

Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry

Školiaci materiál

Základné údaje

Subjekt	<i>Poltár</i>
Typ subjektu	<i>okresné mesto</i>
Okres	<i>Poltár</i>
Kraj	<i>Banskobystrický samosprávny kraj</i>
Počet obyvateľov	<i>6 035</i>

Obsah

Úvod.....	4
Základné princípy a východiská.....	5
Krok 1: Vytvorenie programovej štruktúry.....	8
Krok 2: Formulovanie zámerov	30
Krok 3: Formulovanie cieľov	33
Krok 4: Vytvorenie merateľných ukazovateľov	40
Krok 5: Alokácia výdavkov do programovej štruktúry.....	47
Logický rámec programu	52
Zmena programovej štruktúry	56
Kritériá pre umiestnenie zámerov a cieľov na jednotlivých úrovniach programovej štruktúry.....	59
Monitorovanie a hodnotenie.....	60
Príprava na implementáciu.....	65
Štandardizácia rozpočtového procesu.....	67
Terminológia	70
Zdroje informácií.....	76
Súvisiace školiace materiály	77

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 samosprávy¹.

Cieľom školiaceho materiálu je vysvetliť:

- ✓ Tvorbu programovej štruktúry v podmienkach územnej samosprávy.

Školiaci materiál je určený:

- ✓ Zamestnancom Oddelenia financií, daní a správy majetku mesta Poltár.
- ✓ Vedúcim zamestnancom odborných oddelení mesta Mestského úradu Poltár a jeho organizácií, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci samosprávy.
- ✓ Voleným zástupcom mesta Poltár.
- ✓ Predstaviteľom nevládných a záujmových organizácií a obyvateľom mesta Poltár, ktorí sa zaujímajú o to, akým spôsobom mesto Poltár používa verejné zdroje.

¹ 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 mesta Poltár 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 programu² predstavuje vnútornú logiku programu. Je to spôsob, akým sa o programe, jeho zámeroch, cieľoch a vstupoch uvažuje. Pomocou neho sa systematicky buduje, vyjadruje a sleduje priama, preukázateľná logická súvislosť medzi víziou, poslaním, zámermi, strednodobými výsledkovými cieľmi, krátkodobými výsledkovými cieľmi, výstupovými cieľmi a vstupmi programu.

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

² 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 Poltár.

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 Poltár.
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 Poltár pri tvorbe programového rozpočtu môže využiť preddefinované programové štruktúry podľa tohto školiaceho materiálu³.
8. Pre aktivity, ktoré mesto Poltár vykonáva, a ktoré nie je možné obsiahnuť v rámci definovaných programových štruktúr podľa tohto školiaceho materiálu/manuálu MF SR⁴, mesto Poltár vytvorí ďalší program.
9. Časti programov mesto Poltár vytvára podľa zásad uvedených pod bodom 6 s prihliadnutím na existujúce vzory⁵.

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

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

⁵ Vzory programových štruktúr sú súčasťou komplementárneho školiaceho materiálu **Vzorové príklady programových štruktúr**.

Programy

Základom programového rozpočtu je **programová štruktúra**⁶, ktorá je tvorená primárne **programami** – teda v prípade mesta Poltár **hlavnými kompetenčnými oblasťami** (skupiny aktivít, ktoré mesto Poltár v rámci danej kompetencie vykonáva; napr. Služby občanom, Vzdelávanie, Interné služby, Odpadové hospodárstvo, Šport, Sociálne služby a pod).

Mesto Poltár môže pri formulovaní programov vychádzať zo strategického plánu⁷, ktorý okrem iného identifikuje **hlavné oblasti pôsobnosti** mesta, tvoriace základ pre kreovanie programov.

V boxe je definovaný **VZOR PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY NA ÚROVNI PROGRAMOV** pre obce, 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

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

⁶ Vzory programových štruktúr sa nachádzajú v komplementárnom školiacom materiáli **Vzorové príklady programových štruktúr**.

⁷ Viď školiaci materiál **Metodika tvorby strategického plánu**.

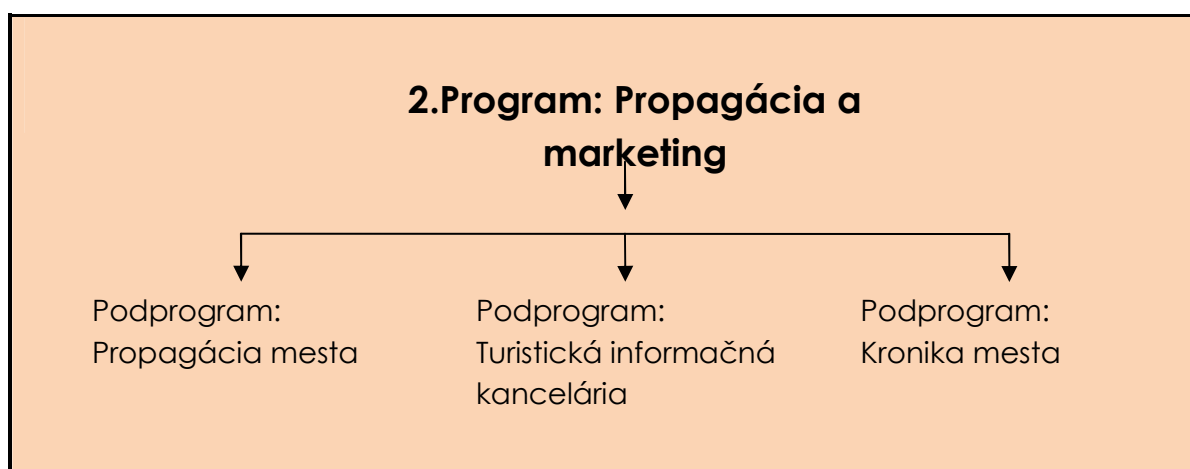
Pri tvorbe programovej štruktúry na úrovni programov môže mesto Poltár využiť navrhnuté programy, ktoré kopírujú hlavné kompetenčné oblasti a prezentujú ich ako logické celky (skupiny súvisiacich aktivít).

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

A naopak, ak mesto Poltár nevykonáva niektorú zo skupín aktivít definovanú navrhnutým programom, do programovej štruktúry program nezaradí napr. mesto nefinancuje MHD, t.j. program Doprava nebude súčasťou jej programového rozpočtu.

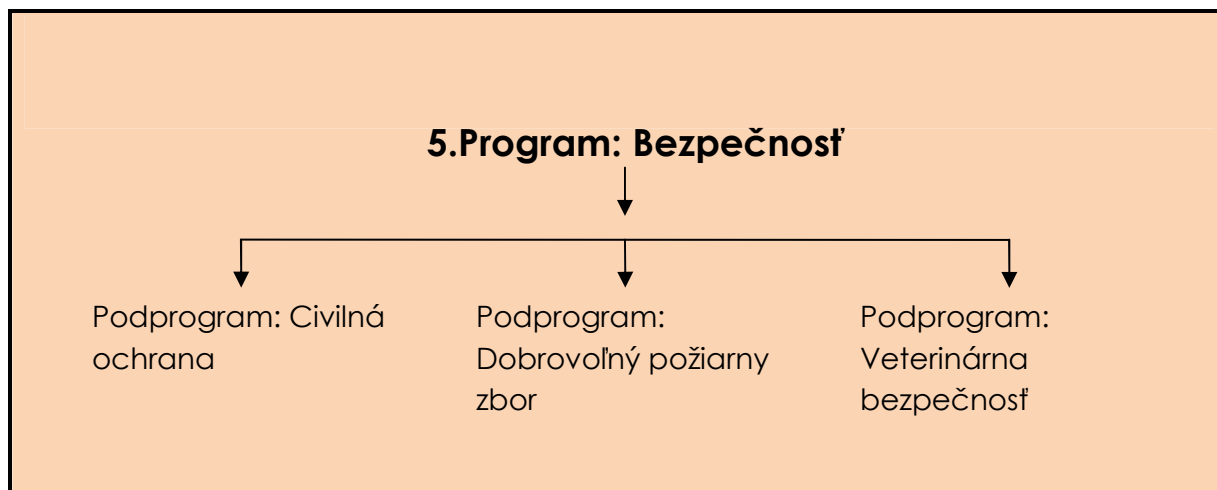
Pri tvorbe ďalších programov (ak k nej pristúpime) si musíme uvedomiť, že **programy** predstavujú **súhrn (skupinu) navzájom súvisiacich aktivít** (prác, činností, dodávok) vykonávaných na splnenie definovaných cieľov a zámerov a z iného pohľadu, že ide vlastne o **rozpočet** pre istú (kompetenčnú)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

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



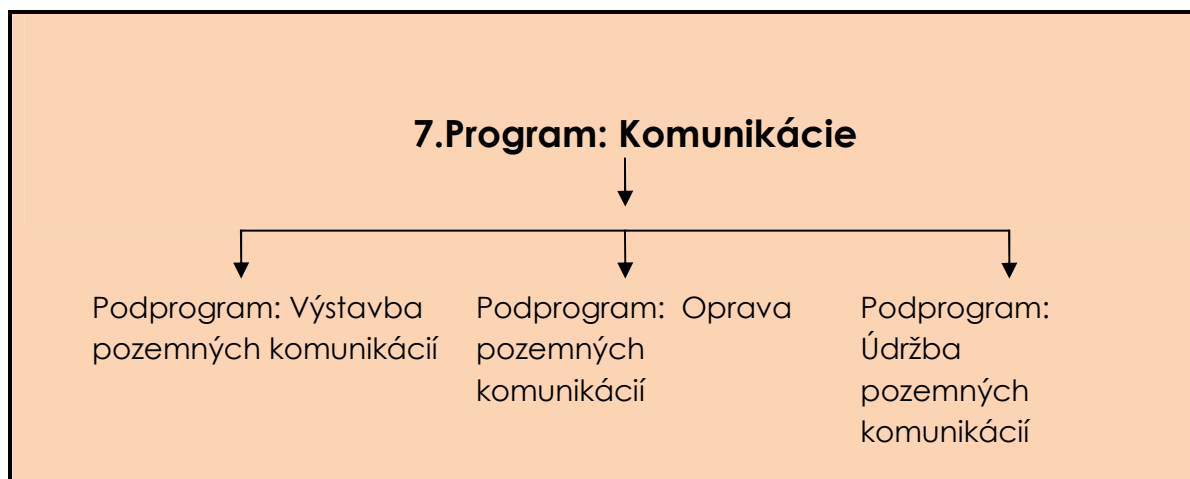
Ako je uvedené v príklade 1.) mesto Poltár si môže definovať Program **Propagácia a marketing**.

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



Ako je uvedené v príklade 2., mesto Poltár si môže definovať Program **Bezpečnosť**.

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



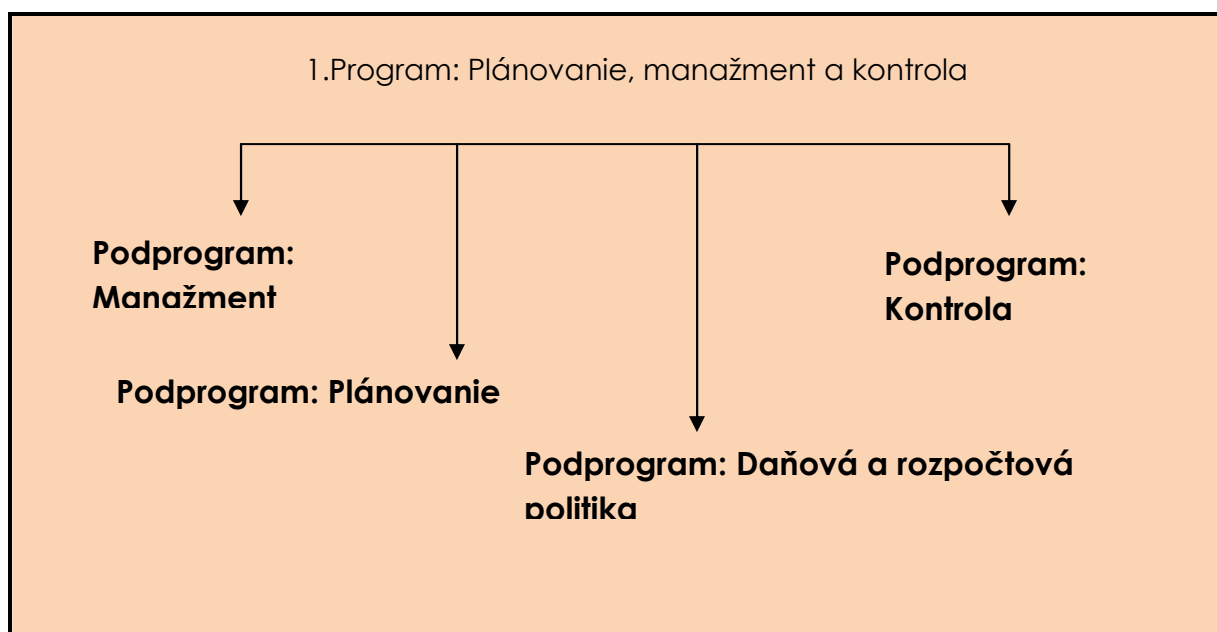
Ako je uvedené v príklade 3., mesto Poltár si môže definovať Program **Komunikácie**.

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

Podprogramy

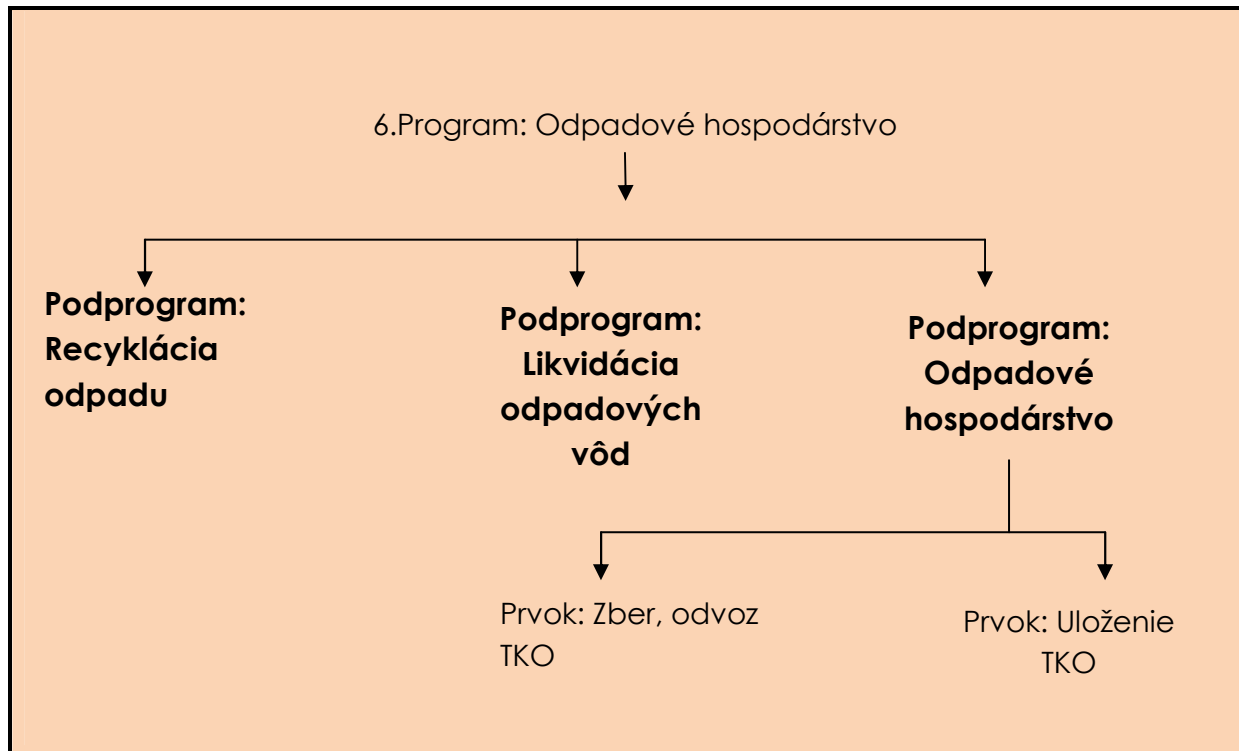
Podprogramy reprezentujú ucelenú časť programu, ktorá špecifikuje súvisiace tematické a výdavkové skupiny programu - a v programovom rozpočte zvyšuje transparentnosť programu.

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



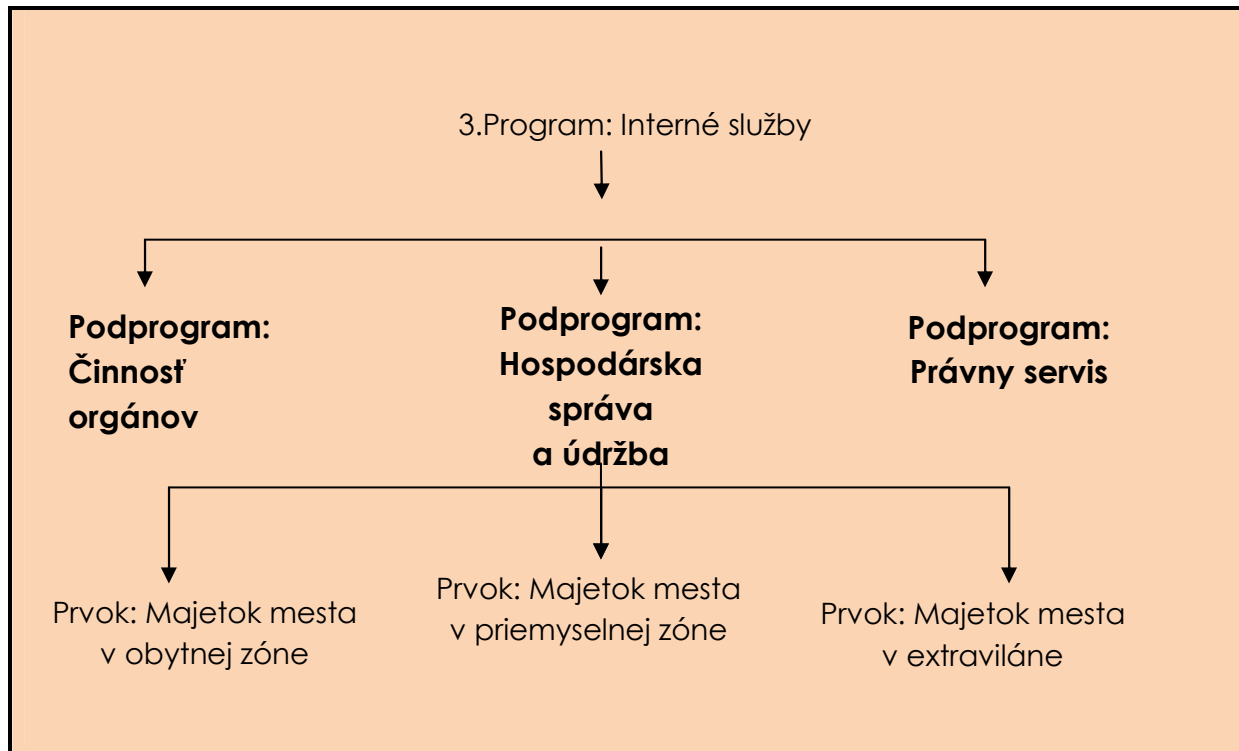
Ako je uvedené v príklade 1. mesto Poltár si môže definovať Program: **Plánovanie, manažment a kontrola** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram **Manažment mesta**, Podprogram **Plánovanie**, Podprogram **Daňová a rozpočtová politika**, Podprogram **Kontrola**.

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



Alebo ako je uvedené v druhom príklade mesto Poltár si môže definovať program 6. Odpadové hospodárstvo (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram **Recyklácia odpadu**, Podprogram **Likvidácia odpadových vôd** a Podprogram Odpadové hospodárstvo.

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

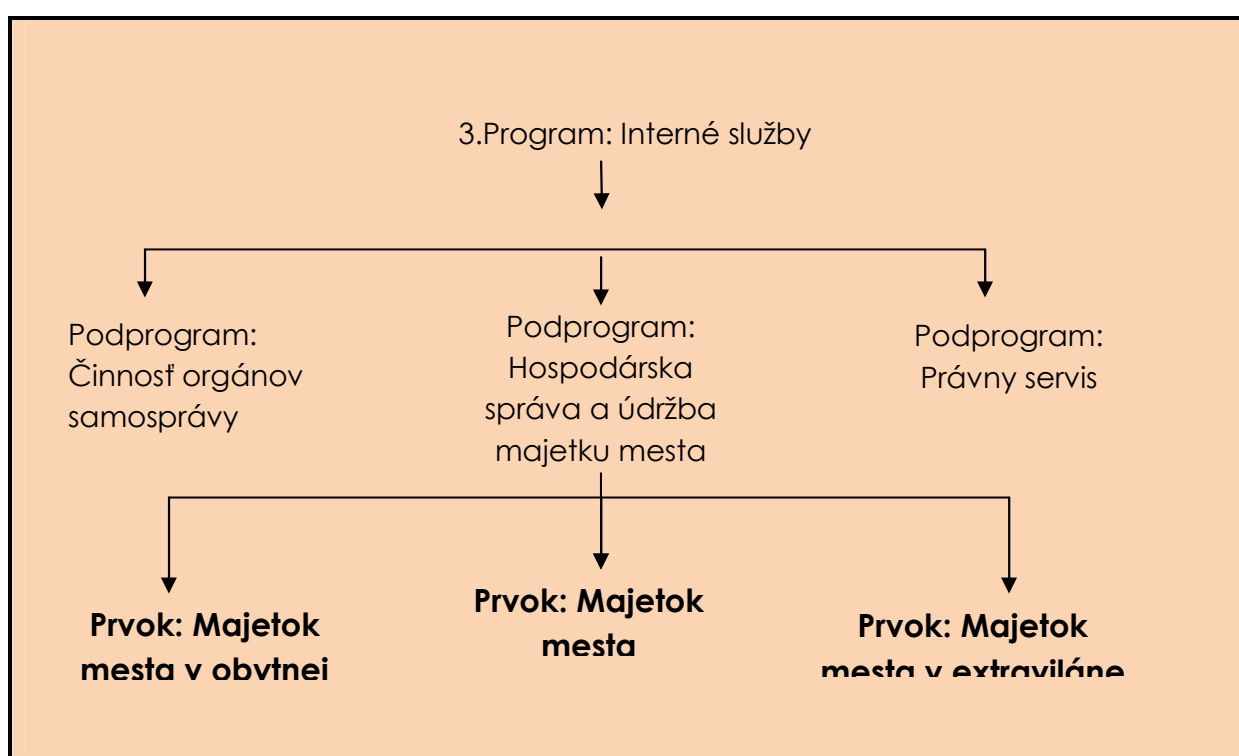


Alebo ako je uvedené v treťom príklade, mesto Poltár si môže definovať program **Interné služby** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram **Činnosť orgánov samosprávy**, Podprogram **Hospodárska správa a údržba majetku mesta** a Podprogram **Právny servis**.

Prvky

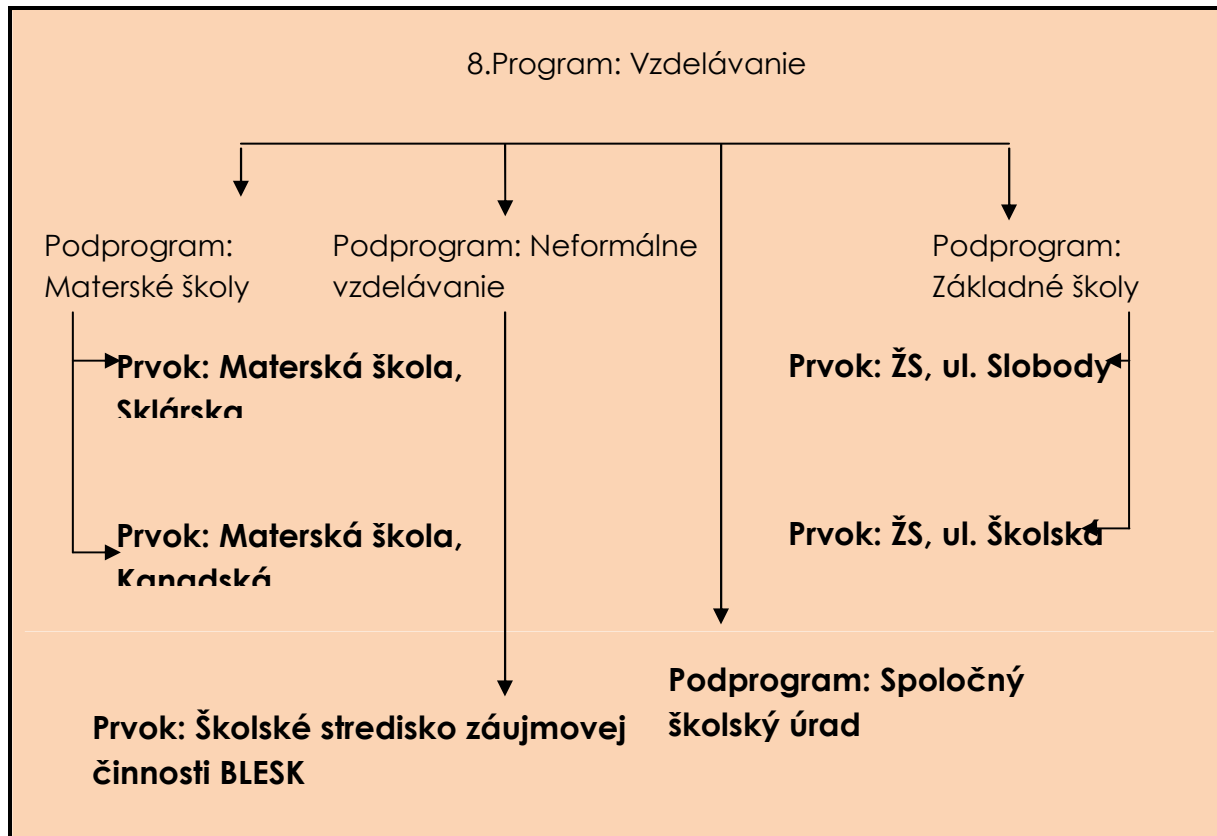
V rámci podprogramov si mesto Poltár môže definovať aj **prvky**, ktoré predstavujú „bežné“ aktivity, „produkujúce isté tovary alebo služby“.

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



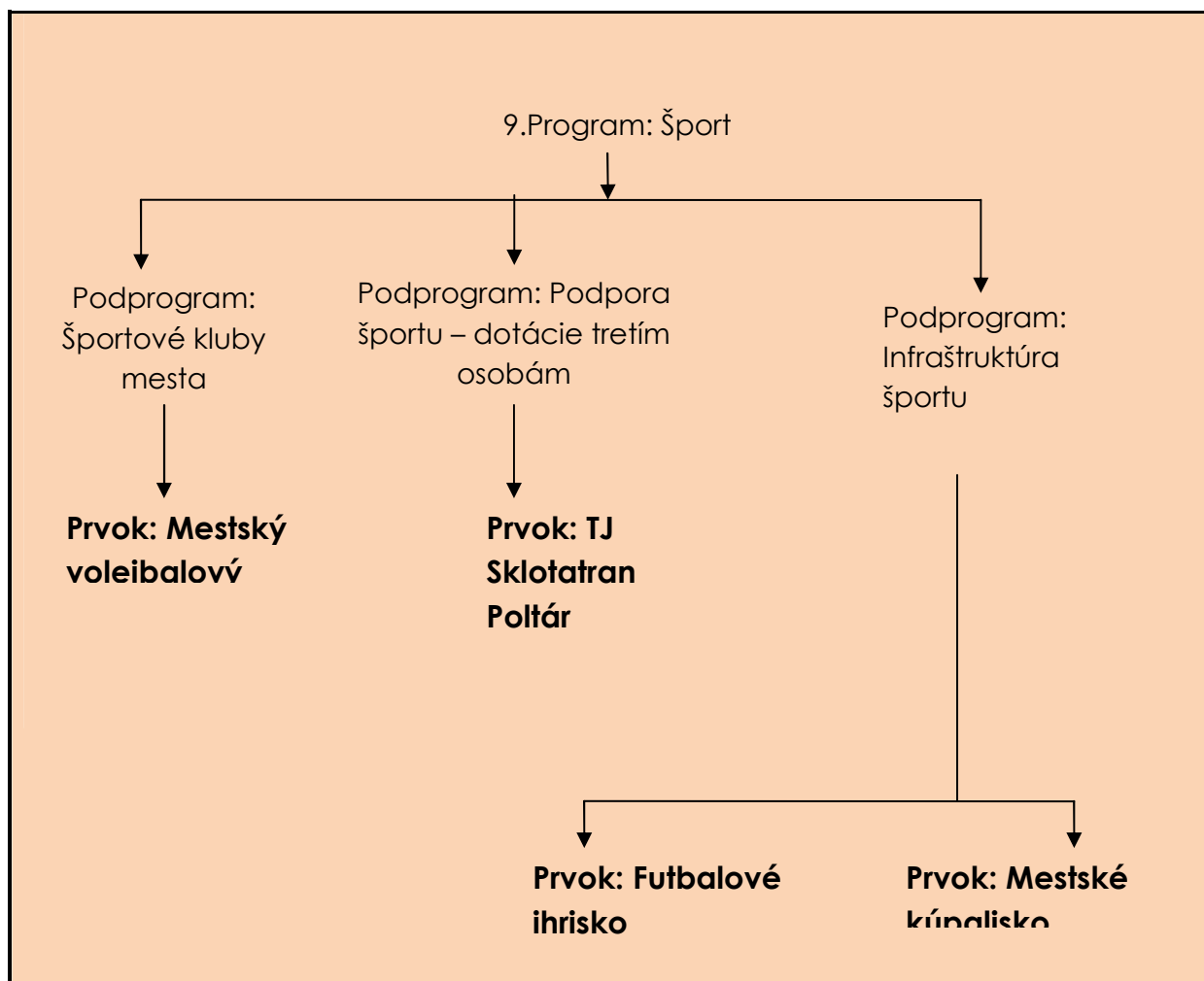
Ako je uvedené v treťom príklade, v kapitole podprogramy mesto Poltár si môže definovať program **Interné služby** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram **Činnosť orgánov samosprávy**, Podprogram **Právny servis** a Podprogram **Hospodárska správa a údržba majetku mesta**. V rámci tohto podprogramu sú prvky (stále aktivity) **Majetok mesta v obytnej zóne**, **Majetok mesta v priemyselnej zóne**, **Majetok mesta v extraviláne**

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



Ako je uvedené v druhom príklade v kapitole prvky, mesto Poltár si môže definovať program **Vzdelávanie** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram **Materské školy** (v rámci tohto podprogramu sú prvky (stále aktivity) jednotlivé MŠ), Podprogram **Základné školy** (v rámci tohto podprogramu sú prvky (stále aktivity) jednotlivé MŠ), Podprogram **Neformálne vzdelávanie** má jeden prvok (stálu aktivitu) – stredisko BLESK. Podprogram **Spoločný školský úrad** neobsahuje žiadne prvky.)

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



Ako je uvedené v treťom príklade, v kapitole prvky, mesto Poltár si môže definovať program **Šport** (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram **Športové kluby mesta** v rámci tohto podprogramu je jeden prvok (stála aktivita), Podprogram **Podpora športu – dotácie tretím osobám** v rámci tohto podprogramu je jeden prvok (stála aktivita). Podprogram **Infraštruktúra športu** obsahuje dva prvky (stále aktivity) – Futbalové ihrisko a Mestské kúpalisko.

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 Poltár⁸.
- **Aktivity sú zoskupované na základe existujúcich kompetencií** – aktivity zaradujeme do programovej štruktúry podľa príslušnosti k výkonu kompetencie, teda napríklad aktivitu Mestského rozhlasu zaradíme logicky do programu Služby občanom a nie do programu Vzdelávanie.
- **Aktivity sú zoskupované s dôrazom na transparentnosť programovej štruktúry** – programová štruktúra by mala byť čo najviac čitateľná, preto by mesto Poltár 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** – mesto Poltár môžu využiť **(ak je to možné)** podobnosť s inými mestami 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 Poltár. 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**.

⁸ 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.

4. Program: Služby občanom

- 4.1. Podprogram: Organizácia občianskych obradov
- 4.2. Podprogram: Matrika
- 4.3. Podprogram: Spoločný obecný úrad - stavebný
- 4.4. Podprogram: Komunikácia voči občanom
 - 4.4.1. Prvok: Ipeľ – mesačník mesta Poltár
 - 4.4.2. Prvok: Mestský rozhlas
- 4.5. Podprogram: Mestská tržnica
- 4.6. Podprogram: Zberňa šatstva

Príklad označovania programov a ich častí – Príklad 2.**10. Program: Kultúra**

- 10.1. Podprogram: Kultúrna infraštruktúra
 - 10.1.1. Prvok: Kultúrne stredisko/Kino Ipeľ, Poltár
 - 10.1.2. Prvok: Mestská knižnica
 - 10.1.3. Prvok: Mestské múzeum
 - 10.1.4. Prvok: Kultúrny dom – časť Slaná Lehota
 - 10.1.5. Prvok: Knižnica – časť Zelené
- 10.2. Podprogram: Kultúrne podujatia mesta
- 10.3. Podprogram: Kultúrne súbory mesta
 - 10.3.1. Prvok: Folklórny súbor Úvrať
 - 10.3.2. Prvok: Folklórny súbor Úvratík
- 10.4. Podprogram: Podpora kultúry – dotácie tretím osobám
 - 10.4.1. Prvok: Divadelný ochotnícky súbor
 - 10.4.2. Prvok: Ženský spevácky zbor

Príklad označovania programov a ich častí – Príklad 3.**12. Program: Bývanie**

- 12.1. Podprogram: Správa a evidencia bytového fondu
- 12.2. Podprogram: Rozvoj bytového fondu
- 12.3. Podprogram: Služby bývania
 - 12.3.1. Prvok: Dodávka tepla a TÚV
 - 12.3.2. Prvok: Káblová televízia
- 12.4. Podprogram: Sociálne bývanie
- 12.5. Podprogram: ŠFRB- bytová politika

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 samosprávy⁹ 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.

⁹ 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 vzniknúť 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 rozpočtami obcí na jeho území.

Akčný plán – projektových zámerov mesta Poltár na roky 2005-2013 ako absolútne hlavnú rozvojovú prioritu určil vybudovanie priemyselného parku v hnedej zóne mesta Poltár. **Predpokladajme**, že keďže by tento projekt pomohol zlepšiť situáciu v zamestnanosti v celom regióne mesto spojilo prostriedky a úsilie so všetkými obcami regiónu HORNOHRAD, ale aj inými zainteresovanými právnickými osobami a vytvorili záujmové združenie právnických osôb. V programovom rozpočte mesta Poltár bude vytvorený samostatný program **15. Priemyselný park**, ktorý bude mať charakter spoločného programu mesta a okolitých obcí. Keďže priemyselný park je na území mesta, Poltár sa by sa stal gestorom programu a všetky subjekty zapojené do projektu sú v programe zaradené na úrovni podprogramov.

Zaradovanie EÚ projektov do programovej štruktúry

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

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

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

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

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

Ilustraívne zjednodušené príklady zaradenia EÚ projektu do programovej štruktúry

Príklad 1

Predpokladajme, že mesto Poltár v roku 2008 s cieľom realizovať navrhované priority PHSR-Poltár podalo projekt: **Vybudovanie kanalizácie a čistiarne odpadových vôd pre lokality Zelené, Slaná Lehota a Podhorská ul.** Projekt bol schválený s dátumom realizácie III/2009. V programovej štruktúre rozpočtu mesta je **Program 6. Odpadové hospodárstvo** so zámerom: **„Komplexná starostlivosť o odpady v prostredí“**. V rámci programu sa financujú vo všeobecnosti aktivity, ktoré súvisia s realizovaním výkonov nasmerovaných k riešeniu otázok odpadov. Projekt bude logicky zaradený do programu **Odpadové hospodárstvo** nasledovne:

5. Program: Odpadové hospodárstvo

5.1. Podprogram: Odpadové hospodárstvo

5.1.1. Zber, odvoz TKO

5.1.2. Uloženie TKO

5.2. Podprogram: Recyklácia odpadu

5.3. Podprogram: Likvidácia odpadových vôd

5.3.1. **Projekt: Vybudovanie kanalizácie a čistiarne odpadových vôd pre lokality Zelené, Slaná Lehota a Podhorská ul.**

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.

Príklad 2

Predpokladajme, že mesto Poltár v roku 2008 s cieľom reagovať na odporúčania Koncepcie rozvoja tepelného hospodárstva mesta Poltár („tepelné hospodárstvo mesta Poltár vyžaduje zásadnú zmenu“) pripravilo a podalo projekt pre financovanie z EÚ fondov na vybudovanie alternatívneho zdroja energie spracúvajúceho štiepku. Projekt bol schválený. Mesto Poltár ho zaradí do svojej programovej štruktúry nasledovne:

12. Program: Bývanie

- 12.1. Podprogram: Správa a evidencia bytového fondu
- 12.2. Podprogram: Rozvoj bytového fondu
- 12.3. Podprogram: Služby bývania
 - 12.3.1. Prvok: Dodávka tepla a TÚV
 - 12.3.2. **Projekt: Alternatívny zdroj energie**
 - 12.3.3. Prvok: Káblová televízia
- 12.4. Podprogram: Sociálne bývanie
- 12.5. Podprogram: ŠFRB- bytová politika



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 Poltár (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 Poltár v zásobníku projektov).

Programová štruktúra prezentuje aktivity mesto Poltár 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 Poltár z existujúcich strategických alebo koncepčných 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 mesto Poltár a „pomáha“ ho naplňať.
 - c) je stanovený ako výzva.
 - d) je formulovaný všeobecne, ale jasne a jednoznačne deklaruje smerovanie mesta Poltár v danej oblasti.

Úlohou zámeru je popísať **stav, ktorý chce mesto Poltár dosiahnuť** v jednotlivých kompetenčných oblastiach¹⁰ (napr. Bezpečnosť, Komunikácie, 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 Poltár** v týchto oblastiach.

¹⁰ V prípade mesta Poltár 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: Odpadové hospodárstvo rešpektujúce prírodné hodnoty regiónu.

Podprogram 6.2: Recyklácia odpadu (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

Zámer podprogramu: Účinná recyklácia znižujúca výdavky občanov.

Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 2.

PROGRAM 9: VZDELÁVANIE

Zámer programu: Školstvo ako základ sociálnej zmeny v Poltári.

Podprogram 8.3.: Neformálne vzdelávanie (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

Zámer podprogramu: Škola hrou a životom.

Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 3.

PROGRAM 13: SOCIÁLNE SLUŽBY

Zámer programu: Mesto zodpovednej a racionálnej politiky vzájomnej pomoci.

Podprogram 13.3: Sociálna súdržnosť – dotácie tretím osobám (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

Zámer podprogramu: Sieť účinnej a adresnej svojpomoci v meste.

Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 4.

PROGRAM 12: BÝVANIE

Zámer programu: Mesto Poltár – centrum moderného bývania v regióne.

Podprogram 12.3.: Služby bývania (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

Zámer podprogramu: Maximálny servis bývania za primeranú cenu.

Generálne sa pre formulovanie zámerov využíva ako zdroj **strategický plán**, resp. iné existujúce stratégie, koncepcie, či podobné dokumenty, ktorými mesto Poltár 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 Poltár pred zavedením programového rozpočtu vypracuje **strategický plán**¹¹, 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 Poltár **nedisponuje strategickým plánom** (či obdobnými dokumentmi) formuluje zámery v rámci prípravy programového rozpočtu¹². 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.



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.

¹¹ Súvisiace informácie sa nachádzajú aj v školiacom materiáli **Metodika tvorby strategického plánu**.

¹² Pomôckou pre stanovenie zámerov môže byť SWOT analýza.

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 mestom Poltár;
 - 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 Poltár 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 Poltár.
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 Poltár, t.j. cieľ by mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi¹³.
 - 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.

¹³ 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 Poltár dostať a ako bude vyzerieť, keď sa tam dostane – **stav** - ciele naopak definujú konkrétne výstupy a výsledky, ktoré jednoznačne odzrkadľujú postup mesta Poltár smerom k napĺňaniu zámeru (k tomuto stavu).

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

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 Poltár poskytuje).

Dôvody sú veľmi prosté:

- a) výstupy (ich počet) vie mesto Poltár relatívne ľahko ovplyvňovať,
- b) naplánovať si zmenu a aj ju dosiahnuť, nie je vždy jednoduché, pretože mesto Poltár 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 Poltár, 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 Poltár dosiahnuť v tej ktorej oblasti. Preto za najlepší možný výsledok môžeme považovať ten, ktorý je všeobecne akceptovaný a zhodne sa na ňom väčšina zainteresovaných (napr. poslanci, odborníci z mestského úradu Poltár 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 Poltár disponuje.

Ak mesto Poltár 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 Poltár **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 Poltár 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 sformulovať¹⁴.

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

¹⁴ Pomôckou pre stanovenie cieľov môže byť SWOT analýza.

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

v 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 podprogramu¹⁵.

Príklad strednodobého výsledkového cieľa – príklad 1.

PROGRAM 6: ODPADOVÉ HOSPODÁRSTVO

Zámer programu: Odpadové hospodárstvo rešpektujúce prírodné hodnoty regiónu.

Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť objem nerecyklovaného odpadu vyprodukovaného na území mesta (do roku 2012).

Príklad strednodobého výsledkového cieľa – príklad 2.

PROGRAM 9: VZDELÁVANIE

Zámer programu: Školstvo ako základ sociálnej zmeny v Poltári.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť kvalitu jazykovej výučby na školách v meste. (do roku 2011).

Príklad strednodobého výsledkového cieľa – príklad 3.

PROGRAM 13: SOCIÁLNE SLUŽBY

Zámer programu: Mesto zodpovednej a racionálnej politiky vzájomnej pomoci.

Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť závislosť obyvateľov na sociálnych transferoch štátu a mesta. (do roku 2013).

Krátkodobé výsledkové ciele vyjadrujú „okamžité“ výsledky, ktoré plánuje mesto Poltár dosiahnuť v priebehu rozpočtového roka. Krátkodobé výsledkové ciele formuluje mesto Poltár tak, aby vyjadrovali výsledok realizácie výstupov a súčasne,

¹⁵ 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.

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 programu¹⁶.

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 1.

PROGRAM 6: ODPADOVÉ HOSPODÁRSTVO

Zámer programu: Odpadové hospodárstvo rešpektujúce prírodné hodnoty regiónu.

Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť objem nerecyklovaného odpadu vyprodukovaného na území mesta (do roku 2012).

Krátkodobý výsledkový cieľ: Znížiť mieru používania veľkokapacitných kontajnerov (do roku 2009).

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 2.

PROGRAM 9: VZDELÁVANIE

Zámer programu: Školstvo ako základ sociálnej zmeny v Poltári.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť kvalitu jazykovej výučby v meste. (do roku 2011).

Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť ponuku voľnočasového jazykového vzdelávania pre mládež i dospelých (do roku 2009).

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 3.

PROGRAM 13: SOCIÁLNE SLUŽBY

Zámer programu: Mesto zodpovednej a racionálnej politiky vzájomnej pomoci.

Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť závislosť obyvateľov na sociálnych transferoch štátu a mesta. (do roku 2013).

Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť kvalifikáciu dlhodobo nezamestnaných obyvateľov mesta (v roku 2009).

¹⁶ Krátkodobé výsledkové ciele nemusíme formulovať za každú cenu, resp. nemusíme ich formulovať tam (pre tie oblasti či aktivity), kde sa okamžitý výsledok nedá dosiahnuť.

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

Výstupovo orientované ciele určujú jednotlivé subjekty rozpočtového procesu – oddelenia mestského úradu Poltár 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: Odpadové hospodárstvo rešpektujúce prírodné hodnoty regiónu.

Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť objem nerecyklovaného odpadu vyprodukovaného na území mesta (do roku 2012).

Krátkodobý výsledkový cieľ: Znížiť mieru používania veľkokapacitných kontajnerov (do roku 2009).

Výstupovo orientovaný cieľ: Zvýšiť počet nádob separovaného odpadu (v roku 2009).

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 2.

PROGRAM 9: VZDELÁVANIE

Zámer programu: Školstvo ako základ sociálnej zmeny v Poltári.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť kvalitu jazykovej výučby v meste. (do roku 2011).

Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť ponuku voľnočasového jazykového vzdelávania pre mládež i dospelých (do roku 2009).

Výstupovo orientovaný cieľ: Zabezpečiť projekty neformálneho jazykového vzdelávania

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 3.

PROGRAM 13: SOCIÁLNE SLUŽBY

Zámer programu: Mesto zodpovednej a racionálnej politiky vzájomnej pomoci.

Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť závislosť obyvateľov na sociálnych transferoch štátu a mesta. (do roku 2013).

Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť kvalifikáciu dlhodobo nezamestnaných obyvateľov mesta (v roku 2009).

Výstupovo orientovaný cieľ: Zabezpečiť nové vzdelávacie a rekvalifikačné kurzy pre dlhodobo nezamestnaných.

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



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

Úlohy:

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

Krok 4: Vytvorenie merateľných ukazovateľov

1. Merateľný ukazovateľ je nástroj na monitorovanie a hodnotenie plnenia cieľa, resp. nástroj, prostredníctvom ktorého meriame pokrok pri plnení cieľa.
2. Merateľný ukazovateľ sa formuluje v priamej, logickej súvislosti s cieľom.
3. Merateľné ukazovatele obsahujú textovú časť a číselnú časť.
 - a) textová časť definuje výstup alebo výsledok, ktorý sa má dosiahnuť plnením cieľa.
 - b) číselná časť obsahuje skutočnú a plánovanú číselnú hodnotu ukazovateľa v časovom rade (závisí od druhu cieľa – krátkodobý/strednodobý) alebo logickú hodnotu (áno/nie).
4. Používajú sa dva základné druhy merateľných ukazovateľov:
 - a) merateľný ukazovateľ výstupu, ktorý meria množstvo, kvalitu a náklady tovarov alebo služieb vytvorených zo vstupov;
 - b) merateľný ukazovateľ výsledku, ktorý meria spoločensko-ekonomické zmeny vyvolané realizáciou výstupov.
5. Správne naformulovaný merateľný ukazovateľ:
 - a) je jednoznačný a konzistentný - ukazovateľ by mal logicky súvisieť s relevantným cieľom a jednoznačne ho konkretizovať – teda odpovedať na otázku, ako cieľ odmeriame a presne vyjadrovať cieľovú hodnotu, ktorú chceme dosiahnuť. Voľba ukazovateľov je relatívne jednoduchá, ak sú ciele jasné a konkrétne.
 - b) je porovnateľný – pri voľbe ukazovateľa musíme myslieť na budúce porovnanie dosahovaných cieľových hodnôt v istom časovom horizonte. To znamená, že výber ukazovateľa by sme mali dôkladne uvážiť, pretože vybraným ukazovateľom budeme merať plnenie cieľa niekoľko rokov. Inými slovami, nie je vhodné meniť ukazovatele pre ten istý cieľ každý rozpočtový rok alebo dokonca počas rozpočtového roka, pokiaľ neexistuje relevantný dôvod (napr. ak má cieľ definovaný len jeden ukazovateľ a tento každý rok meníme, stráca sa podstata sledovania plnenia cieľa v čase). Navyše vhodne zvolený ukazovateľ umožní mestu Poltár porovnávať plnenie cieľov s inými subjektmi.
 - c) je merateľný - ukazovateľ by mal byť samozrejme merateľný a kvantifikovateľný, aby bolo možné jednoznačne monitorovať a hodnotiť pokrok v plnení cieľa, resp. jeho plnenie/neplnenie.
 - d) je kontrolovateľný - správnosť zistených hodnôt ukazovateľov by mala byť overiteľná a kontrolovateľná. Rovnako by mala byť overiteľná dôveryhodnosť zdroja a spôsob zberu údajov. Táto vlastnosť môže byť dôležitá z pohľadu hlavného kontrolóra, 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 Poltár a verejnosť. V opačnom prípade je nutné hľadať iné ukazovatele, ktorými je možné monitorovať a hodnotiť plnenie cieľa.

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

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

Merateľný ukazovateľ možno považovať za najdôležitejšiu a nevyhnutnú súčasť pri implementácii programového rozpočtovania. Ich hlavnou úlohou je informovať volených zástupcov v meste Poltár, zamestnancov mestských úradov a verejnosť o tom:

- a) aké služby mesto Poltár 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:

- a) cieľ, ktorý si mesto Poltár stanoví (výstupovo alebo výsledkovo orientovaný),
- b) zvolený merateľný ukazovateľ, ktorým bude plnenie cieľa monitorované a hodnotené,
- c) 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 odhad¹⁷ – 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.
- 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.

¹⁷ Za predpokladu, že mesto Poltár 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

Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov – Príklad 1.

Cieľ	Zabezpečiť kvalitu cestných komunikácií na území mesta									
MU:	výstup	Počet metrov štvorcových opráv výtlkov komunikácií								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	250	250	250	-	-	-
Skutočná hodnota			135	175	-	-	-	-	-	-

Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov – Príklad 2.

Cieľ	Zabezpečiť recykláciu bioodpadu z mestskej zelene									
MU:	výstup	Počet ton biologického odpadu získaného údržbou verejnej zelene								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	12	24	26	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	-	-	-	-	-	-	-

Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov – Príklad 3.

Cieľ	Zvýšiť atraktivnosť stravovania v školských zariadeniach									
MU:	výstup	počet mliečnych desiat vydaných v základných školách								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	275	300	300	-	-	-
Skutočná hodnota		0	0	0	-	-	-	-	-	-

Plánovanie hodnôt merateľných ukazovateľov v dlhšom časovom rade samozrejme nie je obmedzené a v prípade, že mesto Poltár disponuje viacročnými cieľmi (napr. 5 ročnými), tabuľka sa primerane vyplní v tomto časovom horizonte, prípadne sa môže primerane upraviť, pokiaľ mesto Poltár plánuje prezentovať aj dlhodobé ciele (takto revidovaná tabuľková prezentácia sa dá potom využiť aj v strategickom pláne).

Zdroje údajov môžu primárne pochádzať zo štatistík, rozborov, záverečných účtov a pod., ktoré si vytvárajú mestá a obce, zriadené alebo založené organizácie alebo subjekty, ktoré realizujú činnosti financované z rozpočtu samosprávy napr. školské zariadenia, organizácie poskytujúce komunitné služby, (napr. o Mestský podnik služieb Poltár) a pod.

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

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

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 s údajom o východiskovej hodnote– príklad 1.

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Zvýšiť mieru využitia kultúrnej infraštruktúry v meste (oproti roku 2006)</i>									
MU:	výsledok	% hodín organizovaných podujatí v kultúrnych priestoroch mesta								
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					90	92	95			
Skutočná hodnota				82						
Východisková hodnota			80							

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

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Zvýšiť kvalitu životného prostredia v meste (oproti roku 2006).</i>									
MU:	výsledok	% spokojných obyvateľov								
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					40	50	75			
Skutočná hodnota				35						
Východisková hodnota			30							

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

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Minimalizovať protispoločenskú činnosť v meste (oproti roku 2006).</i>									
MU:	výsledok	<i>pokles protispoločenskej činnosti v meste (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					25	30	40			
Skutočná hodnota				20						
Východisková hodnota			1980 priestupkov							



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 Poltár.
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 Poltár – 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 výstavby a životného prostredia, MsÚ Poltár

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	375 tis. SKK	400 tis. SKK	420 tis. SKK

Cieľ	Zabezpečiť získanie externých zdrojov na rozvoj mesta									
MU:	výstup	Počet vypracovaných projektových zámerov pre všetky fondy EÚ								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					7	7	7			
Skutočná hodnota			5	7						

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 objem výkonov (výstupy – napr. počet vypracovaných projektov projektovým manažérom pre štrukturálne fondy z EÚ ako časť „vyprodukovanej“ služby v rámci podprogramu Plánovanie, programu 1 – Manažment, plánovanie a kontrola.

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

Účastník/zodpovednosť: Oddelenie organizačné a správne, Kultúrny dom - MsÚ Poltár

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	620 tis. SKK	620 tis. SKK	640 tis. SKK

Cieľ	<i>Zabezpečiť maximálne využívanie majetkovej infraštruktúry kultúry</i>									
MU:	výstup	<i>počet hodín využívania infraštruktúry kultúry inými organizáciami formou prenájmu</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					180	200	200			
Skutočná hodnota				120						

Takáto prezentácia výdavkov jasným spôsobom zobrazí výstup snaženia pracovníkov spravujúcich majetok mesta maximalizovať efektívne využívanie majetku mesta v programe Kultúra – Podprogram – Infraštruktúra kultúry (alokácia sa týka nákladov na dve pracovníčky kultúrneho domu).

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

Účastník/zodpovednosť: Mestský podnik služieb, Poltár

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	1, 125 tis. SKK	1,157 tis. SKK	1,60 tis. SKK

Cieľ	<i>Zabezpečiť ekologicky nezávadné nakladanie s odpadovými vodami v celom meste</i>									
MU:	výstup	<i>Počet km novovybudovanej kanalizácie</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					3,5	4,5	6			
Skutočná hodnota				3						

V tabuľke zobrazená prezentácia výdavkov informuje o objemových výstupoch v programe 6. Odpadové hospodárstvo, podprograme Likvidácia odpadových vôd. 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 mestami a obcami - podlieha cieľom, ktoré chce mesto Poltár 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 Poltár 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 Poltár v danej oblasti (v programe alebo jeho časti), a ktoré prispievajú k plneniu stanovených cieľov a v konečnom dôsledku k dosahovaniu vytyčeného 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 Poltár 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 Poltár 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 Poltár 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 napr. ak chce mesto Poltár dôraznejšie čeliť porušovaniu bezpečnosti a verejného poriadku v meste, musí zvýšiť alokácie na súčasné formy riešenia tohto problému, prípadne zmeniť prístup a nástroje (rozšírenie spolupráce so štátnou políciou, zvýšenie aktivít svojpomocných hliadok občanov a pod). To sa následne prejaví aj na príslušných alokáciách v rozpočte mesta aj s prípadným vytvorením nového podprogramu v programe Bezpečnosť (zriadenie Mestskej polície).

Taktiež, ak sa zvýši spoločenská objednávka na rozšírenie ponuky kultúrnych podujatí pre obyvateľov nad rámec súčasnosti sa prejaví zvýšenou alokáciou v podprograme Kultúrne podujatia mesta.



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 Poltár.

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 mesto Poltár 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 Poltár.

Príklad logického rámca programu – Príklad 1.

Vízia: Mesto Poltár sa stane pre obyvateľov z celého mikroregiónu generátorom rozvojových impulzov.



Poslanie: Poslaním mesta Poltár je plánovať a realizovať svoje úlohy s cieľom vytvoriť ekonomicky životaschopné centrum regiónu Novohrad, ako atraktívne miesto pre plnohodnotný život svojich občanov a vítaných návštevníkov.



Zámer: Harmónia životného prostredia a možností pre prácu, bývanie a relax.



Strednodobý výsledkový cieľ: Rozšíriť možnosti aktívneho trávenia voľného času pre všetky vekové kategórie (do roku 2013).



Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť mieru zapojenia obyvateľov na športových podujatiach mesta (do roku 2009).



Výstupový cieľ: Zabezpečiť kvalitnú správu športovísk v meste (v roku 2008).

Príklad logického rámca programu – Príklad 2.

Vízia: Budeme sa snažiť využitím všetkých možných zdrojov domácich i zo štrukturálnych fondov EÚ a tvorbou kvalitných projektov získať čo najviac finančných prostriedkov na zlepšenie kvality života občanov mesta Poltár®.



Poslanie: Poslaním mesta Poltár je zabezpečovať kvalitné a vysoko profesionálne služby vo všetkých oblastiach života pre realizáciu osobných, podnikateľských a verejných aktivít občanov mesta.



Zámer: Výsledkovo orientované služby mesta.



Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť efektívnosť výkonov mestskej samosprávy (do roku 2013).



Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť mieru využívania IT v procesoch riadenia mestského úradu (do roku 2009).



Výstupový cieľ: Zabezpečiť realizáciu technicko - organizačného auditu mestského úradu (v roku 2009).

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 Poltár.

© Vízia z PHSR-Poltár.

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 mesto Poltár 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.



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 Poltár. 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 Poltár 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 Poltár 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 „zmyslupnosti“ existujúcej štruktúry pri dosahovaní cieľov, zámerov a poslania mesta Poltár, 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.

Príklady zmien v programovej štruktúre

PRÍKLAD 1: ZRUŠENIE ČASTI PROGRAMU (A RELEVANTNÝCH CIEĽOV A MERATEĽNÝCH UKAZOVATEĽOV)

V rámci programu **12.Bývanie** mesto Poltár predpokladalo aktívnu výstavbu bytov. Keďže v meste pretrváva dlhodobý pokles cien bytov a pretrváva nezáujem o výstavbu nových bytov, bolo rozhodnuté o zrušení **podprogramu 12.2.-Rozvoj bytového fondu**. V rámci monitorovania túto zmenu štruktúry samospráva adekvátne zdôvodnila.

PRÍKLAD 2: DOPLNENIE PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY

Predpokladajme, že mestské zastupiteľstvo sa rozhodlo zmeniť situáciu s bezpečnosťou v meste vo večerných hodinách a boj s rušením nočného poriadku a vandalizmom. Keďže v meste nie je vytvorená Mestská polícia zastupiteľstvo rozhodlo o nákupe 5-bodového kamerového systému. Jeho správu bude zabezpečovať Mestský podnik služieb. Zároveň **5. program** mestského rozpočtu – **Bezpečnosť** bude rozšírený o **podprogram 5.4. – Kamerový systém**, s formulovaním adekvátneho zámeru, cieľa i merateľných ukazovateľov.

Príklady zmien v programovej štruktúre

PRÍKLAD 3: ZRUŠENIE ČASTI PROGRAMU (A RELEVANTNÝCH CIEĽOV A MERATEĽNÝCH UKAZOVATEĽOV)

Po 50 rokoch existencie zanikol uznesením mestského zastupiteľstva mestský futbalový klub, nakoľko už nebolo v možnostiach samosprávy zväčšovať finančné alokácie jednak pre zvyšujúce sa nároky na prípravu športovcov, ako aj na prevádzku a údržbu futbalového štadióna. Z tohto dôvodu bol z **programu 9. Šport** vyškrtnutý **podprogram Športové kluby mesta – prvok: FC-Krištál'-Poltár**. Zároveň bol odpredaný areál futbalového štadiónu, takže v **podprograme Infraštruktúra športu** bol vyškrtnutý **prvok Futbalové ihrisko**. V rámci monitorovania túto zmenu štruktúry samospráva adekvátne zdôvodnila.

PRÍKLAD 4: DOPLNENIE PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY

Zdroje, ktoré samospráva získala zo zrušenia podpory futbalu, boli na základe rozhodnutia mestského zastupiteľstva všetky vložené do rekonštrukcie mestského kúpaliska a jeho napojenie na existujúce, ale nevyužívané termálne vrty, čím vznikol atraktívny aquapark s relax a wellness ponukou s potenciálom nadregionálneho turistického centra. Na tomto základe bola v **programe 9. Šport** v **podprograme Infraštruktúra športu** vytvorený nový prvok (popri mestskom kúpalisku) **Aquapark Krištál'** s formulovaným zámerom, cieľmi i merateľnými ukazovateľmi.

*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 mestu Poltár.

Kritériá pre umiestnenie zámerov a cieľov na jednotlivých úrovniach programovej štruktúry

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

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 Poltár 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 mesta, alebo obce.**
 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 Poltár 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. **Hodnotiaca 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 nespĺnenia 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 mesto Poltár 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 Poltár.

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

Hodnotiace správy sú štandardnou **súčasťou záverečného účtu**¹⁸, čo znamená, že výsledky plnenia cieľov budú (môžu byť) použité aj pri príprave rozpočtu na nasledujúce tri roky.

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

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

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

Pri posudzovaní relevantnosti sa pýtame napríklad: *Má zmysel prispievať z obecných peňazí na nízko kapacitnú vývarovňu pre seniorov a zároveň v základnej škole financovať školskú jedáleň, ktorá je kapacitne vyťažená iba na 60 percent, pričom výstup ich činnosti je totožný?*

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 áno a napriek tomu stúpa počet neplatičov, nadefinovali sme zábery, ciele a ukazovatele správne?*

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

Pri posudzovaní efektívnosti/hospodárnosti sa pýtame napríklad: *Prečo susedná samospráva, ktorá si vykonáva správu mestských lesov cez spoločenstvo vlastníkov, dokáže vytvoriť vyššie výnosy ako naša obec prostredníctvom mestského podniku, avšak s nižšími rozpočtovými výdavkami? - hospodárnosť. Alebo: Prečo samospráva XYZ s rovnakým objemom finančných prostriedkov v rámci podprogramu Služby bývania zabezpečí lacnejšie vykurovanie pomerne rovnakého množstva bytov? - 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 informačná politika mesta efektívna, keď kampaň za zvýšenie separácie nepriniesla zníženie produkovaného neseparovaného odpadu?*

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: *Má (z dôvodu neustáleho rastu ceny energií) zmysel neustále prehľbovať závislosť mestskej krytej plavárne od dotácií mesta, pri nezmenenom počte návštevníkov, alebo je potrebné v určitom momente plaváreň zavrieť.*

Úlohou systému programového rozpočtovania **nie je automaticky trestať**¹⁹ 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 Poltár a **obyvateľmi** a za nástroj pre **verejnú kontrolu** mesta Poltár.



Cvičenie

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

Úlohy:

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

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

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

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,²⁰ môžu byť poskytované v rámci tréningov, seminárov a pod. nielen **zamestnancom** mestského úradu Poltár, 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 Poltár bude zabezpečovať **trvalú odbornú pomoc**, ktorej súčasťou môže byť pri zavádzaní programového rozpočtovania aj vyššie spomenuté vzdelávanie, Oddelenie financií, daní a správy majetku.

²⁰ 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 Poltár 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 mestského úradu Poltár 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 mestský úrad Poltár priebežne hodnotia nielen finančné plnenie rozpočtu, ale aj plnenie stanovených cieľov) či **formulár pre hodnotenie** (pomocou ktorého oddelenia mestského úradu Poltár hodnotia ročný vývoj výdavkov a splnenie stanovených cieľov za rozpočtový rok).

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

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

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

harmonogram môžeme považovať za akúsi **vizuálnu prezentáciu** vytvoreného regulačného rámca, ktorý navyše obsahuje **termíny** plnenia v predpise definovaných úloh. Harmonogram pritom neslúži (nemusí slúžiť) len mestskému úradu Poltár, resp. ďalším subjektom rozpočtového procesu. Ako verejný dokument (zverejnený napr. aj na webovej stránke mestského úradu Poltár, a pod.) umožňuje aj verejnosti **sledovať rozpočtový proces mesta Poltár**, uplatňovať svoje potenciálne návrhy, získavať informácie o prerokovaní monitorovacích alebo hodnotiacich správ a pod.

Ak mesto Poltár 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.



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 ukazovatele²¹.
- ✓ 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 považujeme 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.

²¹ 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

Prvok

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

Projekt

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

Vízia

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

Poslanie

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

Zámer

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

Cieľ

- ✓ Cieľ je forma na vyjadrenie výstupu alebo výsledku, prostredníctvom ktorého sa dosahuje (ktorý prispieva k) plnenie zámeru.
- ✓ Existujú:
 - výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované subjektom samosprávy;
 - krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavia po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov;
 - strednodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok.

Výstup

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

Výsledok

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

Merateľný ukazovateľ

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

Monitorovanie

- ✓ Monitorovanie je systematický proces zberu, triedenia a uchovávanía relevantných informácií o vecnom a finančnom plnení programov. Údaje získané monitorovaním sa využívajú pri monitorovaní výkonnosti.
- ✓ Monitorovanie výkonnosti je priebežné sledovanie plnenia cieľov a merateľných ukazovateľov programu počas celého obdobia jeho realizácie. Pre potreby manuálu sa monitorovanie výkonnosti bude nazývať monitorovanie.
- ✓ Výsledky monitorovania sa prezentujú v monitorovacej správe.

Hodnotenie

- ✓ Hodnotenie je systematická a analytická činnosť, ktorá na základe analýzy kritérií relevantnosti, účinnosti, efektívnosti/hospodárnosti, a prípadne aj užitočnosti/dopadu či stability/udržateľnosti, poskytuje spoľahlivé závery o výstupoch, výsledkoch, dôsledkoch a celkových účinkoch programu, pričom:
 - Relevantnosť – je posúdenie vzájomnej súvislosti priorít samosprávy, zámerov a cieľov programov.
 - Účinnosť – je hodnotenie miery dosiahnutia cieľov programu, širších plánovaných aj neplánovaných prínosov a pozitívnych a negatívnych vplyvov realizácie programu.
 - Efektívnosť a hospodárnosť – je posúdenie efektívnosti vstupov k dosiahnutým výstupom. Posúdenie, či za rovnaké vstupy bolo možné získať vyššie výstupy alebo či bolo možné za nižšie vstupy dosiahnuť rovnaké výstupy.
 - Užitočnosť a dopad – je porovnanie plánovaného, resp. dosiahnutého vplyvu cieľov programu s potrebami cieľovej skupiny.
 - Stabilita a udržateľnosť – je posúdenie perspektívnosti pôsobenia očakávaných kladných zmien vyplývajúcich z realizácie častí programu po ich ukončení (či sa očakávané kladné zmeny nestanú zastaranými v krátkom časovom období).

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

- ✓ 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.

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.

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.