

# Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania

---

*Školiaci materiál*

# Základné údaje

<b>Subjekt</b>	<b>Ivanka pri Dunaji</b>
<b>Typ subjektu</b>	<b>Obec</b>
<b>Okres</b>	<b>Senec</b>
<b>Kraj</b>	<b>Bratislavský</b>
<b>Počet obyvateľov</b>	<b>5.502</b>

# Obsah

Úvod .....	4
Vízia a poslanie .....	5
Zámery .....	9
Ciele .....	17
Merateľné ukazovatele .....	27
Terminológia .....	35
Zdroje informácií .....	40
Súvisiace školiace materiály .....	41

# Úvod

Školiaci materiál **Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania** (ďalej len „školiaci materiál“) je výstupom projektu *Pilotná implementácia programového rozpočtovania (s dôrazom na využitie strategického plánovania) pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy*.

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

## **Cieľom školiaceho materiálu je:**

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

## **Školiaci materiál je určený:**

- ✓ Zamestnancom rozpočtových/finančných útvarov obce Ivanka pri Dunaji a jej organizácií .
- ✓ Vedúcim zamestnancom odborných útvarov obcí a ich organizácií, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci samosprávy obce Ivanka pri Dunaji.
- ✓ Voleným zástupcom v samospráve Ivanka pri Dunaji.
- ✓ Predstaviteľom nevládných a záujmových organizácií a obyvateľom, ktorí sa zaujímajú o to, akým spôsobom samospráva používa verejné zdroje.

---

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

# Vízia a poslanie

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

## Čo je to poslanie?

Poslanie je komplexná a všeobecná definícia, ktorá objasňuje mandát (zmysel existencie) samosprávy. Poslanie opisuje podobu, o akú sa samospráva usiluje, prezentuje základné služby (produkty), ktoré poskytuje a identifikuje hlavných „zákazníkov“ samosprávy (obyvateľov, podnikateľov, záujmové združenia a pod.).

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

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

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

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



### Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady poslania a konkrétne príklady potenciálneho poslania obce Ivanka pri Dunaji.

#### Box 1: Príklady poslania obce Ivanka pri Dunaji

**Všeobecný príklad:** Poslaním našej obce je vytvárať priaznivé podmienky pre jej rozvoj a prosperitu obyvateľov a poskytovať vysokokvalitné, nebyrokratické a dostupné služby pre všetkých občanov.

**Konkrétny príklad:** Poslaním obce Ivanka pri Dunaji je prostredníctvom služieb samosprávy ponúkať čo najvyššiu kvalitu života vo sfére bývania, sociálnych služieb, kultúry, športu a bezpečnosti pre všetkých obyvateľov obce. Vytvárať dobré územne - technické podmienky rozvoja miestneho malého a stredného podnikania s maximálnym ohľadom na životné prostredie.

**Konkrétny príklad:** Poslaním obce Ivanka pri Dunaji je vytvárať priaznivé podmienky pre rozvoj podnikateľských aktivít v oblasti malého a stredného podnikania a poskytovať vysokokvalitné, nebyrokratické a dostupné služby pre všetkých občanov našej obce.



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu poslania.
2. Pokúste sa sformulovať príklad poslania pre obce Ivanka pri Dunaji.

## Čo je to vízia?

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

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

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



### Príklady

*Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady vízie a konkrétne príklady potenciálnej vízie obce Ivanka pri Dunaji.*

#### Box 2: Príklady vízie obce Ivanka pri Dunaji

**Všeobecný príklad:** Naša obec bude bezpečným a prosperujúcim miestom, ktoré bude prilahovať návštevníkov svojou unikátnou prírodnou scenériou a zachovaným kultúrnym a historickým bohatstvom.

**Konkrétny príklad:** Obec Ivanka pri Dunaji sa stane prímestskou obcou poskytujúcou príjemný priestor pre bývanie jej súčasných aj budúcich obyvateľov, pričom bude plniť funkciu rekreačného zázemia hlavného mesta Bratislavy. Rozvoj obce sa bude opierať o aktívny občiansky sektor, partnerstvo súkromného a verejného sektora a strategické plánovanie.

**Konkrétny príklad:** Naša obec Ivanka pri Dunaji sa stane bezpečným a prosperujúcim miestom, ktoré bude prilahovať návštevníkov svojou prírodnou scenériou a zachovaným kultúrnym a historickým bohatstvom. Naša obec sa stane pravým domovom pre všetkých obyvateľov bez ohľadu na ich vekovú, spoločenskú, rasovú a náboženskú príslušnosť.



### Cvičenie

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

Úlohy:

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



# Zámery

Zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dopad dlhodobého plnenia cieľov.

## Čo je to zámer?

Zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dôsledok/dopad dlhodobého plnenia príslušných cieľov, ergo budúci stav, ktorý chceme v konečnom dôsledku dosiahnuť.

Úlohou zámeru je popísať stav, ktorý chce samospráva dosiahnuť v jednotlivých kompetenčných oblastiach (napr. Školstvo, Kultúra, Šport, Doprava, Komunikácie a pod., resp. oblastiach, v ktorých realizuje nejakú činnosť) alebo inak povedané prezentovať dopady alebo dôsledky dlhodobého plnenia úloh a cieľov subjektu samosprávy v týchto oblastiach. V prípade samosprávy a vo vzťahu k programovému rozpočtu môžeme tieto „kompetenčné oblasti“ považovať za programy (a/alebo ich časti).

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

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

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



## Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady správne a nesprávne naformulovaných zámerov a konkrétne príklady potenciálnych zámerov obce Ivanka pri Dunaji.

### Príklady správne naformulovaných zámerov

Správne naformulovaný zámer:

- Jednoducho a stručne popisuje budúci stav.
- Je všeobecný, formulovaný pre dlhšie/dlhé časové obdobie (počas trvania programu).
- Je formulovaný v súlade s poslaním samosprávy a „pomáha“ ho naplňať.
- Je stanovený ako výzva.
- Je formulovaný tak, aby jasne a jednoznačne deklaroval smerovanie samosprávy v danej oblasti.

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

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

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

**Konkrétny príklad:** Obecná polícia vždy tam, kde je potrebná.

**Konkrétny príklad:** Všetky ulice v obci s kvalitným osvetlením.

**Konkrétny príklad:** Občan s osobným pocitom bezpečia o seba a svoj majetok

**Konkrétny príklad:** Ivanka pri Dunaji - obec bez kriminality a násillia.

### Box 4: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Odpadové hospodárstvo

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

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

**Konkrétny príklad:** Čisté vody tečúce späť do prírody.

**Konkrétny príklad:** Ivanka pri Dunaji - obec bez čiernych skládok v okolí.

**Konkrétny príklad:** Pravidelný odvoz odpadu z obce.

**Konkrétny príklad:** Obyvatelia, ktorí separujú a recyklujú odpad.

**Konkrétny príklad:** Čistá obec bez odpadu.

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

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

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

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

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

**Všeobecný príklad:** Komplexné a kapacitne vyhovujúce školy.

**Konkrétny príklad:** Vzdelanie kopírujúce moderné potreby a trendy.

**Konkrétny príklad:** Zdravotne vyvážené a chutné jedlá pre žiakov.

**Konkrétny príklad:** Školské zariadenia pokrývajúce potreby rozvoja obce.

### Box 6: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Kultúra

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

**Všeobecný príklad:** Najkultúrnejšia obec na Slovensku.

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

**Všeobecný príklad:** Kultúrne centrum Slovenska.

**Konkrétny príklad:** Obec dýchajúca kultúrou.

**Konkrétny príklad:** Obec hrdá na svoju bohatú kultúrnu históriu.

**Konkrétny príklad:** Kultúrna infraštruktúra zodpovedajúca potrebám obyvateľov.

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

### Box 7: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Sociálne služby

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

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

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

**Konkrétny príklad:** Ivanka pri Dunaji - obec nápomocná sociálne odkázaným občanom pri novom štarte.

**Konkrétny príklad:** Dôstojné služby pre ľudí na sklonku života.

**Konkrétny príklad:** Sociálne súdržná obec.

**Konkrétny príklad:** Ivanka pri Dunaji - obec s kvalitnou sociálnou sieťou.

### Box 8: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Komunikácie

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

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

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

**Konkrétny príklad:** Ivanka pri Dunaji – obec bez kolíznych miest.

**Konkrétny príklad:** Bezpečné a bezbariérové chodníky.

**Konkrétny príklad:** Obec s rýchlym dopravným koridorom mimo centra.

**Konkrétny príklad:** Kvalitná komunikačná sieť pre chodcov, cyklistov aj motoristov.

### Box 9: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Služby pre občanov (a jeho potenciálnych podprogramov)

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

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

**Konkrétny príklad:** Presne a včas informovaní občania.

**Konkrétny príklad:** Obecný úrad pre potreby občanov.

**Konkrétny príklad:** Prístup k informáciám a službám obecného úradu cez internet.

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

### Box 10: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Prostredie pre život (a jeho potenciálnych podprogramov)

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

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

**Konkrétny príklad:** Čisté a príjemné verejné priestranstvá.

**Konkrétny príklad:** Symbióza obce s okolitou prírodou.

**Konkrétny príklad:** Bezpečné a udržiavané detské ihriská.

**Konkrétny príklad:** Kvalitná a udržiavaná infraštruktúra obce.

### Box 11: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Šport

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

**Všeobecný príklad:** Športujúca obec.

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

**Konkrétny príklad:** Športujúci a zdraví obyvatelia obce.

**Konkrétny príklad:** Obec športových aktivít.

**Konkrétny príklad:** Športové vyžitie pre všetky vekové kategórie.

### Príklady nesprávne formulovaných zámerov

Nesprávne naformulovaný zámer:

- ☒ Nezohľadňuje potreby verejnosti (občanov, firiem, záujmových združení a pod.).
- ☒ Nie je v súlade so stanoveným poslaním samosprávy.
- ☒ Nepredstavuje výzvu a nie je orientovaný do budúcnosti.
- ☒ Opisuje služby, ktoré samospráva poskytuje alebo činnosti (aktivity) samosprávy.
- ☒ Je konkrétny, úzko špecificky zameraný.

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

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

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

#### Box 12: Prezentácia nesprávne formulovaných zámerov

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

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

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

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

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

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

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

**Negatívny príklad:** Zabezpečiť pre občanov prístup k službám Obecnému úradu prostredníctvom internetu.

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

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

### Box 13: Príklady zmeny nesprávne formulovaných zámerov na správne formulované zámery

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

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

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

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

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

**Pozitívny príklad:** Služby obecného úradu prístupné cez internet.

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

### Box 14: Prezentácia nesprávne formulovaných zámerov

**Negatívny príklad:** Samospráva pracujúca s maximálnou efektívnosťou, ktorá poskytuje vysokokvalitné a dostupné služby samosprávy pre všetkých. Popri tom vytvára priaznivé podmienky pre všetky súkromné iniciatívy s cieľom naplňať predstavy obyvateľov mesta.

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

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

**Negatívny príklad:** Zabezpečenie kultúrnych potrieb a vykonávanie kultúrnych aktivít podľa požiadaviek obyvateľov v samosprávnom kraji, ďalej zabezpečenie úloh zadaných zriaďovateľom na čo možno najvyššej kvalitatívnej úrovni a zriadenie a prevádzkovanie novej kultúrnej ustanovizne.

**Negatívny príklad:** S ohľadom na budúce potreby občanov obce vybudovať športovo rekreačný areál obsahujúci halu, bazén a priestory na prenájom pre firmy poskytujúce športové služby. Taktiež kvalitne pripraviť vonkajšie plochy, aby boli celoročne využiteľné.

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

### Box 15: Príklady zmeny nesprávne formulovaných zámerov na správne formulované zámery

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

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

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

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

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

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

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

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

**Pozitívny príklad:** Celoročne využiteľný športovo-rekreačný areál s komplexnou ponukou služieb.



## Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu zámeru.
2. Pokúste sa zdefinovať vlastnosti správne naformulovaného zámeru.
3. Pokúste sa zdefinovať dve základné chyby, ktoré sa vyskytujú pri formulovaní zámerov.
4. Pokúste sa sformulovať príklady zámerov pre rôzne oblasti pôsobenia obce Ivanka pri Dunaji.



# Ciele

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

## Čo je to cieľ?

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

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

Pri programovom rozpočtovaní rozlišujeme tri druhy cieľov:

- ✓ výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované subjektom samosprávy;
- ✓ krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavujú po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov;
- ✓ strednodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok. Formulujú sa na obdobie 3 – 5 rokov.

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

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

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



### Príklady

*Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady správne a nesprávne naformulovaných cieľov a konkrétne príklady potenciálnych cieľov obce Ivanka pri Dunaji.*

## Príklad správne formulovaných cieľov

Správne naformulovaný cieľ:

- ☑ Je konkrétny – špecifikuje, čo komplexne a vizionársky vyjadrený zámer znamená.
- ☑ Je realizovateľný – rozdeľuje zámer na realizovateľné časti. Skutočným umením pri stanovovaní cieľov je naformulovať ciele, ktoré sú síce výzvou, ale súčasne predstavujú dosiahnuteľný výstup a najmä výsledok pri skvalitňovaní činnosti samosprávy. Cieľ by teda mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi<sup>2</sup>.
- ☑ Je merateľný - zatiaľ čo zábery sú komplexné a nemeateľné, ciele musia byť kvantifikovateľné (prostredníctvom merateľných ukazovateľov).
- ☑ Je časovo ohraničený – obsahuje informáciu o horizonte dosiahnutia výstupu/výsledku, a to prostredníctvom hodnôt merateľných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.

---

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

### Box 16: Príklady správne naformulovaného strednodobého výsledkového cieľa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť počet pravidelne športujúcich obyvateľov (do roku 2011).

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť ekonomickú vyťaženosť školských jedální (do roku 2010).

**Konkrétny príklad:** Znížiť ekologické zaťaženie okolia obce (do roku 2010)

**Konkrétny príklad:** Znížiť objem nerecyklovateľného odpadu odvázaného na skládky (do roku 2010)

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť kapacitu školských zariadení. (do roku 2011)

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť využiteľnosť služieb obce dostupných na internete (do roku 2012)

### Box 17: Príklady správne naformulovaného krátkodobého výsledkového cieľa

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

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

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

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

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

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

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť záujem občanov o dianie v obci (v roku 2009)

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť zlepšenie zdravých stravovacích návykov u žiakov škôl. (v roku 2009)

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť spokojnosť rodičov s kvalitou vyučovania na základných školách. (v roku 2009)

**Konkrétny príklad:** Znížiť počet občanov porušujúcich nariadenia obecného zastupiteľstva (v roku 2009)

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť kvalitu parkovej výsadby na cintoríne (v roku 2009).

### Box 18: Príklady správne naformulovaného výstupového cieľa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť oslavy 800. výročia obce (v roku 2009).

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť mesačné vydávanie obecných novín (v roku 2009)

**Konkrétny príklad:** Zvýšiť kapacitu čističky odpadových vôd (v roku 2011)

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť obnovu autobusových zastávok v celej obci. (v roku 2010)

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť propagáciu a prezentáciu obce na národnej úrovni (v roku 2009)

**Konkrétny príklad:** Zabezpečiť pravidelnú údržbu verejných priestranstiev (v roku 2009)

### Príklady nesprávne formulovaných cieľov

Nesprávne naformulovaný cieľ:

- ☒ Nesúvisí so stanovenými zámermi samosprávy.
- ☒ Nereaguje na (nezohľadňuje) potreby verejnosti (občanov, firiem, záujmových združení a pod.).
- ☒ Je všeobecný a nemerateľný.
- ☒ Opisuje činnosti alebo aktivity, ktoré samospráva vykonáva (toto platí najmä v prípade výsledkovo orientovaných cieľov).
- ☒ Nie je ambiciózny a nepredstavuje pre samosprávu reálnu výzvu (týka sa najmä výsledkovo orientovaných cieľov).

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

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

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

#### Box 19: Prezentácia nesprávne formulovaných cieľov

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

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

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

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

**Negatívny príklad:** (V roku 2010) zlepšiť technické parametre a stav cestnej infraštruktúry zodpovedajúco nárastu dopravnej intenzity v zastavanom území mesta.

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

### Box 20: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele

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

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

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

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

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

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

**Pozitívny príklad:** (Do roku 2010) zvýšiť kapacitu parkovacích miest v obci.

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

### Box 21: Prezentácia nesprávne formulovaných cieľov

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

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

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

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

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

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

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

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

**Negatívny príklad:** (V roku 2009) budeme racionalizovať spotrebu energií na verejné osvetlenie.

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

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

### Box 22: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) zabezpečiť racionalizáciu spotreby energií verejného osvetlenia.

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

#### Box 23: Prezentácia nesprávne formulovaných cieľov

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

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

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

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

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

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

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

**Negatívny príklad:** (V roku 2010) komunikovať s občanmi.



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

### Box 24: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele

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

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

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

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

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

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

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

**Pozitívny príklad:** (V roku 2009) Zabezpečiť permanentnú diskusiu s občanmi, podnikateľmi a záujmovými skupinami.



### Cvičenie

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

Úlohy:

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

# Merateľné ukazovatele

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

## Čo je to merateľný ukazovateľ?

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

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

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

### Merateľný ukazovateľ výstupu

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

### **Merateľný ukazovateľ výsledku**

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

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

### **Merateľné ukazovatele vstupu**

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

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



### Príklady

*Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady merateľných ukazovateľov a konkrétne príklady potenciálnych merateľných ukazovateľov obce Ivanka pri Dunaji.*

## Príklady merateľných ukazovateľov:

Správne naformulovaný merateľný ukazovateľ:

- ☑ Je jednoznačný a konzistentný - ukazovateľ by mal logicky súvisieť s relevantným cieľom a jednoznačne ho konkretizovať – teda odpovedať na otázku, ako cieľ odmeriame a presne vyjadrovať cieľovú hodnotu, ktorú chceme dosiahnuť. Voľba ukazovateľov je relatívne jednoduchá, ak sú ciele jasné a konkrétne.
- ☑ Je porovnateľný – pri voľbe ukazovateľa musíme myslieť na budúce porovnávanie dosahovaných cieľových hodnôt v istom časovom horizonte. To znamená, že výber ukazovateľa by sme mali dôkladne uvážiť, pretože vybraným ukazovateľom budeme merať plnenie cieľa niekoľko rokov. Inými slovami, nie je vhodné meniť ukazovatele pre ten istý cieľ každý rozpočtový rok alebo dokonca počas rozpočtového roka, pokiaľ neexistuje relevantný dôvod (napr. ak má cieľ definovaný len jeden ukazovateľ a tento každý rok meníme, stráca sa podstata sledovania plnenia cieľa v čase). Navyše vhodne zvolený ukazovateľ umožní samospráve porovnávať plnenie cieľov v rámci jednotlivých subjektov navzájom.
- ☑ Je merateľný - ukazovateľ by mal byť samozrejme merateľný a kvantifikovateľný, aby bolo možné jednoznačne monitorovať a hodnotiť pokrok v plnení cieľa, resp. jeho plnenie či neplnenie.
- ☑ Je kontrolovateľný - správnosť zistených hodnôt ukazovateľov by mala byť overiteľná a kontrolovateľná. Rovnako by mala byť overiteľná dôveryhodnosť zdroja a spôsob zberu údajov. Táto vlastnosť môže byť dôležitá z pohľadu hlavného kontrolóra mesta, ale aj z pohľadu verejnosti.

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

- ☑ Je dostupný – pri voľbe merateľného ukazovateľa musíme zväziť dostupnosť údajov a možnosť ich zberu. Je úplne zbytočné zvoliť pre meranie cieľa ukazovateľ alebo viacero ukazovateľov, ktorých hodnoty sú nedostupné.
- ☑ Je nákladovo efektívny – to znamená, že náklady na zber údajov by nemali byť vyššie, ako je informačný prínos pre samosprávu a verejnosť. V opačnom prípade je nutné hľadať iné ukazovatele, ktorými je možné monitorovať a hodnotiť plnenie cieľa.

### Box 25: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu - množstvo

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

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

### Box 26: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu - náklady/efektívnosť

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

- ✓ náklady na dieťa v materskej škole
- ✓ náklady na študenta odbornej školy
- ✓ náklady (priemerné) na 1 km opravenej cesty
- ✓ náklady (priemerné) na 1 km vybudovanej cesty
- ✓ náklady na prevádzku 1 svetelného bodu
- ✓ náklady na likvidáciu 1 t odpadu
- ✓ náklady na 1 zviera v útulku
- ✓ náklady na vydanie 1 povolenia
- ✓ náklady na 1 m<sup>2</sup> pokosenej zelene
- ✓ náklady na vydanie 1 súpisného čísla
- ✓ náklady na obnovu jednej autobusovej zástavky.
- ✓ náklady na zriadenie 1 parkovacieho miesta

### Box 27: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu - kvalita

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

- ✓ percento žiadostí vybavených v stanovenom termíne z celkového počtu žiadostí
- ✓ percento žiadostí vybavených v skoršom termíne z celkového počtu žiadostí
- ✓ percento rodičov spokojných s výučbou v materských školách zo všetkých
- ✓ percento študentov spokojných s odbornou praxou
- ✓ percento obyvateľov spokojných s informovaním o plánoch samosprávy
- ✓ percento turistov spokojných so službami turistického informačného centra
- ✓ percento vodičov spokojných so zimnou údržbou komunikácií
- ✓ percento obyvateľov spokojných s obsahom kroniky
- ✓ percento obyvateľov spokojných s ponukou športu
- ✓ percento obyvateľov spokojných s ponukou kultúry
- ✓ percento klientov spokojných so službami v domove dôchodcov
- ✓ percento klientov spokojných s rýchlou vydávaním licencií
- ✓ percento žiakov spokojných so stravou v školskej jedálni
- ✓ percento obyvateľov spokojných s technickým stavom komunikácií



### Box 28: Príklady merateľných ukazovateľov výsledku

- ✓ percento zamestnancov, ktorí ukončili kurz (v roku 2008)
- ✓ percento zvýšenia návštevnosti knižnice (v roku 2008)
- ✓ zmena percenta žiakov, ktorí boli prijatí na vysokú školu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento žiakov, ktorí opakujú ročník (v roku 2012 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento nárastu využitia školských zariadení
- ✓ percento študentov navštevujúcich verejnú školu
- ✓ percento študentov navštevujúcich súkromnú školu
- ✓ percento domácností napojených na kanalizáciu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento zníženia výskytu protispoločenskej činnosti (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento recyklovaného odpadu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento zníženia výskytu dopravných nehôd
- ✓ percento zvýšenia výťažnosti daní
- ✓ percento poklesu neplatičov
- ✓ percento zvýšenia prepravených osôb verejnou dopravou
- ✓ percento plynofikovaných domácností
- ✓ percento rozšírenia zelenej plochy z plochy mesta
- ✓ percento nárastu turistov
- ✓ percento poklesu čiernych skládok
- ✓ percento nárastu počtu obyvateľov
- ✓ percento zvýšenia záujmu o umiestnenie detí do MŠ

### Box 29: Príklady merateľných ukazovateľov vstupu

- ✓ počet zamestnancov, ktorí realizujú program Bezpečnosť
- ✓ počet zamestnancov, ktorí realizujú podprogram Materské školy
- ✓ počet hodín práce zamestnancov v rámci programu Doprava
- ✓ počet hodín práce v rámci prvku Vydávanie súpisných čísel.
- ✓ celkové mzdové výdavky súvisiace s realizáciou programu Odpadové hospodárstvo
- ✓ celkové mzdové výdavky súvisiace s realizáciou prvku Recyklácia a pod.
- ✓ celkový počet hodín potrebných na prípravu Osláv 800. výročia obce.
- ✓ počet zamestnancov Obecného úradu.



### Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu *merateľného ukazovateľa*.
2. Pokúste sa zdefinovať, aké druhy *merateľných ukazovateľov* rozlišujeme.
3. Pokúste sa zdefinovať vlastnosti správne naformulovaného *merateľného ukazovateľa*.
4. Pokúste sa sformulovať príklady jednotlivých druhov *merateľných ukazovateľov* pre obec Ivanka pri Dunaji (s využitím cieľov, ktoré ste už naštudovali v predchádzajúcom cvičení).

# Terminológia

## **Programové rozpočtovanie**

Programové rozpočtovanie je systém založený na plánovaní úloh a aktivít subjektov samosprávy v nadväznosti na ich priority a alokovanie disponibilných rozpočtových zdrojov do programov, s dôrazom na výsledky a efektívnosť vynakladania rozpočtových prostriedkov. Inými slovami, programové rozpočtovanie je systém plánovania, rozpočtovania a hodnotenia, ktorý kladie dôraz na vzťah medzi verejnými rozpočtovými zdrojmi (rozpočet samosprávy) a očakávanými (plánovanými) výstupmi a výsledkami realizovaných činností, ktoré sú financované z rozpočtu subjektu samosprávy. Ako synonymá sa veľmi často používajú pojmy rozpočtovanie orientované na ciele alebo rozpočtovanie orientované na výkonnosť.

## **Rozpočet zostavený v programovej štruktúre**

Rozpočet zostavený v programovej štruktúre (ďalej len „programový rozpočet“) je rozpočet, ktorý alokuje (rozdeľuje) výdavky rozpočtu do jednotlivých programov a jeho častí. Programový rozpočet kladie dôraz na prezentáciu plánovaných a dosahovaných výstupov a výsledkov.

## **Programová štruktúra (rozpočtu)**

Je logická, hierarchicky usporiadaná konštrukcia, ktorá je účelne vytváraná vo vzťahu k zámerom a cieľom subjektu samosprávy. Programovú štruktúru vo všeobecnosti tvoria programy, podprogramy a prvky (projekty).

## **Program**

Je súhrn/skupina navzájom súvisiacich aktivít (prác, činností, dodávok) vykonávaných na splnenie definovaných cieľov a zámerov. Program môžeme obrazne považovať za „mini rozpočet“ istej kompetenčnej oblasti, ktorú vykonáva subjekt samosprávy (napríklad

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

Vzdelávanie, Doprava, Šport a pod). Program môže byť časovo ohraničený a časovo neohraničený:

- časovo ohraničený program má určený počiatočný a koncový dátum realizácie, obsahuje všetky úrovne štruktúry programu časovo ohraničené.
- časovo neohraničený program nemá určený rok skončenia, môže mať podprogramy, projekty a prvky časovo ohraničené. Ak niektorá z týchto úrovní je časovo ohraničená, potom všetky úrovne pod ňou sú časovo ohraničené.

Program sa vo všeobecnosti delí na (obsahuje) podprogramy, prvky a/alebo projekty (ďalej len „časti programu“). Každý program obsahuje zámery, ciele a merateľné ukazovatele<sup>3</sup>. Každý program má priradený stručný, výstižný názov.

### **Podprogram**

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

### **Prvok**

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

### **Projekt**

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

---

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

### Vízia

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

### Poslanie

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

### Zámer

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

### Cieľ

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

- výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované subjektom samosprávy;
- krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavia po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov;
- strednodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok.

### Výstup

Výstupy sú tovary a služby produkované samosprávou. V programovom rozpočte sú definované výstupovo orientovanými cieľmi a ukazovateľmi výstupu, napríklad: služba - hliadkovanie zabezpečované mestskou políciou (počet hliadok mestskej polície); služba - zabezpečovanie výučby na základnej škole (počet žiakov základnej školy); služba - oprava miestnych komunikácií (dĺžka opravených ciest za rok) služba - organizovanie kultúrnych podujatí (počet zorganizovaných predstavení); služba - starostlivosť o seniorov alebo

zdravotne postihnutých (počet umiestnených pacientov v dome sociálnych služieb), služba - zabezpečovanie verejného osvetlenia (počet prevádzkovaných svetelných bodov) a pod.

### **Výsledok**

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

### **Merateľný ukazovateľ**

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

### **Monitorovanie**

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

### **Hodnotenie**

Hodnotenie je systematická a analytická činnosť, ktorá na základe analýzy kritérií relevantnosti, účinnosti, efektívnosti/hospodárnosti, a prípadne aj užitočnosti/dopadu či stability/udržateľnosti, poskytuje spoľahlivé závery o výstupoch, výsledkoch, dôsledkoch a celkových účinkoch programu, pričom:

- Relevantnosť – je posúdenie vzájomnej súvislosti priorít samosprávy, zámerov a cieľov programov.

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

- Účinnosť – je hodnotenie miery dosiahnutia cieľov programu, širších plánovaných aj neplánovaných prínosov a pozitívnych a negatívnych vplyvov realizácie programu.
- Efektívnosť a hospodárnosť – je posúdenie efektívnosti vstupov k dosiahnutým výstupom. Posúdenie, či za rovnaké vstupy bolo možné získať vyššie výstupy alebo či bolo možné za nižšie vstupy dosiahnuť rovnaké výstupy.
- Užitočnosť a dopad – je porovnanie plánovaného, resp. dosiahnutého vplyvu cieľov programu s potrebami cieľovej skupiny.
- Stabilita a udržateľnosť – je posúdenie perspektívnosti pôsobenia očakávaných kladných zmien vyplývajúcich z realizácie častí programu po ich ukončení (či sa očakávané kladné zmeny nestanú zastaranými v krátkom časovom období).

Výsledky hodnotenia sa prezentujú v hodnotiacej správe, ktorá je súčasťou záverečného účtu.

### **Logický rámec programu**

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

## Zdroje informácií

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

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



# Súvisiace školiace materiály

## **Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry**

Cieľom dokumentu je vysvetliť tvorbu programovej štruktúry v podmienkach územnej samosprávy.

## **Metodika tvorby strategického plánu**

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

## **Vzorové príklady programových štruktúr**

Cieľom dokumentu je prezentovať vzory potenciálnych programových štruktúr.