časť programu alebo program prispieva alebo neprispieva k plneniu cieľov, zámerov, poslania a/alebo či dané ciele podporujú dosahovanie zámerov. Táto zásada platí rovnako aj pri tvorbe nových programových štruktúr.

Aj zrušený program alebo časť programu musí samozrejme podliehať regulárnemu ex post zmonitorovaniu a zhodnoteniu v príslušnej (z časového hľadiska) monitorovacej správe a hodnotiacej správe, ktorá je súčasťou záverečného účtu.

### Príklad zmien v programovej štruktúre

#### **PRÍKLAD 1: DOPLNENIE PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY**

Môže nastať situácia, že sa mestská časť Košice - Staré mesto v priebehu rozpočtového roka rozhodne kofinancovať prevádzku miestneho domova dôchodcov, pričom doteraz na tieto účely nevykladala žiadne finančné prostriedky, pretože nemala tento Domov Dôchodcov vo svojej zriaďovateľskej pôsobnosti. Podprogram Domov dôchodcov teda nebol zaradený v jej programovej štruktúre. Zastupiteľstvo mestskej časti sa však v priebehu rozpočtového roka rozhodlo financovať niektoré aktivity Domova Dôchodcov a preto musí rozhodnúť o doplnení programovej štruktúry o podprogram Domov dôchodcov, v programe Sociálne služby, spolu s formulovaním relevantného zámeru a cieľov pre tento podprogram a taktiež s príslušnou finančnou alokáciou slúžiacou na plnenie stanovených cieľov a zámeru.

#### **PRÍKLAD 2: ZRUŠENIE ČASTI PROGRAMU (A RELEVANTNÝCH CIEĽOV A MERATEĽNÝCH UKAZOVATEĽOV)**

Pri hypotetickej situácii v rámci programu Komunikácie rozpočtovala mestská časť Košice – Staré mesto výdavky na projekt (časovo termínovanú aktivitu) „Budovanie a rozširovanie siete cyklotrás“. Finančné prostriedky mali byť zabezpečené z európskych fondov. V priebehu rozpočtového roka však samospráva zistila, že jej žiadosť z európskych fondov nebola schválená. Preto sa rozhodla uvedený projekt z programovej štruktúry vyradiť, vzhľadom na to, že bez získania uvedených finančných prostriedkov by ciele tohto projektu nemohli byť naplnené. Súčasne zo štruktúry vyradila aj s projektom súvisiace ciele a príslušné merateľné ukazovatele. V rámci monitorovania túto zmenu štruktúry samospráva adekvátne zdôvodnila.





### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa vymenovať pravidlá, ktoré platia pri zmenách programovej štruktúry.
2. Akú úlohu hrá logický rámec pri zmenách programovej štruktúry.
3. Pokúste sa uviesť príklad zmeny v programovej štruktúre, ktorý môže (mohol by) nastať v prípade mestskej časti Košice – Staré mesto.

# Kritériá pre umiestnenie zámerov a cieľov na jednotlivých úrovniach programovej štruktúry

<i>Úroveň programovej štruktúry</i>	<i>Formulovanie zámeru</i>	<i>Formulovanie výstupovo orientovaného cieľa</i>	<i>Formulovanie krátkodobého výsledkovo orientovaného cieľa</i>	<i>Formulovanie strednodobého výsledkovo orientovaného cieľa</i>
<b>Program</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuluje sa vždy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vždy, ak program nie je ďalej členený</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Môže sa formulovať, ak program nie je ďalej členený</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Môže sa formulovať, ak program nie je ďalej členený</li> </ul>
<b>Podprogram</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Môže sa formulovať</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vždy, ak podprogram nie je ďalej členený</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Môže sa formulovať, ak podprogram nie je ďalej členený</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Môže sa formulovať</li> </ul>
<b>Prvok</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vždy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Môže sa formulovať</li> </ul>	-

# Monitorovanie a hodnotenie

1. **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 školiaceho materiálu sa monitorovanie výkonnosti bude nazývať monitorovanie. Výsledky monitorovania sa prezentujú v monitorovacej správe.**
2. **Účelom monitorovania je porovnávanie očakávaných hodnôt stanovených v merateľných ukazovateľoch so skutočnosťou a porovnávanie rozpočtovaných výdavkov na plnenie programov a ich častí so skutočnosťou.**
3. **Mestská časť Košice – Staré mesto vykonáva monitorovanie programov a monitorovanie spoločných programov.**
4. **Monitorovanie je podmienené celoročným priebežným získavaním údajov o plnení hodnôt merateľných ukazovateľov príslušných cieľov programov a ich častí.**
5. **Monitorovanie sa vykonáva jedenkrát počas rozpočtového roka k 30. 06.**
6. **Výsledky monitorovania sa spracúvajú do monitorovacej správy a využívajú sa na operatívne riešenie zistených nedostatkov.**
7. **Odporúča sa, aby monitorovaciu správu prerokovalo aj príslušné zastupiteľstvo mestskej časti Košice – Staré mesto.**
8. **Monitorovacia správa obsahuje najmä:**
  - a) **porovnanie plánovaných a dosiahnutých výstupov a výsledkov, vrátane posúdenia prípadného nerovnomerného vecného plnenia vo vzťahu k vynaloženým výdavkom,**
  - b) **komentár obsahujúci vysvetlenie neplnenia plánovaných výstupov alebo výsledkov;**
  - c) **návrhy na operatívne riešenie zistených nedostatkov;**
1. **Hodnotenie je systematická a analytická činnosť, ktorá na základe analýzy kritérií relevantnosti, účinnosti, efektívnosti/hospodárnosti, užitočnosti/dopadu a stability/udržateľnosti poskytuje spoľahlivé závery o výstupoch, výsledkoch, dôsledkoch a celkových účinkoch programu. Výsledky hodnotenia sa prezentujú v hodnotiacej správe, ktoré je súčasťou záverečného účtu.**
2. **Účelom hodnotenia je najmä zlepšiť rozhodovanie a rozdeľovanie zdrojov rozpočtu na plnenie jednotlivých cieľov.**

1. **Staré mesto vykonáva hodnotenie programov a hodnotenie spoločných programov.**
2. **Hodnotenie je podmienené celoročným priebežným získavaním údajov o plnení hodnôt merateľných ukazovateľov príslušných cieľov programov a ich častí.**
3. **Hodnotenie sa vykonáva jedenkrát počas rozpočtového roka k 31.12.**
4. **Výsledky hodnotenia sa spracúvajú do hodnotiacej správy a využívajú sa najmä na posúdenie efektívnosti a účinnosti.**
5. **Hodnotiacia správa je súčasťou záverečného účtu a obsahuje najmä:**
  - a) **informáciu o splnení cieľov s využitím porovnania plánovaných a dosiahnutých hodnôt merateľných ukazovateľov s dôrazom na efektívnosť a účinnosť.**
  - b) **komentár obsahujúci vysvetlenie nesplnenia plánovaných výstupov alebo výsledkov;**
  - c) **v prípade existencie porovnateľných údajov porovnanie efektívnosti a účinnosti.**

**Súčasťou filozofie** programového rozpočtovania (systém plánovania, rozpočtovania a hodnotenia) je **monitorovanie** tzv. programového plnenia rozpočtu a aj jeho koncoročné **hodnotenie**.

Obe spomenuté aktivity sa musia pre zachovanie svojej podstaty diať **periodicky**, a to z dôvodu **kontinuálneho zabezpečovania** informácií o plnení alebo neplnení merateľných ukazovateľov, t.j. o plnení alebo neplnení cieľov.

**Monitorovanie** a **hodnotenie** by malo mestskej časti Košice – Staré mesto poskytnúť odpovede na tieto základné otázky:

- ✓ Darí sa nám dosahovať naplánované ciele?
- ✓ Aký je trend merateľných ukazovateľov (rastúci/klesajúci)?
- ✓ Akým spôsobom je možné sa porovnať s inou samosprávou a akú máme výkonnosť v porovnaní s ňou?
- ✓ Ktoré faktory ovplyvňujú plnenie našich cieľov?
- ✓ Aké kroky podnikneme, aby sme začali dosahovať stanovené ciele (ak ich neplníme)?

- ✓ Aké sú ďalšie celkové účinky realizácie programov (ich častí)?

Je nesmierne dôležité, aby sme **objektívne posudzovali** plnenie a neplnenie cieľov (hodnoty merateľných ukazovateľov), a to najmä v druhom prípade, obzvlášť, ak existuje podobný typ samosprávy (napr. mestská časť s porovnateľným počtom obyvateľov), ktorý dosahuje lepšiu výkonnosť a chceme sa s ním porovnávať.

V súvislosti so zavedením programového rozpočtovania sa dá sa predpokladať, že **porovnávanie výkonnosti** sa stane v budúcnosti významnou súčasťou fungovania samospráv, ktorá môže byť relevantným indikátorom kvality života v mestskej časti Košice – Staré mesto.

Súčasťou systému monitorovania a hodnotenia je aj **tvorba správ**, ktoré dokumentujú zistenia o plnení a neplnení cieľov. **Monitorovacie správy** sa môžu stať v prípade Košíc – Starého mesta súčasťou **polročného** hodnotenia finančného plnenia rozpočtu, ale rovnako môžu Košice – Staré mesto pripravovať monitorovacie správy aj v ľubovoľnom kratšom intervale.

**Hodnotiace správy** sú štandardnou **súčasťou záverečného účtu**<sup>21</sup>, čo znamená, že výsledky plnenia cieľov budú (môžu byť) použité aj pri príprave rozpočtu na nasledujúce tri roky.

V rámci **hodnotenia programov** skúmame **najmä**:

---

<sup>21</sup> Vid' zákon č. 583/2004 Z. z., § 16, ods. 5, písm. g).

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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

**Relevantnosť** – posúdenie vzájomnej súvislosti priorít Košíc – Starého mesta, zámerov a cieľov programov. Porovnanie, do akej miery dosiahnuté výstupy a výsledky cieľov zabezpečujú plnenie zámeru programu. Zisťovanie, či sa dopĺňa, duplikuje alebo prekrýva niektorá časť programu s inými.

**Pri posudzovaní relevantnosti sa pýtame napríklad:** *Má zmysel z peňazí mestskej časti financovať tri materské školy, z ktorých dve sú relatívne blízko seba a kapacitne by potrebný počet žiakov bola schopná pokryť jedna z nich?*

**Účinnosť** – hodnotenie miery dosiahnutia cieľov programu, širších plánovaných aj neplánovaných prínosov a pozitívnych a negatívnych vplyvov realizácie programu. Hodnotenie účinnosti je podmienené merateľnosťou a overiteľnosťou cieľov.

**Pri posudzovaní účinnosti sa pýtame napríklad:** *Podarilo sa nám dosiahnuť plánované ciele v rámci podprogramu Pamiatková starostlivosť? Ak nie, z akých dôvodov?*

**Efektívnosť/hospodárnosť** – posúdenie efektívnosti vstupov k dosiahnutým výstupom. Posúdenie, či za rovnaké vstupy bolo možné získať vyššie výstupy alebo bolo možné za nižšie vstupy dosiahnuť rovnaké výstupy. Na posúdenie sa používajú najmä normy a porovnateľné programy.

**Pri posudzovaní efektívnosti/hospodárnosti sa pýtame napríklad:** *Prečo susedná mestská časť, ktorá si údržbu cyklodráh obstaráva dodávateľsky, dokáže zabezpečiť túto údržbu v rovnakom rozsahu ako my prostredníctvom mestského podniku, avšak s o tretinu nižšími nákladmi? - hospodárnosť.*

*Alebo: Prečo susedná mestská časť s rovnakým objemom finančných prostriedkov v rámci programu Komunikácie dokáže zabezpečiť údržbu parkovacích miest v oveľa väčšom rozsahu? - efektívnosť.*

V rámci hodnotenia programov **môžeme skúmať aj:**

**Užitočnosť/dopad** – porovnanie plánovaného, resp. dosiahnutého vplyvu cieľov programu s potrebami cieľovej skupiny.

**Pri posudzovaní užitočnosti a dopadu sa pýtame napríklad:** *Je krytá plaváreň, ktorú samospráva vybudovala a každoročne prevádzkuje, skutočne využívané obyvateľmi?*

**Stabilitu/udržateľnosť** – 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).

**Pri posudzovaní stability a udržateľnosti sa pýtame napríklad:** *Ak investujeme do rozšírenia kapacity miestnej záchytky, ktorá slúži na dočasnú starostlivosť o podnapitých a agresívnych občanov, skutočne sa tým znateľne zlepší ich zlá situácia? Alebo im len dáme určitú formu istoty, ktorá v konečnom dôsledku zníži ich pocit zodpovednosti za svoje konanie?*

Úlohou systému programového rozpočtovania **nie je automaticky trestať**<sup>22</sup> za neplnenie cieľov (resp. ukazovateľov). Jeho cieľom je v tomto kontexte umožniť prijímať (priebežne) **nápravné opatrenia**, pokiaľ ukazovatele nedosahujú plánované hodnoty.

Súčasťou monitorovacích a hodnotiacich správ býva preto **komentár**, v rámci ktorého je možné vysvetliť **objektívne príčiny** neplnenia/nesplnenia cieľov.

Monitorovanie a hodnotenie môžeme zároveň považovať za kľúčový nástroj pre **komunikáciu** medzi mestskou časťou Košice – Staré mesto a **obyvateľmi** a za nástroj pre **verejnú kontrolu** Košíc – Starého mesta.

---

<sup>22</sup> Naopak, programové rozpočtovanie prináša rôzne stimuly za plnenie cieľov a môže slúžiť napríklad aj ako základ pre systém vyplácania odmien na úrovni samosprávy.



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa definovať význam monitorovania a hodnotenia, ako súčasti filozofie programového rozpočtovania.



# Príprava na implementáciu

Praktickou pomôckou pri zavádzaní programového rozpočtovania je zostavenie **časového harmonogramu implementácie**, ktorý obsahuje povinnosti jednotlivých účastníkov tvorby programového rozpočtu a časový plán ich realizácie (viď nasledujúci príklad).

Vzor jednoduchého časového harmonogramu implementácie

<i>Termín</i>	<i>Činnosť</i>	<i>Zodpovednosť</i>	<i>Participácia</i>
január - február	Vzdelávanie	Ekonomické odd.	Všetky útvary
marec - máj	Príprava programovej štruktúry	Ekonomické odd.	Všetky útvary
jún - júl	Príprava regulačného rámca pre rozpočtový proces	Ekonomické odd.	Prednosta, kontrolór
august - október	Príprava programového rozpočtu	Ekonomické odd.	Všetky útvary
november - december	Diskusia o programovom rozpočte a jeho schválenie v Mestskom zastupiteľstve	Primátor, mestské zastupiteľstvo	Ekonomické odd.

Tvorba časového harmonogramu sa potom môže stať v nasledujúcich rokoch aj štandardnou súčasťou rozpočtového procesu už **vo forme** tzv. **rozpočtového harmonogramu** (rozpočtového kalendára).

Odhládnuv od technických záležitostí, akou je napríklad uvedená príprava časového harmonogramu jednotlivých krokov implementácie programového

rozpočtovania, dôležitou súčasťou prípravnej fázy pred zavedením nového systému rozpočtovania je **vzdelávanie**.

Informácie, týkajúce sa **zmeny** v rozpočtovaní,<sup>23</sup> môžu byť poskytované v rámci tréningov, seminárov a pod. nielen **zamestnancom** mestského úradu, ale aj **členom komisíí** a **poslancom** zastupiteľstva, ktorí schvaľujú **rozpočet** (vrátane jeho zmien) a rovnako vo väčšine prípadov i **monitorovacie správy**, ako aj **záverečný účet** (ktorý bude od roku 2009 obsahovať aj informácie o programovom plnení rozpočtu).

Samozrejme **zmenu** v rozpočtovom systéme, ktorú predstavuje programové rozpočtovanie, nie je možné úspešne implementovať prostredníctvom jedného školenia, ani série školení.

Z hľadiska profitovania (dosiahnutia výsledkov) z tohto rozpočtového systému je potrebné **niekoľkoročné úsilie**. Tento fakt by sme si mali uvedomiť a osvojiť hneď na začiatku.

Bude preto užitočné a účinné, ak v rámci úradu bude zabezpečovať **trvalú odbornú pomoc**, ktorej súčasťou môže byť pri zavádzaní programového rozpočtovania aj vyššie spomenuté vzdelávanie, Ekonomické odd..

---

<sup>23</sup> Teda najmä predstavenie nového konceptu rozpočtovania - vysvetlenie významu strategického plánovania, tvorbu programového rozpočtu, formulovanie zámerov, cieľov, merateľných ukazovateľov, predstavenie systému monitorovania a hodnotenia a pod.

# Štandardizácia rozpočtového procesu

Pre zvýšenie kvality rozpočtového procesu a jeho transparentnosti sa odporúča jeho štandardizácia, čo znamená najmä:

- a) Vypracovanie regulácie rozpočtového procesu, ktorá najmä definuje subjekty rozpočtového procesu, ich úlohy, všeobecné termíny plnenia úloh a zodpovednosť za plnenie úloh;
- b) Vypracovanie štandardizovaných formulárov pre rozpočtový proces vrátane prípravy rozpočtu, úpravy rozpočtu, monitorovania rozpočtu a hodnotenia rozpočtu;
- c) Vytvorenie rozpočtového harmonogramu, ktorý definuje konkrétne termíny plnenia úloh subjektov rozpočtového procesu.

Súčasťou štandardizácie rozpočtového procesu je teda vytvorenie **regulačného rámca**, čo v praxi znamená vypracovanie **smernice, všeobecne záväzného nariadenia**, alebo iného podobného **predpisu**, ktorý určí a detailne popíše **úlohy** a **zodpovednosť** jednotlivých **subjektov** rozpočtového procesu pri **príprave, schvaľovaní, zmene, monitorovaní** a **hodnotení** programového rozpočtu.

Ak mestská časť Košice – Staré mesto podobným dokumentom disponuje, tento stačí len aktualizovať a zohľadniť nové skutočnosti, ktoré so sebou programové rozpočtovanie prináša (napr. monitorovanie/hodnotenie programového plnenia rozpočtu, formulovanie cieľov a pod.).

Súčasťou takéhoto „predpisu“ by mali byť (môžu byť) aj **štandardizované formuláre** - napríklad **formulár rozpočtovej požiadavky** (ktorý použijú oddelenia pre predloženie svojich rozpočtových požiadaviek vrátane komentárov a súčasne v nich uvedú plánované ciele a merateľné ukazovatele, nielen plánované výdavky), **formulár pre monitorovanie** (pomocou ktorého oddelenia priebežne hodnotia nielen finančné plnenie rozpočtu, ale aj plnenie stanovených cieľov) či **formulár pre hodnotenie** (pomocou ktorého oddelenia hodnotia ročný vývoj výdavkov a splnenie stanovených cieľov za rozpočtový rok).

Zavedením jednotných formulárov sa zabezpečí prehľadnosť rozpočtového procesu a predkladanie požadovaných informácií (vstupov do rozpočtového procesu) v **jednotnej forme**.

Ak hovoríme o regulácii rozpočtového procesu, je veľmi dôležité zdôrazniť **zodpovednosť tých**, ktorý rozpočet pripravujú a **realizujú**, teda zodpovednosť útvarov a organizácií. Čo to znamená? Pokiaľ by sme zostavili programový rozpočet, ale nezadefinovali zodpovednosť za finančné plnenie rozpočtu a najmä za jeho **programové plnenie**, čiastočne by nám unikol zmysel formulovania cieľov a merateľných ukazovateľov, keďže za ich dosahovanie by reálne nikto nezodpovedal. Preto je rozhodujúce, aby za prípravu rozpočtu a aj jeho plnenie – **vrátane plnenia cieľov** – existovala v rámci mestského úradu a organizácií jasná zodpovednosť.

**Rozpočtový harmonogram** (rozpočtový kalendár) je praktický nástroj pre definovanie **úloh** subjektov rozpočtového procesu a **termínov** plnenia týchto úloh - vo fáze prípravy rozpočtu, jeho schvaľovania, zmeny, monitorovania a hodnotenia (vrátane prípravy záverečného účtu). Rozpočtový harmonogram môžeme považovať za akúsi **vizuálnu prezentáciu** vytvoreného

regulačného rámca, ktorý navyše obsahuje **termíny** plnenia v predpise definovaných úloh. Harmonogram pritom neslúži (nemusí slúžiť) len mestskému úradu, resp. ďalším subjektom rozpočtového procesu. Ako verejný dokument (zverejnený napr. aj na webovej stránke mestského úradu, a pod.) umožňuje aj verejnosti **sledovať rozpočtový proces mestskej časti Košice – Staré mesto**, uplatňovať svoje potenciálne návrhy, získavať informácie o prerokovaní monitorovacích alebo hodnotiacich správ a pod.

Ak Košice – Staré mesto podobný harmonogram využíva už v súčasnosti, opäť ho len jednoducho aktualizuje či doplní o povinnosti, ktoré vyplývajú zo zavedenia programového rozpočtovania.

**Vzory rozpočtových regulácií, štandardizovaných formulárov a rozpočtových harmonogramov budú zverejnené na oficiálnej stránke projektu – [www.finance.gov.sk/projekt](http://www.finance.gov.sk/projekt).**



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa vysvetliť, ktoré kroky obsahuje štandardizácia rozpočtového procesu.

# 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**

## Mestská časť Košice – Staré mesto

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 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>24</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.

---

<sup>24</sup> Používa sa aj synonymum ukazovateľa výkonnosti.

### 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 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.
  - 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

## **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).

## **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.