

# Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry

---

*Školiaci materiál*

## Základné údaje

<b>Subjekt</b>	<i>Levoča</i>
<b>Typ subjektu</b>	<i>okresné mesto</i>
<b>Okres</b>	<i>Levoča</i>
<b>Kraj</b>	<i>Prešovský samosprávny kraj</i>
<b>Počet obyvateľov</b>	<i>14 667</i>

## Obsah

Úvod.....	4
Základné princípy a východiská .....	5
Krok 1: Vytvorenie programovej štruktúry .....	8
Krok 2: Formulovanie zámerov.....	31
Krok 3: Formulovanie cieľov .....	35
Krok 4: Vytvorenie merateľných ukazovateľov .....	43
Krok 5: Alokácia výdavkov do programovej štruktúry .....	50
Logický rámec programu.....	56
Zmena programovej štruktúry.....	61
Kritériá pre umiestnenie zámerov a cieľov na jednotlivých úrovniach programovej štruktúry .....	64
Monitorovanie a hodnotenie.....	65
Príprava na implementáciu .....	71
Štandardizácia rozpočtového procesu .....	73
Terminológia .....	76
Zdroje informácií.....	81
Súvisiace školiace materiály .....	82

# 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 Finančného oddelenia MsÚ Levoča
- ✓ Vedúcim zamestnancom odborných oddelení mesta Levoča a jeho rozpočtových (6 MŠ, 3 ZŠ, 1 ZUŠ, Centrum voľného času OLYMP) a príspevkových (Správa účelových zariadení mesta Levoča, Mestské kultúrne stredisko mesta Levoča, Levočské technické služby), organizácií, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci mesta Levoča.
- ✓ Voleným zástupcom v meste Levoča.
- ✓ Predstaviteľom nevládných a záujmových organizácií a obyvateľom, ktorí sa zaujímajú o to, akým spôsobom mesto Levoča 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 mesto Levoča 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.
- Zábery 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 mesta Levoča.

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 mesta Levoča.
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. Mesto Levoča pri tvorbe programového rozpočtu môže využiť preddefinované programové štruktúry podľa tohto školiaceho materiálu<sup>3</sup>.
8. Pre aktivity, ktoré mesto Levoča vykonáva, a ktoré nie je možné obsiahnuť v rámci definovaných programových štruktúr podľa tohto školiaceho materiálu/manuálu MF SR<sup>4</sup>, mesto Levoča vytvorí ďalší program.
9. Časti programov mesto Levoča 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 mesta Levoča **hlavnými kompetenčnými oblasťami** (skupiny aktivít, ktoré mesto Levoča v rámci danej kompetencie vykonáva; napr. Sociálne služby, Vzdelávanie, Kultúra, Šport, Propagácia a marketing a pod).

Mesto Levoča môže pri formulovaní programov vychádzať zo strategického plánu<sup>7</sup>, ktorý okrem iného identifikuje **hlavné oblasti pôsobnosti** mesta Levoča, 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 miest a obcí.

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

<b>Program 1: Plánovanie, manažment a kontrola</b>	<b>Program 8: Doprava</b>
<b>Program 2: Propagácia a marketing</b>	<b>Program 9: Vzdelávanie</b>
<b>Program 3: Interné služby</b>	<b>Program 10: Šport</b>
<b>Program 4: Služby občanom</b>	<b>Program 11: Kultúra</b>
<b>Program 5: Bezpečnosť</b>	<b>Program 12: Prostredie pre život</b>
<b>Program 6: Odpadové hospodárstvo</b>	<b>Program 13: Sociálne služby</b>
<b>Program 7: Komunikácie</b>	<b>Program 14: Administratíva</b>

<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**.

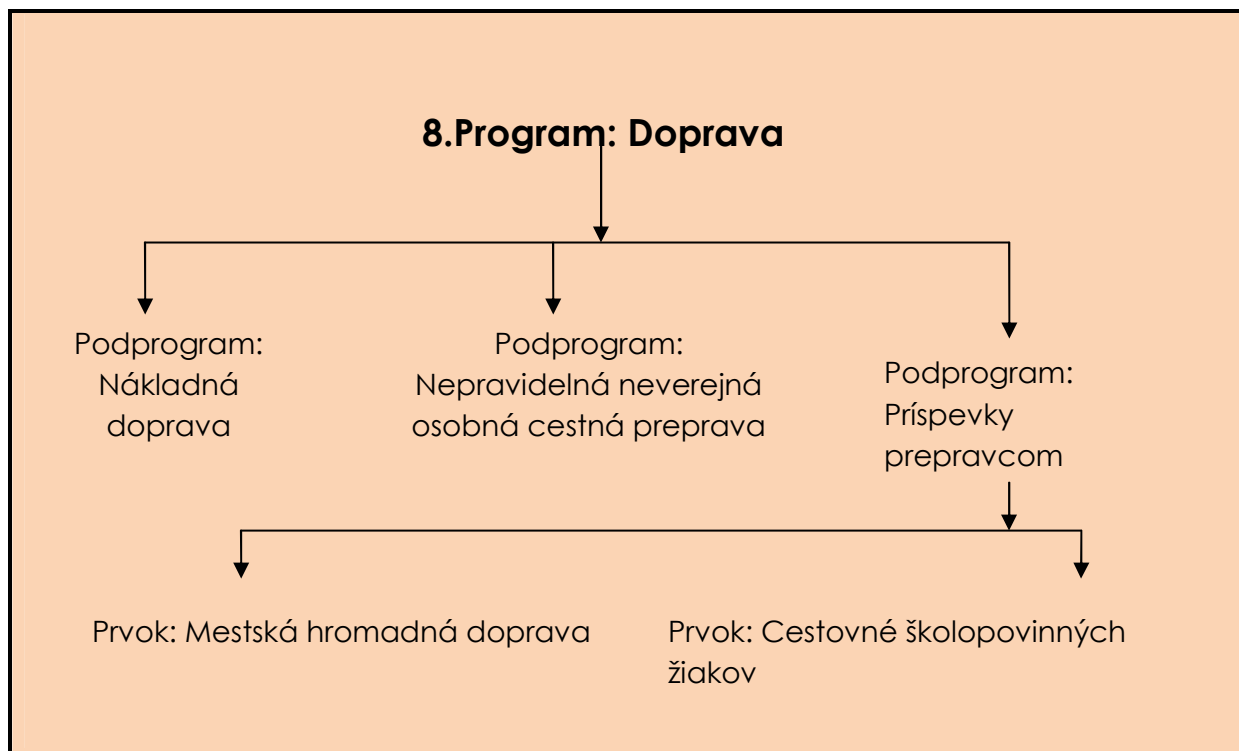
Pri tvorbe programovej štruktúry na úrovni programov môže mesto Levoča využiť navrhnuté programy, ktoré kopírujú hlavné kompetenčné oblasti a prezentujú ich ako logické celky (skupiny súvisiacich aktivít).

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

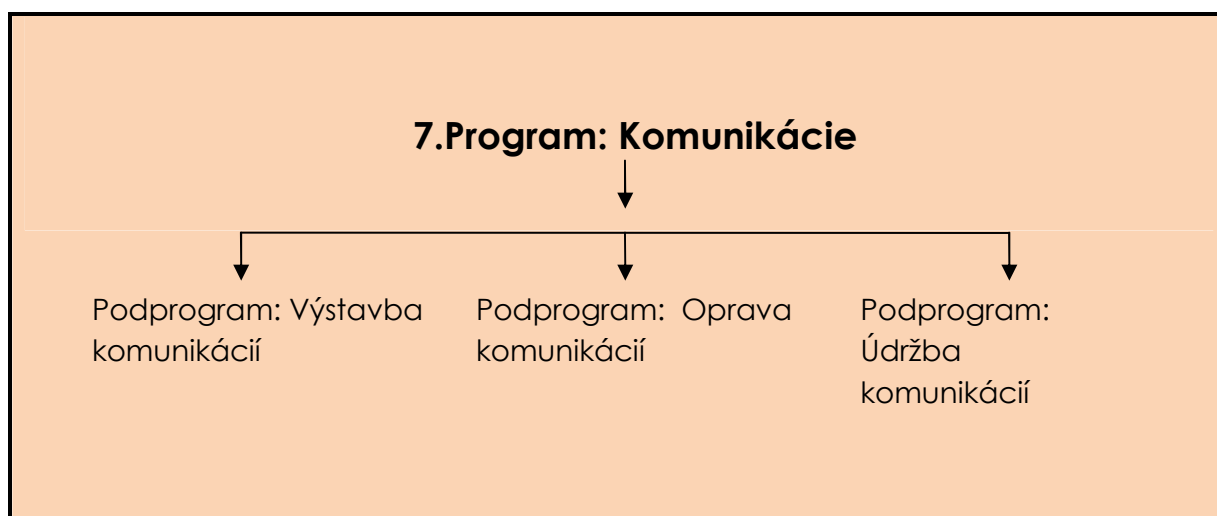
A naopak, ak mesto Levoča nevykonáva niektorú zo skupín aktivít definovanú navrhnutým programom, do programovej štruktúry program nezarádi (to nie je prípad mesta Levoča, ktoré financuje všetky kompetenčné oblasti života samosprávneho subjektu).

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**.

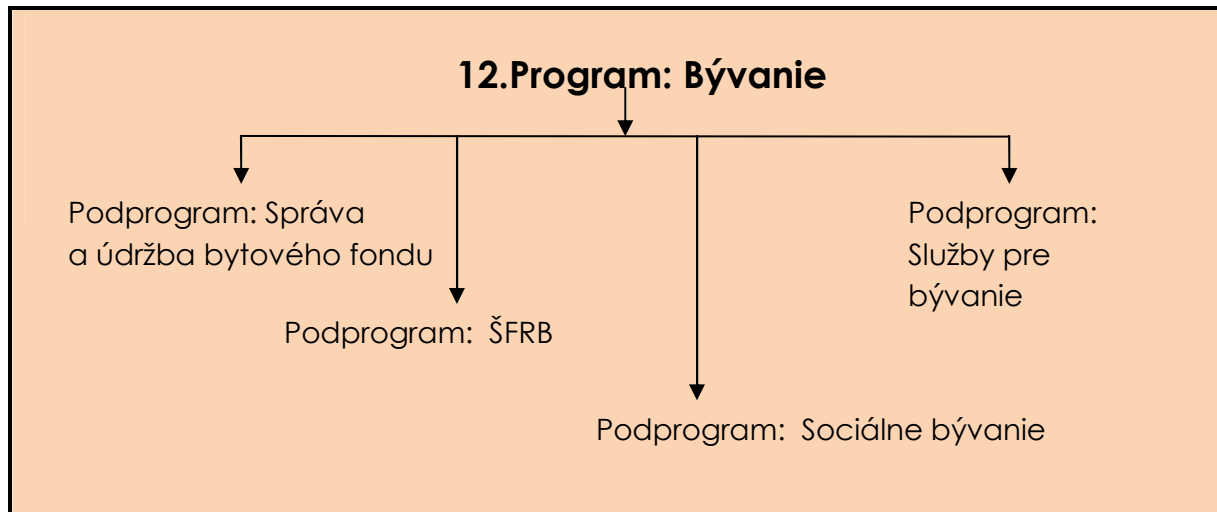
Príklad potenciálneho programu mesta Levoča a jeho vnútornej štruktúry (podprogramy a prvky) – Príklad 1.



Príklad potenciálneho programu mesta Levoča a jeho vnútornej štruktúry (podprogramy a prvky) – Príklad 2.



### Príklad potenciálneho programu mesta Levoča a jeho vnútornej štruktúry (podprogramy a prvky) – Príklad 3.

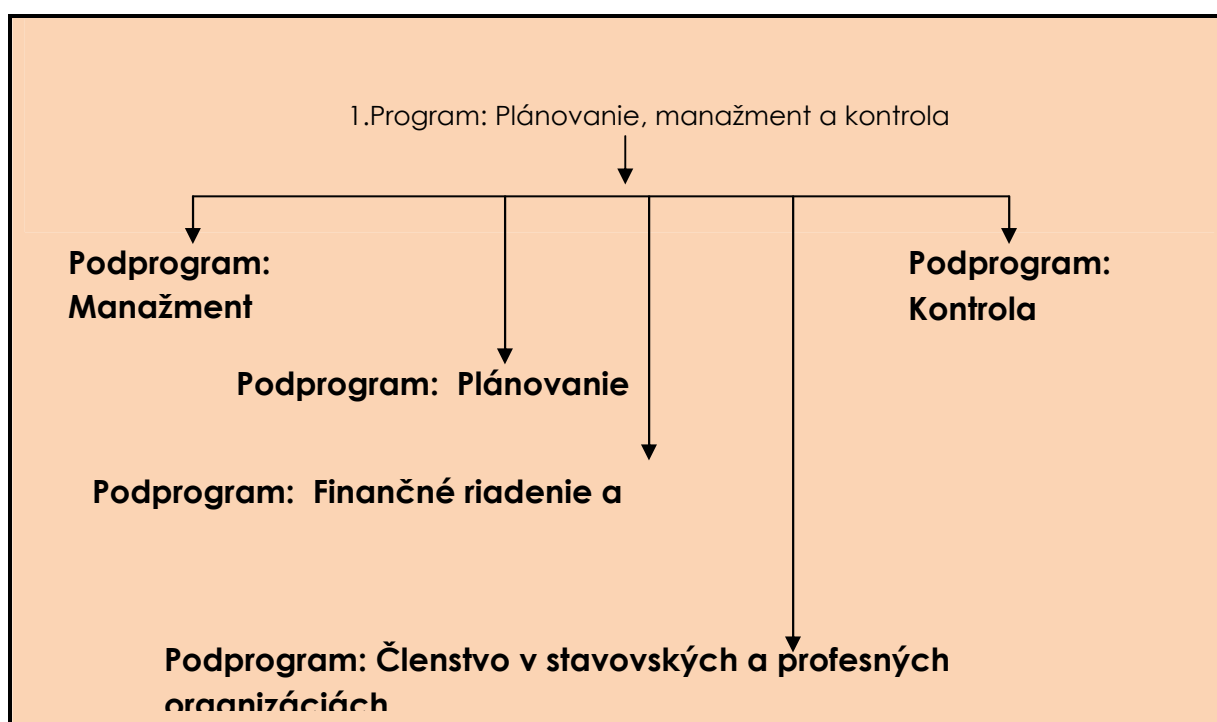


Programy môžu obsahovať (a zväčša aj obsahujú) **podprogramy** a **prvky/projekty**, ktoré sú ich neoddeliteľnou časťou a vo všeobecnosti bližšie **špecifikujú „obsah“** programu.

## Podprogramy

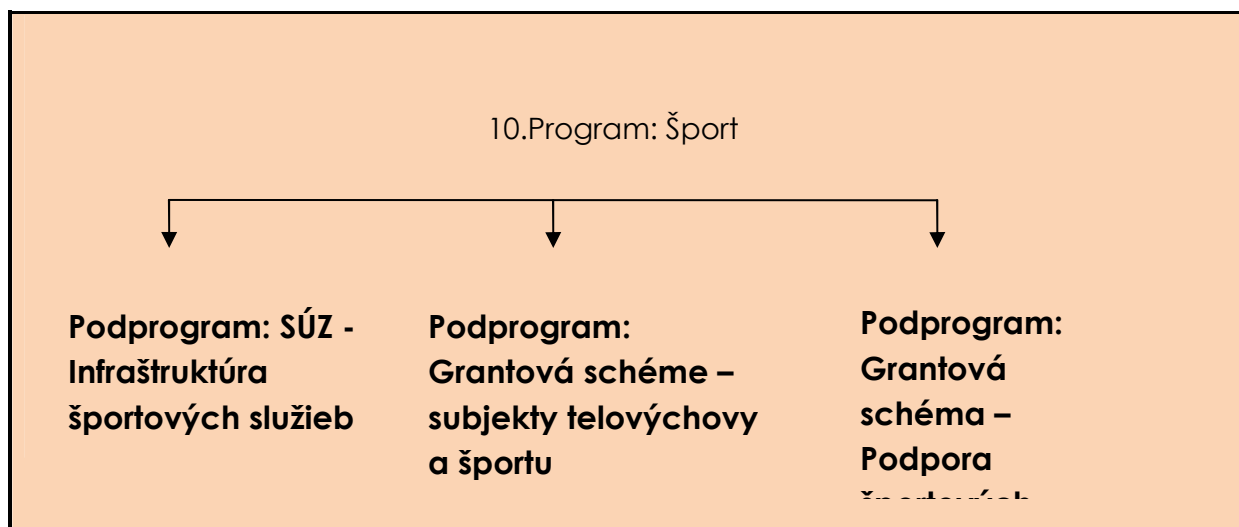
**Podprogramy** reprezentujú ucelenú časť programu, ktorá špecifikuje súvisiace tematické a výdavkové skupiny programu - a v programovom rozpočte zvyšuje transparentnosť programu.

Príklad potenciálneho programu mesta Levoča a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky – Príklad 1.



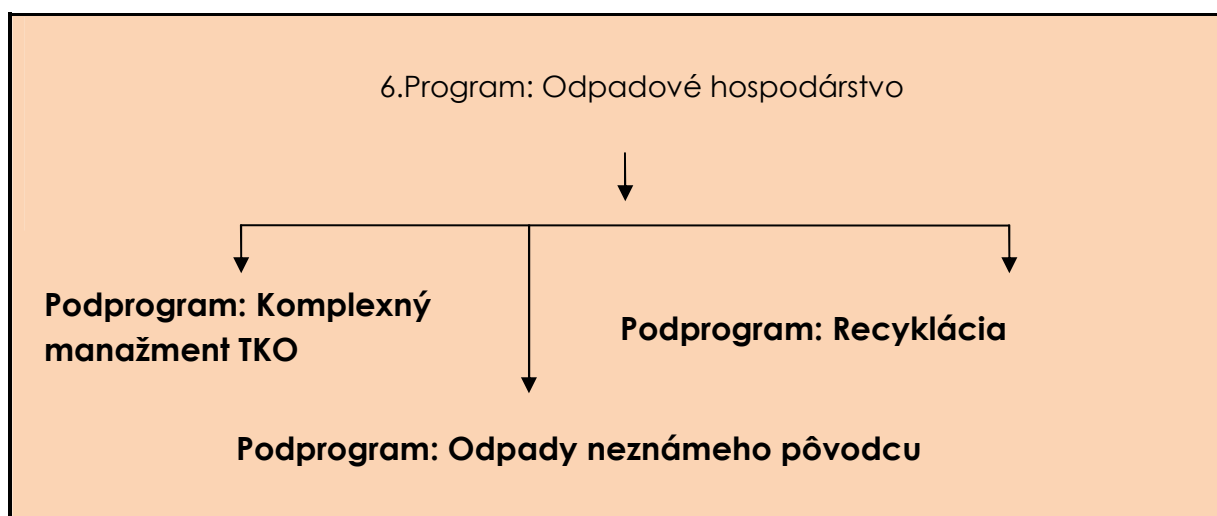
Ako je uvedené v príklade, mesto Levoča si môže definovať program **1. Plánovanie, manažment a kontrola** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram: **Manažment, Plánovanie, Finančné riadenie a rozpočet, Kontrola** a **Členstvo v stavovských a profesných organizáciách**.

**Príklad potenciálneho programu mesta Levoča a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky – Príklad 2.**



Ako je uvedené v príklade 3 mesto Levoča si môže definovať program **10.Šport** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram: **Správa účelových zariadení – Infraštruktúra športových služieb**, **Grantová schéma – subjekty telovýchovy a športu** a **Grantová schéma – Podpora športových podujatí**.

**Príklad potenciálneho programu mesta Levoča a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky – Príklad 3.**



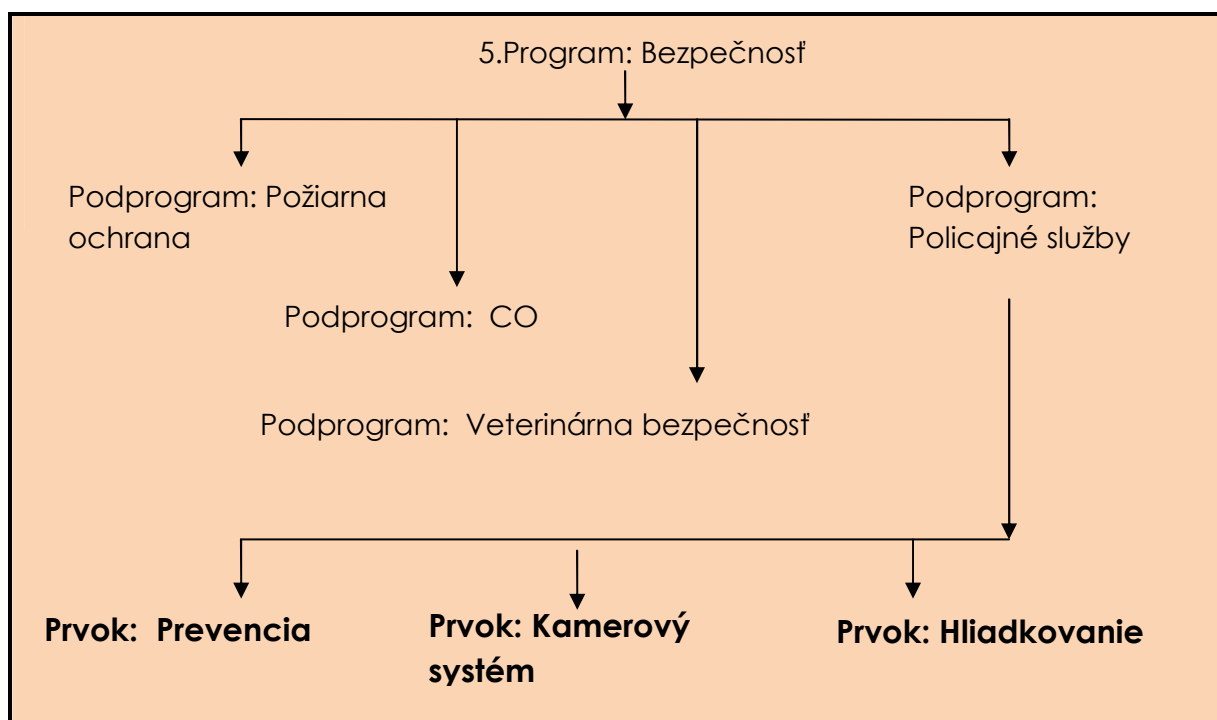
Alebo ako je uvedené v treťom príklade mesto Tisovec si môže definovať program **6. Odpadové hospodárstvo** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti

programov (súvisiace) – ako Podprogram **Komplexný manažment TKO, Odpady neznámeho pôvodcu**, a podprogram **Recyklácia odpadu**

## Prvky

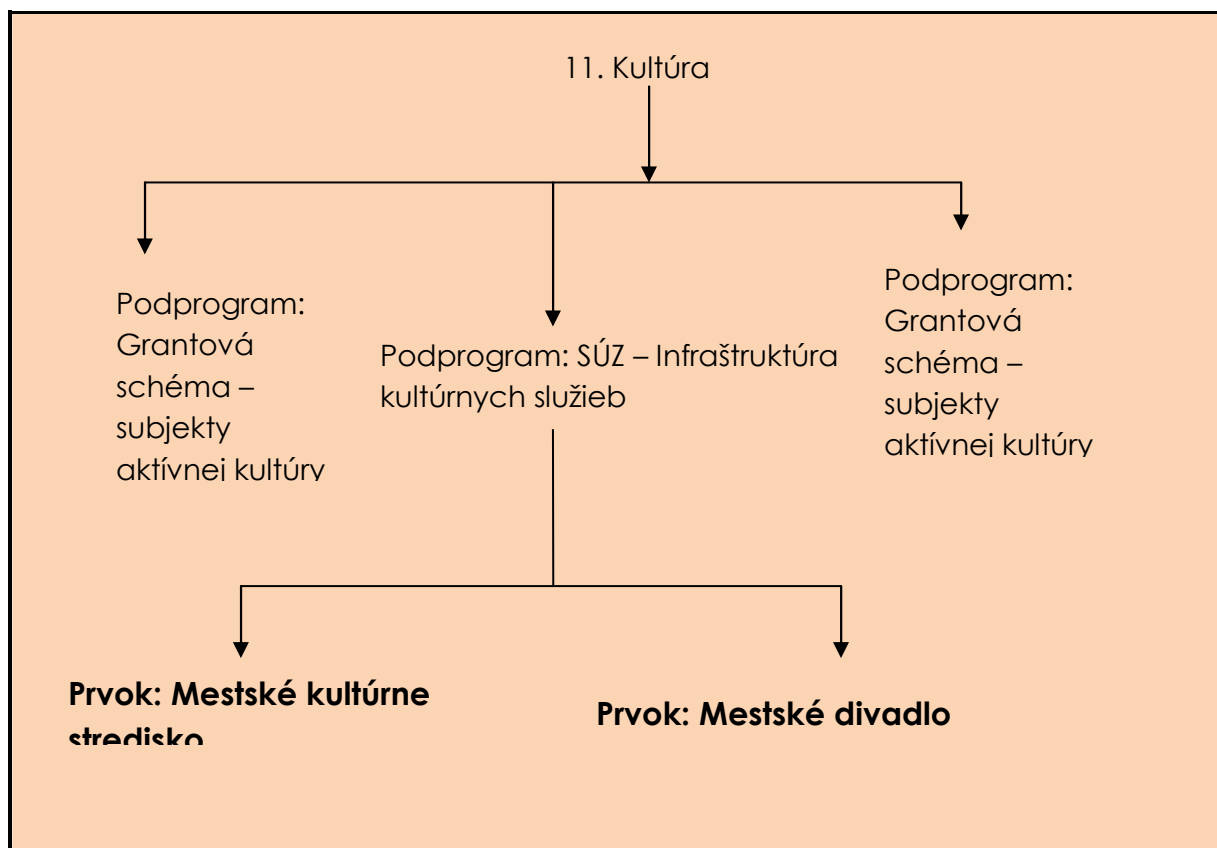
V rámci podprogramov si mesto Levoča môže definovať aj **prvky**, ktoré predstavujú „bežné“ aktivity, „produkujúce isté tovary alebo služby“.

### Príklad potenciálneho programu mesta Levoča a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky – Príklad 1.



Ako je uvedené v príklade, mesto Levoča si môže definovať program **5.Bezpečnosť** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram: **Požiarna ochrana**, **CO**, **Veterinárna bezpečnosť** a , Podprogram **Policajné služby**, ktorí sa delí na prvky **Hliadkovanie**, **Kameraný systém** a **Prevencia**.

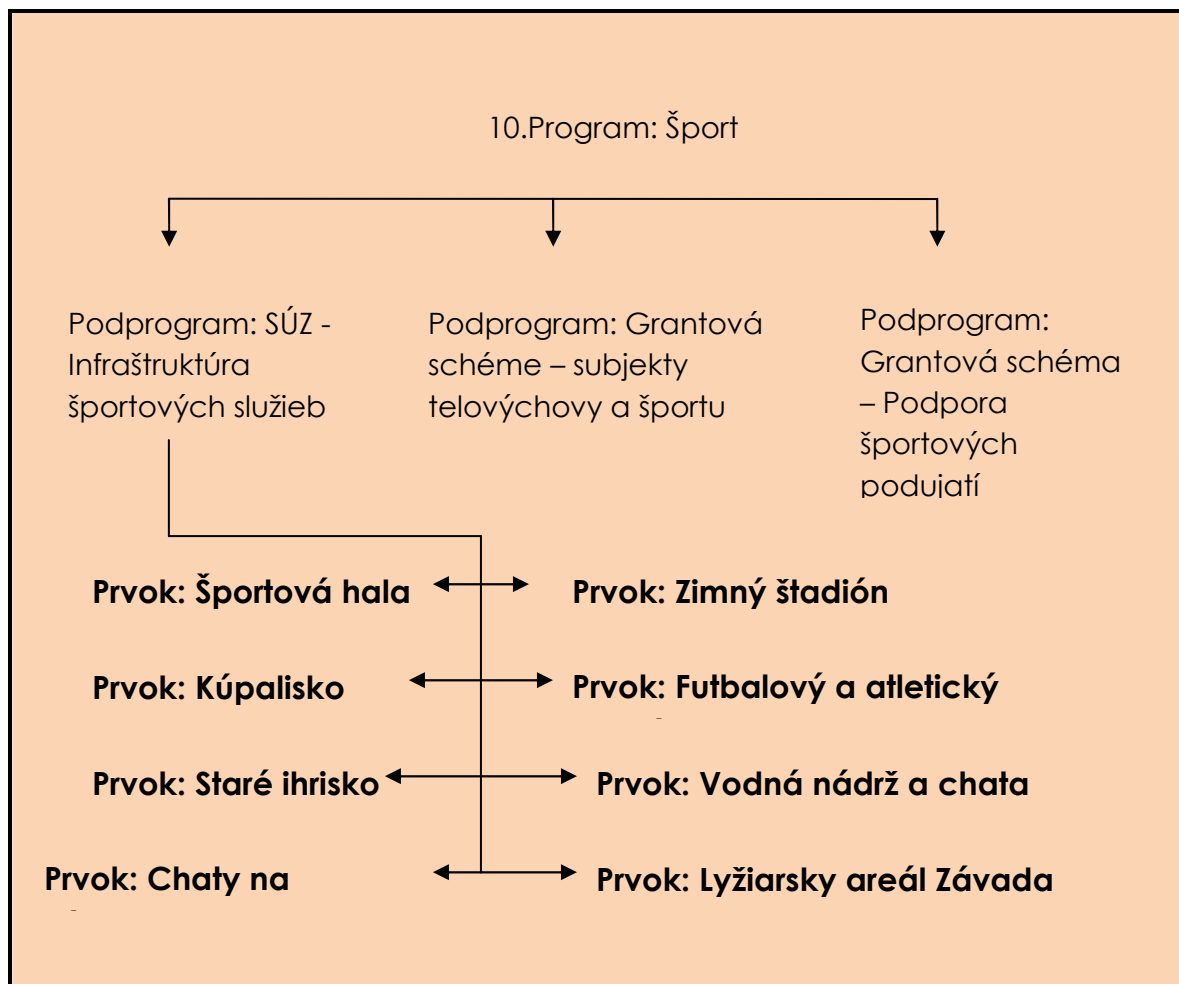
### Príklad potenciálneho programu mesta Levoča a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky – Príklad 2.



Alebo ako je uvedené v treťom príklade mesto Tisovec si môže definovať program **11. Kultúra** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy - Grantová schéma – subjekty aktívnej kultúry** a **Grantová schéma – subjekty aktívnej kultúry**. Samostatný podprogram **Správa účelových zariadení – Infraštruktúra kultúrnych služieb** je štruktúrovaná na prvky **Mestské kultúrne stredisko**, **Mestské divadlo**, **Mestské kino** a **Mestská knižnica**.



Príklad potenciálneho programu mesta Levoča a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky – Príklad 3.



Ako je uvedené v príklade 3 mesto Levoča si môže definovať program **10.Šport** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako **Grantová schéma – subjekty telovýchovy a športu** a **Grantová schéma – Podpora športových podujatí**. Podprogram: **Správa účelových zariadení – Infraštruktúra športových služieb**, je štruktúrovaná na prvky – jednotlivé strediská športovej infraštruktúry v meste Levoča.

## 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 mesta Levoča<sup>8</sup>.
- **Aktivity sú zoskupované na základe existujúcich kompetencií** – aktivity zaradujeme do programovej štruktúry podľa príslušnosti k výkonu kompetencie, teda napríklad aktivitu spojenú s riešením hmotnej núdze zaradíme logicky do programu Sociálne služby a nie do programu Manažment, plánovanie, kontrola.
- **Aktivity sú zoskupované s dôrazom na transparentnosť programovej štruktúry** – programová štruktúra by mala byť čo najviac čitateľná, preto by samosprávy mali 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** – obce a mestá môžu využiť (**ak je to možné**) podobnosť s iným mestom 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** mesta Levoča. 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 – Príklad 1.

#### 1. Sociálne služby

- 1.1. Podprogram: Infraštruktúra služieb sociálnej inklúzie
  - 1.1.1. Prvok: Detské jasle
  - 1.1.2. Prvok: Dom opatrovateľskej služby
  - 1.1.3. Prvok: Jedáleň pre dôchodcov
  - 1.1.4. Prvok: Klub dôchodcov
  - 1.1.5. Prvok: Chránené dielne
  - 1.1.6. Prvok: Komunitné centrum
- 1.2. Podprogram: Komunitná sociálna služba
  - 1.2.1. Prvok: Terénna sociálna práca
  - 1.2.2. Prvok: Jednorazová dávka – primátor
- 1.3. Podprogram: Grantová schéma - podpora subjektov sociálnych intervencií
- 1.4. Podprogram: Hmotná núdza
  - 1.4.1. Prvok: Prídavky na deti – osobitý príjemca
  - 1.4.2. Prvok: Stravovanie - HMNU
  - 1.4.3. Prvok: Štipendia - HMNU
  - 1.4.4. Prvok: Školské potreby - HMNU
- 1.5. Podprogram: NP-V Aktivačná činnosť - koordinátori

**Príklad označovania programov a ich častí – Príklad 2.****2. Program: Služby občanom**

- 2.1. Podprogram: Klientske centrum
- 2.2. Podprogram: Občianske obrady
- 2.3. Podprogram: Stavebný úrad
- 2.4. Podprogram: Verejné WC
- 2.5. Podprogram: Mestské pohrebiská a cintoríny
- 2.6. Podprogram: Správa účelových zariadení – infraštruktúra služieb
  - 2.6.1. Prvok: Trhovisko
  - 2.6.2. Prvok: Rekondičné a regeneračné centrum
- 2.7. Podprogram: Vysielacie a vydavateľské služby
  - 2.7.1. Prvok: Levočský informačný mesačník (LIM)
  - 2.7.2. Prvok: Vysielanie mestskej televízie
- 2.8. Podprogram: Podpora podnikania – Centrum prvého kontaktu

**Príklad označovania programov a ich častí – Príklad 3.****3. Program: Propagácia a marketing**

- 3.1. Podprogram: Propagácia, reklama, inzercia
- 3.2. Podprogram: Správa účelových zariadení - Turistická informačná kancelária
- 3.3. Podprogram: Partnerské mestá
- 3.4. Podprogram: Členstvo v záujmových organizáciách
  - 3.4.1. Prvok: Slovenské kráľovské mestá
  - 3.4.2. Prvok: Združenie historických miest a obcí
  - 3.4.3. Prvok: Združenie Región Tatry
  - 3.4.4. Prvok: UNESCO

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>9</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 monitorovania a hodnotenia tieto obce potom sledujú a vyhodnocujú plnenie cieľov individuálne.

<sup>9</sup> Subjekt samosprávy = obce, mestá, vyššie územné celky; nie rozpočtové/príspevkové organizácie jedného subjektu samosprávy.

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 rozpočtami obcí na jeho území.



**Príklad (ilustratívny)**

Na riešení otázky bezdomovcov sa rozhodlo mesto Levoča spolupracovať s okolitými obcami a mestami konfrontovanými s týmto problémom. K takémuto riešeniu bolo nevyhnutné pristúpiť predovšetkým z dôvodu migrácie bezdomovcov v širšom regióne, podľa momentálnej výhodnosti. V rámci spolupráce s ostatnými sídlami, bol vytvorený spoločný register bezdomovcov, v ktorom sú v rámci regiónu centrálné evidované sociálne transfery a benefity – predovšetkým z rozpočtov obcí a miest a prípadne ich sociálnych organizácií, ako aj mimovládnych subjektov - ktoré sú jednotlivcom v núdzi poskytované.

Keďže v zámere projektu je trvalá dlhodobá spolupráca aj do budúcnosti, mesto Levoča, ako aj ostatné zapojené subjekty samosprávy vytvorili vo svojich programových rozpočtoch v rámci programu Sociálne služby spoločný podprogram **Inklúzia bezdomovcov**, v rámci ktorého každá zapojená samospráva realizuje činnosti spojené s touto regionálnou aktivitou, ktoré sa týkajú jej parciálnej časti. Podprogram je definovaný zámerom, cieľmi a príslušnými finančnými alokáciami.

Gestorom programu bolo určené mesto Levoča, ako nodálne centrum regiónu.

## 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

### **(Hypotetický) Príklad 1**

V súlade s územnými aspektmi základných rozvojových tendencií a priorít rozvoja zadanými v rámci PHSR-VÚC-Prešov, pripravilo mesto Levoča projekt „Levoča – gotická brána Slovenska pre tri poľské vojvodstvá“. Projekt je zameraný na plnenie odporúčaní tohto dokumentu rozvinúť potenciál mesta Levoča a celého severovýchodného Slovenska pre aktívny turistický ruch medzi mestami Levoča a Krakov. Keďže ide o projekt zameraný na marketing a prezentáciu mesta, v prípade jeho schválenia bude zaradený nasledovne:

#### **Program: Propagácia a marketing**

1.1. Podprogram: Propagácia, reklama, inzercia

1.1.1. **Projekt: „Levoča – gotická brána Slovenska pre tri poľské vojvodstvá“.**

1.2. Podprogram: Správa účelových zariadení - Turistická informačná kancelária

1.3. Podprogram: Partnerské mestá

1.4. Podprogram: Členstvo v záujmových organizáciách

## Ilustraívne zjednodušené príklady zaradenia EÚ projektu do programovej štruktúry

### (Hypotetický) Príklad 2

Mesto Levoča je desaťročia celoslovenským sídlom vzdelávania nevidiacich. Keďže u týchto obyvateľov pretrváva problém so získavaním zamestnania, avšak stále si udržujú schopnosť a ochotu pracovať, mesto sa rozhodlo pripraviť projekt pre Európsky sociálny fond s názvom „**Práca – základný nástroj sociálnej inklúzie**“ zameraný na výrazné rozšírenie aktivít chránených dielní, ktoré mesto prevádzkuje.

V prípade schválenia projektu bude tento zaradený do programu Sociálne služby, podprogram

#### 12. Sociálne služby

12.1. Podprogram: Infraštruktúra služieb sociálnej inklúzie

12.1.1. Prvok: Detské jasle

12.1.2. Prvok: Dom opatrovateľskej služby

12.1.3. Prvok: Jedáleň pre dôchodcov

12.1.4. Prvok: Klub dôchodcov

12.1.5. Prvok: Chránené dielne

12.1.6. Prvok: Komunitné centrum

12.1.7. **Projekt: „Práca – základný nástroj sociálnej inklúzie“**

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 mesto Levoča (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 mesto Levoča v zásobníku projektov).

**Programová štruktúra prezentuje aktivity mesta Levoča 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 mesto Levoča 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 mesta Levoča a „pomáha“ ho naplňovať.
  - c) je stanovený ako výzva.
  - d) je formulovaný všeobecne, ale jasne a jednoznačne deklaruje smerovanie mesta Levoča v danej oblasti.

Úlohou zámeru je popísať **stav, ktorý chce mesto Levoča dosiahnuť** v jednotlivých kompetenčných oblastiach<sup>10</sup> (napr. Bývanie, Školstvo, Kultúra, Šport, Sociálne služby a pod., resp. oblastiach, v ktorých realizuje nejakú činnosť) alebo inak povedané prezentovať **dopady** alebo **dôsledky dlhodobého plnenia úloh a cieľov mesta Levoča** v týchto oblastiach.

<sup>10</sup> V prípade mesta Levoča a vo vzťahu k programovému rozpočtu môžeme tieto „kompetenčné oblasti“ považovať za programy (a/alebo ich časti).

### Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 1.

#### PROGRAM 6: ODPADOVÉ HOSPODÁRSTVO

**Zámer programu: Systém zberu a likvidácie odpadu citlivý k životnému prostrediu.**

*Podprogram 6.2: Separovaný zber v meste* (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

**Zámer podprogramu: Levoča – mesto, ktoré sa správa ekologicky.**

### Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 2.

#### PROGRAM 9: VZDELÁVANIE

**Zámer programu: Školský systém v Levoči reflektujúci potreby investorov v regióne.**

*Podprogram: 9.6.: Nástroje neformálneho vzdelávania* (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

**Zámer podprogramu: Levoča – lokálne centrum inovácií v celoživotnom vzdelávaní**

### Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 3.

#### PROGRAM 13: SOCIÁLNE SLUŽBY

**Zámer programu: Komplexná infraštruktúra s dosahovanými štandardmi kvality sociálnych služieb.<sup>©</sup>**

*Podprogram 14.2: Komunitná sociálna práca* (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

**Zámer podprogramu: Efektívne nástroje prekonávania sociálneho vylúčenia jednotlivcov a skupín .**

<sup>©</sup> - parafrázovaný globálny cieľ – oblasť: A.4. Politika sociálnych služieb – PHSR-Levoča



## Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 4.

## PROGRAM 8: DOPRAVA

**Zámer programu: Účinné dopravné riešenia lokálnej mobility občanov.**

*Podprogram 8.1.: Príspevok prepravcom* (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

**Zámer podprogramu: Efektívna hromadná doprava stierajúca vzdialenosti v meste.**

Generálne sa pre formulovanie zámerov využíva ako zdroj **strategický plán**, resp. iné existujúce stratégie, koncepcie, či podobné dokumenty, ktorými samospráva mesta Levoča 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 mesto Levoča pred zavedením programového rozpočtu vypracuje **strategický plán**<sup>11</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 mesto Levoča **nedisponuje strategickým plánom** (či obdobnými dokumentmi) formuluje zámery v rámci prípravy programového rozpočtu<sup>12</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>11</sup> Súvisiace informácie sa nachádzajú aj v školiacom materiáli **Metodika tvorby strategického plánu**.

<sup>12</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 zámery.

## 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 mesto Levoča;
  - b) krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavia po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov;
  - 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 mesto Levoča z existujúcich strategických alebo koncepcných dokumentov, schválených mestským zastupiteľstvom, resp. obdobných dokumentov.
5. Pri formulovaní výstupovo orientovaných cieľov sa vychádza z bežne realizovaných aktivít mesta Levoča.
6. Správne naformulovaný cieľ:
  - a) je konkrétny – špecifikuje, čo komplexne a vizionársky 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 činnosti mesta Levoča, t.j. cieľ by mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi<sup>13</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.

<sup>13</sup> Je úplne zbytočné formulovať ciele, ktoré nie je možné zrealizovať. Najmä ak je evidentné, že ciele nie sú kryté dostatočnými finančnými zdrojmi.

Kým zámery definujú všeobecný rámec, ktorý popisuje, kam sa chce mesto Levoča dostať a ako bude vyzeráť, keď sa tam dostane – **stav** - ciele naopak definujú konkrétne výstupy a výsledky, ktoré jednoznačne odzrkadľujú postup mesta Levoča smerom k napĺňaniu zámeru (k tomuto stavu).

**Výstupovo orientované ciele** prezentujú konkrétne **výstupy**, t.j. **tovary** a **služby** produkované v rámci mesto Levoča.

**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 „vzdďalovať“ sa od výsledkov a radšej stanovovať ciele, ktoré prezentujú len výstupy (napr. počet rôznych služieb, ktoré mesto Levoča poskytuje).

Dôvody sú veľmi prosté:

- a) výstupy (ich počet) vie mesto Levoča relatívne ľahko ovplyvňovať,
- b) naplánovať si zmenu a aj ju dosiahnuť, nie je vždy jednoduché, pretože mesto Levoča 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 mesta Levoča, 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 mesto Levoča 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 oddelení mestského úradu Levoča 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 mesto Levoča disponuje.

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

Ak strategickým plánom mesto, alebo obec **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 mesto, alebo obec 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>14</sup>.

---

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

**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>15</sup>.

#### Príklady zámeru a strednodobého výsledkového cieľa – príklad 1.

PROGRAM 6: ODPADOVÉ HOSPODÁRSTVO

**Zámer programu: Systém zberu a likvidácie odpadu citlivý k životnému prostrediu.**

***Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť objem vyseparovaného odpadu v meste (do roku 2013).***

#### Príklady zámeru a strednodobého výsledkového cieľa – príklad 2.

PROGRAM 9: VZDELÁVANIE

**Zámer programu: Školský systém v Levoči reflektujúci potreby investorov v regióne.**

***Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť popularitu odborných učilíšť s maturitou v regióne (do roku 2013).***

#### Príklady zámeru a strednodobého výsledkového cieľa – príklad 3.

PROGRAM 13: SOCIÁLNE SLUŽBY

**Zámer programu: Komplexná sociálna infraštruktúra s dosahovanými štandardmi kvality sociálnych služieb.<sup>©</sup>**

***Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť počet dlhodobo nezamestnaných obyvateľov mesta. (do roku 2013).***

<sup>15</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.

<sup>©</sup> - parafrázovaný globálny cieľ – oblasť: A.4. Politika sociálnych služieb – PHSR-Levoča

**Krátkodobé výsledkové ciele** vyjadrujú „okamžité“ výsledky, ktoré plánuje mesto Levoča dosiahnuť v priebehu rozpočtového roka. Krátkodobé výsledkové ciele formuluje mesto Levoča 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>16</sup>.

#### Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 1.

##### PROGRAM 6: ODPADOVÉ HOSPODÁRSTVO

Zámer programu: Systém zberu a likvidácie odpadu citlivý k životnému prostrediu.

*Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť objem vyseparovaného odpadu v meste (do roku 2013).*

***Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť povedomie občanov o ekologickej zmysluplnosti separácie (v roku 2009).***

#### Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 2.

##### PROGRAM 9: VZDELÁVANIE

Zámer programu: Školský systém v Levoči reflektujúci potreby investorov v regióne.

*Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť popularitu odborných učilíšť s maturitou v regióne (do roku 2013).*

***Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť záujem študentov mesta Levoča o štúdium na odborných učilištiach s maturitou (v roku 2009).***

---

<sup>16</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 – príklad 3.****PROGRAM 13: SOCIÁLNE SLUŽBY**

Zámer programu: Komplexná infraštruktúra s dosahovanými štandardmi kvality sociálnych služieb.©

*Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť počet dlhodobo nezamestnaných obyvateľov mesta. (do roku 2013).*

***Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť účinnosť systému zamestnávania dlhodobo nezamestnaných v meste Levoča (v roku 2009).***

**Výstupovo orientované ciele** určia jednotlivé subjekty rozpočtového procesu napr. oddelenia mestského úradu Levoča, pri zostavovaní prvého programového rozpočtu na základe predchádzajúcich skúseností a v ďalších rokoch na základe analýz, expertných odhadov a výsledkov monitorovania a hodnotenia.

**Príklad výstupového cieľa – príklad 1.****PROGRAM 6: ODPADOVÉ HOSPODÁRSTVO**

Zámer programu: Systém zberu a likvidácie odpadu citlivý k životnému prostrediu.

*Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť objem vyseparovaného odpadu v meste (do roku 2013).*

*Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť povedomie občanov o ekologickej zmysluplnosti separácie (v roku 2009).*

***Výstupový cieľ: Zabezpečiť pravidelnú informačnú kampaň harmonogramu separovaného zberu v meste.***

© - parafrázovaný globálny cieľ – oblasť: A.4. Politika sociálnych služieb – PHSR-Levoča



### Príklad výstupového cieľa – príklad 2.

#### PROGRAM 9: VZDELÁVANIE

Zámer programu: Školský systém v Levoči rešpektujúci potreby investorov v regióne.

*Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť popularitu odborných učilíšť s maturitou v regióne (do roku 2013)*

*Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť záujem študentov mesta Levoča o štúdium na odborných učilíštiach s maturitou (v roku 2009).*

**Výstupový cieľ: Zvýšiť počet exkurzií žiakov základných škôl mesta Levoča u zamestnávateľov v regióne.**

### Príklad výstupového cieľa – príklad 3.

#### PROGRAM 13: SOCIÁLNE SLUŽBY

Zámer programu: Komplexná infraštruktúra s dosahovanými štandardmi kvality sociálnych služieb.®

*Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť počet dlhodobo nezamestnaných obyvateľov mesta. (do roku 2013).*

*Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť účinnosť systému zamestnávania dlhodobo nezamestnaných v meste Levoča (v roku 2009).*

**Výstupový cieľ: Zabezpečiť kvalitné preškolenie všetkých dlhodobo nezamestnaných v spolupráci s Úradom práce v meste.**

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

® - parafrázovaný globálny cieľ – oblasť: A.4. Politika sociálnych služieb – PHSR-Levoča



## *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 porovnávanie dosahovaných cieľových hodnôt v istom časovom horizonte. To znamená, že výber ukazovateľa by sme mali dôkladne uvážiť, pretože vybraným ukazovateľom budeme merať plnenie cieľa niekoľko rokov. Inými slovami, nie je vhodné meniť ukazovatele pre ten istý cieľ každý rozpočtový rok alebo dokonca počas rozpočtového roka, pokiaľ neexistuje relevantný dôvod (napr. ak má cieľ definovaný len jeden ukazovateľ a tento každý rok meníme, stráca sa podstata sledovania plnenia cieľa v čase). Navyše vhodne zvolený ukazovateľ umožní mestu Levoča 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 mestského zastupiteľstva, či hlavného kontrolóra, 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 mesto Levoča 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 zrejmý. 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 meste Levoča, poslancov zastupiteľstva, zamestnancov mestského úradu a verejnosť o tom:

- a) aké služby mesto Levoča 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 mesto Levoča 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>17</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.

<sup>17</sup> Za predpokladu, že mesto Levoča nevytvára štatistiky tých ukazovateľov, ktoré bude chcieť sledovať aj v programovom rozpočte.

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

- d) 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.

Vzor vyplnenia tabuľky merateľných ukazovateľov prezentuje nasledujúci box.

Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov – Príklad 1.

Cieľ	<b>Zabezpečiť návštevnosť Mestského divadla</b>									
MU:	výstup	<b>Počet divákov za rok</b>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	4000	4200	4500	-	-	-
Skutočná hodnota			3000	2900	-	-	-	-	-	-

Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov – Príklad 2.

Cieľ	<b>Znížiť počet dopravných nehôd detí</b>									
MU:	výstup	<b>Počet hodín dopravnej výchovy za školský rok</b>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	6	24	24	-	-	-
Skutočná hodnota		0	0	6	-	-	-	-	-	-

## Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov – Príklad 3.

Cieľ	<b>Zvýšiť návštevnosť kultúrnych aktivít organizovaných mestom</b>									
MU:	výstup	<b>počet vydaných jednotných pasov návštevníka kultúry v meste<sup>o</sup></b>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	0	1000	1100	-	-	-
Skutočná hodnota		0	0	0	-	-	-	-	-	-

Plánovanie hodnôt merateľných ukazovateľov v dlhšom časovom rade samozrejme nie je obmedzené a v prípade, že mesto Levoča disponuje viacročnými cieľmi (napr. 5 ročnými), tabuľka sa primerane vyplní v tomto časovom horizonte, prípadne sa môže primerane upraviť, pokiaľ mesto Levoča 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 obce a mestá, zriadené alebo založené organizácie alebo subjekty, ktoré realizujú činnosti financované z rozpočtu samosprávy (Správa účelových zariadení mesta Levoča, Mestské kultúrne stredisko mesta Levoča, Levočské technické služby, či Správa sociálnych služieb – má byť zriadená ako trvajúca úloha A.4.1.1 v rámci PHSR-Levoča.

Sekundárne si mesto Levoča 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).

<sup>o</sup> PHSR-Levoča - Opatrenie A-5.1.4. / Aktualizácia PHSR – III/2007

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

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.

Tabuľka merateľných ukazovateľov s údajom o východiskovej hodnote – Príklad 1.

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Zvýšiť bezpečnosť v uliciach mesta (oproti roku 2006).</i>									
MU:	výsledok	<i>pokles priestupkov a protiprávnych činov (v %)</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
		2005	<b>2006</b>	2007	2008	2009	<b>2010</b>	2011	2012	2013
Plánovaná hodnota					40	45	<b>50</b>			
Skutočná hodnota				30						
<b>Východisková hodnota</b>			<b>2500</b>							

Tabuľka merateľných ukazovateľov s údajom o východiskovej hodnote – Príklad 2.

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Zabezpečiť revitalizáciu lesoparku Schiessplatz</i>									
MU:	výstup	<i>Počet hodín odpracovaných na revitalizácii lesoparku</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
		2005	<b>2006</b>	2007	2008	2009	<b>2010</b>	2011	2012	2013
Plánovaná hodnota						750	<b>1000</b>			
Skutočná hodnota				452	735					
<b>Východisková hodnota</b>			<b>0</b>							



Tabuľka merateľných ukazovateľov s údajom o východiskovej hodnote – Príklad 3.

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Zvýšiť účinnosť systému zamestnávania dlhodobo nezamestnaných v meste Levoča (oproti roku 2006).</i>									
MU:	výsledok	<i>pokles dlhodobo nezamestnaných na území mesta (v %)</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					15	10	6			
Skutočná hodnota				18						
<b>Východisková hodnota</b>			<b>18</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 mesta Levoča.
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.

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

### Ukážka z programového rozpočtu (časť ciele a merateľné ukazovatele) – Príklad 1

**Účastník/zodpovednosť:** Oddelenie cestovného ruchu a rozvoja mesta, MsÚ Levoča

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	2,75 mil. SKK	4,08 mil. SKK	4,18 tis. SKK

Cieľ	Zvýšiť atraktivnosť Levoče ako turistickej destinácie									
MU:	výstup	počet prenocovaní v meste								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					15000	15500	16000			
Skutočná hodnota		13234	12366	13403						

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

Takáto prezentácia výdavkov jasným spôsobom zobrazí celkový dopad t.j. plnenie výsledkového cieľa prostredníctvom financovania celého Oddelenie cestovného ruchu a rozvoja mesta MsÚ Levoča.

**Ukážka z programového rozpočtu (časť cieľa a merateľné ukazovatele) – Príklad 2**

**Účastník/zodpovednosť:** Oddelenie školstva, soc. vecí, zdravotníctva a školský úrad

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	1,32 mil. SKK	1,35 mil. SKK	1,39 mil. SKK

Cieľ	<i>Zvýšiť záujem detí o nepovinné mimoškolské aktivity.</i>									
MU:	výstup	<i>Počet detí v krúžkoch záujmovej činnosti na školách</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					200	220				
Skutočná hodnota			160	180						

Takáto prezentácia výdavkov jasným spôsobom zobrazí objem výkonov (výstup – percentuálny pokles objemu dlhov po lehote splatnosti – na rozdiel od predošlých rokov, kedy dlhy vykazovali stúpajúcu tendenciu).

## Ukážka z programového rozpočtu (časť ciele a merateľné ukazovatele) – Príklad 3

Účastník/zodpovednosť: Oddelenie organizačné a vnútornej prevádzky MsÚ Levoča

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	190 tis. SKK	295 tis. SKK	300 tis. SKK

Cieľ	<i>Zvýšiť odbornosť pracovníkov MsÚ Levoča</i>									
MU:	výstup	<i>počet preškolených zamestnancov na akreditovaných vzdelávacích podujatiach</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					30	30	30			
Skutočná hodnota				15						

Takáto prezentácia výdavkov jasným spôsobom zobrazí tlak na zvyšovanie kvality zamestnancov MsÚ Levoča formou ich účasti na certifikovaných vzdelávacích podujatiach – v rámci programu 3. Interné služby – Podprogramu 3.8. Budovanie kapacít zamestnancov – Prvku (t.j. priebežnej, dlhodobej aktivity MsÚ) 3.8.2. Vzdelávanie zamestnancov.

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 sa stávajú významnou podmienkou pre rozdeľovanie rozpočtových zdrojov. Alokácia výdavkov do programov a ich častí (podprogramov a prvkov/projektov) - teda na jednotlivé aktivity realizované mestom Levoča - podlieha cieľom, ktoré chce mesto plniť v krátkodobom alebo strednodobom horizonte.**

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**.

**Usporiadaním aktivít a výdavkov mesta Levoča 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 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 omnoho kvalifikovanejší a najmä vernejší obraz o výdavkoch mesta Levoča 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 a obce pri tvorbe svojich programových rozpočtov.

Napriek využitiu takejto pomôcky (zaradenie výdavkov, ktoré sa nedajú rozkalkulovať do programu Administratíva) sa však **odporúča**, aby mesto Levoča 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 mesto Levoča 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 prebiehajúcim rozpočtovom roku 2008 financujeme v rámci mesta Levoča materské školy s určitou alokáciou v rozpočte a určitým výstupom (počet detí v predškolskom zariadení) pri zvýšení sa adekvátnym spôsobom musí meniť aj strany vyprodukovaných výstupov.

Taktiež alokácia pre Komunitné centrum v Rimavskej Píle je viazaná na určitý výkon v podobe sociálnych služieb. Ak bude požiadavka na zvýšenie dotácie pre centrum, objektívne sa toto zvýšenie musí prejaviť aj na strane objektívne štatisticky preukázateľných výstupov v činnosti.

Teda napríklad ak v prebiehajúcim rozpočtovom roku 2008 financujeme v rámci mesta Levoča výstavbu komunikácií, či aktivity komunitného centra s určitou alokáciou v rozpočte a určitým výstupom (počet bežných metrov nových komunikácií, množstvo intervencií v rámci sociálno-právnej ochrany detí, a pod.) pri zvýšení sa adekvátnym spôsobom musí meniť aj strany vyprodukovaných výstupov.

Taktiež alokácia pre členstvo v záujmových organizáciách v rámci 2. Programu propagácie a marketingu musí byť mesto Levoča schopné zadefinovať také merateľné ukazovatele, na základe ktorých je možné realizovať návrhy, monitoring, hodnotenie výkonov v rámci programového rozpočtu a prípadnú expanziu, či obmedzovanie tej - ktorej časti programu.



## *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 mesta Levoča.

# 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 samospráva mesta Levoča 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 mesta Levoča.



Príklad logického rámca programu – Príklad 1.

**Vízia:** Naše mesto bude priestorom, z ktorého nebude ľahké, ani rozumné a už vôbec nie nutné odchádzať za lepším životom inde.



**Poslanie:** Poslaním mesta Levoča je tvorba príťažlivého miesta pre plnohodnotný život obyvateľov v čistom a bezpečnom prostredí; podpora ekonomického rozvoja prostredníctvom zlepšovania podmienok pre podnikanie a nové investície; budovanie imidžu mesta na národnej a medzinárodnej úrovni stavajúc na histórii mesta, ako Wittenbergu východu, perly Spiša pod Mariánskou horou.



**Zámer:** Podpora športových činností v meste ako nástroj budovania spoločenstva.



**Strednodobý výsledkový cieľ:** Zvýšiť aktívny záujem obyvateľov mesta o športové aktivity (do roku 2010).



**Krátkodobý výsledkový cieľ:** Zvýšiť počet účastníkov verejných športových aktivít (v roku 2009).



**Výstupový cieľ:** Zabezpečiť pravidelnú údržbu mestských športovísk (v roku 2009).

**Príklad logického rámca programu – Príklad 2.**

**Vízia:** Mesto Levoča bude mestom s trvalo udržateľným ekonomickým a sociálnym rozvojom a vynikajúcimi podmienkami pre každodenný život našich obyvateľov, pre tvorivý život ľudí s podnikateľským duchom, ale bude aj inšpiratívnym miestom pre aktívny a zmysluplný život detí a mládeže mesta a pre jeho návštevníkov.



**Poslanie:** Naším poslaním je vytvárať priaznivé podmienky pre ucelený rozvoj mesta, poskytovanie kvalitných, dostupných a užitočných služieb, udržiavanie bezpečného a čistého prostredia pre zdravý život a zvyšovanie sociálno-ekonomickej atraktivity mesta. Toto všetko predstavuje záväzok voči občanom, potenciálnym investorom a návštevníkom, ale aj voči vlastnému svedomiu, ktorého sa každodenne dotýka kultúrno-historický odkaz mesta Levoče ako perly regiónu Spiš.



**Zámer:** Kvalitná a efektívna samospráva mesta.



**Strednodobý výsledkový cieľ:** Zvýšiť efektívnosť vynakladania verejných zdrojov samosprávou mesta Levoča na vlastné režijné výdavky (do roku 2013).



**Krátkodobý výsledkový cieľ:** Znížiť energetickú náročnosť objektov v správe mesta (do roku 2010).



**Výstupový cieľ:** Zabezpečiť energetický audit objektov v majetku mesta.

Teda pri tvorbe programovej štruktúry (rovnako pri zmenách) je dôležité skúmať, či formulované štruktúry vplývajú na dosahovanie cieľov a zámerov a súčasne, či formulované ciele pomáhajú plniť zámery a poslanie mesta Levoča.

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 mesta Levoča 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 zdefinovať význam logického rámca.
2. Pokúste sa vytvoriť príklad využitia logického rámca pre konkrétne podmienky mesta Levoča. 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 mesto Levoča počas rozpočtového roka začne s realizáciou aktivity, ktorú sa nepodiel'a 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 predošlých rozpočtových rokoch.
8. Pri príprave návrhu rozpočtu na nasledujúce rozpočtové roky sa môžu formulovať nové programy, časti programov, ak mesto Levoča 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 mesta Levoča, 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

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

V nadväznosti na demografický vývoj v meste sa stalo nevyhnutným zrušiť jednu základnú školu a jej žiakov rozmiestniť do ostatných škôl podľa preferencií rodičov. Mestské zastupiteľstvo rozhodlo, že zrušená bude základná škola Martina Wittenbergskeho a to počnúc školským rokom 2009/2010. Na základe tohto rozhodnutia bude škola vyškrtnutá spomedzi prvkov podprogramu 9.1. Základné školstvo v rámci programu Vzdelávanie ku dňu ukončenia školského roka 2008/2009.

##### **(HYPOTETICKÝ) PRÍKLAD 2: DOPLNENIE PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY**

V nadväznosti na možnosť budovania sociálnych podnikov mesto Levoča pripravilo špeciálny projekt zameraný na recykláciu, separáciu a spracovanie biologických odpadov pre rozvoj nenáročných pracovných zručností dlhodobo nezamestnaných a sociálne ťažko prispôsobivých obyvateľov. Projekt bol schválený v polovici roku 2009 a získa štátnu a EÚ podporu pre najbližších 7 rokov. [Projekt počíta so zapojením takýchto občanov v celom regióne, ktorý prislúcha ako pracovný región Technických služieb mesta Levoča pre separovaný zber (t.j. Harakovce, Dúbrava, Poľanovce, Korytne, Pongrácovce, Bijacovce, Studenec, Ordzovany, Jablonov, Lúčka, Klčov, Doľany, Brutovce, Olšavica, Nižné Repaše, Torysky, Vyšné Repaše, Pavľany, Uloža, Spišský Hrhov, Kurimany, Dlhé Stráže, Dravce, Bukovinka) – v prípade že starostovia obcí prejavia záujem.]

Vzhľadom na to bol v rámci zmeny programového rozpočtu v polovici roku 2009 doplnený podprogram Sociálny podnik a to v rámci programu Sociálne služby. K podprogramu bol určený zámer, ciele i merateľné ukazovatele. Finančné prostriedky boli do podprogramu priradené na základe výšky dotácie, ktorú mesto na realizáciu projektu získalo.



## 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 mesta Levoča.

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

Úroveň programovej štruktúry	Formulovanie zámeru	Formulovanie výstupovo orientovaného cieľa	Formulovanie krátkodobého výsledkovo orientovaného cieľa	Formulovanie strednodobého výsledkovo orientovaného cieľa
<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. **Mesto Levoča 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 samosprávy.**
  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. **Mesto Levoča 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 mestu Levoča 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. mesto 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 meste Levoča.

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

**Hodnotiace správy** sú štandardnou **súčasťou záverečného účtu**<sup>18</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**:

**Relevantnosť** – posúdenie vzájomnej súvislosti priorít meste Levoča, 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.

---

<sup>18</sup> Vid' zákon č. 583/2004 Z. z., § 16, ods. 5, písm. g).

**Pri posudzovaní relevantnosti sa pýtame napríklad:** *Má zmysel financovať z obecných peňazí dve základné školy, ktoré majú nízky počet žiakov v triedach a bojom o deti nepriamo znižujú kvalitu vzdelávacieho procesu namiesto financovania jednej kvalitnej základnej školy?*

**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 Sociálne bývanie? Ak nie, z akých dôvodov? Nepokračujeme iba v budovaní závislosti klientov od sociálnych dotačných nástrojov mesta Levoča?*

**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 Levoči veľkosťou a počtom obyvateľov podobné mesto, ktorá si odpadové hospodárstvo rieši dodávateľsky, dokáže zabezpečiť výkony v porovnateľnom rozsahu ako naše mesto prostredníctvom mestského podniku, avšak s nižšími rozpočtovými výdavkami? - hospodárnosť. Alebo: Prečo neďaleká samospráva s rovnakým objemom finančných prostriedkov v rámci programu Služby občanom dokáže zabezpečiť aj bezplatný mesačník doručený do poštovej schránky? - 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 mestské kino udržateľné aj v čase MAGI-a, a DVD-ečiek a tisícročí "kopírovania"?*

**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:** Sú mestské investície do *lyžiarskeho areálu Závada ekonomicky návratné a udržateľné aj v nadväznosti na globálne otepľovanie?*

Úlohou systému programového rozpočtovania **nie je automaticky trestať**<sup>19</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 mestom Levoča a **obyvateľmi** a za nástroj pre **verejnú kontrolu** mesta Levoča.

---

<sup>19</sup> Naopak, programové rozpočtovanie prináša rôzne stimuly za plnenie cieľov a môže slúžiť napríklad aj ako základ pre systém vyplácania odmien na úrovni samosprávy.



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	Oddelenie finančné prednosta MsÚ	Všetky útvary
marec – máj	Príprava programovej štruktúry	Oddelenie finančné	Všetky útvary
jún – júl	Príprava regulačného rámca pre rozpočtový proces	Oddelenie finančné	prednosta MsÚ kontrolór mesta
august - október	Príprava programového rozpočtu	Oddelenie finančné	Všetky útvary
november – december	Diskusia o programovom rozpočte a jeho schválenie v Mestskom zastupiteľstve	Primátor mesta, mestské zastupiteľstvo	Oddelenie finančné

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

Odhliadnuc 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>20</sup> môžu byť poskytované v rámci tréningov, seminárov a pod. nielen **zamestnancom** mestského úradu Levoča, ale aj **členom komisií** 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 mestského úradu Levoča bude zabezpečovať **trvalú odbornú pomoc**, ktorej súčasťou môže byť pri zavádzaní programového rozpočtovania aj vyššie spomenuté vzdelávanie, finančné oddelenie MsÚ Levoča.

---

<sup>20</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 mesto Levoča 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 MsÚ Levoča 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 MsÚ Levoča priebežne hodnotia nielen finančné plnenie rozpočtu, ale aj plnenie stanovených cieľov) či **formulár pre hodnotenie** (pomocou ktorého oddelenia MsÚ Levoča 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 MsÚ Levoča 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 MsÚ Levoča, resp. ďalším subjektom rozpočtového procesu. Ako verejný dokument (zverejnený napr. aj na webovej stránke mestského úradu Levoča, a pod.) umožňuje aj verejnosti **sledovať rozpočtový proces mesta Levoča**, uplatňovať svoje potenciálne návrhy, získavať informácie o prerokovaní monitorovacích alebo hodnotiacich správ a pod.

Ak mesto Levoča 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**

- ✓ 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>21</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

---

<sup>21</sup> Používa sa aj synonymum ukazovatele výkonnosti.

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

*zameraním na informačné technológie a Prvok základná škola so zameraním na cudzie jazyky ).*

- ✓ Každý prvok má priradený stručný, výstižný názov.

## **Projekt**

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

## **Vízia**

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

## **Poslanie**

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

## **Zámer**

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

## **Cieľ**

- ✓ Cieľ je forma na vyjadrenie výstupu alebo výsledku, prostredníctvom ktorého sa dosahuje (ktorý prispieva k) plnenie zámeru.
- ✓ Existujú:
  - výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované subjektom samosprávy;

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

- 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.

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

- ✓ 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.