

# Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry

---

*Školiaci materiál*

## Základné údaje

Subjekt	<i>Trnavský samosprávny kraj</i>
Typ subjektu	<i>VÚC</i>
Okres	<i>Trnavský samosprávny kraj</i> <i>7 okresov – Dunajská Streda, Galanta, Hlohovec, Piešťany, Senica, Skalica, Trnava</i>
Kraj	<i>Trnavský</i>
Počet obyvateľov	<i>554 172</i>

### Obsah

Základné údaje .....	2
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.....	53
Zmena programovej štruktúry.....	58
Kritériá pre umiestnenie zámerov a cieľov na jednotlivých úrovniach programovej štruktúry .....	61
Monitorovanie a hodnotenie.....	62
Príprava na implementáciu .....	68
Štandardizácia rozpočtového procesu .....	71
Terminológia .....	74
Zdroje informácií.....	80
Súvisiace školiace materiály .....	81

# Úvod

Školiaci materiál **Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry** (ďalej len „školiaci materiál“) je výstupom projektu Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy.

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

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

- ✓ Tvorbu programovej štruktúry v podmienkach územnej samosprávy (TTSK).

## **Školiaci materiál je určený:**

- ✓ Zamestnancom odboru finančnej správy, hospodárskej politiky, zamestnancom správy oddielov - odborom sekcií verejnej správy, ktoré metodicky a finančne riadia a kontrolujú činnosť príslušných organizácií zriadených Trnavským samosprávnym krajom (TTSK) a zamestnancom organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK.
- ✓ Vedúcim zamestnancom jednotlivých odborov TTSK a organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci samosprávy.
- ✓ Voleným zástupcom v TTSK.
- ✓ Predstaviteľom nevládných a záujmových organizácií a obyvateľom, ktorí sa zaujímajú o to, akým spôsobom TTSK používa verejné zdroje.

---

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

# Základné princípy a východiská

Vo všeobecnosti zostavenie programového rozpočtu na úrovni Trnavského samosprávneho kraja pozostáva z nasledujúcich **základných krokov**:

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

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

## Čo je to logický rámec programu?

**Logický rámec programu<sup>2</sup>** predstavuje vnútornú logiku programu. Je to spôsob, akým sa o programe, jeho zámeroch, cieľoch a vstupoch uvažuje. Pomocou neho sa systematicky buduje, vyjadruje a sleduje priama, preukázateľná logická súvislosť medzi víziou, poslaním, zámermi, strednodobými výsledkovými cieľmi, krátkodobými výsledkovými cieľmi, výstupovými cieľmi a vstupmi programu.

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

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

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

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 (TTSK) 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 Trnavského samosprávneho kraja.
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. Trnavský samosprávny kraj pri tvorbe programového rozpočtu môže využiť preddefinované programové štruktúry podľa tohto školiaceho materiálu<sup>3</sup>.
8. Pre aktivity, ktoré Trnavský samosprávny kraj vykonáva, a ktoré nie je možné obsiahnuť v rámci definovaných programových štruktúr podľa tohto školiaceho materiálu/manuálu MF SR<sup>4</sup>, Trnavský samosprávny kraj vytvorí ďalší program.
9. Časti programov Trnavský samosprávny kraj vytvára podľa zásad uvedených pod bodom 6 s prihliadnutím na existujúce vzory<sup>5</sup>.

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

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

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



### Programy

Základom programového rozpočtu je **programová štruktúra**<sup>6</sup>, ktorá je tvorená primárne **programami** – teda v prípade Trnavského samosprávneho kraja **hlavnými kompetenčnými oblasťami** (skupiny aktivít, ktoré Trnavský samosprávny kraj v rámci danej kompetencie vykonáva; napr. (Vzdelávanie, Sociálne služby, Komunikácie, Doprava a pod.).

Trnavský samosprávny kraj môže pri formulovaní programov vychádzať zo strategického plánu<sup>7</sup>, ktorý okrem iného identifikuje **hlavné oblasti pôsobnosti** samosprávneho kraja, tvoriace základ pre kreovanie programov.

V boxe je definovaný **VZOR PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY NA ÚROVNI PROGRAMOV** pre vyššie územné celky, ktorý bol navrhnutý na základe kompetenčného rámca, daného primárne zákonom č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov, ale aj ďalšími súvisiacimi predpismi, definujúcimi činnosť vyšších územných celkov.

#### Návrh programovej štruktúry pre samosprávne kraje na úrovni programov

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

**Program 2: Propagácia a marketing**

**Program 3: Interné služby**

**Program 4: Služby občanom**

**Program 5: Bezpečnosť**

**Program 6: Komunikácie**

**Program 7: Doprava**

**Program 8: Vzdelávanie**

**Program 9: Šport**

**Program 10: Kultúra**

**Program 11: Sociálne služby**

**Program 12: Prostredie pre život**

**Program 13: Zdravotníctvo**

**Program 14: Administratíva**

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

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

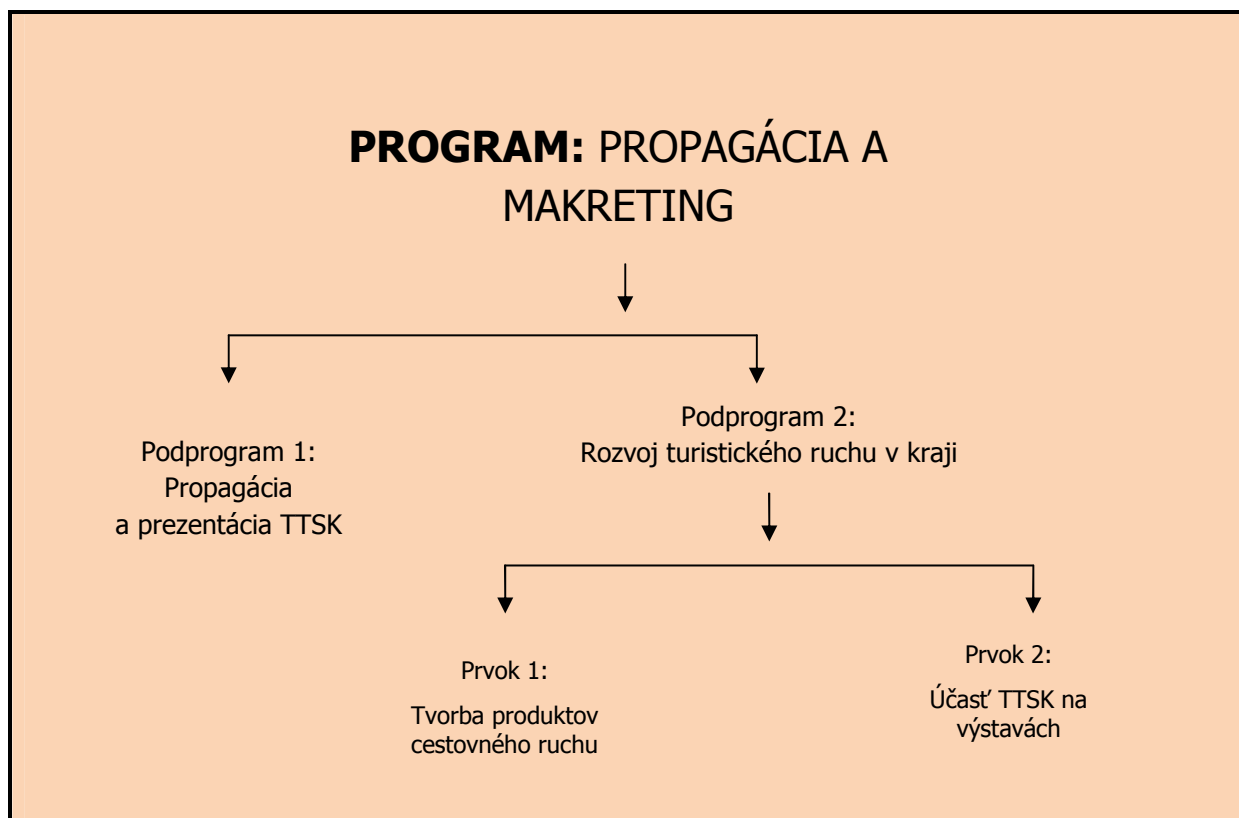
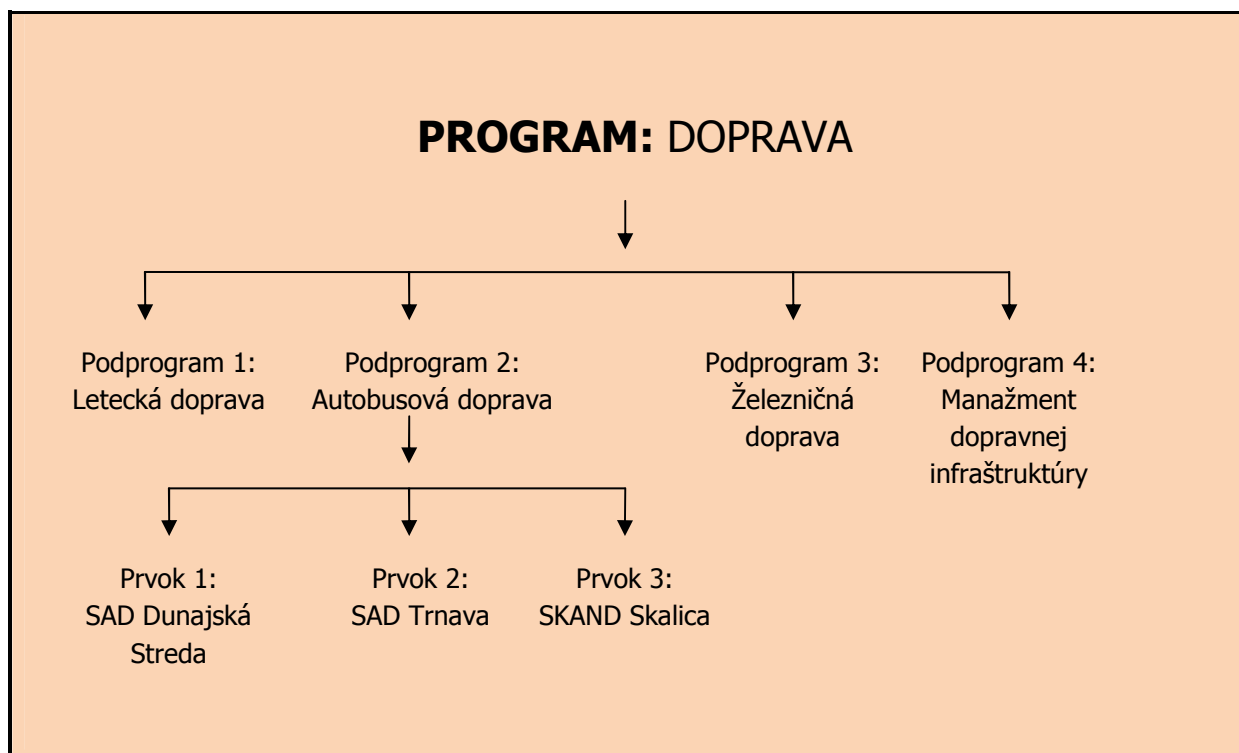
Pri tvorbe programovej štruktúry na úrovni programov môže Trnavský samosprávny kraj využiť navrhnuté programy, ktoré kopírujú hlavné kompetenčné oblasti a prezentujú ich ako logické celky (skupiny súvisiacich aktivít).

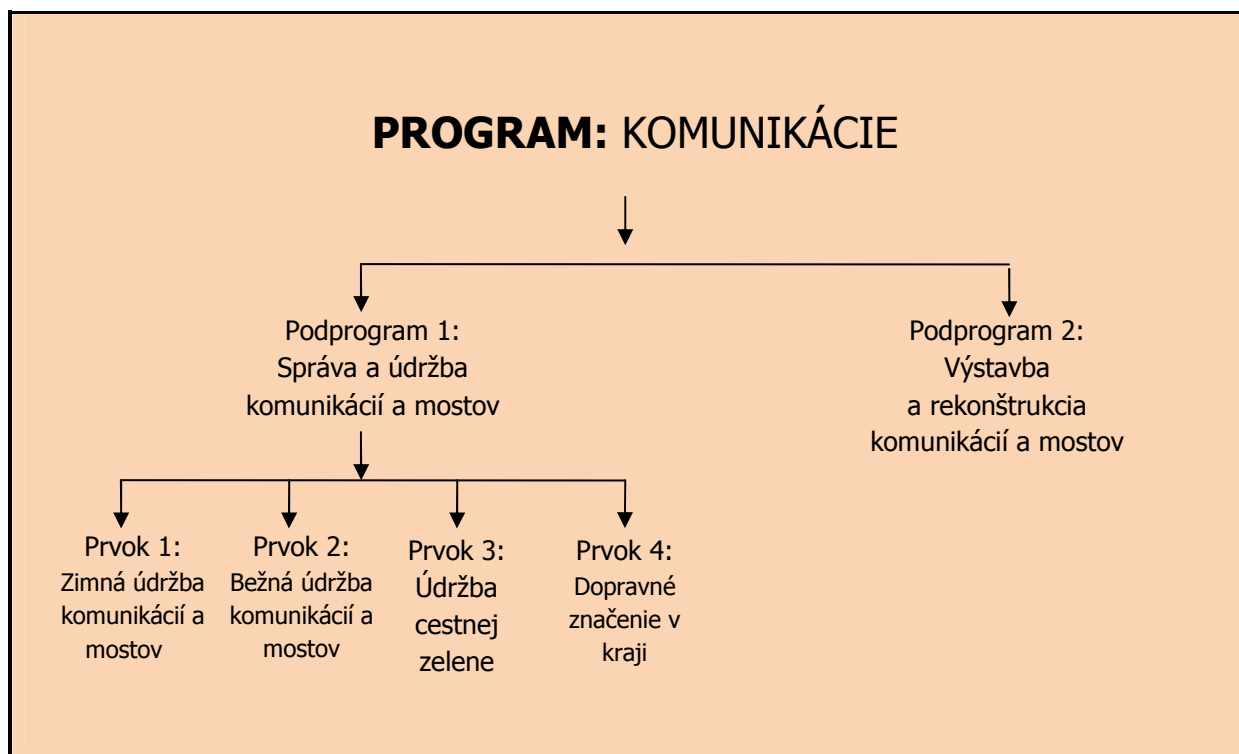
Ak Trnavský samosprávny kraj realizuje aj iné skupiny aktivít so spoločným zámerom a tieto nie je možné obsiahnuť v rámci navrhnutej programovej štruktúry, Trnavský samosprávny kraj vytvorí ďalší program.

A naopak, ak Trnavský samosprávny kraj nevykonáva niektorú zo skupín aktivít definovaných navrhnutým programom, do programovej štruktúry program nezaradí.

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**.

**Príklady potenciálnych programov Trnavského samosprávneho kraja a ich vnútornej štruktúry (podprogramy a prvky).**



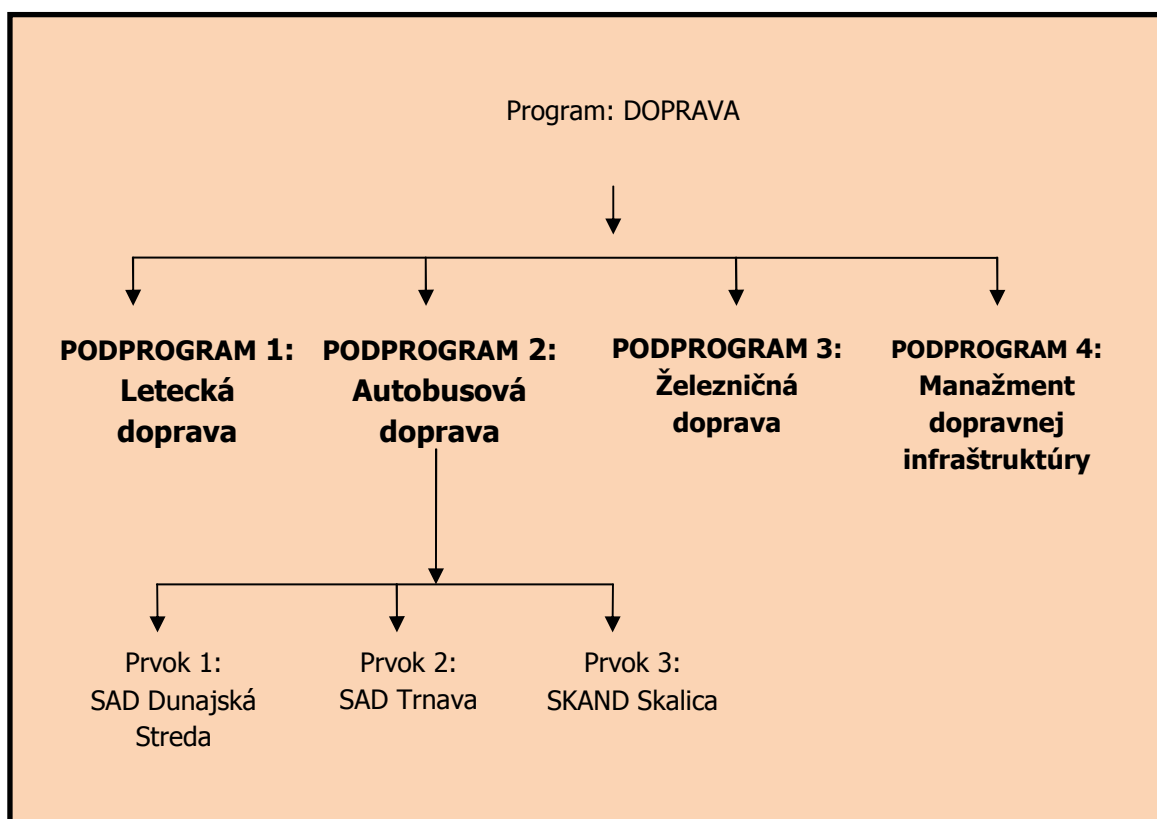


Programy môžu obsahovať (a zväčša aj obsahujú) **podprogramy** a **prvky/projekty**, ktoré sú ich neoddeliteľnou časťou a vo všeobecnosti bližšie **špecifikujú „obsah“** programu.

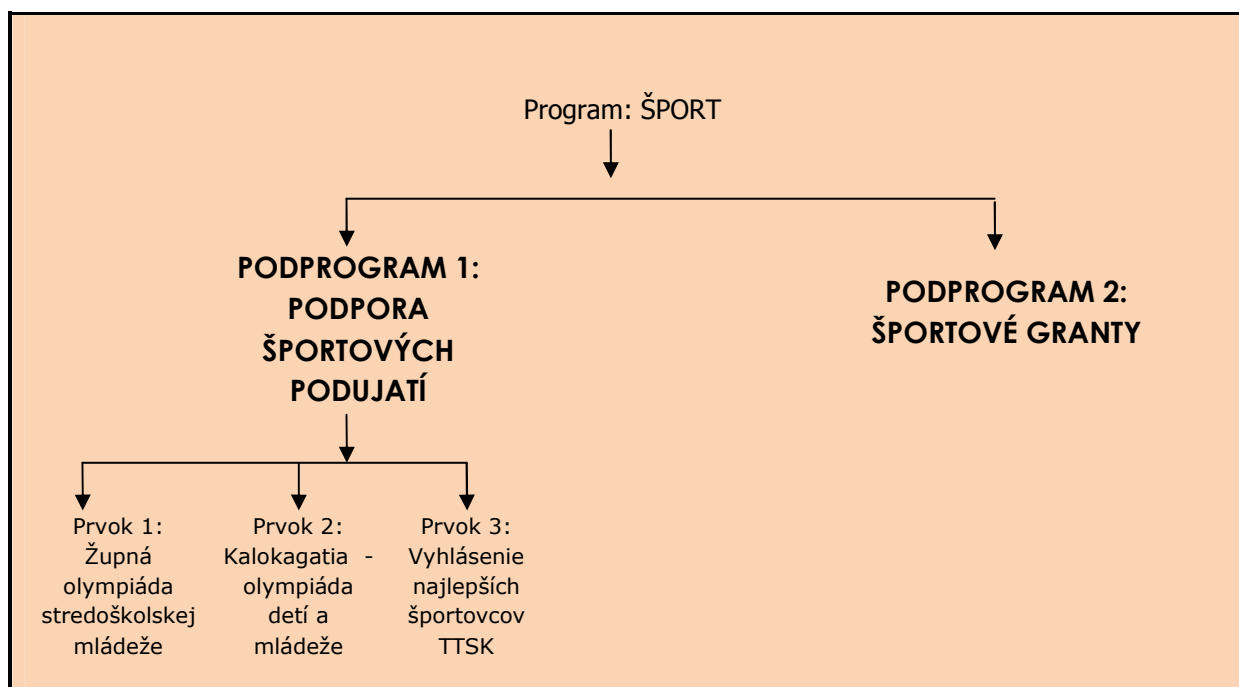
### Podprogramy

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

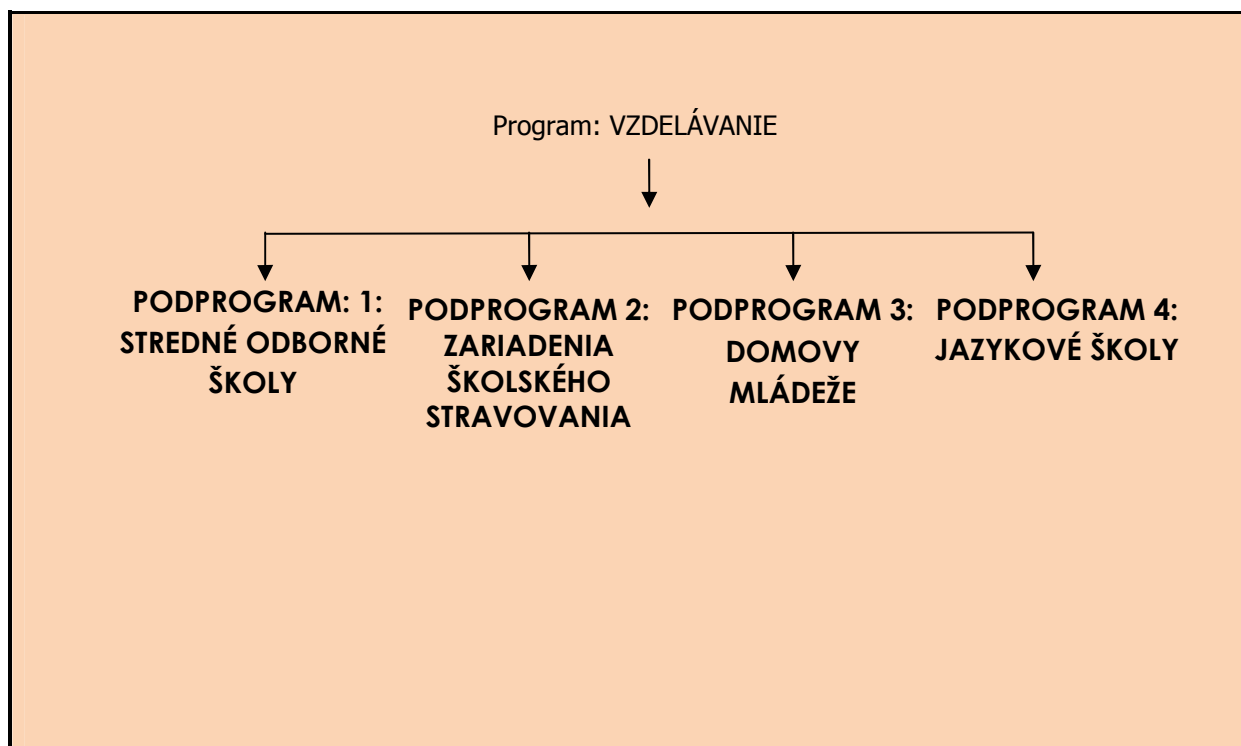
Príklady potenciálnych programov Trnavského samosprávneho kraja a ich vnútornej štruktúry – s dôrazom na podprogramy.



Ako je uvedené v príklade v podkapitole Programy, Trnavský samosprávny kraj môže definovať napr. program Doprava (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako **Podprogram Letecká doprava**, **Podprogram Autobusová doprava**, **Podprogram Železničná doprava** a **Podprogram Manažment dopravnej infraštruktúry**.



Ako je uvedené v ďalšom príklade, Trnavský samosprávny kraj si môže definovať program Šport (súhrn aktivít) a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako napríklad **Podprogram Podpora športových podujatí** a podprogram **Športové granty**.

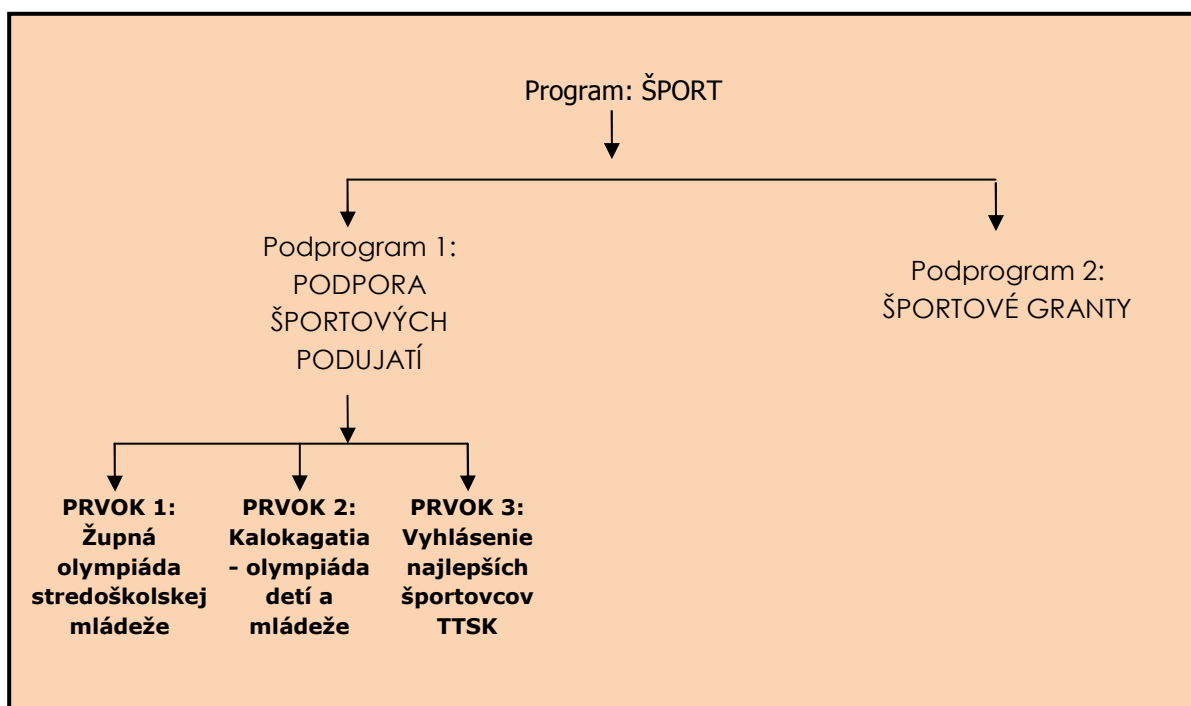


Alebo ako je uvedené v ďalšom príklade, Trnavský samosprávny kraj si môže definovať program Vzdelávanie (súhrn aktivít) a v rámci neho podprogramy - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram Stredné odborné školy, Podprogram Zariadenia školského stravovania, Podprogram Domovy mládeže a Podprogram Jazykové školy.

### Prvky

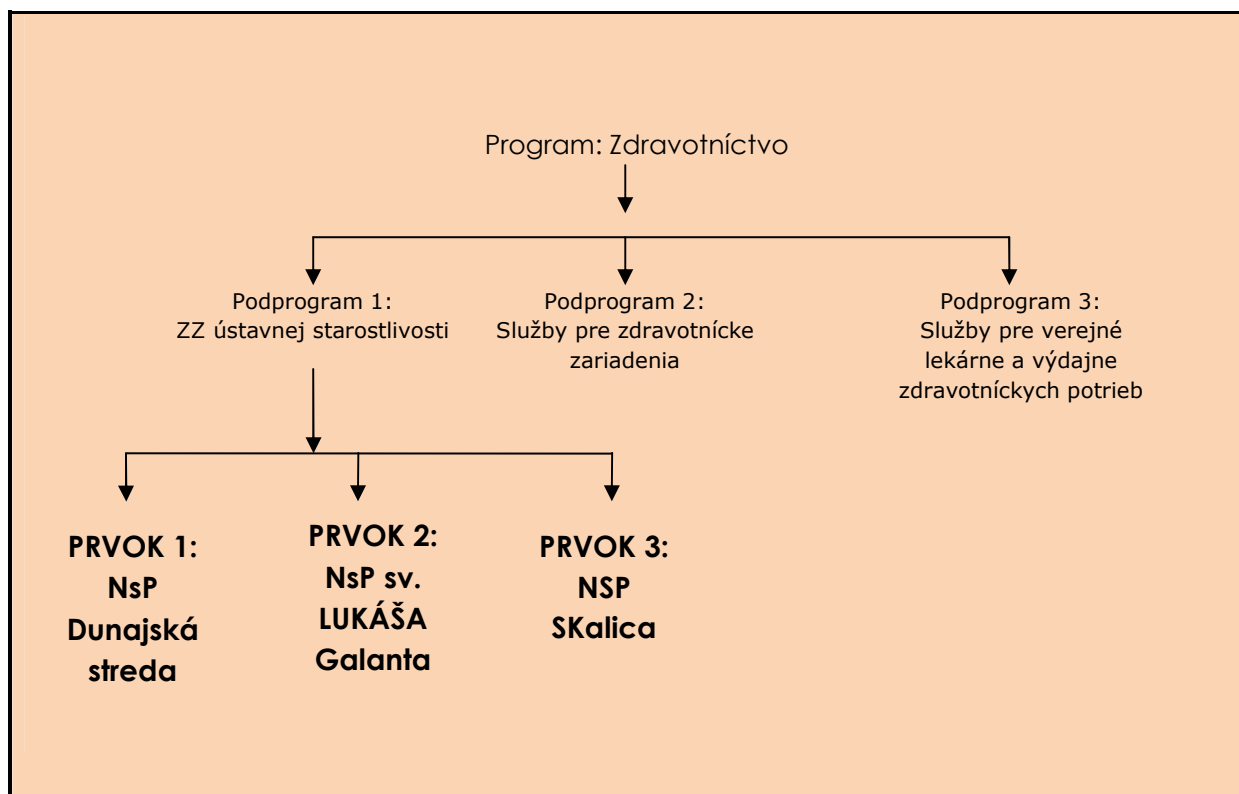
V rámci podprogramov si Trnavský samosprávny kraj môže definovať aj **prvky**, ktoré predstavujú „bežné“ aktivity, „produkujúce isté tovary alebo služby“.

#### Príklady potenciálnych programov Trnavského samosprávneho kraja a ich vnútornej štruktúry – s dôrazom na prvky.

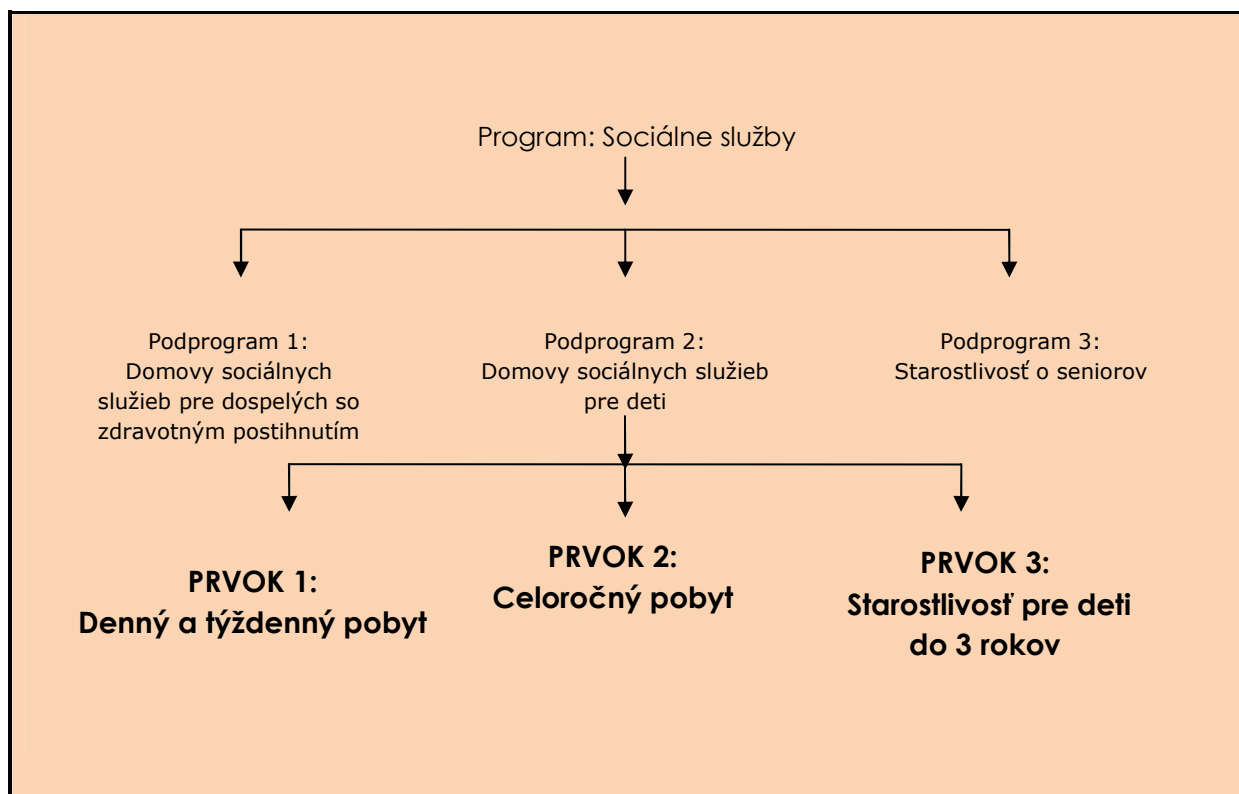


V už použitom príklade Programu Šport predstavuje napríklad službu organizovanie a podpora športových podujatí. Pritom jeden z prvkov obsahuje zabezpečenie **Župnej olympiády stredoškolskej mládeže** (bežná aktivita), ktorá je zameraná na konkrétne športové aktivity mládeže na stredných školách, druhý prvok obsahuje zabezpečenie **olympiády detí a mládeže – Kalokagatiu** (bežná aktivita), ktorá je zameraná na športové aktivity detí a mládeže bez rozdielu a tretí prvok obsahuje organizáciu podujatia – **Vyhlásenie najlepších športovcov TTSK** (bežná aktivita), ktorá je zameraná na konkrétne podujatie ocenenia športovcov (bežná aktivita).





Alebo ako je uvedené v ďalšom príklade, Trnavský samosprávny kraj si môže definovať program Zdravotníctvo (súhrn aktivít), v rámci neho podprogramy (súvisiace ucelené časti programov) - Podprogram Služby pre zdravotnícke zariadenia, Podprogram Služby pre verejné lekárne a výdajne zdravotníckych potrieb a Podprogram Zdravotnícke zariadenia ústavnej starostlivosti. V rámci **podprogramu Zdravotnícke zariadenia ústavnej starostlivosti** sú poskytované služby zdravotníckej starostlivosti, ktoré sa v programovej štruktúre môžu prezentovať ako prvky, napr. ako **Prvok Nemocnica s poliklinikou Dunajská Streda**, **Prvok Nemocnica s poliklinikou sv. Lukáša Galanta** a **Prvok Nemocnica s poliklinikou Skalica**.



Alebo ako je uvedené v ďalšom príklade, Trnavský samosprávny kraj si môže definovať program Sociálne služby (súhrn aktivít), v rámci neho podprogramy (súvisiace ucelené časti programov) - Podprogram Domovy sociálnych služieb pre dospelých, Podprogram Domovy sociálnych služieb pre deti a Podprogram Starostlivosť o seniorov. V rámci **podprogramu Domovy sociálnych služieb pre deti** sú poskytované rôzne sociálne služby pre deti, ktoré sa v programovej štruktúre môžu prezentovať ako prvky – **Prvok Denný a týždenný pobyt**, **Prvok Celoročný pobyt** alebo **Prvok Starostlivosť pre deti do 3 rokov**.

### 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 Trnavského samosprávneho kraja<sup>8</sup>.
- **Aktivity sú zoskupované na základe existujúcich kompetencií** – aktivity zaradujeme do programovej štruktúry podľa príslušnosti k výkonu kompetencie, teda napríklad aktivitu správy a údržby komunikácií a mostov zaradíme logicky do programu Komunikácie a nie do programu Kultúra alebo aktivitu zabezpečovania ústavnej zdravotníckej starostlivosti zaradíme logicky do programu Zdravotníctvo a nie do programu Doprava.
- **Aktivity sú zoskupované s dôrazom na transparentnosť programovej štruktúry** – programová štruktúra by mala byť čo najviac čitateľná, preto by 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** – samosprávne kraje môžu využiť **(ak je to možné)** podobnosť s iným samosprávnym krajom 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** Trnavského samosprávneho kraja. To znamená, že programovú štruktúru je potrebné vytvárať tak, aby na jej rozličných úrovniach (programy, podprogramy a prvky) boli obsiahnuté len tie **aktivity, ktoré sú kryté skutočnými rozpočtovými zdrojmi**.

---

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



### Cvičenie

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

Úlohy:

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

## Označovanie programov a ich častí v programovej štruktúre

---

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

### Príklad označovania programov a ich častí

#### **PROGRAM 3: INTERNÉ SLUŽBY**

##### **Podprogram 3.1: Správa a evidencia hnutel'ného majetku TTSK**

##### **Podprogram 3.2: Správa a evidencia nehnuteľného majetku TTSK**

- *Prvok 3.2.1: Budovy*
- *Prvok 3.2.2: Pozemky*

#### **PROGRAM 10: KULTÚRA**

##### **Podprogram 10.1: Grantový program podpory kultúrnych podujatí**

##### **Podprogram 10.2: Divadlá**

##### **Podprogram 10.3: Činnosť a prevádzka knižníc**

- *Prvok 10.3.1: Knižnica J. Fándlyho v Trnave*
- *Prvok 10.3.2: Žitnoostrovská knižnica v Dunajskej Strede*
- *Prvok 10.3.3: Galantská knižnica v Galante*
- *Prvok 10.3.4: Záhorská knižnica v Senici*

### PROGRAM 8: VZDELÁVANIE

#### Podprogram 8.1: Stredné školy

- Prvok 8.1.1: Gymnázia
- Prvok 8.1.2: Stredné odborné školy
- Prvok 8.1.3: Združené stredné školy

#### Podprogram 8.2: Zariadenia školského stravovania

#### Podprogram 8.3: Domovy mládeže

#### Podprogram 8.4: Jazykové školy

#### Podprogram 8.5: Školské zariadenia

- Prvok 8.5.1: Školský majetok
- Prvok 8.5.2: Školy v prírode

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

To znamená, že:

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

### Spoločné programy

1. Pri plnení spoločných úloh subjektmi samosprávy<sup>9</sup> sa môže vytvoriť spoločný program.
2. Spoločný program je program, na ktorého realizácii sa podieľa viac ako jeden subjekt samosprávy a ktorý má spoločný zámer.
3. Spoločný program sa podľa potreby člení na podprogramy a prvky/projekty.
4. V rámci spoločného programu sú zodpovední za plnenie jednotlivých podprogramov a ich častí jednotliví účastníci spoločného programu podľa rozsahu realizácie spoločného programu. V tomto rozsahu sa podieľajú jednotliví účastníci aj na monitorovaní a hodnotení spoločného programu.
5. Pre spoločný program môže byť menovaný gestor spoločného programu, ktorý je zodpovedný za koordináciu tvorby programu, koordináciu plnenia všetkých cieľov programu a jeho častí, koordináciu monitorovania a hodnotenia spoločného programu.
6. Časti spoločného programu (podprogramy s prípadnými prvkami/projektmi) sú integrálnou súčasťou rozpočtov jednotlivých účastníkov spoločného programu v rozsahu, v ktorom spoločný program plnia.
7. Zámery, ciele a merateľné ukazovatele v rámci spoločného programu sú výsledkom spolupráce všetkých účastníkov spoločného programu.

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

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

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

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

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

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

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

Spoločné programy môžu 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 obcí na jeho území.



### Príklad spoločného programu

V súlade so „Stratégiou rozvoja práce s mládežou v TTSK“ chce **TTSK** v roku 2009 spolu s **mestami** a **obcami** v kraji sprostredkovať žiakom základných a stredných škôl prednáškovo – osvetovou praktickou činnosťou základy záchranárstva a dobrovoľníctva a bude podporovať u detí a mládeže zvládnutie znalostí a nácviku postupov pri výcviku obrany, ako sa vyhýbať riziku, ako riziko odvrátiť s právnym výkladom nutnej a primeranej sebaobrany.

VÚC a obce/mestá plánujú vytvoriť **spoločný program**, napríklad s názvom: Osveta a prevencia na úseku riešenia krízových situácií pre deti a mládež, ktorý bude mať **spoločný zámer**, napr.: Deti a mládež v kraji pripravené na krízové situácie.

Subjekty, ktoré sa budú podieľať na realizácii spoločného programu sa rozhodli menovať **gestora spoločného programu** – ktorým sa stane TTSK. Jeho úlohou, ako gestora, je predovšetkým vytvorenie návrhu spoločného programu a jeho častí, ktorý obsahuje návrh zámeru, sumu výdavkov, návrh účastníkov (obce/mestá v kraji), návrh cieľov, merateľných ukazovateľov a pod.

Vzhľadom na to, že ide o spoločný program, na realizácii ktorého sa bude podieľať viac subjektov samosprávy, naformulované zámery, ciele, merateľné ukazovatele a výdavky budú samozrejme výsledkom spolupráce/konsenzu všetkých účastníkov spoločného programu.

### 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.

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

Takéto aktivity sa **prioritne** zaradujú 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 zaradujeme 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.

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

Predpokladajme, že v programovej štruktúre TTSK existuje **program „Sociálne služby“**, ktorého **zámer** je: **Kraj s účinným a adresným systémom sociálnej pomoci**. V rámci programu sa financujú teda vo všeobecnosti aktivity, ktoré súvisia so starostlivosťou o všetky sociálne znevýhodnené/handicapované skupiny obyvateľov.

Ak TTSK získa grant na výstavbu nového sociálneho zariadenia pre osamelé matky s deťmi a obeť domáceho násillia, tento logicky zaradí v rámci programu „Sociálne služby“ buď do existujúceho podprogramu „Starostlivosť o marginalizované skupiny občanov“, ktorý už obsahuje aktivity spojené so starostlivosťou o túto skupinu obyvateľov – ak taký existuje – alebo priamo do programu „Sociálne služby“, ak taký podprogram neexistuje. V oboch prípadoch sa daný grant (jeho aktivity, výdavky, ciele) zaradí do existujúcej štruktúry ako samostatný projekt, pretože ide o časovo ohraničenú aktivitu.

Predpokladajme, že v programovej štruktúre TTSK existuje **program „Vzdelávanie“**, ktorého **zámer** je: **Vzdelávací systém rešpektujúci požiadavky trhu práce**. V rámci programu sa financujú teda vo všeobecnosti aktivity, ktoré súvisia so zabezpečením kvalitného výchovno-vzdelávacieho procesu v kraji vo všetkých jeho aspektoch – t.j. vzdelávanie, stravovacie služby, domovy mládeže a pod., ale aj celoživotné vzdelávanie a poradenstvo v oblasti uplatnenia sa na trhu práce v TTSK.

Ak TTSK získa grant na realizáciu ročného projektu zameraného na poradenstvo pre absolventov stredných škôl pri ich ďalšom smerovaní – t.j. pri výbere zamestnania a ich uplatnení sa na trhu práce, tento logicky zaradí v rámci programu „Vzdelávanie“ buď do existujúceho podprogramu „Celoživotné vzdelávanie a poradenstvo v kraji“, ktorý už obsahuje aktivity spojené s predmetnou problematikou – ak taký existuje – alebo priamo do programu „Vzdelávanie“, ak taký podprogram neexistuje. V oboch prípadoch sa daný grant (jeho aktivity, výdavky, ciele) zaradí do existujúcej štruktúry ako samostatný projekt, pretože ide o časovo ohraničenú aktivitu

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



### Cvičenie

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

#### Úlohy:

1. Pokúste sa vytvoriť návrh potenciálnej programovej štruktúry pre TTSK (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 TTSK v zásobníku projektov).

**Programová štruktúra prezentuje aktivity Trnavského samosprávneho kraja 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 Trnavský samosprávny kraj z existujúcich strategických alebo koncepcných dokumentov, schválených Zastupiteľstvom samosprávneho kraja, resp. z obdobných dokumentov.
4. Správne naformulovaný zámer:
  - a) jednoducho a stručne popisuje budúci stav.
  - b) je formulovaný v súlade s poslaním Trnavského samosprávneho kraja a „pomáha“ ho naplňať.
  - c) je stanovený ako výzva.
  - d) je formulovaný všeobecne, ale jasne a jednoznačne deklaruje smerovanie Trnavského samosprávneho kraja v danej oblasti.

Úlohou zámeru je popísať **stav, ktorý chce Trnavský samosprávny kraj dosiahnuť** v jednotlivých kompetenčných oblastiach<sup>10</sup> (napr. Školstvo, Sociálne služby, Kultúra, Doprava, Komunikácie) a pod., resp. oblastiach, v ktorých realizuje nejakú činnosť) alebo inak povedané prezentovať **dopady** alebo **dôsledky dlhodobého plnenia úloh a cieľov Trnavského samosprávneho kraja** v týchto oblastiach.

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

### Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy

#### Program: DOPRAVA

Zámer programu: Integrovaný dopravný systém s minimálnym ekologickým dopadom

Zámer programu: Všeobecne dostupná a bezpečná preprava obyvateľov za ich každodennými povinnosťami a aktivitami

Zámer programu: Komfortná a cenovo dostupná doprava v kraji

#### Program: ŠPORT

Zámer programu: Aktívny športový život obyvateľov kraja

Podprogram: *PODPORA ŠPORTOVÝCH PODUJATÍ*

Zámer podprogramu: TTSK – kraj vrcholových športovcov

#### Program: KULTÚRA

Zámer programu: Najkultúrnejší kraj na Slovensku

Podprogram: *ČINNOSŤ A PREVÁDZKA MÚZEÍ*

Zámer podprogramu: Kultúrne dedičstvo kraja zachované pre budúce generácie

#### Program: KOMUNIKÁCIE

Zámer programu: Najkvalitnejšie cesty na Slovensku

Generálne sa pre formulovanie zámerov využíva ako zdroj **strategický plán**, resp. iné existujúce stratégie, koncepcie, či podobné dokumenty, ktorými Trnavský samosprávny kraj 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 Trnavský samosprávny kraj pred zavedením programového rozpočtu vypracuje **strategický plán**<sup>11</sup>, resp. disponuje podobnými dokumentmi, využije existujúce zábery pri tvorbe programového rozpočtu a formuluje ich v programovej štruktúre na úrovni programov alebo aj podprogramov.

Ak Trnavský samosprávny kraj **nedisponuje strategickým plánom** (či obdobnými dokumentmi) formuluje zábery v rámci prípravy programového rozpočtu<sup>12</sup>. Súčasťou rozpočtu sa potom môže stať aj **vízia** a **poslanie**.

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



### Cvičenie

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

Úlohy:

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

---

<sup>11</sup> Súvisiace informácie sa nachádzajú aj v školiacom materiáli **Metodika tvorby strategického plánu**.

<sup>12</sup> Pomôckou pre stanovenie záberov 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 Trnavským samosprávnym krajom;
  - 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 Trnavský samosprávny kraj z existujúcich strategických alebo koncepcných dokumentov, schválených Zastupiteľstvom samosprávneho kraja, resp. obdobných dokumentov.
5. Pri formulovaní výstupovo orientovaných cieľov sa vychádza z bežne realizovaných aktivít Trnavského samosprávneho kraja
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 Trnavského samosprávneho kraja, t.j. cieľ by mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi<sup>13</sup>.
  - c) je merateľný - ciele musia byť kvantifikovateľné (prostredníctvom merateľných ukazovateľov).
  - d) je časovo ohraničený – obsahuje informáciu o horizonte dosiahnutia výstupu/výsledku, a to prostredníctvom hodnôt merateľných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.
7. Počet naformulovaných cieľov v rámci programovej štruktúry nie je obmedzený.

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

Kým zábery definujú všeobecný rámec, ktorý popisuje, kam sa chce Trnavský samosprávny kraj dostať a ako bude vyzeráť, keď sa tam dostane – **stav** - ciele naopak definujú konkrétne výstupy a výsledky, ktoré jednoznačne odzrkadľujú postup Trnavského samosprávneho kraja smerom k napĺňaniu zámeru (k tomuto stavu).

**Výstupovo orientované ciele** prezentujú konkrétne **výstupy**, t.j. **tovary** a **služby** produkované v rámci Trnavského samosprávneho kraja.

**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 „vzďaľovať“ sa od výsledkov a radšej stanovovať ciele, ktoré prezentujú len výstupy (napr. počet rôznych služieb, ktoré Trnavský samosprávny kraj poskytuje).

Dôvody sú veľmi prosté:

- a) výstupy (ich počet) vie Trnavský samosprávny kraj relatívne ľahko ovplyvňovať,
- b) napláňovať si zmenu a aj ju dosiahnuť, nie je vždy jednoduché, pretože Trnavský samosprávny kraj 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 Trnavského samosprávneho kraja, 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 Trnavský samosprávny kraj 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 úradu samosprávneho kraja 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 Trnavský samosprávny kraj disponuje.

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

Ak strategickým plánom Trnavský samosprávny kraj **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 Trnavský samosprávny kraj nevypracuje pre zostavením programového rozpočtu strategický plán a nemá k dispozícii ani žiadne iné strategické či koncepčné dokumenty, z ktorých je možné čerpať strednodobé výsledkovo

orientované ciele, musí ich pre potreby programového rozpočtu operatívne sformulovať<sup>14</sup>.

**Strednodobé výsledkové ciele** vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok (formulujú sa na 3 – 5 rokov) a pomáhajú tak preklenúť informačnú medzeru medzi zámerom a okamžitými výsledkami (dosahovanými cca v rámci roka) a výstupmi, ku ktorým sa priradujú ročné výdavky. Strednodobé výsledkové ciele môžeme formulovať na úrovni programu, ak program nie je ďalej členený a môžeme ich formulovať na úrovni každého podprogramu<sup>15</sup>.

### Príklad strednodobého výsledkového cieľa

#### **PROGRAM: KOMUNIKÁCIE**

Zámer programu: Bezpečné, vysokokvalitné a udržiavané cesty a mosty v kraji

Strednodobý výsledkový cieľ:

- **Znížiť mieru nehodovosti na cestných komunikáciách TTSK (do roku 2011)**

#### **PROGRAM: VZDELÁVANIE**

Zámer programu: Vzdelávací systém reflektujúci požiadavky trhu práce

Strednodobý výsledkový cieľ:

- **Zvýšiť kvalitu ubytovacích služieb v domovoch mládeže (do roku 2010)**
- **Zvýšiť kvalitu výchovných a vzdelávacích služieb na stredných školách v TTSK (do roku 2013)**

---

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

<sup>15</sup> Strednodobé výsledkové ciele nemusíme formulovať za každú cenu, resp. nemusíme ich formulovať tam (pre tie oblasti či aktivity), kde sa významná spoločensko-ekonomická zmena ani nedá dosiahnuť.

**Krátkodobé výsledkové ciele** vyjadrujú „okamžité“ výsledky, ktoré plánuje Trnavský samosprávny kraj dosiahnuť v priebehu rozpočtového roka. Krátkodobé výsledkové ciele formuluje Trnavský samosprávny kraj tak, aby vyjadrovali výsledok realizácie výstupov a súčasne, aby podporovali plnenie strednodobých výsledkových cieľov. K týmto plánovaným výsledkom je možné priradiť výdavky rozpočtované na príslušný rozpočtový rok. Krátkodobé výsledkové ciele sa uvádzajú na najnižšej úrovni vytvoreného programu<sup>16</sup>.

### Príklad krátkodobého výsledkového cieľa

#### **PROGRAM: KOMUNIKÁCIE**

Zámer programu: Bezpečné, vysokokvalitné a udržiavané cesty a mosty v kraji

Strednodobý výsledkový cieľ:

- *Znížiť mieru nehodovosti na cestných komunikáciách TTSK (do roku 2013).*

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- ***Znížiť podiel autobusov SAD premávajúcich dlhšie ako 15 rokov (v roku 2009).***

#### **PROGRAM: VZDELÁVANIE**

Zámer programu: Vzdelávací systém reflektujúci požiadavky trhu práce

Strednodobý výsledkový cieľ:

- *Zvýšiť kvalitu výchovných a vzdelávacích služieb na stredných školách v TTSK (do roku 2013)*

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- ***Zvýšiť podiel škôl v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK vyučujúcich predmet IT (v roku 2009)***

**Výstupovo orientované ciele** určia jednotlivé subjekty rozpočtového procesu napr. útvary na úrade samosprávneho kraja pri zostavovaní prvého programového

---

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

rozpočtu na základe predchádzajúcich skúseností a v ďalších rokoch na základe analýz, expertných odhadov a výsledkov monitorovania a hodnotenia.

### Príklad výstupového cieľa

#### **PROGRAM: KOMUNIKÁCIE**

Zámer programu: Bezpečné, vysokokvalitné a udržiavané cesty a mosty v kraji

Strednodobý výsledkový cieľ:

- *Znížiť mieru nehodovosti na cestných komunikáciách TTSK (do roku 2013)*

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- *Znížiť podiel autobusov SAD premávajúcich dlhšie ako 15 rokov (v roku 2009)*

Výstupový cieľ:

- **Zabezpečiť výmenu autobusov v SAD Trnava (v roku 2009)**

#### **PROGRAM: VZDELÁVANIE**

Zámer programu: Vzdelávací systém reflektujúci požiadavky trhu práce

Strednodobý výsledkový cieľ:

- *Zvýšiť kvalitu výchovných a vzdelávacích služieb na stredných školách v TTSK (do roku 2013)*

Krátkodobý výsledkový cieľ:

- *Zvýšiť podiel škôl v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK vyučujúcich predmet IT (v roku 2009)*

Výstupový cieľ:

- **Zaviesť na odborných stredných školách vyučovanie IT pre začiatocníkov (v roku 2009)**

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



### Cvičenie

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

Úlohy:

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

## Krok 4: Vytvorenie merateľných ukazovateľov

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

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

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

Merateľný ukazovateľ možno považovať za najdôležitejšiu a nevyhnutnú súčasť pri implementácii programového rozpočtovania. Ich hlavnou úlohou je informovať volených zástupcov v Trnavskom samosprávnom kraji - napr. predsedu TTSK, poslancov TTSK, Radu TTSK, zamestnancov úradu a verejnosť o tom:

- a) aké služby Trnavský samosprávny kraj 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 Trnavský samosprávny kraj 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 odhad<sup>17</sup> – najmä v prípade ukazovateľov výstupu, v ďalších rokoch už presná informácia, ktorá vyplynie z hodnotiacej správy. V prípade výsledkovo orientovaných cieľov by to však mala byť explicitná hodnota, prípadne expertný odhad, v opačnom prípade budú plánované hodnoty nepresné a nebudú mať relevantnú vypovedaciu hodnotu.

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

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

- d) Plánované (cieľové) hodnoty pre trojročný rozpočet (R, R+1, R+2), prípadne kratšie obdobie (min. však nasledujúci rozpočtový rok, t.j. rok R) pokiaľ nie je možné stanoviť hodnoty ukazovateľov pre dlhšie časové obdobie.

Vzor vyplnenia tabuľky merateľných ukazovateľov prezentuje nasledujúci box.

### Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov

Cieľ	<i>Zabezpečiť vzdelávacie aktivity pre začínajúcich podnikateľov v oblasti vidieckeho turizmu (v roku 2009)</i>									
MU:	výstup	<i>počet zrealizovaných školení za rok</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	30	20	20	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	-	-	-	-	-	-	-

Cieľ	<i>Znížiť podiel autobusov SAD premávajúcich dlhšie ako 15 rokov (v roku 2009)</i>									
MU:	výstup	<i>percento poklesu autobusov</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	50	-	-	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	-	-	-	-	-	-	-

Cieľ	Zabezpečiť údržbu objektov sociálnej infraštruktúry v správe kraja (v roku 2009)									
MU:	výsledok	počet udržiavaných objektov spolu								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	5	5	5	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	5	-	-	-	-	-	-

Plánovanie hodnôt merateľných ukazovateľov v dlhšom časovom rade samozrejme nie je obmedzené a v prípade, že Trnavský samosprávny kraj disponuje viacročnými cieľmi (napr. 5 ročnými), tabuľka sa primerane vyplní v tomto časovom horizonte, prípadne sa môže primerane upraviť, pokiaľ Trnavský samosprávny kraj 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 samosprávne kraje, zriadené alebo založené organizácie alebo subjekty, ktoré realizujú činnosti financované z rozpočtu samosprávy (napr. organizácie poskytujúce sociálnu pomoc, organizácie zabezpečujúce prepravu, knižnice, múzeá, galérie a pod.).

Sekundárne si Trnavský samosprávny kraj 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

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

ukazovateľov sa táto hodnota zvyčajne nachádza medzi údajmi o skutočných hodnotách ukazovateľov v predchádzajúcich rokoch. Ak nie, na prezentáciu môžeme využiť v nasledujúcom boxe uvedenú tabuľku merateľných ukazovateľov.

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

Cieľ	<b>(Do roku 2010) Znížiť počet dopravných nehôd (oproti roku 2006) o 30%.</b>									
MU:	výsledok	<b>% zníženia dopravných nehôd</b>								
Rok		R-3 2005	<b>R-2 2006</b>	R-1 2007	R 2008	R+1 2009	<b>R+2 2010</b>	R+3 2011	R+4 2012	R+5 2013
Plánovaná hodnota					20	25	<b>30</b>			
Skutočná hodnota				15						
<b>Východisková hodnota</b>			<b>500<sup>18</sup></b>							

Cieľ	<b>(Do roku 2010) zvýšiť intenzitu kultúrnych podujatí v prihraničných regiónoch (oproti roku 2006) o 100%</b>									
MU:	výsledok	<b>% nárast festivalov</b>								
Rok		R-3 2005	<b>R-2 2006</b>	R-1 2007	R 2008	R+1 2009	<b>R+2 2010</b>	R+3 2011	R+4 2012	R+5 2013
Plánovaná hodnota							<b>100</b>			
Skutočná hodnota										
<b>Východisková hodnota</b>			<b>5<sup>19</sup></b>							

<sup>18</sup> Počet dopravných nehôd v kraji za rok.

<sup>19</sup> Počet festivalov za rok.



### 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 Trnavského samosprávneho kraja.
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) Trnavského samosprávneho kraja – k danej programovej štruktúre v „ďalšom kroku“ **priradíme výdavky**, ktoré boli v klasickom rozpočte rozdelené podľa ekonomickej klasifikácie, funkčnej klasifikácie a pod.

Takáto prezentácia výdavkov jasným spôsobom zobrazí objem výkonov (výstupy), ktoré sa počas rozpočtového roka (viacerých rokov) „vyprodukujú“ – napríklad počet pasažierov, ktorí sú prepravení podnikmi SAD v rámci podprogramu Autobusová doprava, čo môže byť súčasne výstup nachádzajúci sa v rozpočte Trnavského samosprávneho kraja;

alebo počet podporených akreditovaných subjektov prevádzkujúcich resocializačné a krízové strediská určené pre marginalizované skupiny občanov, t.j. občanov, ktorí sa v dôsledku nepriaznivých životných udalostí ocitli v krízovej situácii (alternatíva - počet občanov umiestnených v resocializačných a krízových strediskách) v kraji v rámci podprogramu Starostlivosť o marginalizované skupiny

obyvateľov, čo môže byť súčasne výstup nachádzajúci sa v rozpočte Trnavského samosprávneho kraja,

alebo počet výstav propagujúcich domácich umelcov v roku 2008 organizovaných v galériách Trnavského samosprávneho kraja v rámci podprogramu Galérie, čo môže byť súčasne výstup nachádzajúci sa v rozpočte Trnavského samosprávneho kraja. (viď príklady v nasledujúcom boxe).

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

**Účastník/zodpovednosť:** Odbor dopravnej politiky

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	160 mil. SKK	225 mil. SKK	250 mil. SKK

Cieľ	<b>Zabezpečiť efektívne dopravné spojenie obyvateľov kraja s krajským sídlom</b>									
MU:	výstup	<b>počet pasažierov prepravených podnikmi SAD za rok (v mil.)</b>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					55	60	65			
Skutočná hodnota				50						



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

**Účastník/zodpovednosť:** Odbor sociálnej pomoci

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	20 mil. SKK	24,640 mil. SKK	28 mil. SKK

Cieľ	<i>Zabezpečiť starostlivosť o marginalizované skupiny obyvateľov kraja</i>									
MU:	výstup	<i>počet podporených akreditovaných subjektov</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					13	15	17			
Skutočná hodnota				11						

**Účastník/zodpovednosť:** Odbor kultúry

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	9,1 mil. SKK	9,3 mil. SKK	9,5 mil. SKK

Cieľ	<i>Zvýšiť záujem mladej generácie o výtvarné umenie maliarov a sochárov trnavského kraja</i>									
MU:	výstup	<i>počet výstav propagujúcich domácich umelcov v roku 2008</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					5	6	7			
Skutočná hodnota				3						

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 samosprávou kraja - podlieha cieľom, ktoré chce samosprávny kraj plniť v krátkodobom alebo strednodobom horizonte.**

Teda napr. i) čím viac km<sup>2</sup> komunikácií chce samospráva v danom roku zrekonštruovať, tým jej rozpočet na rekonštrukcie komunikácií bude vyšší alebo ii) čím viac športových aktivít zameraných pre študentov stredných škôl chce samospráva zorganizovať, tým jej rozpočet na podporu športových podujatí bude vyšší alebo iii) čím viac chce samospráva predchádzať krízovým situáciám v rodinách prostredníctvom terénnej sociálnej práce a sanácie rodiny s cieľom, aby čím menej detí bolo vyňatých z rodinného prostredia, tým bude zrejme jej rozpočet na podporu uvedených aktivít vyšší.

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

**Usporiadáním aktivít a výdavkov Trnavského samosprávneho kraja 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 Trnavského samosprávneho kraja v danej oblasti (v programe alebo jeho časti), a ktoré prispievajú k plneniu stanovených cieľov a v konečnom dôsledku k dosiahovaniu vytýčeného zámeru.**

Teoreticky aj bez priradenia akýchkoľvek cieľov a merateľných ukazovateľov by nám táto forma usporiadania výdavkov vo forme programov, poskytla mnoho

kvalifikovanejší a najmä vernejší obraz o výdavkoch Trnavského samosprávneho kraja 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 samosprávne kraje pri tvorbe svojich programových rozpočtov.

Napriek využitiu takejto pomôcky (zaradenie výdavkov, ktoré sa nedajú rozkalkulovať do programu Administratíva) sa však **odporúča**, aby Trnavský samosprávny kraj súčasne **ako informatívnu prílohu k programovému rozpočtu** vypracoval 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 Trnavský samosprávny kraj využiť, je **počet zamestnancov** (najmä v prípade výdavkov na prevádzku budov vrátane energie) a ich **pracovný čas** v prípade rozdeľovania výdavkov na mzdy a odvody.

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

Teda napríklad, ak v prebiehajúcom rozpočtovom roku 2008 financujeme v rámci Trnavského samosprávneho kraja 1 divadlo s výdavkami v objeme 18 mil. Sk a **výstupom 300 večerných divadelných predstavení za rok**, pri požiadavke na zvýšenie rozpočtu v nasledujúcom roku o 2 mil. Sk (pri zanedbaní ostatných vplyvov), by sa mal počet večerných predstavení (ukazovateľ výstupu) priamoúmerne zvýšiť prinajmenšom o cca 30 predstavení.

Alebo ak v prebiehajúcom rozpočtovom roku 2008 financujeme v rámci Trnavského samosprávneho kraja vydávanie mesačníka Župný spravodajca s výdavkami v objeme 500 tis. Sk a **výstupom 12 vydaní**, t.j. ide o mesačník, pri požiadavke na zvýšenie rozpočtu v nasledujúcom roku o 500 tis. Sk (pri zanedbaní ostatných vplyvov) by sa mal z mesačníka stať dvojtýždenník, alebo by sa jeho rozsah mal minimálne zdvojnásobiť (ukazovateľ vstupu).

Alebo ak v prebiehajúcom rozpočtovom roku financujeme v rámci Trnavského samosprávneho kraja nákup posypového materiálu pre zimnú údržbu ciest (chemického a inertného) v objeme 20 mil. Sk a **výstupom 1 200 km** v zimnom období udržiavaných ciest, pri požiadavke na zvýšenie rozpočtu o 10 mil. Sk (pri zanedbaní ostatných vplyvov) by sa mal zvýšiť počet km v zime udržiavaných komunikácií alebo frekvencia údržby.



### 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 Trnavského samosprávneho kraja.

## 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 Trnavský samosprávny kraj 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 Trnavského samosprávneho kraja.

### Príklad logického rámca programu

**Oblasť:**

Zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho procesu na stredných školách v TTSK vrátane zabezpečenia ubytovacích a stravovacích služieb pre študujúcu mládež.

**Zámer programu: Vzdelávací systém a školské zariadenia pre 21.storočie**

Zámer vyjadruje dôsledok – želaný stav – všetkých aktivít, zabezpečovaných organizáciami zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK, ktoré sú financované z rozpočtu TTSK (vstup) v rámci programu Vzdelávanie.

**Program:** Vzdelávanie

**Zámer:** Vzdelávací systém a školské zariadenia pre 21. storočie

**Podprogram: Zariadenia školského stravovania**

**Zámer podprogramu:** Moderné stravovacie zariadenia rešpektujúce podmienky zdravej výživy

**Výsledkovo orientovaný cieľ:** Zvýšiť atraktivnosť a prispôsobivosť stravovacích služieb požiadavkám a potrebám študentov

Rok	2008	2009	2010
<b>Ukazovateľ výsledku:</b> % nárast študentov navštevujúcich školské jedálne pri stredných školách v TTSK	15%	20%	25%

**Výstupovo orientovaný cieľ:** Zabezpečiť stravovacie služby rešpektujúce podmienky zdravej

### výživy pre všetkých študentov

Rok	2008	2009	2010
<b>Ukazovateľ výstupu:</b>			
zavedená vegetariánska strava	áno	áno	áno
počet jedál v menu	4	6	8

### Vstup:

Rok	2008	2009	2010
<b>Rozpočet</b>	40 mil. SKK	50 mil. SKK	60 mil. SKK

Jedným z výsledkovo orientovaných cieľov, ktoré si stanovil odbor školstva a telesnej kultúry Úradu TTSK je: **„Zvýšiť atraktivnosť a prispôsobivosť stravovacích služieb požiadavkám študentov“**, keď podľa štatistík odboru školstva a telesnej kultúry klesá záujem študentov o stravovanie v školských jedálňach pri stredných školách v TTSK. Merateľným ukazovateľom je **% nárast študentov navštevujúcich školské jedálne pri stredných školách v TTSK**, t.j. do roku 2010 chce TTSK prostredníctvom zvýšenia kvality a prispôsobivosti stravovacích služieb dosiahnuť nárast stravujúcich sa o 25% (dosiahnutý výsledok). Pri príprave rozpočtu si odbor školstva a telesnej kultúry pre splnenie výsledkovo orientovaného cieľa stanovil výstupovo orientovaný cieľ **„Zabezpečiť stravovacie služby rešpektujúce podmienky zdravej výživy pre všetkých študentov“** s ukazovateľmi: **„zavedená vegetariánska strava“** a **„počet jedál v menu“**.

### Hierarchia je nasledovná:

- **Vstupom** je vo všeobecnosti rozpočet, ktorý sa použije na pokrytie výdavkov spojených so stravovacími službami.
- **Aktivitou** je poskytovanie stravovacích služieb, ktoré zabezpečujú školské jedálne.
- **Výstupom** je zavedenie vegetariánskej stravy do školských jedální a počet jedál v menu, pričom tento výstup má rastúci trend (lepšia opcia).

- **Výsledkom** by mal byť nárast študentov navštevujúcich školské jedálne pri stredných školách, v TTSK, keďže plánované výstupy by mali dopomôcť k zvýšeniu atraktívnosti stravovania.
- Tento výsledok pomáha naplňať stanovený **všeobecný a komplexný zámer** (želaný stav, dôsledok).
- Aj prostredníctvom plnenia tohto zámeru TTSK zabezpečuje svoje **poslanie a víziu**.

Teda pri tvorbe programovej štruktúry (rovnako pri zmenách) je dôležité skúmať, či formulované štruktúry vplyvajú na dosahovanie cieľov a zámerov a súčasne, či formulované ciele pomáhajú plniť zámery a poslanie Trnavského samosprávneho kraja.

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 Trnavský samosprávny kraj vykonáva a tieto žiadnym spôsobom neprispievajú k dosahovaniu výsledkov (ich výstupy neprispievajú k dosahovaniu výsledkov) alebo naopak môže explicitne poukázať na potrebu **nových aktivít** (revidovaných aktivít), ktoré môžu prispieť k plneniu výsledkov a následne zámerov.





### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa zdefinovať význam logického rámca.
2. Pokúste sa vytvoriť príklad využitia logického rámca pre konkrétne podmienky Trnavského samosprávneho kraja. 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 Trnavský samosprávny kraj počas rozpočtového roka začne s realizáciou aktivity, ktorú sa nepodielá 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 Trnavský samosprávny kraj plánuje realizovať aktivity, ktoré nie je možné zaradiť do existujúcich programov a ich častí.

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

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

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

monitorovania a hodnotenia, ktoré nám okrem iného poskytujú informácie o „zmysluplnosti“ existujúcej štruktúry pri dosahovaní cieľov, zámerov a poslania Trnavského samosprávneho kraja, resp. parciálnych cieľov a zámerov.

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

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

### Príklad zmien v programovej štruktúre

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

V rámci programu Komunikácie rozpočtoval TTSK špeciálne výdavky na realizáciu mostu pri obci Brodské s cieľom zvýšiť a skvalitniť prepojenosť a dopravnú dostupnosť priľahlých obcí kraja. Finančné prostriedky mali byť zabezpečené z európskych fondov, preto ich samosprávny kraj v rámci programovej štruktúry viedol v samostatnom projekte (časovo terminovaný) s názvom „Most pri obci Brodské“. V prvom štvrťroku rozpočtového roka však samospráva zistila, že jej žiadosť z európskych fondov nebola schválená. Preto sa rozhodla uvedený projekt z programovej štruktúry vyradiť, vzhľadom na to, že bez získania uvedených finančných prostriedkov by ciele tohto projektu nemohli byť naplnené. Súčasne zo štruktúry vyradila aj s projektom súvisiace ciele a príslušné merateľné ukazovatele. V rámci monitorovania túto zmenu štruktúry samospráva adekvátne zdôvodnila.

#### **PRÍKLAD 2: DOPLNENIE PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY**

Zastupiteľstvo TTSK sa rozhodlo podporovať z peňazí kraja regionálnu televíziu, ktorej vysielanie je zabezpečované súkromnou spoločnosťou. Vzhľadom na to, že doteraz TTSK nevynakladal na audiovizuálne médiá žiadne finančné prostriedky, v jej programovej štruktúre nebol

zaradený program Televízia. Zastupiteľstvo TTSK preto schválilo pri príprave rozpočtu jeho doplnenie do programovej štruktúry, spolu s formulovaním adekvátneho zámeru pre program, cieľmi programu a s príslušnou finančnou alokáciou, ktorá bude slúžiť na plnenie cieľov a v dlhodobom horizonte na dosiahnutie zámeru.

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

V rámci programu Vzdelávanie rozpočtoval TTSK špeciálne výdavky na výstavbu budovy športového gymnázia s cieľom zvýšiť kapacity pre výkonnostný a vrcholový šport mládeže v kraji. Finančné prostriedky mali byť zabezpečené z európskych fondov, preto ich samosprávny kraj v rámci programovej štruktúry viedol v samostatnom projekte (časovo terminovaný) s názvom „Výstavba budovy športového gymnázia v Senici“. V prvom polroku rozpočtového roka však samospráva zistila, že jej žiadosť z európskych fondov nebola schválená. Preto sa rozhodla uvedený projekt z programovej štruktúry vyradiť, vzhľadom na to, že bez získania uvedených finančných prostriedkov by ciele tohto projektu nemohli byť naplnené. Súčasne zo štruktúry vyradila aj s projektom súvisiace ciele a príslušné merateľné ukazovatele. V rámci monitorovania túto zmenu štruktúry samospráva adekvátne zdôvodnila.



### *Cvičenie*

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

Úlohy:

1. Pokúste sa vymenovať pravidlá, ktoré platia pri zmenách programovej štruktúry.
2. Akú úlohu hrá logický rámec pri zmenách programovej štruktúry.
3. Pokúste sa uviesť príklad zmeny v programovej štruktúre, ktorý môže (mohol by) nastať v prípade Trnavského samosprávneho kraja.

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

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

# Monitorovanie a hodnotenie

1. **Monitorovanie je systematický proces zberu, triedenia a uchovávanía relevantných informácií o vecnom a finančnom plnení programov. Údaje získané monitorovaním sa využívajú pri monitorovaní výkonnosti. Monitorovanie výkonnosti je priebežné sledovanie plnenia cieľov a merateľných ukazovateľov programu počas celého obdobia jeho realizácie. Pre potreby školiaceho materiálu sa monitorovanie výkonnosti bude nazývať monitorovanie. Výsledky monitorovania sa prezentujú v monitorovacej správe.**
2. **Účelom monitorovania je porovnávanie očakávaných hodnôt stanovených v merateľných ukazovateľoch so skutočnosťou a porovnávanie rozpočtovaných výdavkov na plnenie programov a ich častí so skutočnosťou.**
3. **Trnavský samosprávny kraj 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 monitorovaciú správu prerokovalo aj príslušné zastupiteľstvo Trnavského samosprávneho kraja.**
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. **Trnavský samosprávny kraj vykonáva hodnotenie programov a hodnotenie spoločných programov.**
2. **Hodnotenie je podmienené celoročným priebežným získavaním údajov o plnení hodnôt merateľných ukazovateľov príslušných cieľov programov a ich častí.**
3. **Hodnotenie sa vykonáva jedenkrát počas rozpočtového roka k 31.12.**
4. **Výsledky hodnotenia sa spracúvajú do hodnotiacej správy a využívajú sa najmä na posúdenie efektívnosti a účinnosti.**
5. **Hodnotiacia správa je súčasťou záverečného účtu a obsahuje najmä:**
  - a) **informáciu o splnení cieľov s využitím porovnania plánovaných a dosiahnutých hodnôt merateľných ukazovateľov s dôrazom na efektívnosť a účinnosť.**
  - b) **komentár obsahujúci vysvetlenie nesplnenia plánovaných výstupov alebo výsledkov;**
  - c) **v prípade existencie porovnateľných údajov porovnanie efektívnosti a účinnosti.**

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

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

**Monitorovanie a hodnotenie** by malo Trnavskému samosprávnemu kraju 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. samosprávny kraj s porovnateľným počtom obyvateľov, resp. samosprávne kraje navzájom), 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 kraji.

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

**Hodnotiace správy** sú štandardnou **súčasťou záverečného účtu**<sup>20</sup>, čo znamená, že výsledky plnenia cieľov budú (môžu byť) použité aj pri príprave rozpočtu na nasledujúce tri roky.

V rámci **hodnotenia programov** skúmame najmä:

---

<sup>20</sup> Vid' zákon č. 583/2004 Z. z., § 16, ods. 5, písm. g).



**Relevantnosť** – posúdenie vzájomnej súvislosti priorít Trnavského samosprávneho kraja, 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 financovať z peňazí TTSK toľko budov školskej infraštruktúry (domovov mládeže) v jednom meste, ktoré majú v priemere 50% využiteľnosť namiesto zrušenia niektorých domovov mládeže a naplnenia ostatných na primeranú využiteľnosť vzhľadom na to, že cieľ tejto aktivity 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 Autobusová doprava? Ak nie, z akých dôvodov?*

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

**Pri posudzovaní efektívnosti/hospodárnosti sa pýtame napríklad:** *Prečo iný kraj, ktorý si správu a údržbu komunikácií obstaráva dodávateľsky, dokáže zabezpečiť zimnú údržbu v rovnakom rozsahu ako náš kraj, avšak s nižšími rozpočtovými výdavkami? - hospodárnosť.*

Alebo:

*Prečo iný kraj s rovnakým objemom finančných prostriedkov v rámci podprogramu Autobusová doprava dokáže zabezpečiť väčší počet spojov? - 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:** *Sú všetky stredné odborné učilištia, ktoré TTSK udržiava a financuje, skutočne obsadené študentmi, resp. vedia sa študenti týchto škôl uplatniť na trhu práce?*

**Stabilitu/udržateľnosť** – posúdenie perspektívnosti pôsobenia očakávaných kladných zmien vyplývajúcich z realizácie častí programu po ich ukončení (či sa očakávané kladné zmeny nestanú zastaranými v krátkom časovom období).

**Pri posudzovaní stability a udržateľnosti sa pýtame napríklad:** *Ak TTSK zvýši dotáciu pre SAD z titulu posilnenia počtu nočných spojov medzi krajským mestom a príslušnými obcami (požiadavky občanov) a súčasne, skutočne sa tým zvýši spokojnosť obyvateľov so SAD a obyvatelia budú nočné spoje využívať? Alebo budú aj naďalej využívať v nočných hodinách individuálne formy prepravy a nočné spoje budú prázdne?*

Úlohou systému programového rozpočtovania **nie je automaticky trestať**<sup>21</sup> za neplnenie cieľov (resp. ukazovateľov). Jeho cieľom je v tomto kontexte umožniť prijímať (priebežne) **nápravné opatrenia**, pokiaľ ukazovatele nedosahujú plánované hodnoty.

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

---

<sup>21</sup> Naopak, programové rozpočtovanie prináša rôzne stimuly za plnenie cieľov a môže slúžiť napríklad aj ako základ pre systém vyplácania odmien na úrovni samosprávy.

Monitorovanie a hodnotenie môžeme zároveň považovať za kľúčový nástroj pre **komunikáciu** medzi **Trnavským samosprávnym krajom** a **obyvateľmi** a za nástroj pre **verejnú kontrolu Trnavského samosprávneho kraja**.



### Cvičenie

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

Úlohy:

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

## Príprava na implementáciu

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

Vzor jednoduchého časového harmonogramu implementácie

<b>Termín</b>	<b>Činnosť</b>	<b>Zodpovednosť</b>	<b>Participácia</b>
január - február	Vzdelávanie	Odbor finančnej správy, odbor hospodárskej politiky, riaditeľ Úradu TTSK	Všetky odbory
marec - máj	Príprava programovej štruktúry	Odbor finančnej správy, odbor hospodárskej správy	Všetky odbory
jún - júl	Príprava regulačného rámca pre rozpočtový proces	Odbor finančnej správy, odbor hospodárskej politiky	Riaditeľ Úradu TTSK, Hlavný kontrolór TTSK, Oddelenie právne
august - október	Príprava programového rozpočtu	Odbor finančnej správy, odbor hospodárskej politiky	Všetky odbory
november - december	Diskusia o programovom rozpočte a jeho schválenie v Zastupiteľstve TTSK	Predseda TTSK, Zastupiteľstvo TTSK	Odbor finančnej správy, odbor hospodárskej politiky

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

Odhliadnuc od technických záležitostí, akou je napríklad uvedená príprava časového harmonogramu jednotlivých krokov implementácie programového rozpočtovania, dôležitou súčasťou prípravnej fázy pred zavedením nového systému rozpočtovania je **vzdelávanie**.

Informácie, týkajúce sa **zmeny** v rozpočtovaní,<sup>22</sup> môžu byť poskytované v rámci tréningov, seminárov a pod. nielen **zamestnancom** úradu samosprávneho kraja, 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.

---

<sup>22</sup> Teda najmä predstavenie nového konceptu rozpočtovania - vysvetlenie významu strategického plánovania, tvorbu programového rozpočtu, formulovanie zámerov, cieľov, merateľných ukazovateľov, predstavenie systému monitorovania a hodnotenia a pod.

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

# 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 Trnavský samosprávny kraj 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 odbory 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 odbory priebežne hodnotia nielen finančné plnenie rozpočtu, ale aj plnenie stanovených cieľov) či **formulár pre hodnotenie** (pomocou ktorého odbory 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 úradu samosprávneho kraja a organizácií jasná zodpovednosť.

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



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

Ak Trnavský samosprávny kraj podobný harmonogram využíva už v súčasnosti, opäť ho len jednoducho aktualizuje či doplní o povinnosti, ktoré vyplývajú zo zavedenia programového rozpočtovania.

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



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.

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

- ✓ 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 zábery, ciele a merateľné ukazovatele<sup>23</sup>.
- ✓ Každý program má priradený stručný, výstižný názov.

### Podprogram

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

### Prvok

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

---

<sup>23</sup> Používa sa aj synonymum ukazovatele výkonnosti.

- ✓ Každý prvok má priradený stručný, výstižný názov.

### Projekt

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

### Vízia

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

### Poslanie

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

### Zámer

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

### Cieľ

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

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

- krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa 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

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

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

### Hodnotenie

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

### **Logický rámec programu**

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

## Zdroje informácií

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

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



# Súvisiace školiace materiály

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

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

## **Metodika tvorby strategického plánu.**

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

## **Vzorové príklady programových štruktúr.**

Cieľom dokumentu je prezentovať vzory potenciálnych programových štruktúr.