

Metodika tvorby strategického plánu

Školiaci materiál

Základné údaje

Subjekt	<i>Trnavský samosprávny kraj</i>
Typ subjektu	<i>VÚC</i>
Okres	<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	6
Príprava na strategické plánovanie	10
Kde sme dnes?	15
Kam sa chceme dostať v budúcnosti?	26
Ako sa tam dostaneme?	39
Ako zmeriame dosiahnutý pokrok?	40
Programové rozpočtovanie a strategické plánovanie	44
Terminológia	49
Zdroje informácií	55
Súvisiace školiace materiály	56
Príloha: prehľad kompetencií VÚC a úlohy volených orgánov v rámci VÚC	57

Úvod

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

Školiaci materiál vychádza z oficiálnych dokumentov Ministerstva financií SR, ktoré definujú regulačný a metodologický rámec pre programové rozpočtovanie na úrovni územnej samosprávy¹.

Cieľom školiaceho materiálu je vysvetliť:

- ✓ Podstatu strategického plánovania.
- ✓ Súvislosť medzi strategickým plánovaním a programovým rozpočtovaním.
- ✓ Význam spolupráce zainteresovaných strán v rámci subjektu územnej samosprávy pri strategickom plánovaní.

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.

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

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

- ✓ 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.

Základné princípy a východiská

Ak má Trnavský samosprávny kraj využívať existujúce rozpočtové zdroje čo najlepšie, mala by si jasne stanoviť víziu, poslanie a svoje smerovanie vo forme zámerov a cieľov.

Rozdelovanie a uvoľňovanie rozpočtových zdrojov bez strategického pohľadu, môžeme označiť za krátkozraké, pretože rozpočet, ktorý sa neodvíja od strategického plánu, zvyčajne prezentuje len aktuálne priority a krátkodobé ciele.

Navýše, pravdepodobne nie všetci zamestnanci v rámci úradu samosprávneho kraja a nie všetci obyvatelia kraja majú predstavu o tom, čo Trnavský samosprávny kraj robí, kam smeruje a prečo. Práve strategický plán je tou pomôckou, ktorá môže pomôcť jednoduchým spôsobom na tieto otázky odpovedať.

Programové rozpočtovanie môžeme v tomto kontexte považovať za nástroj, ktorý účinne spája obsah strategického plánu² s rozpočtovými zdrojmi.

Preto za prvú reálnu úlohu pri implementácii programového rozpočtovania môžeme vo všeobecnosti pokladať považovať prípravu **strategického plánu**

² A plánov všeobecne.

Pre vypracovanie strategického plánu neexistuje univerzálny návod ani predpísaný počet strán, ale bez ohľadu na prístup, ktorý zvolíme, by mal plán obsahovať odpovede na 4 základné otázky:

1. Kde sa Trnavský samosprávny kraj nachádza v súčasnosti? (analýza súčasného stavu³ a určenie **vízie** a **poslania**).
2. Kam sa chce Trnavský samosprávny kraj dostať v budúcnosti? (naformulovanie **zámerov** a **strednodobých výsledkovo orientovaných cieľov**, ktoré prispievajú k dosiahnutiu zámerov).
3. Akým spôsobom sa tam Trnavský samosprávny kraj dostane? (stratégie, de facto **úlohy, činnosti a aktivity**, ktoré samospráva na to vyvinie a bude ich financovať z rozpočtu).
4. Ako skontroluje Trnavský samosprávny kraj svoj pokrok? (**merateľné ukazovatele** plnenia strednodobých výsledkových cieľov).

Zároveň je dôležité povedať, že strategický plán, ktorý nerešpektuje či nebude rešpektovať **rozpočtovú realitu** Trnavského samosprávneho kraja, sa s najväčšou pravdepodobnosťou stane **nerealizovateľný**.

Box 1: Ilustračný príklad štruktúry strategického plánu

ČO STRATEGICKÝ PLÁN OBSAHUJE:

VÍZIU – ktorá opisuje predstavu o ideálnom stave Trnavského samosprávneho kraja, resp. ideálnom stave jeho fungovania.

POSLANIE – ktoré prezentuje zmysel existencie Trnavského samosprávneho kraja (čo

³ Pre analýzu súčasného stavu je dostačujúce vypracovať SWOT analýzu, t.j. nie je potrebné vyrábať a najmä zverejňovať v rámci plánu objemné analytické texty.

robí, prečo to robí a pre koho).

Strategický plán mapuje **HLAVNÉ OBLASTI** alebo **KOMPETENCIE** samosprávy: napríklad Doprava, Komunikácie, Vzdelávanie, Odpadové hospodárstvo, Kultúra, Šport a pod. Tieto oblasti sa potom môžu stať **VÝDAVKOVÝMI PROGRAMAMI V PROGRAMOVOM ROZPOČTE**.

Pre každú z týchto oblastí, by mal existovať jasný **ZÁMER** Trnavského samosprávneho kraja, ktorý vyjadruje budúci stav, ktorý chce Trnavský samosprávny kraj v konečnom dôsledku v rámci danej oblasti „dosiahnuť“ a **STREDNODOBÉ VÝSLEDKOVU ORIENTOvané CIELE**, ktoré vyjadrujú významné spoločenské a ekonomické zmeny, prispievajúce k dosiahnutiu zámerov.

Aby ciele mali význam (a neboli len formálnymi deklaráciami) je potrebné k nim formulovať aj **MERATEĽNÉ UKAZOVATELE VÝSLEDKU**, prostredníctvom ktorých meriame pokrok pri plnení cieľov.

Plán by mal obsahovať alebo naznačovať aj **ÚLOHY, ČINNOSTI, AKTIVITY**, ktoré nám svojimi výstupmi a krátkodobými výsledkami pomôžu plniť strednodobé ciele. Tieto aktivity, činnosti, úlohy sú financované z rozpočtových zdrojov a stávajú sa **SÚČASŤOU PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY** na úrovni podprogramov a prvkov (projektov).

Podobne ako pri rozpočtovom procese, aj pri strategickom plánovaní je dôležité definovať **zodpovednosť**. Z dôvodu veľkého vecného významu – strategický plán by mal de facto vytvoriť základný rámec pre všetky aktivity samosprávy na tri až päť rokov – by mala byť jeho tvorba a schválenie podmienená širokým politickým, odborným i spoločenským konsenzom.

Vytvorenie strategického plánu **nie je nevyhnutná podmienka** pre zavedenie programového rozpočtovania – a to **najmä v prípade malých obcí**.

Programový rozpočet môže svojou podstatou nahradiť strategický plán, pretože v konečnom dôsledku **obsahuje** aj **zámery** aj **strednodobé výsledkové ciele** a môže sa odvolávať či obsahovať aj **víziu** a **poslanie** Trnavského samosprávneho kraja.

Napriek tomu vypracovanie (vlastnú existenciu) strategického plánu môžeme považovať za veľmi **užitočný nástroj pre plánovanie** činností a výdavkov v strednodobom rámci, podčiarkujúci **transparentnosť** pri využívaní verejných zdrojov a **komunikáciu** s obyvateľmi obcí, miest, či krajov.



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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať 4 základné otázky, na ktoré by mal odpovedať každý strategický plán.
2. Pokúste sa zdefinovať štruktúru strategického plánu.

Príprava na strategické plánovanie

Skôr, ako samospráva implementuje filozofiu strategického plánovania, mala by sa na to dôkladne pripraviť.

Rozdelenie úloh

Ešte pred vlastnou implementáciou strategického plánovania by mala byť stanovená **jasná zodpovednosť**⁴ za plnenie jednotlivých úloh (riadenie procesu, koordinácia procesu či vlastné vypracovanie plánu).

Je to zvyčajne **vedenie samosprávy** (napr. predseda samosprávneho kraja v prípade VÚC), ktoré nesie v procese strategického plánovania celkovú zodpovednosť, čo znamená najmä:

- ✓ Kontrolu opodstatnenosti definovaných zámerov a cieľov.
- ✓ Poverenie osoby alebo tímu zodpovedného za koordináciu a realizáciu procesu.
- ✓ Zabezpečenie potrebných zdrojov na realizáciu procesu.
- ✓ Stanovenie časového rámca pre vypracovanie plánu.
- ✓ Zabezpečenie informovanosti o pokroku pri tvorbe plánu (napr. voči zastupiteľstvu či verejnosti).

⁴ Definovanie zodpovedností - uvedené v texte tejto kapitoly - je všeobecným príkladom. Každý subjekt si mieru a obsah zodpovednosti môže ľubovoľne prispôbiť konkrétnym podmienkam.

- ✓ Hodnotenie miery dosahovania zámerov a cieľov a informovanie verejnosti a zastupiteľstva (po implementácii plánu).

Zodpovednosť za **koordináciu** procesu strategického plánovania môže byť delegovaná jednej osobe alebo tímu. Vo väčšine prípadov sa koordinátorom stáva niekto z vedenia Trnavského samosprávneho kraja (napr. riaditeľ Úradu TTSK alebo niekto z vedúcich zamestnancov Úradu TTSK).

Koordinátor (koordinačný tím) zodpovedá za proces strategického plánovania, čo znamená najmä:

- ✓ Definovanie jednotlivých konkrétnych krokov pri tvorbe plánu a časový harmonogram realizácie.
- ✓ Zabezpečenie pravidelných pracovných stretnutí.
- ✓ Monitorovanie procesu prípravy plánu a dodržiavanie časového harmonogramu.
- ✓ Informovanie vedenia Trnavského samosprávneho kraja.

Nemenej dôležitou úlohou je určiť osoby, ktoré budú reálne pracovať na príprave strategického plánu (tí, ktorí plán vypracujú) – **tím pre strategické plánovanie**.

Tím pre strategické plánovanie (skupina ľudí, ktorí plán reálne vypracúvajú) zodpovedá za realizáciu vlastného procesu plánovania, čo znamená najmä:

- ✓ Identifikovanie jednotlivých účastníkov procesu a ich úloh.
- ✓ Definovanie spôsobu komunikácie, prostredníctvom ktorej budú zamestnanci Trnavského samosprávneho kraja informovaní o príprave strategického plánu.
- ✓ Vypracovanie detailného plánu realizácie.
- ✓ Získanie podkladov od všetkých účastníkov procesu plánovania.
- ✓ Vypracovanie a aktualizovanie strategického plánu.

Kvalita tímu pre strategické plánovanie a následne aj výstup ich činnosti - strategický plán - vo veľkej miere závisí od vedomostí jeho členov o samospráve a jej fungovaní, kompetenciách, úlohách a samozrejme o potrebách jej „zákazníkov“. V mnohých prípadoch je preto tím tvorený vedúcimi zamestnancami (napr. vedúci sekcií/odborov Úradu samosprávneho kraja).

Príprava zamestnancov na strategické plánovanie

Nie všetci zamestnanci Úradu samosprávneho kraja majú jasnú predstavu o vízii, poslaní, úlohách a smerovaní Trnavského samosprávneho kraja. Strategické plánovanie (a vlastný strategický plán) im preto môže poskytnúť úplne iný pohľad na prostredie, v ktorom pracujú. Aj preto je veľmi dôležité:

- ✓ Vzdelávať zamestnancov Trnavského samosprávneho kraja v oblasti strategického plánovania a generálne v oblasti orientácie na dosahovanie výsledkov (ktorej súčasťou je aj programové rozpočtovanie).

- ✓ Vysvetľovať im ich úlohy pri napĺňaní zámerov a cieľov Trnavského samosprávneho kraja.
- ✓ Využívať individuálne (odborné) znalosti zamestnancov na mapovanie a zlepšovanie pracovného procesu (ktorý prispieva k napĺňaniu cieľov a zámerov).
- ✓ Motivovať zamestnancov pre hľadanie alternatívnych stratégií/nástrojov na plnenie cieľov a zámerov.
- ✓ „Spájať“ úlohy zamestnancov so zámermi a cieľmi Trnavského samosprávneho kraja.

Kvalita strategického plánovania (príprava plánu a jeho implementácia) závisí do veľkej miery na tom, ako sú zamestnanci informovaní o procese plánovania, ich úlohách v tomto procese a do akej miery sa vzbudí ich dôvera k tomuto procesu. V tejto súvislosti je preto dôležité **zahrnúť zamestnancov** Trnavského samosprávneho kraja do procesu strategického plánovania hneď od začiatku; poskytovať im spätnú väzbu na ich vstupy, týkajúce sa prípravy strategického plánu; pravidelne s nimi komunikovať o postupe prác a vytvárať pozíciu „partnerstva“.

Výber účastníkov (zainteresovaných strán) strategického plánovania

Aby bol strategický plán všeobecne akceptovateľný a najmä aplikovateľný, je už v úvodnom štádiu potrebné do jeho prípravy zahrnúť všetkých, ktorí na jeho príprave majú záujem, teda okrem zamestnancov Trnavského samosprávneho kraja aj obyvateľov, partnerov zo súkromného sektora,

predstavitel'ov iných subjektov verejnej správy, záujmové skupiny (komory, združenia) a pod.

Samospráva môže koordinovať proces strategického plánovania (prípravu svojho strategického plánu) aj s inými subjektmi, ktoré majú podobné zámery/ciele. Podstatou takejto vzájomnej koordinácie je najmä:

- ✓ Určenie takých oblastí, kde koordinovaný alebo spoločný postup pomôže úspešne naplniť spoločné zámery.
- ✓ Zosúladenie zámerov, cieľov a činností, ktoré by si mohli navzájom odporovať.



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa zdefinovať rozdelenie zodpovednosti pri strategickom plánovaní.
2. Pokúste sa zdefinovať účastníkov procesu strategického plánovania.
3. Pokúste sa zdefinovať úlohy účastníkov strategického plánovania.

Kde sme dnes?

Čo by (ne) mala samospráva robiť?

Je dôležité poznať dôvody, ktoré „viedli k vytvoreniu samosprávy“, t.j. nájsť odpovede na otázky:

- ✓ Prečo bola samospráva založená?
- ✓ Čo by mala samospráva robiť?
- ✓ Akými problémami a úlohami by sa mala samospráva zaoberať?
- ✓ Aký prínos má z jej existencie verejnosť (obyvatelia, podnikatelia a pod.)?

Proces strategického plánovania je ideálne začať tým, že si samospráva vyjasní, čo by mala vlastne robiť. Prvým krokom pri strategickom plánovaní je definovanie poslania a vízie. Druhým základným krokom je analýza faktorov, ktoré ovplyvňujú schopnosť samosprávy poslať

Zmysel existencie Trnavského samosprávneho kraja (**poslanie**) definujú rozsiahlym spôsobom rôzne regulácie (zákony, nariadenia a pod.). Pri formulovaní poslania je základným krokom (ktorý zvyčajne realizuje tím pre strategické plánovanie) identifikácia najdôležitejších regulácií (dokumentov) a prehodnotenie ich aktuálnosti (v prípade vyššieho územného celku je hlavnou reguláciou zákon č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov).

Proces strategického plánovania totiž poskytuje Trnavskému samosprávne kraju v tomto momente možnosť analyzovať jeho úlohy s cieľom identifikovať tie, ktoré si vyžadujú úpravu, resp. tie, ktoré nie sú aktuálne a môžu byť zrušené (samospráva kraj môže historicky vykonávať niektoré činnosti, ktoré už nemajú relevantných adresátov,

resp., na ich plnenie používa metódy alebo nástroje, ktoré sú zbytočne byrokratické, spôsobujú administratívne zaťaženie obyvateľov alebo sú nákladné).

Definovanie poslania

Poslanie⁵ je komplexná, ale zároveň stručná definícia zmyslu existencie Trnavského samosprávneho kraja.

Poslanie definuje podobu, o akú sa Trnavský samosprávny kraj usiluje, prezentuje základné služby (produkty), ktoré poskytuje a identifikuje hlavných „zákazníkov“ Trnavského samosprávneho kraja (obyvateľov, podnikateľov, neziskový sektor, záujmové združenia a pod.).

Inými slovami povedané, poslanie vyjadruje základný dôvod existencie Trnavského samosprávneho kraja a odpovedá na tri otázky:

- Čo Trnavský samosprávny kraj robí?
- Prečo to robí?
- Pre koho to robí?

Poslanie má byť jasné, stručné a konkrétne. Má objasňovať mandát Trnavského samosprávneho kraja (regulácie, ktoré determinujú zmysel jej

⁵ Pozn. Všetci zamestnanci samosprávy by mali byť schopní identifikovať/nájsť vzťah medzi svojou prácou a zadaným poslaním.

existencie) a identifikovať základné potreby/úlohy, pre riešenie ktorých bol založená.



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady poslania a konkrétne príklady potenciálneho poslania Trnavského samosprávneho kraja.

Všeobecný príklad: Naším poslaním je slúžiť všetkým obyvateľom nášho kraja, vytvárať podmienky pre vyvážený ekonomický a sociálny rozvoj s dôrazom na ochranu okolitej prírody a jej zdrojov. Obyvatelia, ktorí žijú alebo pracujú v našom kraji predstavujú pre nás maximálnu prioritu. Aj preto vítame a podporujeme akúkoľvek spoluprácu medzi zamestnancami samosprávneho kraja a jeho obyvateľmi, ktorá prispieva k lepšej kvalite života.

Konkrétny príklad: Poslaním TTSK je rozvíjať kultúrne dedičstvo, revitalizovať prírodné bohatstvo, podporovať ekonomickú činnosť v kraji a rásť vzdelanostnej úrovne obyvateľov, zabezpečovať vysokokvalitnú sociálnu a zdravotnícku starostlivosť pre všetkých, ktorí ju potrebujú. Naše poslanie realizujeme s maximálnym presvedčením a snahou vytvoriť čo najlepšie podmienky pre život obyvateľov v regióne.

Konkrétny príklad: Poslaním TTSK je vytvárať ideálne podmienky pre ekonomický, vzdelanostný a sociálny rozvoj kraja, zachovávať a rozvíjať kultúrne, historické a prírodné hodnoty pre všetky generácie. Naše poslanie realizujeme s maximálnym presvedčením a snahou vytvoriť čo najlepšie podmienky pre život obyvateľov v regióne.

Konkrétny príklad: Poslaním TTSK je zabezpečovať vyvážený rozvoj kraja s orientáciou na európske spoločenstvo, ako predpoklad pre kontinuálny rast životnej úrovne obyvateľov regiónu.

Vízia a hodnoty

Ďalšou dôležitou súčasťou pri príprave strategického plánu je definovanie vízie (a prípadne aj hodnôt).

Kým poslanie vyjadruje prečo Trnavský samosprávny kraj existuje, vízia prezentuje predstavu o (ideálnej) budúcnosti samosprávneho kraja.

Hodnoty prezentujú princípy fungovania Trnavského samosprávneho kraja (v čo samospráva verí), resp. spôsob, akým samosprávny kraj realizuje svoje poslanie a naplňa víziu.



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady vízie/hodnôt a konkrétne príklady potenciálnej vízie Trnavského samosprávneho kraja a jeho hodnôt.

Všeobecný príklad: Náš kraj bude bezpečným a prosperujúcim miestom, ktoré bude priťahovať návštevníkov svojou unikátnou prírodnou scenériou a zachovaným kultúrnym a historickým bohatstvom.

Všeobecný príklad: Náš kraj sa stane životaschopným, atraktívnym a bezpečným miestom, ktoré chráni dedičstvo mu dané, dýcha rozvojom, poskytuje životné príležitosti pre rodiny, jednotlivcov i podnikateľov a je zárukou prosperity a vysokej kvality života.

Konkrétny príklad: Trnavský samosprávny kraj bude konkurencieschopným a všestranne rozvinutým regiónom, efektívne využívajúcim všetky zdroje pri zachovaní prírodných, kultúrnych a historických hodnôt.

Konkrétny príklad: Trnavský samosprávny kraj sa stane najrozvinutejším regiónom Slovenska.

Konkrétny príklad: Trnavský samosprávny kraj sa stane regiónom, ktorý poskytuje ideálne/najlepšie podmienky pre prácu, život a zábavu.



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 definíciu *vízie*.
3. Pokúste sa vysvetliť, aký je rozdiel medzi *poslaním* a *víziou*.
4. Pokúste sa sformulovať príklad *poslania* pre Trnavský samosprávny kraj.
5. Pokúste sa sformulovať príklad *vízie* pre Trnavský samosprávny kraj.

Interné hodnotenie (ako časť SWOT analýzy)

V začiatkoch tvorby strategického plánu – pri analyzovaní otázky KDE SME DNES? - je užitočné vyvolať diskusiu (brainstorming) o úspechoch Trnavského samosprávneho kraja a následne o oblastiach, v ktorých chce Trnavský samosprávny kraj dosiahnuť viac (napr. poskytovanie kvalitnejších služieb), alebo v ktorých sa jej nepodarilo splniť v predchádzajúcom období stanovené záväzky (ciele).

Diskusia o úspechoch Trnavského samosprávneho kraja svojim spôsobom indikuje **silné stránky** a naopak, tie oblasti, v ktorých sa nepodarilo (nedarí) dosiahnuť Trnavskému samosprávnemu kraju stanovené ciele, môžeme označiť za **slabé stránky**.

Silné a slabé stránky môže samospráva identifikovať aj prostredníctvom benchmarkingu - porovnávaním sa s inou samosprávou (napr. v oblasti kvality či rozsahu poskytovaných služieb verejnosti).

Box 2: Príklady otázok do diskusie pri internom hodnotení

- ✓ Ktoré najvýznamnejšie úspechy sme dosiahli za ostatné roky?
- ✓ Akým spôsobom profitovala z týchto úspechov verejnosť?
- ✓ Ako by bolo možné dosiahnuté úspechy zlepšiť?
- ✓ V ktorej oblasti sme nedosiahli to, čo sme si naplánovali (čo sme chceli dosiahnuť)?
- ✓ Aké sú príčiny neúspechu, resp. nenaplnenia cieľov?
- ✓ A pod.

Externé hodnotenie (ako časť SWOT analýzy)

Každá samospráva pôsobí v istom prostredí (internom aj externom), ktoré nejakým spôsobom buď obmedzuje, alebo naopak stimuluje jej činnosť.

Cieľom externého hodnotenia je identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú alebo potenciálne môžu ovplyvniť činnosť samosprávy a dosahovanie stanovených zámerov/cieľov. Inými slovami, pri externom hodnotení sa identifikujú tzv. **príležitosti** (faktory, pozitívne ovplyvňujúce dosahovanie zámerov) a **ohrozenia** (faktory, ktoré ohrozujú/môžu ohroziť napĺňanie zámerov).

Box 3: Príklady otázok, ktoré si môžeme položiť pri realizácii externého hodnotenia z hľadiska súčasnej situácie

- ✓ Aký je predpoklad vývoja samosprávy v nasledujúcich rokoch (jej jednotlivých úloh)?
- ✓ Aké sú hlavné problémy, ktoré samospráva v súčasnosti rieši? Aká je ich dimenzia – miestna/národná/EÚ? Prečo sú tieto problémy významné?
- ✓ Ktoré z problémov sa v najväčšej miere dotýkajú verejnosti? Aký dopad majú tieto problémy na chod samosprávy?
- ✓ Dokáže v súčasnosti samospráva realizovať všetky dopytované služby pre verejnosť? Plní samospráva očakávania, ktoré verejnosť má?
- ✓ Pomáha súčasná organizačná štruktúra samosprávy (teda napr. Úradu Trnavského samosprávneho kraja) pri plnení poslania?

Box 4: Príklady otázok, ktoré si môžeme položiť pri realizácii externého hodnotenia z hľadiska budúceho vývoja

- ✓ Ktoré faktory môžu významným spôsobom ovplyvniť prostredie, v ktorom sa samospráva nachádza?
- ✓ S akými najvýznamnejšími problémami sa samospráva môže v budúcnosti stretnúť? A akým spôsobom ju môžu ovplyvniť?
- ✓ Čo môže samospráva robiť lepšie, aby vo väčšej miere vychádzala v ústrety dopytom verejnosti?
- ✓ Na ktoré výzvy alebo príležitosti by mala samospráva reagovať?

Význam SWOT analýzy

Interné a externé hodnotenie popisuje situáciu, v ktorej sa samosprávny kraj v súčasnosti nachádza a zároveň identifikuje problémy, ktoré musí vyriešiť, aby mohla i naďalej plniť svoje poslanie.

SWOT analýza predstavuje základný predpoklad pre prípravu strategického plánu (ďalšie realizované kroky pri jeho príprave). Identifikuje významné faktory, ktoré sú základom pre formulovanie **zámerov**, poskytuje údaje, ktoré sú nevyhnutné na stanovenie **cieľov** a súčasne pomáha vytvárať bázu pre alokáciu zdrojov na implementáciu jednotlivých rozpočtových programov.



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady SWOT analýzy Trnavského samosprávneho kraja.

Box 5: Príklad zjednodušenej SWOT analýzy pre oblasť cestovného ruchu

Silné stránky

- ✓ Množstvo a rôznorodosť turistických atraktivít na malom priestore.
- ✓ Prírodný potenciál umožňujúci nadpriemerné využívanie kúpeľníctva.
- ✓ Výborné podmienky na letnú turistiku.

Slabé stránky

- ✓ Priemerná úroveň ubytovacích zariadení.
- ✓ Nedostatočne motivovaný personál, nízka úroveň orientácie na zákazníka.
- ✓ Slabý imidž niektorých častí regiónu.

Príležitosti

- ✓ Obnova kultúrneho dedičstva pre zachovanie lokálnej identity v cestovnom ruchu.
- ✓ Zapojenie kapacít cestovného ruchu do hotelových sietí a rezervačných systémov.
- ✓ Zlepšenie imidžu regiónu prostredníctvom cielej propagácie.

Ohrozenia

- ✓ Pokračujúca absencia kooperácie medzi regiónmi.
- ✓ Pretrvávajúca nízka podpora rozvoja cestovného ruchu.

Box: Príklad zjednodušenej SWOT analýzy pre oblasť dopravy

Silné stránky

- ✓ Priaznivá geografická poloha kraja.
- ✓ Letisko v Piešťanoch využívané pre civilnú prevádzku.
- ✓ Rozvinutý systém verejnej hromadnej dopravy.

Slabé stránky

- ✓ Nedostatok rýchlostných komunikácií.
- ✓ Nevyhovujúci technický stav ciest.
- ✓ Zlá dopravná dostupnosť niektorých častí regiónu.
- ✓ Nedostatočný počet obchvatov okolo obytných oblastí.

Príležitosti

- ✓ Výstavba obchvatov miest a obcí na komunikáciách s vysokou intenzitou dopravy.
- ✓ Vybudovanie viacúčelového vodného diela Sered' – Hlohovec.
- ✓ Zvýšenie priepustnosti križovatiek ich prebudovaním na okružné.
- ✓ Efektívne využívanie prostriedkov z fondov EÚ.

Ohrozenia

- ✓ Chýbajúce obchvaty miest a obcí.
- ✓ Neriešenie problematiky premostenia Váhu v Piešťanoch.
- ✓ Zvyšovanie koncentrácie individuálnej dopravy vo veľkých mestách.
- ✓ Nedostatočný rozvoj diaľnic a rýchlostných komunikácií vzhľadom na nedostatok finančných zdrojov.

Box: Príklad zjednodušenej SWOT analýzy pre prostredia pre život

Silné stránky

- ✓ Priaznivá geografická poloha.
- ✓ Zvyšovanie informovanosti obyvateľov o stave životného prostredia.
- ✓ Relatívne dobrá kvalita životného prostredia.

Slabé stránky

- ✓ Nedostatočná výstavba zariadení na ochranu životného prostredia.
- ✓ Nedostatočné využívanie obnoviteľných zdrojov energie.

Príležitosti

- ✓ Realizácia projektov zameraných na zlepšenie stavu ŽP vo všetkých jeho zložkách.
- ✓ Zníženie environmentálneho zaťaženia prostredia v regióne.

Ohrozenia

- ✓ Riziká súvisiace s nepredvídateľnými prírodnými katastrofami (záplavy, suchá).
- ✓ Negatívne účinky na životné prostredie z existujúcich látok, ktoré nespĺňajú technické kritériá.



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu *SWOT analýzy*.
2. Pokúste sa vysvetliť význam *SWOT analýzy*.
3. Pokúste sa vytvoriť *SWOT analýzu* pre niektorú z oblastí pôsobnosti Trnavského samosprávneho kraja.

4.

Kam sa chceme dostať v budúcnosti?

Zámery

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 samosprávny kraj 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 Trnavského samosprávneho kraja v týchto oblastiach. V prípade samosprávy a vo vzťahu k programovému rozpočtu môžeme tieto „kompetenčné oblasti“ považovať za **programy** (a/alebo ich časti).

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.

Prostredníctvom strategického plánu samospráva deklaruje svoje smerovanie (kam sa chce dostať v budúcnosti). Zámery formulované v strategickom pláne komplexne popisujú stav, ktorý chce samospráva dosiahnuť v jednotlivých kompetenčných oblastiach (programoch). Ciele – na rozdiel od zámerov – predstavujú konkrétne a kvantifikovateľné výsledky.

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 formulovaný tak, aby jasne a jednoznačne deklaroval smerovanie samosprávy v danej oblasti.

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.

Pozn. Tvorbe zámerov sa venuje aj školiaci materiál Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry a školiaci materiál Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania.



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady správne a nesprávne naformulovaných zámerov a konkrétne príklady potenciálnych zámerov Trnavského samosprávneho kraja.

Box 6: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Bezpečnosť

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

Všeobecný príklad: Bezpečný a priateľský kraj, kraj bez kriminality.

Konkrétny príklad: Maximálna pripravenosť kraja v čase mimoriadnej situácie.

Konkrétny príklad: Kraj pripravený na krízové situácie.

Box 7: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Vzdelávanie

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.

Konkrétny príklad: Vzdelávací systém pre život.

Konkrétny príklad: Vzdelávací systém pre 21. storočie.

Konkrétny príklad: Vzdelávací systém reflektujúci požiadavky vzdelanostnej ekonomiky.

Konkrétny príklad: Vzdelávací systém reflektujúci požiadavky trhu práce

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 8: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Kultúra

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

Všeobecný príklad: Najkultúrnejší kraj na Slovensku.

Všeobecný príklad: Kultúra pre všetkých obyvateľov kraja.

Všeobecný príklad: Kultúrne centrum Slovenska.

Konkrétny príklad: Kraj so širokospektrálnou kultúrnou ponukou.

Konkrétny príklad: Kultúrne dedičstvo kraja zachované a prístupné pre všetkých.

Konkrétny príklad: Kultúrne dedičstvo kraja zachované pre budúce generácie.

Konkrétny príklad: TTSK – kraj žijúci kultúrou 7 dní v týždni.

Konkrétny príklad: TTSK – kultúrny kraj.

Box 9: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Sociálne služby

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

Všeobecný príklad: Kraj bez sociálnej exklúzie.

Všeobecný príklad: Komplexná starostlivosť o sociálne znevýhodnené skupiny občanov.

Konkrétny príklad: Kvalitný a plnohodnotný život obyvateľov regiónu odkázaných na sociálnu pomoc.

Konkrétny príklad: Kraj s účinným a adresným systémom sociálnej pomoci.

Konkrétny príklad: Komplexný sociálny systém rešpektujúci požiadavky obyvateľov.

Konkrétny príklad: Kraj participujúci na sociálnej pomoci obyvateľom v krízovej situácii.

Box 10: 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: Komunikácie bezpečné a zjazdne 365 dní v roku.

Konkrétny príklad: Kvalitná a pohodlná cestná premávka bez regionálnych disparít.

Konkrétny príklad: Vybudovaná sieť komunikácií a mostov spájajúca všetky okresy.

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 11: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Doprava

Všeobecný príklad: Integrovaný a ekonomicky efektívny dopravný systém, poskytujúci najvyššiu kvalitu a orientáciu na zákazníkov.

Všeobecný príklad: Zabezpečená dostupnosť miest a obcí v kraji 24 hodín denne.

Konkrétny príklad: Integrovaný dopravný systém s minimálnym ekologickým dopadom.

Konkrétny príklad: Všeobecne dostupná a bezpečná preprava obyvateľov za ich každodennými povinnosťami a aktivitami.

Konkrétny príklad: Komfortná a cenovo dostupná doprava v kraji.

Box 12: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Služby pre občanov

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

Všeobecný príklad: Otvorená a nebyrokratická samospráva.

Konkrétny príklad: Včasné a úplné informácie o zámeroch kraja (poskytované verejnosti).

Konkrétny príklad: Kvalitné a promptné služby pre podnikateľov.

Box 13: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Prostredie pre život

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

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

Konkrétny príklad: Ekologicky stabilný kraj.

Konkrétny príklad: Ochrana prírody a krajiny na prvom mieste.

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 14: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Šport

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

Všeobecný príklad: Športujúca obec.

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

Konkrétny príklad: Aktívny športový život obyvateľov kraja.

Konkrétny príklad: Telesne zdatní obyvatelia kraja.

Konkrétny príklad: TTSK – kraj vrcholových športovcov.

Box 15: Prezentácia nesprávne formulovaných zámerov – sú prezentované ako ciele, nepopisujú stav

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: Vytvoríť 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 rozvoj a obnovu tradícií kultúrneho života obyvateľov.

Negatívny príklad: Uspokojovať potreby občanov odkázaných na sociálne služby.

Negatívny príklad: Vytvárať podmienky pre bohatú ponuku kultúrnych akcií vo všetkých zariadeniach kraja poskytujúcich služby v oblasti kultúry.

Box 16: Prezentácia nesprávne formulovaných zámerov – formulácie obsahujú vyčerpávajúce informácie

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 kraja.

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 kraju.

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: Podporovanie športových aktivít občanov Trnavského kraja – rozvoja telesnej kultúry, podporovanie talentovanej mládeže, športových tried a športových klubov kraja. Zlepšenie možnosti voľno-časových športových aktivít detí, mládeže a dospelých podporujúcich zdravý životný štýl.

Negatívny príklad: Vytvorenie podmienok pre marginalizované skupiny občanov, ktorí sa v dôsledku nepriaznivých životných udalostí ocitli v krízovej situácii, ktorej riešenie je nad ich sily. Pre tieto skupiny obyvateľov poskytuje TTSK starostlivosť v zariadeniach sociálnych služieb, sociálne poradenstvo a sociálnu prevenciu.

Ciele

Zámery môžeme chápať aj ako východisko pre detailnejšiu úroveň plánovania, ktorú predstavujú ciele.

Zámery definujú všeobecný rámec, ktorý popisuje, kde sa chce samospráva dostať a ako bude vyzeráť, keď sa tam dostane.

Ciele (strednodobé výsledkové) naopak definujú konkrétne výsledky, ktoré jednoznačne odzrkadľujú postup smerom k napĺňaniu zámerov.

Cieľ – v prípade strategického plánu hovoríme o strednodobom výsledkovom ciele - je teda forma na **vyjadrenie výsledku**, prostredníctvom ktorého sa dosahuje plnenie zámeru (ktorý prispieva k dosahovaniu zámeru).

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.

V **strategickom pláne** sa definujú práve **strednodobé výsledkové ciele**.

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 výsledok pri skvalitňovaní činnosti samosprávy. Cieľ by teda mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi⁶.
- ☑ Je merateľný - zatiaľ čo zámery sú komplexné a nemeateľné, ciele musia byť kvantifikovateľné (prostredníctvom merateľných ukazovateľov).
- ☑ Je časovo ohraničený – obsahuje informáciu o horizonte dosiahnutia výsledku, a to prostredníctvom hodnôt merateľných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.

Nesprávne naformulovaný cieľ:

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

⁶ Je úplne zbytočné formulovať ciele, ktoré nie je možné zrealizovať, najmä ak je evidentné, že ciele nie sú kryté dostatočnými finančnými zdrojmi.

Pri formulovaní výsledkovo orientovaných cieľov sa často objavujú tendencie „vzdďalovať“ sa od výsledkov a radšej stanovovať ciele, ktoré prezentujú len výstupy (napr. počet rôznych služieb, ktoré samospráva poskytuje). Dôvody sú veľmi prosté:

- a) výstupy (ich počet) vie samospráva relatívne ľahko ovplyvňovať,
- b) naplánovať si zmenu a aj ju dosiahnuť, nie je vždy jednoduché, pretože ako bolo už spomenuté, samospráva existuje v nejakom prostredí a jej činnosť ovplyvňuje mnoho faktorov,
- c) identifikovanie výsledkov – ich kvantifikácia – a monitorovanie zmien, ktoré majú nastať, sa môže javiť ako komplikované.

Ak však má byť strategický plán relevantným dokumentom, je jednoducho nevyhnuté stanovovať ciele, ktoré definujú výsledky. Pravdou je, že jasne a jednoznačne vyjadriť očakávaný výsledok prostredníctvom cieľa, nie je jednoduché. Minimálne preto, že prirodzene existujú (môžu existovať) rôzne názory na to, čo má byť vlastne výsledkom, ktorý chce Trnavský samosprávny kraj dosiahnuť. Preto za najlepší možný výsledok môžeme považovať ten, ktorý je všeobecne akceptovaný a zhodne sa na ňom väčšina zainteresovaných (napr. poslanci, odborníci úradu samosprávneho kraja a aj verejnosť, resp. tá skupina, ktorej sa to týka).

Pozn. Tvorbe cieľov sa venuje aj školiaci materiál Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry a školiaci materiál Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania.



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady zámerov a strednodobých výsledkových cieľov a konkrétne príklady potenciálnych zámerov a strednodobých výsledkových cieľov Trnavského samosprávneho kraja.

Box 17: Všeobecné príklady zámerov a strednodobých výsledkových cieľov

- **Zámer: Bezpečné, vysoko kvalitné a pravidelne udržiavané komunikácie**
 - **Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť bezpečnosť všetkých účastníkov cestnej premávky (do roku 2011)**

- **Zámer: Školy a školské zariadenia pre 21. storočie**
 - **Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť podiel prijatých študentov na vysoké školy zo stredných škôl zriadených VÚC (do roku 2015).**

- **Zámer: Maximálna dostupnosť miest a obcí v kraji 24 hodín denne.**
 - **Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť dopravnú obslužnosť kraja (do roku 2009).**

- **Zámer: Športujúci kraj**
 - **Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť aktívny záujem obyvateľov kraja o športové aktivity (do roku 2010).**

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 18: Konkrétne príklady zámerov a strednodobých výsledkových cieľov

→ Zámer: Vzdelávací systém reflektujúci požiadavky vzdelanostnej ekonomiky

- *Strednodobý výsledkový cieľ: Dosiahnuť úroveň vedomostí žiakov stredných škôl zriadených TTSK minimálne na úrovni priemeru top 5 OECD krajín (do roku 2010) .*

→ Zámer: Bezpečné a vysoko kvalitné komunikácie

- *Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť zaťaženie centier miest a obcí v TTSK individuálnou automobilovou dopravou (do 2010).*
- *Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť mieru nehodovosti na cestných komunikáciách TTSK (do roku 2011).*

→ Zámer: Kraj s modernou a efektívnou sociálnou infraštruktúrou.

- *Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť energetickú náročnosť prevádzky budov sociálnej infraštruktúry (do roku 2010)*

→ Zámer: TTSK – kraj s ideálnymi podmienkami pre podnikanie

- *Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť daňové zaťaženie podnikateľov v kraji (do roku 2012).*



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 sformulovať definíciu *cieľa* (strednodobého výsledkového).
3. Pokúste sa vysvetliť, aký je rozdiel medzi *zámerom* a *cieľom*.
4. Pokúste sa sformulovať príklady *zámerov* a *strednodobých výsledkových cieľov* pre rôzne oblasti pôsobenia Trnavského samosprávneho kraja.

Ako sa tam dostaneme?

Stratégie

Stratégie vlastne predstavujú úlohy, činnosti, aktivity, ktorých výstupmi a krátkodobými výsledkami Trnavského samosprávneho kraja dosiahne plnenie strednodobých výsledkových cieľov a zámerov a ktoré sú financované z rozpočtu kraja.

Následne po stanovení zámerov a cieľov (určenie toho, čo chce samospráva dosiahnuť – kam sa chceme dostať) je nevyhnutné definovať, akým spôsobom sa dajú naplánované výsledky dosiahnuť (ako sa tam dostaneme). Úlohy, činnosti, aktivity, ktoré samospráva použije na dosiahnutie zámerov a cieľov, sa nazývajú v kontexte strategického plánovania

V kontexte **programového rozpočtovania** sa stratégie stávajú súčasťou programovej štruktúry na úrovni podprogramov a prvkov (projektov).

Pri príprave strategického plánu – vo fáze formulovania nových „stratégií“ - je vhodné najprv **analyzovať existujúce** stratégie s cieľom zistiť:

- a) či tieto zabezpečia plnenie stanovených zámerov a cieľov,
- b) či je možná ich zmena alebo je nutné formulovať nové stratégie,
- c) aké druhy stratégií (aké stratégie) využívajú iné subjekty (napr. iné samosprávne kraje) pre úspešné dosiahnutie podobných cieľov a zámerov.

Ako zmeriame dosiahnutý pokrok?

Posledným krokom pri príprave strategického plánu je definovanie tzv. merateľných ukazovateľov (výkonnosti). Ukazovatele poskytujú údaje o tom, v akej miere sa darí naplňať stanovené výsledky.

Meranie výkonnosti

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

V rámci programového rozpočtovania definujeme dve základné kategórie (dva druhy) merateľných ukazovateľov, a to :

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

Vzhľadom na to, že strategický plán sa zameriava na prezentovanie výsledkov v rámci strednodobých cieľov, **strategický plán** obsahuje **merateľné ukazovatele výsledku**.

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 ukazovateľa 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.
- ☑ Je dostupný – pri voľbe merateľného ukazovateľa musíme zväžiť 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 ukazovateľa, ktorými je možné monitorovať a hodnotiť plnenie cieľa.

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

Pozn. Tvorbe merateľných ukazovateľov sa venuje aj školiaci materiál Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry a školiaci materiál Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania.



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady merateľných ukazovateľov výsledku a konkrétne príklady potenciálnych merateľných ukazovateľov výsledku Trnavského samosprávneho kraja.

Box 20: Všeobecné 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 verejné školy
- percento študentov navštevujúcich súkromné školy
- 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 domácností napojených na kanalizáciu

Box 21: Konkrétne príklady merateľných ukazovateľov výsledku

- ✓ percentuálny nárast návštevníkov múzeí oproti predchádzajúcemu roku
- ✓ percento zateplených objektov školskej infraštruktúry zo všetkých
- ✓ percento zvýšenia kapacity v domovoch dôchodcov pre seniorov
- ✓ percento nárastu návštevníkov kraja
- ✓ percento (nárastu) študentov so štátnou skúškou z anglického jazyka
- ✓ percento nárastu využívania verejnej dopravy (v roku 2008 v porovnaní s rokom 2011)
- ✓ percento nárastu divákov na večerných predstaveniach divadiel v TTSK
- ✓ percento nárastu malých a stredných podnikateľov na území kraja
- ✓ percento (nárastu) inovujúcich firiem v kraji
- ✓ percentuálny pokles nezamestnaných
- ✓ percentuálny rast HDP kraja



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 sformulovať príklady *merateľných ukazovateľov výsledku* pre Trnavský samosprávny kraj.

Programové rozpočtovanie a strategické plánovanie

Aj keď sa strategické plánovanie stalo populárnou súčasťou života verejnej správy (a to aj na Slovensku, čiastočne ako nevyhnutnosť pre získavanie EÚ zdrojov – vid' napr. Programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja), stáva sa, že záväzky - teda ciele - obsiahnuté v týchto stratégiách zostávajú „len na papieri“ a nie sú transformované do rozpočtov; ergo na plnenie týchto záväzkov (cieľov) nie sú rozpočtované výdavky, čo zväčša znamená ich neplnenie.

Programové rozpočtovanie je nástroj, ktorý účinne spája obsah **strategického plánu** (plánov všeobecne) s **rozpočtovými zdrojmi**.

Preto prvou úlohou pri implementácii programového rozpočtovania je generálne príprava **strategického plánu**, ktorý bude obsahovať **víziu, poslanie, zábery a ciele** - predovšetkým strednodobé výsledkové ciele - vyjadrujúce významné spoločenské a ekonomické zmeny, ktoré chce Trnavský samosprávny kraj dosiahnuť v strednodobom časovom horizonte) - pokrývajúc zásadné (najdôležitejšie) oblasti/kompetencie územnej samosprávy, ktoré sa môžu stať základom pre tvorbu programovej štruktúry - de facto **programy**.

Mnohé samosprávy v súčasnosti disponujú rôznymi strategickými či koncepčnými dokumentmi (spomínanými Programami hospodárskeho a sociálneho rozvoja, stratégiami alebo koncepciami pre jednotlivé oblasti pôsobnosti, akčnými plánmi a pod.).

V takomto prípade samosprávy nemusia vypracúvať osobitný strategický plán, ale môžu „obsah“ týchto dokumentov jednoducho „**premietnuť**“ do programového rozpočtu⁷ pri jeho príprave.

Jedinou podmienkou je schopnosť transformovať zámery a strednodobé výsledkové ciele obsiahnuté v týchto existujúcich dokumentoch do podoby vyžadovanej **metodickým rámcom pre programové rozpočtovanie** a definovať vhodné ukazovatele výsledkov, ktorými bude možné merať plnenie strednodobých výsledkových cieľov (ak ešte neexistujú).

Ciele, ktoré sa definujú v týchto druhoch dokumentov, bývajú zvyčajne – v terminológii programového rozpočtovania – **strednodobé výsledkovo orientované** (popisujú želanú významnú spoločensko-ekonomickú zmenu, resp. výsledok v horizonte 3 – 5 rokov).

Preto v rámci následnej **prípravy programovej štruktúry** (pre **programy**⁸ a **ich časti**) môžu vyššie uvedené samosprávy – t.j. tie, ktoré už majú zadefinované zámery a strednodobé výsledkové ciele - ďalej definovať **krátkodobé výsledkové ciele** - prezentujúce „okamžité“ výsledky - a **výstupovo orientované ciele**, ktoré prezentujú tovary a služby, vyprodukované samosprávou za rozpočtový rok (alebo aj ďalšie dva).

⁷ Napriek tomu je výhodou disponovať takýmto univerzálnym strategickým plánom, ktorý integruje zámery a ciele samosprávy z mnohých oblastí v jednom krátkom a prehľadnom texte.

⁸ Programy sú skupiny navzájom súvisiacich aktivít vykonávaných na splnenie definovaných cieľov a zámerov.

Je nutné zdôrazniť, že **definovanie vízie, poslania, zámerov** a strednodobých výsledkových **cieľov nie je samoúčelné** a malo by byť podriadené tzv. **logickému rámcu**⁹.

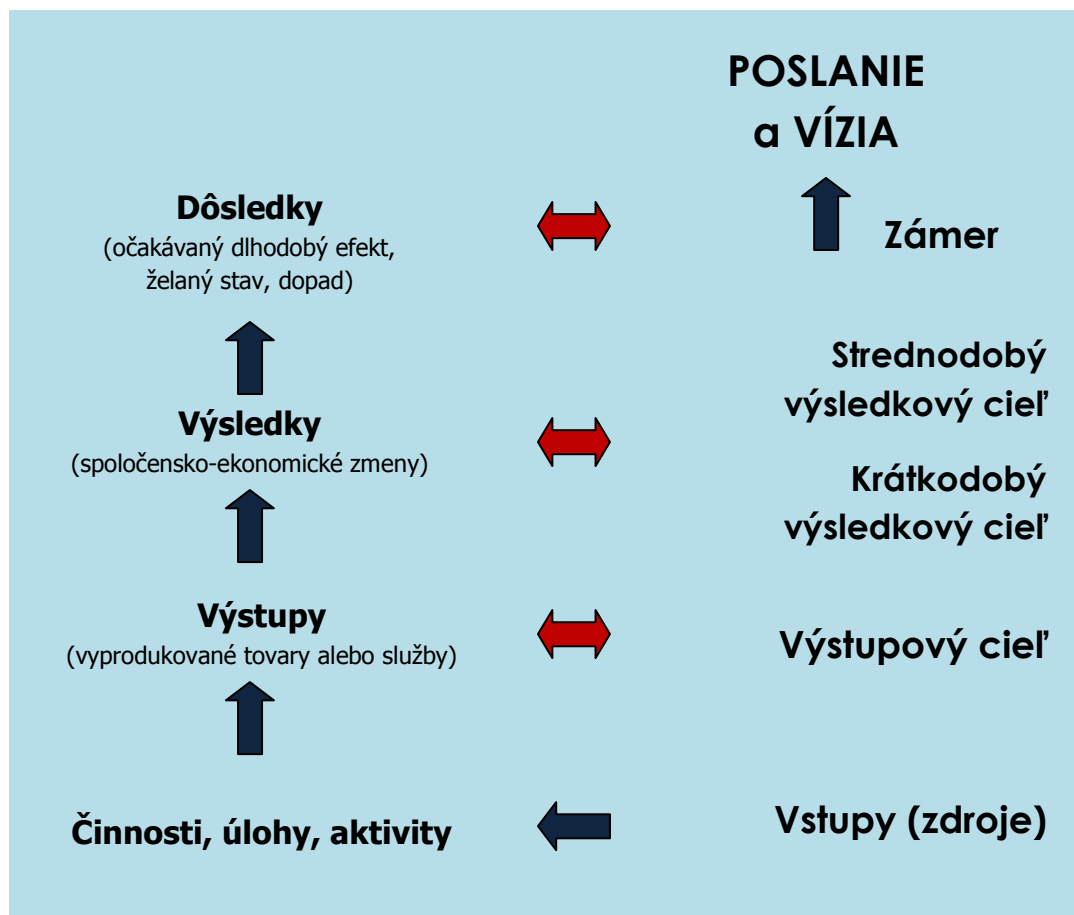
Čo to znamená? **Zámery**, ktoré si Trnavský samosprávny kraj stanovuje, by mali byť **v súlade** s jeho **poslaním** a **víziou**. **Strednodobé výsledkové ciele** by zasa mali prispievať k dosahovaniu **zámeru**, keďže zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dopad dlhodobého plnenia príslušných strednodobých cieľov.

Táto **hierarchia** sa rovnako uplatňuje aj na **krátkodobé výsledkové ciele** a **výstupové ciele**. Inak povedané, pri tvorbe programového rozpočtu by sme sa mali zamerať na identifikovanie a financovanie takých činností, úloh, aktivít, ktorých výstupy prispievajú k plneniu krátkodobých výsledkov (v rámci 1 rozpočtového roka). Tieto výsledky potom prispievajú k napĺňaniu strednodobých výsledkových cieľov (v horizonte 3 – 5 rokov) a tie k dosahovaniu zámerov.

Základná podstata logického rámca je prezentovaná v nasledujúcom boxe.

⁹ Pozn.: Detailné informácie o logickom rámci nájdete v školiacom materiáli - **Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry**.

Box: Logický rámec



Pozn. Detailné informácie o logickom rámci nájdete v školiacom materiáli Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa opísať vzťah medzi *strategickým plánovaním* a *programovým rozpočtovaním*.

Terminológia

Strategické plánovanie

Strategické plánovanie je proces prípravy strategického plánu.

Strategický plán

Strategický plán je dokument, ktorý stanovuje víziu, poslanie, zábery, strednodobé výsledkové ciele a stratégie subjektu územnej samosprávy. Strategický plán môžeme považovať za základný rámec pre tvorbu rozpočtu – najmä z hľadiska zdôvodňovania rozpočtových požiadaviek - a súčasne za významný komunikačný nástroj pre informovanie verejnosti o smerovaní subjektu samosprávy a o výsledkoch práce jej orgánov a zamestnancov.

Programové rozpočtovanie

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

Rozpočet zostavený v programovej štruktúre

Rozpočet zostavený v programovej štruktúre (ďalej len „programový rozpočet“) je rozpočet, ktorý alokuje (rozdeľuje) výdavky rozpočtu do jednotlivých programov a jeho častí.

Programový rozpočet kladie dôraz na prezentáciu plánovaných a dosahovaných výstupov a výsledkov.

Programová štruktúra (rozpočtu)

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

Program

Je súhrn/skupina navzájom súvisiacich aktivít (prác, činností, dodávok) vykonávaných na splnenie definovaných cieľov a zámerov. Program môžeme obrazne považovať za „mini rozpočet“ istej kompetenčnej oblasti, ktorú vykonáva subjekt samosprávy (napríklad Vzdelávanie, Doprava, Šport a pod). Program môže byť časovo ohraničený a časovo neohraničený:

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

Program sa vo všeobecnosti delí na (obsahuje) podprogramy, prvky a/alebo projekty (ďalej len „časti programu“). Každý program obsahuje zámery, ciele a merateľné ukazovatele¹⁰. 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.

¹⁰ Používa sa aj synonymum ukazovatele výkonnosti.

Prvok

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

Projekt

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

Vízia

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

Poslanie

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

Zámer

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

Cieľ

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

- výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované subjektom samosprávy;

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

- krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavujú po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov;
- strednodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok.

Výstup

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

Výsledok

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

Merateľný ukazovateľ

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

Monitorovanie

Monitorovanie je systematický proces zberu, triedenia a uchovávanía relevantných informácií o vecnom a finančnom plnení programov. Údaje získané monitorovaním sa

využívajú pri monitorovaní výkonnosti. 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,

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

zámermi, strednodobými výsledkovými cieľmi, krátkodobými výsledkovými cieľmi, výstupovými cieľmi a vstupmi programu.

Zdroje informácií

Informácie, ktoré sa týkajú programového rozpočtovania, nájdete na oficiálnej webovej stránke Ministerstva financií SR: www.finance.gov.sk.

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

Súvisiace školiace materiály

Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.

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

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).

Vzorové príklady programových štruktúr.

Cieľom dokumentu je prezentovať vzory potenciálnych programových štruktúr.

Príloha: prehľad kompetencií VÚC a úlohy volených orgánov v rámci VÚC

PREDMET	KOMPETENCIA
Cestovný ruch	<ul style="list-style-type: none"> • koordinácia rozvoja cestovného ruchu
Civilná ochrana	<ul style="list-style-type: none"> • civilná ochrana obyvateľstva
Dane	<ul style="list-style-type: none"> • rozpočtové určenie, termíny poukazovania, spôsob rozdeľovania a poukazovania výnosu dane
Divadlá, múzeá, galérie, knižnice a osvetová činnosť	<ul style="list-style-type: none"> • divadelná činnosť • múzeá a galérie • osvetová činnosť • regionálne knižnice
Doprava	<ul style="list-style-type: none"> • cestná doprava
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • vykonávanie kontrolnej činnosti • predkladanie návrhu kontrolnej činnosti zastupiteľstvu • vypracúvanie odborných stanovísk k návrhu rozpočtu a k návrhu záverečného účtu samosprávneho kraja • predkladanie správy zastupiteľstvu alebo predsedovi o výsledkoch kontroly • predkladanie správy o kontrolnej činnosti • spolupráca so štátnymi orgánmi vo veciach kontroly hospodárenia s prostriedkami pridelenými samosprávnemu kraju • vykonávanie kontroly na požiadanie zastupiteľstva • plnenie ďalších úloh ustanovených osobitným zákonom • účasť na kontrolách a previerkach
Kultúra a kultúrne pamiatky	<ul style="list-style-type: none"> • utváranie podmienok na tvorbu, prezentáciu a rozvoj kultúrnych hodnôt a kultúrnych aktivít a starostlivosť o ochranu pamiatkového fondu

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

Majetok a hospodárenie	<ul style="list-style-type: none"> • samostatné hospodárenie s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami, zabezpečovanie a ochrana práv a záujmov svojich obyvateľov • starostlivosť o všestranný rozvoj svojho územia a starostlivosť o potreby svojich obyvateľov • vykonávanie plánovacích činností týkajúcich sa územia samosprávneho kraja • účelné využívanie miestnych ľudských, prírodných a iných zdrojov • vykonávanie vlastnej investičnej činnosti a podnikateľskej činnosti v záujme zabezpečenia potrieb obyvateľov samosprávneho kraja a rozvoja samosprávneho kraja • zakladanie, zriaďovanie, rušenie a kontrola svojich rozpočtových a príspevkových organizácií a iných právnických osôb podľa osobitých predpisov • zostavovanie rozpočtu; schvaľovanie rozpočtu samosprávneho kraja a jeho zmeny, kontrola čerpania rozpočtu a schvaľovanie záverečného účtu samosprávneho kraja • financovanie vlastných potrieb z vlastných príjmov, dotácií zo štátneho rozpočtu a z ďalších zdrojov • vedenie účtovníctva podľa osobitného zákona • používanie majetku na plnenie úloh samosprávneho kraja; určovanie zásad hospodárenia a nakladania s majetkom • udeľovanie pokuty právnickej alebo fyzickej osobe oprávnenej na podnikanie za porušenie nariadenia do 500 000 Sk • schvaľovanie poriadku odmeňovania zamestnancov samosprávneho kraja a vymenúvanie a odvolávanie ich vedúcich, prípadne schvaľovanie majetkovej účasti samosprávneho kraja v právnickej osobe
Poslanec	<ul style="list-style-type: none"> • predkladanie návrhov zastupiteľstvu a jeho orgánom • interpelovanie predsedu vo veciach týkajúcich sa výkonu jeho činnosti • požadovanie od vedúcich právnických osôb zriadených alebo založených samosprávnym krajom vysvetlenia vo veciach týkajúcich sa ich činnosti • požadovanie informácií a vysvetlení od fyzických osôb a právnických osôb, ktoré vykonávajú podnikateľskú činnosť na území samosprávneho kraja, vo veciach týkajúcich sa ich podnikania • požadovanie vysvetlení od štátnych orgánov vo veciach potrebných na riadny výkon poslanskej funkcie • obhajoba záujmov samosprávneho kraja a jeho obyvateľov • účasť na zasadnutiach zastupiteľstva a jeho orgánov, do ktorých bol zvolený

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

	<ul style="list-style-type: none"> informovanie občanov o svojej činnosti a o činnosti zastupiteľstva
Pozemné komunikácie	<ul style="list-style-type: none"> električkové a trolejbusové dráhy pozemné komunikácie
Predseda	<ul style="list-style-type: none"> zastupovanie kraja navonok, v majetkoprávných vzťahoch, pracovnoprávných vzťahoch a v iných vzťahoch zvolávanie predsedov komisií na prerokovanie otázok týkajúcich sa samosprávneho kraja podpisovanie uznesení zastupiteľstva
Sociálna pomoc	<ul style="list-style-type: none"> sociálna pomoc
Sociáno-ekonomický a kultúrny rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> tvorba a plnenie programu sociálneho, ekonomického a kultúrneho rozvoja územia samosprávneho kraja; schvaľovanie programu sociálneho, ekonomického a kultúrneho rozvoja samosprávneho kraja
Spolupráca	<ul style="list-style-type: none"> spolupráca s obcami pri tvorbe programov sociálneho a ekonomického rozvoja obcí podieľanie sa na riešení problémov, ktoré sa týkajú viacerých obcí na území samosprávneho kraja rozvoj spolupráce s územnými celkami a s orgánmi iných štátov spolupráca s územnými celkami alebo s úradmi iných štátov vykonávajúcimi regionálne funkcie členstvo v medzinárodných združeniach územných celkov alebo územných orgánov poskytovanie údajov štátnym orgánom, obciam a iným právnickým osobám potrebných na ich činnosť
Sťažnosti	<ul style="list-style-type: none"> vybavovanie sťažností a iných podaní, ktoré uskutočňuje zastupiteľstvo a jeho orgány
Šport	<ul style="list-style-type: none"> koordinácia rozvoja telesnej kultúry a starostlivosť o deti a mládež telesná kultúra
Úrad	<ul style="list-style-type: none"> zabezpečovanie administratívnych a organizačných vecí zastupiteľstva, predsedu a ďalších orgánov zriadených zastupiteľstvom
Územné plánovanie a stavebný poriadok	<ul style="list-style-type: none"> územnoplánovacie podklady samosprávneho kraja a územné plány regiónov obstarávanie, prerokúvanie a schvaľovanie územnoplánovacích podkladov samosprávneho kraja a územných plánov regiónov utváranie predpokladov na optimálne usporiadanie vzájomných vzťahov sídelných útvarov a ostatných prvkov svojho územia územné plánovanie a stavebný poriadok
Vol'by a referendum	<ul style="list-style-type: none"> vyhlasovanie referenda

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

Všeobecné záväzné nariadenia	<ul style="list-style-type: none">• vydávanie všeobecných záväzných nariadení; uznávanie sa na nariadeniach
Vzdelávanie	<ul style="list-style-type: none">• utváranie podmienok na rozvoj výchovy a vzdelávania, najmä na stredných školách, a na rozvoj ďalšieho vzdelávania• štátna správa v školstve a školskej samospráve, školské zariadenia
Zastupiteľstvo	<ul style="list-style-type: none">• rokovanie o základných otázkach samosprávneho kraja• schvaľovanie zdržovania prostriedkov a činností samosprávneho kraja a členstvo samosprávneho kraja v združeniach• volenie a odvolávanie podpredsedu samosprávneho kraja• zriaďovanie komisií a iných orgánov zastupiteľstva, volenie a odvolávanie ich predsedov a ďalších členov• volenie a odvolávanie hlavného kontrolóra samosprávneho kraja a určovanie jeho odmeny• určovanie odmien poslancov• určovanie odmien členom komisií, ktorí nie sú poslancami• zriaďovanie úradu samosprávneho kraja a určovanie jeho organizačnej štruktúry• schvaľovanie rokovacieho poriadku zastupiteľstva• rozhodovanie o ďalších veciach, ktoré nie sú zverené predsedovi• zriaďovanie mandátovej, finančnej a ďalších komisií• ustanovenie počtu a skladby pracovných funkcií úradu
Zdravotníctvo	<ul style="list-style-type: none">• zdravotná starostlivosť
Životné prostredie	<ul style="list-style-type: none">• podieľanie sa na tvorbe a ochrane životného prostredia