

Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry

Školiaci materiál

Základné údaje

Subjekt	<i>Cigeľ</i>
Typ subjektu	<i>obec</i>
Okres	<i>Prievidza</i>
Kraj	<i>Trenčiansky samosprávny kraj</i>
Počet obyvateľov	<i>1 030</i>

Obsah

Úvod.....	4
Základné princípy a východiská	5
Krok 1: Vytvorenie programovej štruktúry	8
Krok 2: Formulovanie zámerov.....	29
Krok 3: Formulovanie cieľov	33
Krok 4: Vytvorenie merateľných ukazovateľov	40
Krok 5: Alokácia výdavkov do programovej štruktúry	47
Logický rámec programu.....	53
Zmena programovej štruktúry.....	57
Kritériá pre umiestnenie zámerov a cieľov na jednotlivých úrovniach programovej štruktúry	61
Monitorovanie a hodnotenie.....	62
Príprava na implementáciu	68
Štandardizácia rozpočtového procesu	70
Terminológia	73
Zdroje informácií.....	78
Súvisiace školiace materiály	79

Úvod

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

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

Cieľom školiaceho materiálu je vysvetliť:

- ✓ Tvorbu programovej štruktúry v podmienkach územnej samosprávy.

Školiaci materiál je určený:

- ✓ Zamestnancom Ekonomického, správneho a organizačného oddelenia obce Cigeľ a jej organizácií.
- ✓ Voleným zástupcom v obci Cigeľ.
- ✓ Predstaviteľom nevládných a záujmových organizácií a obyvateľom, ktorí sa zaujímajú o to, akým spôsobom obec Cigeľ používa verejné zdroje.

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

Základné princípy a východiská

Vo všeobecnosti zostavenie programového rozpočtu na úrovni obce Cigel' pozostáva z nasledujúcich **základných krokov**:

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

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

Čo je to logický rámec programu?

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

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

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

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

Pri **tvorbe (prvého) programového rozpočtu** môže (aj opakovane) prichádzať k **úprave programovej štruktúry**, a to práve z dôvodov uplatňovania vnútornej logiky programu, ktorá nemusí byť vo všetkých prípadoch (alebo na prvý pohľad) zrejmá. Je pravdepodobné, že nie vždy sa nám podarí vytvoriť ideálny programový rozpočet už v prvom roku, a to aj vzhľadom na to, že proces prechodu na programové rozpočtovanie nie je jednoduchý a nepredstavuje len mechanické cvičenie prerozdelenia samosprávou realizovaných aktivít a výdavkov do programov a ich častí. Logický rámec programu môžeme považovať za významnú **pomôcku** pri **tvorbe** programového rozpočtu a súčasne za nástroj pre **spätnú** kontrolu programového rozpočtu a jeho **úpravy**. Logický rámec programu môže jasne poukázať napríklad na **aktivity**, ktoré samospráva vykonáva a tieto žiadnym spôsobom neprispievajú k dosahovaniu výsledkov (ich výstupy neprispievajú k dosahovaniu výsledkov a zámerov) alebo naopak môže explicitne poukázať na potrebu **nových aktivít** (revidovaných aktivít), ktoré môžu prispieť k plneniu výsledkov a následne zámerov.

Z praktického hľadiska sú základné kroky tvorby programového rozpočtu v tomto školiacom materiáli (vytvorenie programovej štruktúry, formulovanie zámerov, formulovanie cieľov, vytvorenie merateľných ukazovateľov, alokácia výdavkov rozpočtu do programovej štruktúry) **prezentované ako „samostatné“ a „oddelené“ etapy, ktorých výsledkom je programový rozpočet.**

Takéto delenie procesu tvorby programového rozpočtu je dané najmä skutočnosťou, že školiaci materiál je určený prioritne pre zostavenie **PRVÉHO PROGRAMOVÉHO ROZPOČTU NA ÚROVNI ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY PRE ROKY 2009-2011.**



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa vymenovať základné kroky potrebné pre zostavenie programového rozpočtu.

Krok 1: Vytvorenie programovej štruktúry

1. Programová štruktúra je logická, hierarchicky usporiadaná konštrukcia, ktorá je účelne vytváraná vo vzťahu k zámerom a cieľom obce Cigel'.
2. Programovú štruktúru vo všeobecnosti tvoria programy, podprogramy a prvky (projekty).
3. Programy a ich časti sú identifikované názvom a kódom.
4. Program sa delí na podprogramy, ktoré obsahujú navzájom súvisiace aktivity programu.
5. Každý podprogram sa môže rozdeliť na prvky a/alebo projekty.
6. Pri tvorbe programovej štruktúry sa vychádza najmä z nasledovných zásad:
 - a) aktivity sú zoskupované s dôrazom na logický rámec programu,
 - b) aktivity sú zoskupované na základe existujúcich kompetencií;
 - c) aktivity sú zoskupované s dôrazom na transparentnosť programovej štruktúry;
 - d) aktivity sú zoskupované s ohľadom na možnosť porovnávať objemy výdavkov a plnenie cieľov medzi subjektmi samosprávy navzájom;
7. Obec Cigel' pri tvorbe programového rozpočtu môže využiť preddefinované programové štruktúry podľa tohto školiaceho materiálu³.
8. Pre aktivity, ktoré obec Cigel' vykonáva, a ktoré nie je možné obsiahnuť v rámci definovaných programových štruktúr podľa tohto školiaceho materiálu/manuálu MF SR⁴, obec Cigel' vytvorí ďalší program.
9. Časti programov obec Cigel' vytvára podľa zásad uvedených pod bodom 6 s prihliadnutím na existujúce vzory⁵.

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

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

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

Programy

Základom programového rozpočtu je **programová štruktúra**⁶, ktorá je tvorená primárne **programami** – teda v prípade obce Cigeľ **hlavnými kompetenčnými oblasťami** (skupiny aktivít, ktoré obec Cigeľ v rámci danej kompetencie vykonáva; napr. Vzdelávanie, Odpadové hospodárstvo, Šport, Kultúra a pod.

Obec Cigeľ môže pri formulovaní programov vychádzať zo strategického plánu⁷, ktorý okrem iného identifikuje **hlavné oblasti pôsobnosti** obce, tvoriace základ pre kreovanie programov.

V boxe je definovaný **VZOR PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY NA ÚROVNI PROGRAMOV** pre obec Cigeľ, ktorý bol navrhnutý na základe kompetenčného rámca, daného primárne zákonom č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení / zákonom č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov, ale aj ďalšími súvisiacimi predpismi, definujúcimi činnosť obce Cigeľ.

Návrh programovej štruktúry pre obce a mestá na úrovni programov

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

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

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

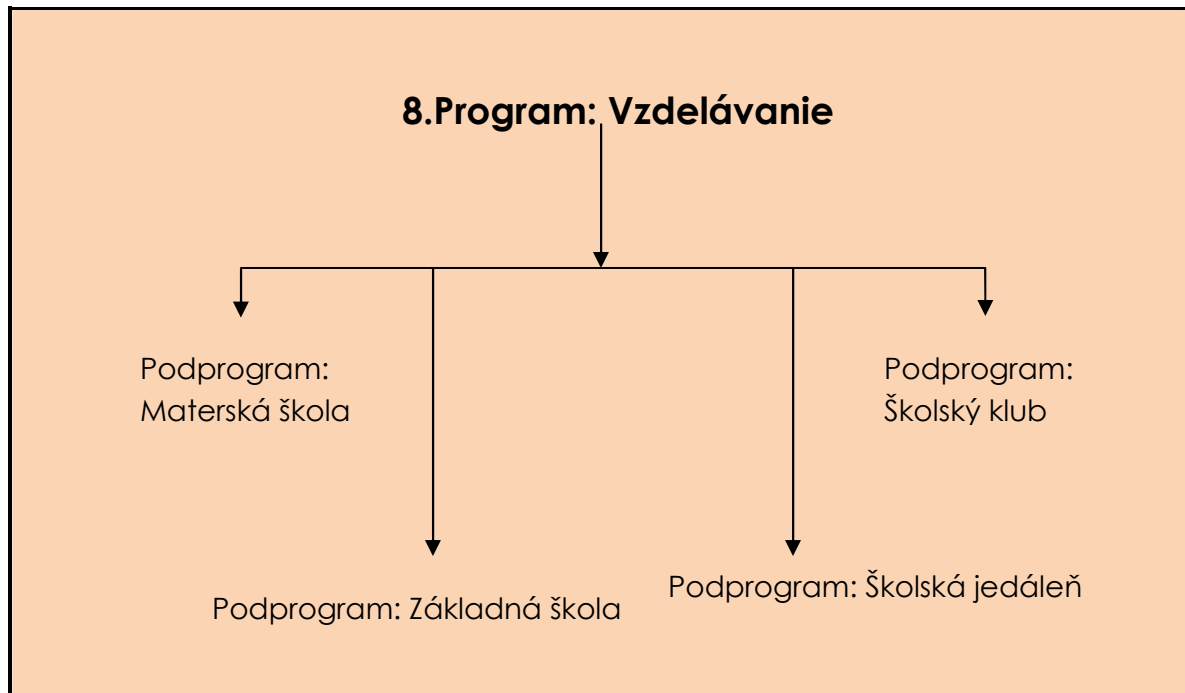
Pri tvorbe programovej štruktúry na úrovni programov môže obec Cigel' využiť navrhnuté programy, ktoré kopírujú hlavné kompetenčné oblasti a prezentujú ich ako logické celky (skupiny súvisiacich aktivít).

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

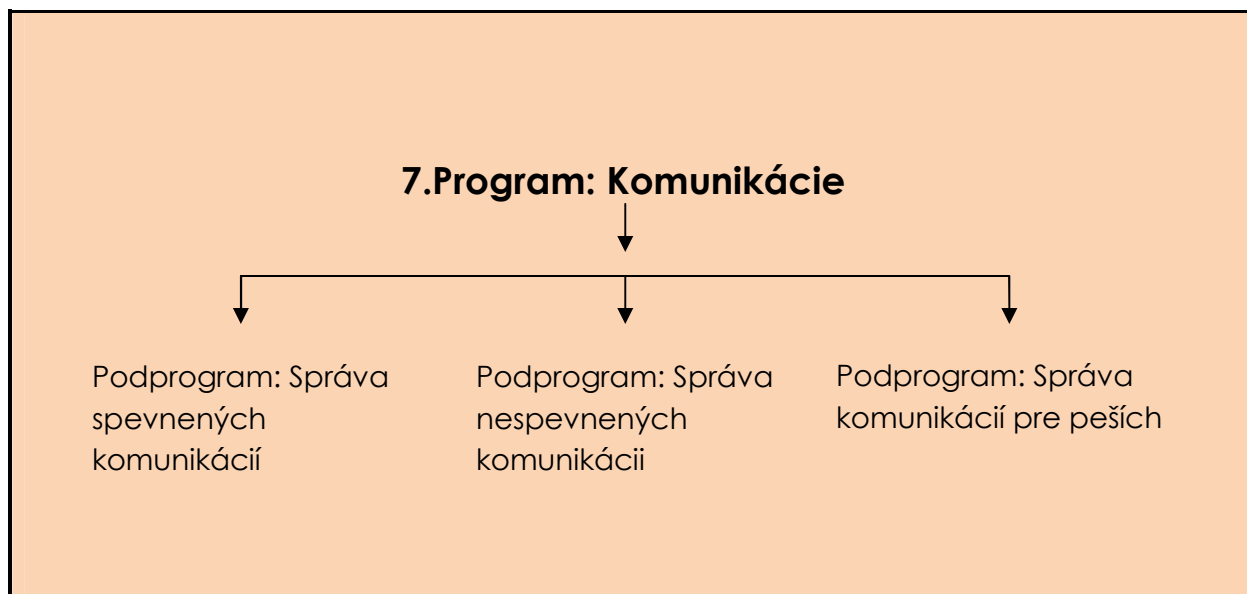
A naopak, ak obec Cigel' nevykonáva niektorú zo skupín aktivít definovanú navrhnutým programom, do programovej štruktúry program nezaradí [(napr. obec Cigel' nefinancuje MHD, t.j. program Doprava nebude súčasťou jej programového rozpočtu).

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

Príklad potenciálneho programu obce Cigel' a jeho vnútornej štruktúry (podprogramy a prvky).

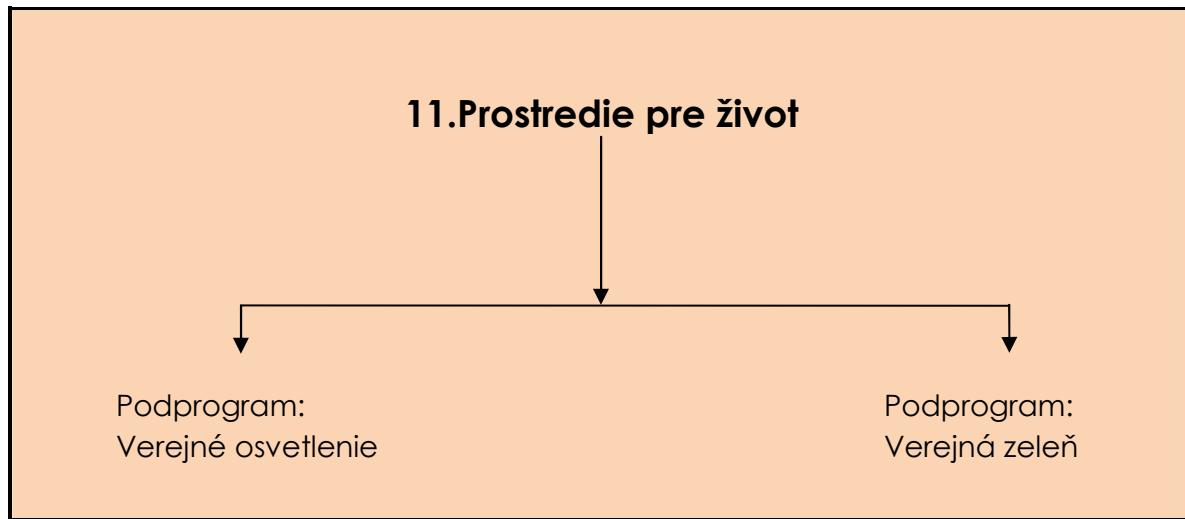


Príklad potenciálneho programu obce Cigel' a jeho vnútornej štruktúry (podprogramy a prvky).



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

Príklad potenciálneho programu obce Cigel' a jeho vnútornej štruktúry (podprogramy a prvky).

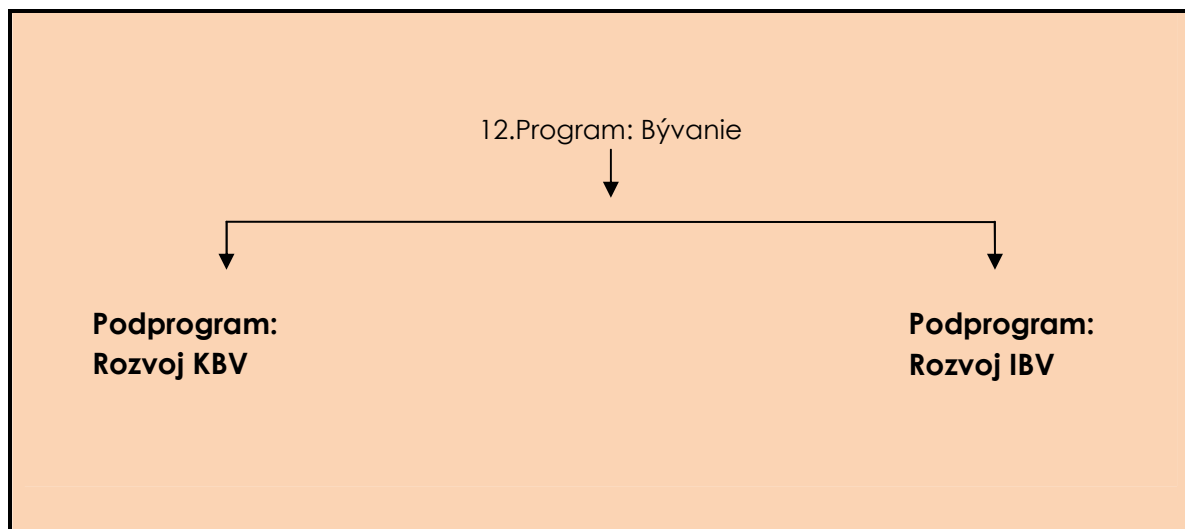


Programy môžu obsahovať (a zväčša aj obsahujú) **podprogramy** a **prvky/projekty**, ktoré sú ich neoddeliteľnou časťou a vo všeobecnosti bližšie **špecifikujú „obsah“** programu.

Podprogramy

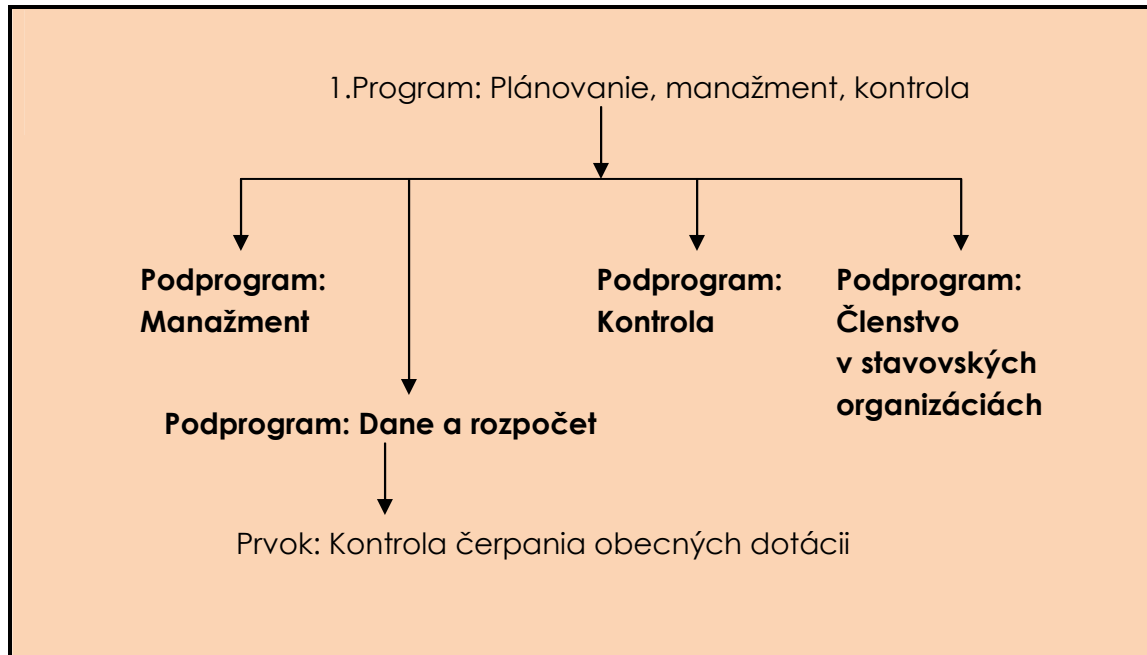
Podprogramy reprezentujú ucelenú časť programu, ktorá špecifikuje súvisiace tematické a výdavkové skupiny programu - a v programovom rozpočte zvyšuje transparentnosť programu.

Príklad potenciálneho programu obec Cigeľ a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.



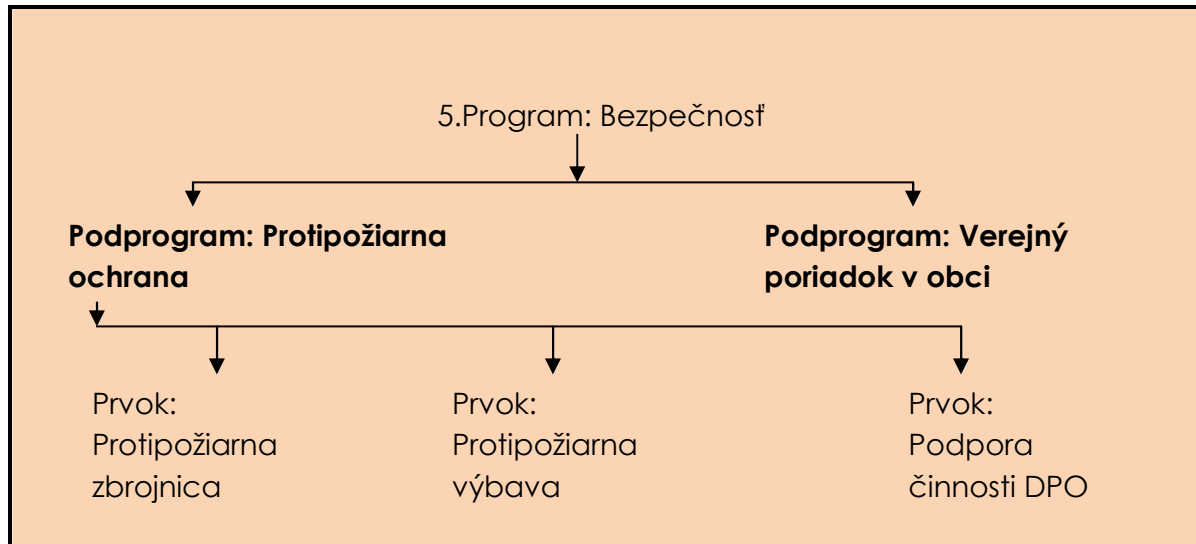
Ako je uvedené v príklade v podkapitole Podprogramy, obec Cigeľ si môže definovať program **12. Bývanie** a v rámci neho podprogramy - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram **Rozvoj KBV**, Podprogram **Rozvoj IBV**.

Príklad potenciálneho programu obec Cigeľ a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy.



Alebo ako je uvedené v druhom príklade v podkapitole Podprogramy, obec Cigeľ si môže definovať podprogram Plánovanie, manažment, kontrola a v rámci neho **podprogramy** - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram Manažment, Podprogram Dane a rozpočet a Podprogram Kontrola.

Príklad potenciálneho programu obec Cigeľ a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy.

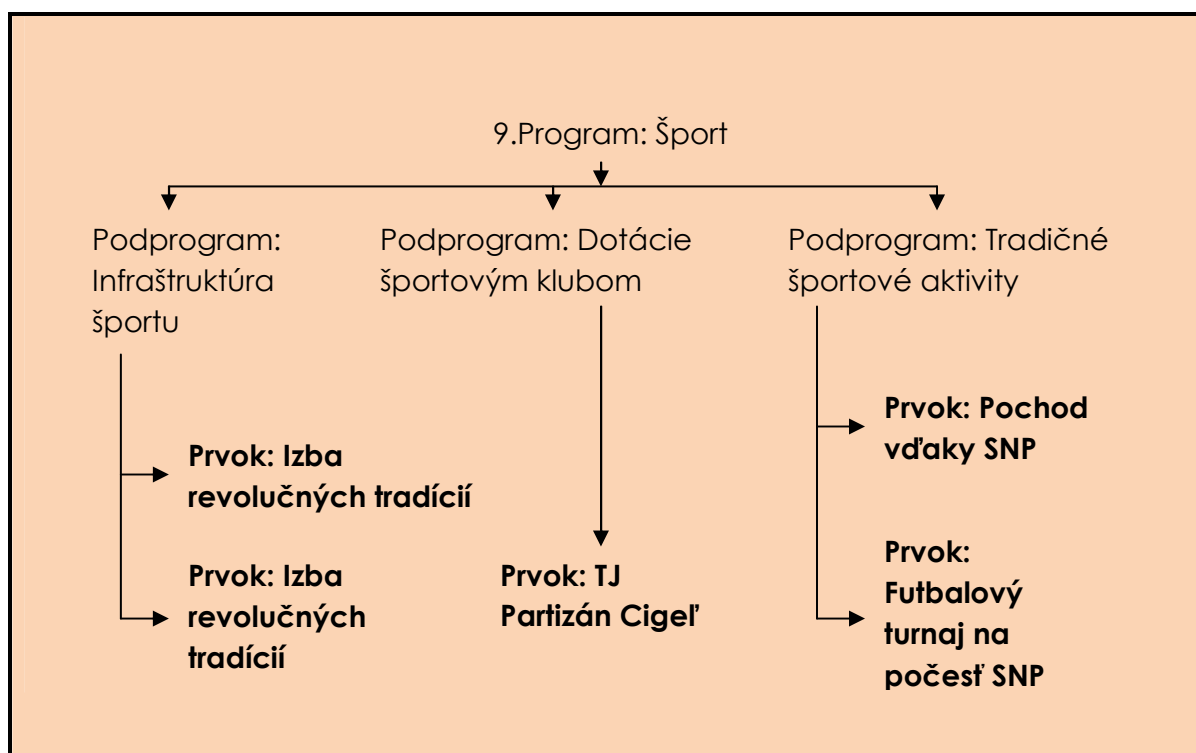


Alebo ako je uvedené v treťom príklade v podkapitole Podprogramy, obec Cigeľ si môže definovať program **Bezpečnosť** (súhrn aktivít) a v rámci neho podprogramy - ucelené časti programov (súvisiace) – ako Podprogram **Protipožiarna ochrana**, Podprogram **Verejný poriadok v obci**.

Prvky

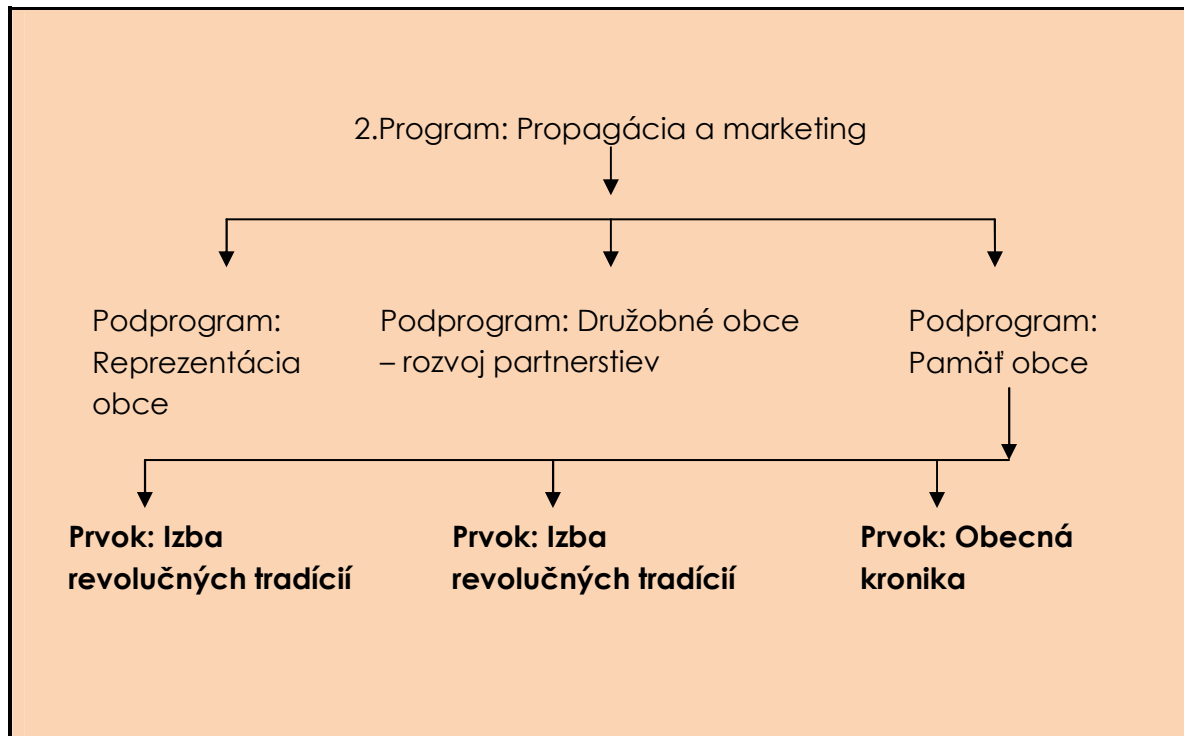
V rámci podprogramov si obec Cigel' môže definovať aj **prvky**, ktoré predstavujú „bežné“ aktivity, „produkujúce isté tovary alebo služby“.

Príklad potenciálneho programu obec Cigel' a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.



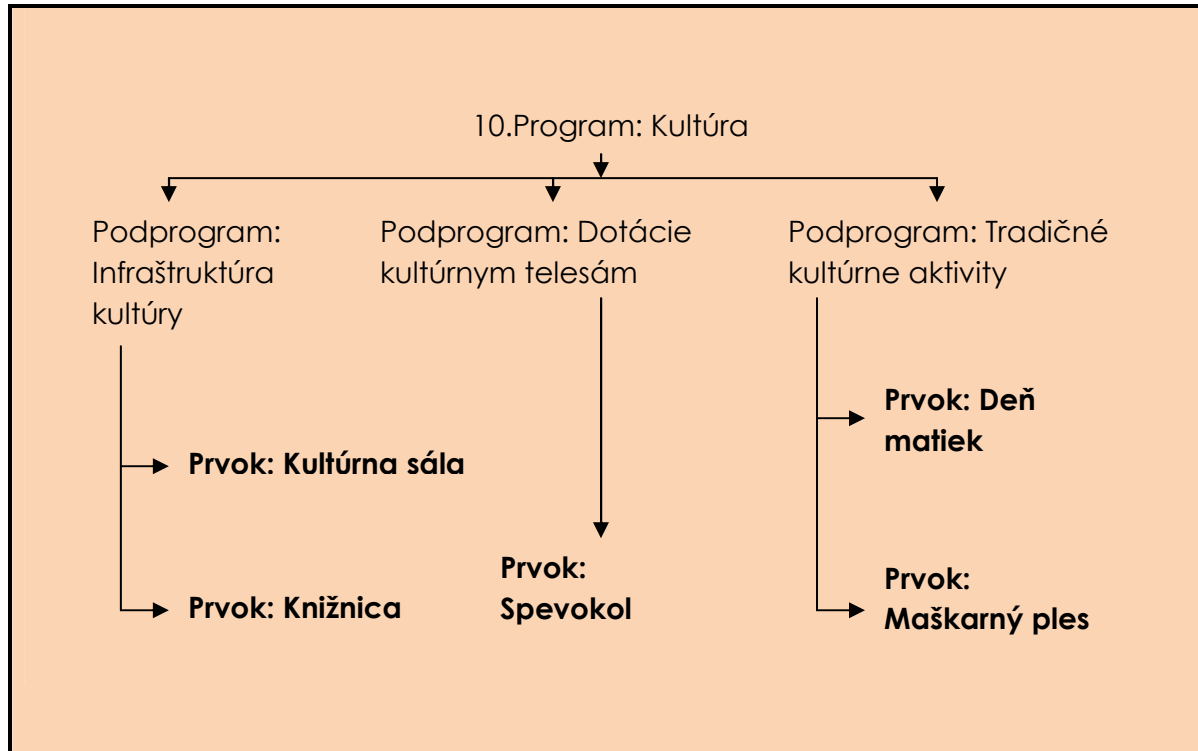
V použítom prípade Programu **Šport** predstavuje napríklad službu podpory športu. Pritom jeden z prvkov obsahuje prvok **Multifunkčné ihrisko** (bežná aktivita), ktorá je zameraná na správu a údržbu ihriska a druhý prvok **vlek TATRAPOMA**, ktorá je zameraná na správu a údržbu infraštruktúry zimného strediska športu. Podobne, na prvky sú štruktúrované aj ostatné podprogramy.

Príklad potenciálneho programu obec Cigel' a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.



V použítom prípade Programu **Propagácia a marketing** predstavuje napríklad službu Podprogram: **Pamäť obce**. Prítom jeden z prvkov obsahuje **Izbu revolučných tradícií** (bežná aktivita), ktorá je zameraná na jej správu, druhý prvok na **Obecnú kroniku** a tretí prvok na správu **Pomníka padlých SNP**.

Príklad potenciálneho programu obec Cigel' a jeho vnútornej štruktúry - podprogramy a prvky.



V použitom prípade Programu **Kultúra** predstavuje napríklad službu Podprogram: **Infraštruktúra kultúry** ktorá ako prvky obsahuje **Kultúrnu sálu** a **Knižnicu** (bežná aktivita), Podprogram: **Tradičné kultúrne** aktivity s prvkami **Deň matiek** a **Maškarný ples** a Podprogram: **Dotácie kultúrnym telesám** a prvok **Spevokol**.

Zásady tvorby programovej štruktúry

Pri tvorbe programových štruktúr, konkrétne častí programov by mali byť **rešpektované isté zásady**:

- **Aktivity sú zoskupované s dôrazom na logický rámec programu** - programová štruktúra musí mať vnútornú logiku, ktorá znie: vstupy prispievajú k dosahovaniu výstupov, tie k plneniu výsledkov, výsledky k napĺňaniu zámeru, ktorý reflektuje poslanie a víziu obce Cigeľ⁸.
- **Aktivity sú zoskupované na základe existujúcich kompetencií** – aktivity zaradujeme do programovej štruktúry podľa príslušnosti k výkonu kompetencie, teda napríklad aktivity Spoločného stavebného úradu zaradíme logicky do programu **Služby občanom** a nie do programu **Bývanie**.
- **Aktivity sú zoskupované s dôrazom na transparentnosť programovej štruktúry** – programová štruktúra by mala byť čo najviac čitateľná, preto by obce a mestá mali v čo najväčšom rozsahu využívať možnosť zaraďovať aktivity pri tvorbe programových štruktúr **nielen** do **programov** a **podprogramov**, ale aj **prvkov**.
- **Aktivity sú zoskupované s ohľadom na možnosť porovnávať objemy výdavkov a plnenie cieľov medzi subjektmi samosprávy navzájom** – obec Cigeľ môže využiť (**ak je to možné**) podobnosť s inými (napr. obcou Koš, Sebedražie a pod.) a zadefinovať rovnaké programy alebo ich časti, čo im v značnej miere uľahčí (umožní) vzájomné porovnávanie sa.

Tvorba programových štruktúr súčasne musí **zohľadňovať disponibilné zdroje** obce Cigeľ. To znamená, že programovú štruktúru je potrebné vytvárať tak, aby na jej rozličných úrovniach (programy, podprogramy a prvky) boli obsiahnuté len tie **aktivity**, ktoré **sú kryté skutočnými rozpočtovými zdrojmi**.

⁸ Detailné vysvetlenie logického rámca programu sa nachádza v kapitole **Logický rámec programu**.



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Označovanie programov a ich častí v programovej štruktúre

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

Príklad označovania programov a ich častí

1. Program: Plánovanie, manažment a kontrola

- 1.1. Podprogram: Manažment
- 1.2. Podprogram: Dane a rozpočet
 - 1.2.1. Prvok: Kontrola čerpania obecných dotácií
- 1.3. Podprogram: Kontrola
- 1.4. Podprogram: Členstvo v stavovských organizáciách

5. Program: Bezpečnosť

- 5.1. Podprogram: Protipožiarna ochrana
 - 5.1.1. Prvok: Požiarna zbrojnica
 - 5.1.2. Prvok: Protipožiarna výbava
 - 5.1.3. Prvok: Podpora činnosti DPO
- 5.2. Podprogram: Verejný poriadok v obci

13. Program: Sociálne služby

- 13.1. Podprogram: Príspevok k narodeniu dieťaťa
- 13.2. Podprogram: Dôstojná staroba
 - 13.2.1. Prvok: Stravovanie dôchodcov – príspevky jednotlivcom
 - 13.2.2. Prvok: Stravovanie dôchodcov
 - 13.2.3. Prvok: Domáca opatrovateľská služba
 - 13.2.4. Projekt: Výstavba Domova dôchodcov
- 13.3. Podprogram: Hmotná núdza
 - 13.3.1. Prvok: Jednorazová dávka v hmotnej núdzi
- 13.4.** Podprogram: NP-V – Aktivačné práce

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

To znamená, že:

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

Spoločné programy

1. Pri plnení spoločných úloh subjektmi samosprávy⁹ sa môže vytvoriť spoločný program.
2. Spoločný program je program, na ktorého realizácii sa podieľa viac ako jeden subjekt samosprávy a ktorý má spoločný zámer.
3. Spoločný program sa podľa potreby člení na podprogramy a prvky/projekty.
4. V rámci spoločného programu sú zodpovední za plnenie jednotlivých podprogramov a ich častí jednotliví účastníci spoločného programu podľa rozsahu realizácie spoločného programu. V tomto rozsahu sa podieľajú jednotliví účastníci aj na monitorovaní a hodnotení spoločného programu.
5. Pre spoločný program môže byť menovaný gestor spoločného programu, ktorý je zodpovedný za koordináciu tvorby programu, koordináciu plnenia všetkých cieľov programu a jeho častí, koordináciu monitorovania a hodnotenia spoločného programu.
6. Časti spoločného programu (podprogramy s prípadnými prvkami/projektmi) sú integrálnou súčasťou rozpočtov jednotlivých účastníkov spoločného programu v rozsahu, v ktorom spoločný program plnia.
7. Zámery, ciele a merateľné ukazovatele v rámci spoločného programu sú výsledkom spolupráce všetkých účastníkov spoločného programu.

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

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

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

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

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

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

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

Spoločné programy môžu vznikáť ako výsledok plnenia úloh, ktoré majú regionálny charakter a vyplývajú napríklad z Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja kraja. Iným príkladom vzniku spoločných programov môže byť realizácia spoločných úloh, ktoré sú výsledkom existencie finančných vzťahov medzi rozpočtami obcí navzájom, finančných vzťahov medzi rozpočtami vyšších územných celkov navzájom alebo vzťahov medzi rozpočtom vyššieho územného celku a rozpočtami obcí na jeho území.

V prípade obce Cigeľ by sme mohli ako príklad spoločného projektu použiť výstavbu Domova dôchodcov. (obec Cigeľ má vo svojom PHSR prestavbu budovy Materskej škôlky na domov dôchodcov). Podľa najnovších rokovaní s Trenčiansky samosprávnym kraj vo veci začlenenia tohto zariadenia do siete financovaných zariadení však nie je priechodný pôvodný zámer budovať stredisko s kapacitou postačujúcou pre potreby obce Cigeľ. Nakoľko aj okolité obce Sebedražie a Koš zvažujú hľadajú riešenie pre otázky starostlivosti o seniorov, VÚC má záujem na zariadení s väčšou kapacitou. Pri riešení problému sociálnej starostlivosti o svojich seniorov by teda obce mali spojiť svoje úsilie a realizovať spoločný projekt Domova dôchodcov. Každá zo zapojených obcí by teda prispievala do takéhoto projektu (s charakterom prvku v programovom rozpočte všetkých obcí), pričom by si obec Cigeľ dala do svojho rozpočtu len výdavky súvisiace s časťou spoločného programu, ktorá sa jej bezprostredne týka. Gestorom projektu by mohla byť obec Cigeľ, ale v súlade s logikou veci, to bude tá obec na ktorej území sa spoločný regionálny rezidenčný Domov dôchodcov vybuduje.

Zaradovanie EÚ projektov do programovej štruktúry

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

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

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

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

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

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

Ilustračné zjednodušené príklady zaradenia EÚ, prípadne iných projektu do programovej štruktúry

Príklad 1

11. Program: Prostredie pre život^a

- 11.1. Podprogram: Verejné osvetlenie
- 11.2. Podprogram: Verejná zeleň

11.3. Projekt: Vytrasovanie vody vytekajúcej zo štôlne JUŽNA-III pod „Miškeje lazom“ do potoka Ciglianka /Private-public partnership spolupráca

Príklad 2

11. Program: Prostredie pre život^b

- 11.1. Podprogram: Verejné osvetlenie
- 11.2. Podprogram: Verejná zeleň

11.3. Projekt: „Revitalizácia území po banskej činnosti“, (INTERREG-III-CADSES)

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

^a hypotetický príklad postavený na vyriešení priority zvýšenia prietoku v miestnom potoku Ciglianka (PHSR-Cigeľ, Oblasť 4. Životné prostredie, Priorita – riešenie odpadových vôd v obci)

^b hypotetický príklad programovej štruktúry programu Prostredie pre život v roku 2006, kedy obec realizovala tento projekt



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa vytvoriť návrh potenciálnej programovej štruktúry pre obec Cigeľ (Ako pomôcku môžete využiť školiaci materiál *Vzorové príklady programových štruktúr*).
2. Ak neexistuje vo vytvorenej programovej štruktúre príklad spoločného programu, pokúste sa vytvoriť hypotetický príklad spoločného programu.
3. Ak neexistuje vo vytvorenej programovej štruktúre príklad projektu, pokúste sa vytvoriť hypotetický príklad projektu a jeho zaradenia do programovej štruktúry (Ako pomôcku môžete využiť projekty, ktoré má obec Cigeľ v zásobníku projektov).

Programová štruktúra prezentuje aktivity obce Cigel' usporiadané do programov, podprogramov, prvkov (a projektov).

Po vytvorení programovej štruktúry nasledujú v rámci tvorby programového rozpočtu ďalšie kroky, ktorými sú:

- ✓ formulovanie zámerov,**
- ✓ formulovanie cieľov,**
- ✓ formulovanie merateľných ukazovateľov a**
- ✓ alokácia výdavkov rozpočtu do programovej štruktúry.**

Krok 2: Formulovanie zámerov

1. Zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dôsledok/dopad dlhodobého plnenia príslušných cieľov programov a ich častí.
2. Zámer sa vždy formuluje na úrovni programu, je možné ho formulovať aj na úrovni podprogramu.
3. Pri formulovaní zámerov jednotlivých programov a ich častí sa vychádza najmä z úloh, ktoré vyplývajú pre obec Cigel' z existujúcich strategických alebo koncepčných dokumentov, schválených obecným zastupiteľstvom, resp. z obdobných dokumentov.
4. Správne naformulovaný zámer:
 - a) jednoducho a stručne popisuje budúci stav.
 - b) je formulovaný v súlade s poslaním obcou Cigel' a „pomáha“ ho naplňať.
 - c) je stanovený ako výzva.
 - d) je formulovaný všeobecne, ale jasne a jednoznačne deklaruje smerovanie obce Cigel' v danej oblasti.

Úlohou zámeru je popísať **stav, ktorý chce obec Cigel' dosiahnuť** v jednotlivých kompetenčných oblastiach¹⁰ (napr. Školstvo, Kultúra, Šport, Komunikácie) a pod., resp. oblastiach, v ktorých realizuje nejakú činnosť) alebo inak povedané prezentovať **dopady** alebo **dôsledky dlhodobého plnenia úloh a cieľov obce Cigel'** v týchto oblastiach.

¹⁰ V prípade obce Cigel' a vo vzťahu k programovému rozpočtu môžeme tieto „kompetenčné oblasti“ považovať za programy (a/alebo ich časti).

Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 1.

PROGRAM 1: PLÁNOVANIE, MANAŽMENT A KONTROLA

Zámer programu: Trvalo udržateľný ekonomický a spoločenský rozvoj obce

Podprogram 1.1: Manažment (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

Zámer podprogramu: Budúcnosť obce postavená na jasných výkonoch samosprávy.

Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 2.

PROGRAM 12: BÝVANIE

Zámer programu: Cigeľ – atraktívna lokalita pre bývanie v satelitnom sídle Prievidze.

Podprogram 12.1: Rozvoj KBV (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

Zámer podprogramu: Atraktívna ponuka pre zvýšenie počtu trvalých obyvateľov.

Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 3.

PROGRAM 11: PROSTREDIE PRE ŽIVOT

Zámer programu: Cigeľ – obec s atraktívnym prostredím pre život jej obyvateľov.

Podprogram 11.1: Verejné osvetlenie (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

Zámer podprogramu: Dosahovanie mestských štandardov bezpečnosti a estetiky.

Príklady zámerov definovaných pre programy a podprogramy – príklad 4.

PROGRAM 4: SLUŽBY PRE OBČANOV

Zámer programu: Cigeľ – obec s efektívnou správou bez zbytočnej byrokracie.

Podprogram 4.2: Zbor pre občianske záležitosti (na úrovni podprogramu sa zámer môže a nemusí formulovať)

Zámer podprogramu: Obecné služby garantujúce blízkosť človeka človeku.

Generálne sa pre formulovanie zámerov využíva ako zdroj **strategický plán**, resp. iné existujúce stratégie, koncepcie, či podobné dokumenty, ktorými obec Cigel' disponuje.

Zámery sa **prioritne formulujú na úrovni programu** (kompetenčné oblasti). **Môžeme** ich formulovať aj na úrovni **podprogramu**, a to zvyčajne vtedy, ak chceme zadefinovať dôsledok plnenia cieľov za ucelenú vecnú oblasť, keďže podprogram špecifikuje súvisiace tematické a výdavkové skupiny aktivít v rámci programu.

Ak si obec Cigel' pred zavedením programového rozpočtu vypracuje **strategický plán**¹¹, resp. disponuje podobnými dokumentmi, využije existujúce zámery pri tvorbe programového rozpočtu a formuluje ich v programovej štruktúre na úrovni programov alebo aj podprogramov.

Ak obec Cigel' **nedisponuje strategickým plánom** (či obdobnými dokumentmi) formuluje zámery v rámci prípravy programového rozpočtu¹². Súčasťou rozpočtu sa potom môže stať aj **vízia** a **poslanie**.

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

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

¹² Pomôckou pre stanovenie zámerov môže byť SWOT analýza.



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Krok 3: Formulovanie cieľov

1. Cieľ je forma na vyjadrenie výstupu alebo výsledku, prostredníctvom ktorého sa dosahuje plnenie zámeru.
2. Ciele sa formulujú všeobecne na úrovni prvku/projektu, podprogramu a programu.
3. Definujeme:
 - a) výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované obcou Cigel';
 - b) krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavia po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov;
 - c) strednodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok. Formulujú sa na obdobie 3 – 5 rokov.
4. Pri formulovaní výsledkovo orientovaných cieľov sa vychádza najmä z úloh, ktoré vyplývajú pre obec Cigel' z existujúcich strategických alebo koncepcných dokumentov, schválených obecným zastupiteľstvom, resp. obdobných dokumentov.
5. Pri formulovaní výstupovo orientovaných cieľov sa vychádza z bežne realizovaných aktivít obce Cigel'.
6. Správne naformulovaný cieľ:
 - a) je konkrétny – špecifikuje, čo komplexne a vizionársky vyjadrený zámer znamená.
 - b) je realizovateľný – rozdeľuje zámer na realizovateľné časti. Skutočným umením pri stanovovaní cieľov je naformulovať ciele, ktoré sú síce výzvou, ale súčasne predstavujú dosiahnuteľný výstup a najmä výsledok pri skvalitňovaní činnosti obce Cigel', t.j. cieľ by mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi¹³.
 - c) je merateľný - ciele musia byť kvantifikovateľné (prostredníctvom merateľných ukazovateľov).
 - d) je časovo ohraničený – obsahuje informáciu o horizonte dosiahnutia výstupu/výsledku, a to prostredníctvom hodnôt merateľných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.
7. Počet naformulovaných cieľov v rámci programovej štruktúry nie je obmedzený.

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

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

Výstupovo orientované ciele prezentujú konkrétne **výstupy**, t.j. **tovary** a **služby** produkované v rámci obce Cigel'.

Výsledkovo orientovaný cieľ, najmä strednodobý, vo významnej miere špecifikuje zámer, vyjadruje relevantné **spoločensko-ekonomické zmeny**, ktoré prispievajú k dosahovaniu zámeru a v neposlednom rade slúži ako argument pri zostavovaní viacročného rozpočtu z hľadiska výdavkov, ktoré sa rozpočtujú do programov a ich častí.

Pri formulovaní výsledkovo orientovaných cieľov sa vždy objavujú tendencie „vzdďaľovať“ sa od výsledkov a radšej stanovovať ciele, ktoré prezentujú len výstupy (napr. počet rôznych služieb, ktoré obec Cigel' poskytuje).

Dôvody sú veľmi prosté:

- a) výstupy (ich počet) vie obec Cigel' relatívne ľahko ovplyvňovať,
- b) naplánovať si zmenu a aj ju dosiahnuť, nie je vždy jednoduché, pretože obec Cigel' existuje v istom meniacom sa prostredí a jej činnosť ovplyvňuje mnoho faktorov,
- c) identifikovanie výsledkov – ich kvantifikácia – a monitorovanie zmien, ktoré majú nastať, sa môžu javiť ako komplikované.

Ak však má byť programový rozpočet (ale aj strategický plán) relevantným dokumentom, je jednoducho nevyhnuté stanovovať ciele, ktoré definujú výsledky činnosti obce Cigel', nielen výstupy jej práce.

Pravdou je, že jasne a jednoznačne vyjadriť očakávaný výsledok prostredníctvom cieľa nie je vždy jednoduché, a to prinajmenšom preto, že prirodzene existujú (môžu existovať) rôzne názory na to, čo má byť vlastne výsledkom, ktorý chce obec Cigeľ dosiahnuť v tej ktorej oblasti. Preto za najlepší možný výsledok môžeme považovať ten, ktorý je všeobecne akceptovaný a zhodne sa na ňom väčšina zainteresovaných (napr. poslanci, odborníci z obecného úradu a aj verejnosť, resp. tá skupina, ktorej sa to týka a pod.).

Generálne sa pre formulovanie strednodobých výsledkových cieľov pre programy a ich časti využíva strategický plán, resp. iné existujúce stratégie či koncepcie, resp. podobné dokumenty, ktorými obec Cigeľ disponuje.

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

Ak strategickým plánom obec Cigeľ **nedisponuje** a ani ho neplánuje vypracovať, pre tvorbu strednodobých výsledkových cieľov využije dokumenty (jednotlivé stratégie, koncepcie, akčné plány a pod.), ktoré má k dispozícii.

V prípade, že obec Cigeľ nevypracuje pre zostavením programového rozpočtu strategický plán a nemá k dispozícii ani žiadne iné strategické či koncepčné dokumenty, z ktorých je možné čerpať strednodobé výsledkovo orientované ciele, musí ich pre potreby programového rozpočtu operatívne sformulovať¹⁴.

¹⁴ Pomôckou pre stanovenie cieľov môže byť SWOT analýza.

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

Strednodobé výsledkové ciele vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok (formulujú sa na 3 – 5 rokov) a pomáhajú tak preklenúť informačnú medzeru medzi zámerom a okamžitými výsledkami (dosahovanými cca v rámci roka) a výstupmi, ku ktorým sa priradujú ročné výdavky. Strednodobé výsledkové ciele môžeme formulovať na úrovni programu, ak program nie je ďalej členený a môžeme ich formulovať na úrovni každého podprogramu¹⁵.

Príklad strednodobého výsledkového cieľa – príklad 1.

PROGRAM 11.: PROSTREDIE PRE ŽIVOT

Podprogram 11.1: Verejné osvetlenie

Zámer: Dosahovanie mestských štandardov bezpečnosti a estetiky.

Strednodobý výsledkový cieľ: Rozšíriť svetelné pokrytie obce.

Príklad strednodobého výsledkového cieľa – príklad 2.

PROGRAM 6.: ODPADOVÉ HOSPODÁRSTVO

Podprogram 6.4.: Likvidácia odpadových vôd

Zámer: Obec Cigeľ bez zápachu a hlodavcov.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť prietočnosť vody v miestnom toku (do roku 2010).

Príklad strednodobého výsledkového cieľa – príklad 3.

PROGRAM 7.: KOMUNIKÁCIE

Podprogram 7.2.: Správa nespevnených komunikácií

Zámer: Dopravná dostupnosť na celom území obce.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť podiel celoročne zjazdných komunikácií v obci. (2012).

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

Krátkodobé výsledkové ciele vyjadrujú „okamžité“ výsledky, ktoré plánuje obec Cigeľ dosiahnuť v priebehu rozpočtového roka. Krátkodobé výsledkové ciele formuluje obec Cigeľ tak, aby vyjadrovali výsledok realizácie výstupov a súčasne, aby podporovali plnenie strednodobých výsledkových cieľov. K týmto plánovaným výsledkom je možné priradiť výdavky rozpočtované na príslušný rozpočtový rok. Krátkodobé výsledkové ciele sa uvádzajú na najnižšej úrovni vytvoreného programu¹⁶.

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 1.

PROGRAM 11.: PROSTREDIE PRE ŽIVOT

Podprogram 11.1: Verejné osvetlenie

Strednodobý výsledkový cieľ: Rozšíriť svetelné pokrytie obce.

Krátkodobý výsledkový cieľ: Znížiť mieru poruchovosti verejného osvetlenia obce (v roku 2009).

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 2.

PROGRAM 6.: ODPADOVÉ HOSPODÁRSTVO

Podprogram 6.4.: Likvidácia odpadových vôd

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť prietoknosť vody v miestnych tokoch (do roku 2010).²

Krátkodobý výsledkový cieľ: Znížiť množstvo odpadu ilegálne sypaného do koryta potoka.

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 3.

PROGRAM 7.: KOMUNIKÁCIE

Podprogram 7.2.: Správa nespevnených komunikácií

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť podiel zrekonštruovaných komunikácií v obci. (2012).³

Krátkodobý výsledkový cieľ: Rozšíriť plochu zrekonštruovaných komunikácií v obci.

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

² - PHSR-Cigeľ, Úlohy a prvoradé opatrenia – 4. Životné prostredie – úloha 4.1.

³ - PHSR-Cigeľ, Úlohy a prvoradé opatrenia – 2.3. Miestne komunikácie – úloha 1.

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

Výstupovo orientované ciele určia jednotlivé subjekty rozpočtového procesu zamestnanci Ekonomického, správneho a organizačného oddelenia obce/Obecného úradu Cigeľ pri zostavovaní prvého programového rozpočtu na základe predchádzajúcich skúseností a v ďalších rokoch na základe analýz, expertných odhadov a výsledkov monitorovania a hodnotenia.

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 1.

PROGRAM 11.: PROSTREDIE PRE ŽIVOT

Podprogram 11.1: Verejné osvetlenie

Strednodobý výsledkový cieľ: Rozšíriť svetelné pokrytie obce.

Krátkodobý výsledkový cieľ: Znížiť mieru poruchovosti verejného osvetlenia obce (v roku 2009).

Výstupový cieľ: Zabezpečiť pravidelnú údržbu verejného osvetlenia (v roku 2009).

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 2.

PROGRAM 6.: ODPADOVÉ HOSPODÁRSTVO

Podprogram 6.4.: Likvidácia odpadových vôd

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť prietoknosť vody v miestnych tokoch (do roku 2010).²

Krátkodobý výsledkový cieľ: Znížiť množstvo odpadu ilegálne sypaného do koryta potoka (v roku 2009).

Výstupový cieľ: Zabezpečiť čistotu koryta potoka (v roku 2009).

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa – príklad 3.

PROGRAM 7.: KOMUNIKÁCIE

Podprogram 7.2.: Správa nespevnených komunikácií

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť podiel zrekonštruovaných komunikácií v obci. (2012).³

Krátkodobý výsledkový cieľ: Rozšíriť plochu zrekonštruovaných komunikácií v obci.

Výstupový cieľ: Zabezpečiť technickú dokumentáciu k rekonštrukcii komunikácií v obci (v roku 2009).

² - PHSR-Cigeľ, Úlohy a prvoradé opatrenia – 4. Životné prostredie – úloha 4.1.

³ - PHSR-Cigeľ, Úlohy a prvoradé opatrenia – 2.3. Miestne komunikácie – úloha 1.

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



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Krok 4: Vytvorenie merateľných ukazovateľov

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

ich zberu. Je úplne zbytočné zvoliť pre meranie cieľa ukazovateľ alebo viacero ukazovateľov, ktorých hodnoty sú nedostupné.

- f) je nákladovo efektívny – to znamená, že náklady na zber údajov by nemali byť vyššie, ako je informačný prínos pre obec Cigel' a verejnosť. V opačnom prípade je nutné hľadať iné ukazovatele, ktorými je možné monitorovať a hodnotiť plnenie cieľa.

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

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

Merateľný ukazovateľ možno považovať za najdôležitejšiu a nevyhnutnú súčasť pri implementácii programového rozpočtovania. Ich hlavnou úlohou je informovať volených zástupcov v obci Cigel', zamestnancov obecného úradu a verejnosť o tom:

- a) aké služby obec Cigel' realizuje pre obyvateľov, resp. aké sú výstupy a výsledky týchto služieb.
- b) v akej miere sa plnia/neplnia stanovené ciele,

Informácie, ktoré poskytujú merateľné ukazovatele, súčasne indikujú zmeny, ktoré je nutné vykonať v rámci programov (a ich častí) v prípade že sa naplánované ciele nedosahujú.

Merateľný ukazovateľ sa formuluje v priamej súvislosti s cieľom. Každý cieľ môže mať jeden, ale samozrejme aj viac merateľných ukazovateľov. Vždy je však dôležité – najmä ak plánujeme sledovať viac ukazovateľov – posúdiť všetky aspekty, týkajúce sa dobre naformulovaného ukazovateľa. Teda napríklad, kvalita informácií sa použitím viacerých ukazovateľov môže zvýšiť, ale súčasne môžu zbytočne vzrásť náklady na ich zber a hodnotenie.

Na prezentáciu merateľných ukazovateľov sa zvyčajne využíva v programovom rozpočte jednoduchá tabuľková forma (viď vzor v boxe).

Tabuľka merateľných ukazovateľov (vzor)

Cieľ										
MU:	*****									
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota										
Skutočná hodnota										

Tabuľková prezentácia teda obsahuje:

- a) cieľ, ktorý si obec Cigeľ stanoví (výstupovo alebo výsledkovo orientovaný),
- b) zvolený merateľný ukazovateľ, ktorým bude plnenie cieľa monitorované a hodnotené,
- c) skutočnú hodnotu merateľného ukazovateľa (v roku R-1, prípadne aj v predchádzajúcich rokoch R-2, R-3). V prípade prvotnej implementácie programového rozpočtovania je to samozrejme odhad¹⁸ – najmä v prípade ukazovateľov výstupu, v ďalších rokoch už presná informácia, ktorá vyplynie z hodnotiacej správy. V prípade výsledkovo orientovaných cieľov by to však mala byť explicitná hodnota, prípadne expertný odhad, v opačnom prípade budú plánované hodnoty nepresné a nebudú mať relevantnú vypovedaciu hodnotu.
- d) Plánované (cieľové) hodnoty pre trojročný rozpočet (R, R+1, R+2), prípadne kratšie obdobie (min. však nasledujúci rozpočtový rok, t.j. rok R) pokiaľ nie je možné stanoviť hodnoty ukazovateľov pre dlhšie časové obdobie.

Vzor vyplnenia tabuľky merateľných ukazovateľov prezentuje box na nasledujúcej strane..

¹⁸ Za predpokladu, že obec Cigeľ nevytvára štatistiky tých ukazovateľov, ktoré bude chcieť sledovať aj v programovom rozpočte.

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

Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov – Príklad 1.

Cieľ	Podporiť činnosť Zboru pre občianske záležitosti.1^o									
MU:	výstup	počet zorganizovaných podujatí ZPOZ								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	8	10	14	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	5	-	-	-	-	-	-

Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov – Príklad 2.

Cieľ	Zabezpečiť poradenstvo pre obyvateľov v hmotnej núdzi.									
MU:	výstup	počet konzultácií pre obyvateľov v hmotnej núdzi								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	30	45	45	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	5	-	-	-	-	-	-

Prezentácia využitia tabuľky merateľných ukazovateľov – Príklad 3.

Cieľ	Zvýšiť návštevnosť knižníc									
MU:	výstup	počet nových členov knižnice								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota		-	-	-	10	10	12	-	-	-
Skutočná hodnota		-	-	5	-	-	-	-	-	-

Plánovanie hodnôt merateľných ukazovateľov v dlhšom časovom rade samozrejme nie je obmedzené a v prípade, že obec Cigeľ disponuje viacročnými cieľmi (napr. 5

1^o - PHSR-Cigeľ, Úlohy a prvoradá opatrenia – 3. Oblasť kultúry a osvetu - Podmienky zlepšenia kultúrno-osvetovej práce

ročními), tabuľka sa primerane vyplní v tomto časovom horizonte, prípadne sa môže primerane upraviť, pokiaľ obec Cigeľ plánuje prezentovať aj dlhodobé ciele (takto revidovaná tabuľková prezentácia sa dá potom využiť aj v strategickom pláne).

Zdroje údajov môžu primárne pochádzať zo štatistík, rozborov, záverečných účtov a pod., ktoré si vytvára obec Cigeľ, zriadené alebo založené organizácie alebo subjekty, ktoré realizujú činnosti financované z rozpočtu obce Cigeľ (napr. Základná škola 1-4 s materskou školou v Cigli, Školský klub detí).

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

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

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

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Zvýšiť starostlivosť o osamelých občanov (oproti roku 2008).</i>									
MU:	výsledok	Zvýšenie stavov ošetrovateliek (vyjadrené pracovnými úväzkami)								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Plánovaná hodnota						3,0	3,5			
Skutočná hodnota										
Východisková hodnota					2,5					

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

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

Cieľ	<i>(Do roku 2009) Zvýšiť kapacitu predškolského zariadenia v obci (oproti roku 2010).²</i>									
MU:	výsledok	<i>% zvýšenie kapacity predškolského zariadenia(vyjadrené kapacitou MŠ)</i>								
Rok		R-3 2005	R-2 2006	R-1 2007	R 2008	R+1 2009	R+2 2010	R+3 2011	R+4 2012	R+5 2013
Plánovaná hodnota						10	16			
Skutočná hodnota					10					
Východisková hodnota					10					

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

Cieľ	<i>(Do roku 2010) Znížiť mieru poruchovosti verejného osvetlenia obce. (oproti roku 2007)</i>									
MU:	výsledok	<i>% bezporuchových dní činnosti VO do roka</i>								
Rok		R-3 2005	R-2 2006	R-1 2007	R 2008	R+1 2009	R+2 2010	R+3 2011	R+4 2012	R+5 2013
Plánovaná hodnota					92	93,5	95			
Skutočná hodnota										
Východisková hodnota				89						

² - PHSR-Cigeľ, Úlohy a prvoradé opatrenia – 1. Školstvo – úloha 1.c.



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa v rámci programovej štruktúry k cieľom, ktoré ste sformulovali v predchádzajúcom cvičení, definovať vhodné merateľné ukazovatele. Pri cvičení využite tabuľku merateľných ukazovateľov.

Krok 5: Alokácia výdavkov do programovej štruktúry

1. Do programovej štruktúry sa alokujú rozpočtové výdavky k relevantným prvkom/projektom, podprogramom a programom pričom platí, že:
 - a) súčet výdavkov prvkov/projektov sa rovná výdavkom na podprogram, ktorý je nimi tvorený,
 - b) súčet výdavkov podprogramov sa rovná výdavkom na program, ktorý je nimi tvorený.
 - c) súčet výdavkov programov sa rovná výdavkom rozpočtu obce Cigel'.
2. Pri alokácii výdavkov sa nerozlišuje medzi bežnými výdavkami a kapitálovými výdavkami.
3. Výdavky, ktoré súvisia s administratívou a nie je možné ich priamo priradiť do jednotlivých programov a ich častí vzhľadom na to, že sú nimi financované aktivity vo viacerých rozdielnych programoch a ich častiach, resp. že tieto výdavky nie je možné rozkalkulovať, sa zaradujú do programu Administratíva.

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

Takáto prezentácia výdavkov jasným spôsobom zobrazí objem výkonov (výstupy), ktoré sa počas rozpočtového roka (viacerých rokov) „vyprodukujú“ – (napríklad počet bežných metrov obecných komunikácií s asfaltovým povrchom podprogramu 7.1. Správa spevnených komunikácií, čo môže byť súčasne výstup nachádzajúci sa v rozpočte samosprávy) – viď Príklad 1. - nižšie.

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

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

Účastník/zodpovednosť: Ekonomické, správne a organizačné oddelenie, Obecný úrad Cigel'

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	0,01 mil. SKK	0,22 mil. SKK	0,22 mil. SKK

Cieľ	<i>Zabezpečiť zlepšenie stavu komunikácií v obci</i>									
MU:	výstup	<i>počet bežných metrov obecných komunikácií s asfaltovým povrchom</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					4300	4400	4500			
Skutočná hodnota				4300						

Takáto prezentácia výdavkov jasným spôsobom zobrazí objem výkonov (výstupy), ktoré sa počas rozpočtového roka (viacerých rokov) „vyprodukujú“ – (napríklad počet žiakov, ktorí navštevujú základné školy v rámci podprogramu 8.1. Základné školy, čo môže byť súčasne výstup nachádzajúci sa v rozpočte samosprávy) – vid' Príklad 2. - nižšie.

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

Účastník/zodpovednosť: Ekonomické, správne a organizačné oddelenie, Obecný úrad Cigel'

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	1,20 mil. SKK	1,09 mil. SKK	1,04 mil. SKK

Cieľ	<i>Zabezpečiť výchovno-vzdelávací proces v obci.</i>									
MU:	výstup	<i>počet žiakov navštevujúcich základnú školu 1-4, Cigel'</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					46	42	40			
Skutočná hodnota		46	48	46						

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

Takáto prezentácia výdavkov jasným spôsobom zobrazí objem výkonov (výstupy), ktoré sa počas rozpočtového roka (viacerých rokov) „vyprodukujú“ – (napríklad počet ton komunálneho odpadu vyvezeného z obce v rámci podprogramu 6.1. Odvoz TKO – vid' Príklad 3. - nižšie.

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

Účastník/zodpovednosť: Ekonomické, správne a organizačné oddelenie, Obecný úrad Cigeľ

Rok	2007	2008	2009
Rozpočet	0.3 mil. SKK	0,31 mil. SKK	0,35 mil. SKK

Cieľ	<i>Zabezpečiť účinný systém riešenia odpadov v obci.</i>									
MU:	výstup	<i>Množstvo ton odpadu odvezeného z obce na skládku</i>								
Rok		R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	R+5
Plánovaná hodnota					308,15	305,11	305,11			
Skutočná hodnota				302,82						

Samozrejme **objem výdavkov priradený k jednotlivým programom a ich častiam** (podprogramy, prvky) **pri zostavovaní** programového rozpočtu **závisí od stanovených cieľov a najmä hodnôt ukazovateľov.**

Pri programovom rozpočtovaní sa zámery a ciele stávajú významnou podmienkou pre rozdeľovanie rozpočtových zdrojov. Alokácia výdavkov do programov a ich častí (podprogramov a prvkov/projektov) - teda na jednotlivé aktivity realizované obcou Cigeľ - podlieha cieľom, ktoré chce obec plniť v krátkodobom alebo strednodobom horizonte.

Teda napr. - čím väčší počet bežných metrov obecných komunikácií chce mať obec Cigeľ s asfaltovým povrchom, alebo čím viac žiakov škola plánuje vzdelávať, tým jej rozpočet na tieto aktivity musí byť aj vyšší. Rovnako by sme postupovali v

případe komunálneho odpadu, t.j. zvyšovaním objemu vyprodukovaného odpadu v obci sa bude musieť zvyšovať i alokácia výdavkov na túto aktivitu, resp. pokiaľ by sa obci Cigeľ podarilo realizovať ekonomicky efektívnu separáciu odpadu, budú sa finančné prostriedky na zvoz a odvoz komunálneho odpadu znižovať, pretože sa bude znižovať i celkový objem odvážaného odpadu.

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

Usporiadáním aktivít a výdavkov obce Cigeľ do programov (a ich častí) získame logickú štruktúru, ktorá nerozlišuje medzi bežnými a kapitálovými výdavkami, ale prezentuje úplné/celkové výdavky, ktoré súvisia s realizáciou činností obce Cigeľ v danej oblasti (v programe alebo jeho časti), a ktoré prispievajú k plneniu stanovených cieľov a v konečnom dôsledku k dosahovaniu vytýčeného zámeru.

Teoreticky aj bez priradenia akýchkoľvek cieľov a merateľných ukazovateľov by nám táto forma usporiadania výdavkov vo forme programov, poskytla omnoho kvalifikovanejší a najmä vernejší obraz o výdavkoch obce Cigeľ v tej ktorej oblasti v porovnaní s tradičným rozpočtom.

Objektívne treba pripustiť, že takáto alokácia výdavkov do programov môže znamenať aj „zmätok“ pri ich následnom účtovaní – čo ale závisí individuálne od používaného software. Preto sa v mnohých prípadoch **abstrahuje od alokácií administratívnych** (mzdy, odvody a pod.) a **režijných výdavkov** (výdavky na energie), prípadne ďalších výdavkov, ktoré **nie je možné rozkalkulovať** do programov a ich častí. Tieto sa potom rozdeľujú **do samostatného programu Administratíva**). Takýto spôsob môžu uplatniť obec Cigeľ pri tvorbe svojich programových rozpočtov.

Napriek využitiu takejto pomôcky (zaradenie výdavkov, ktoré sa nedajú rozkalkulovať do programu Administratíva) sa však **odporúča**, aby obec Cigeľ súčasne **ako informatívnu prílohu k programovému rozpočtu** vypracovala aj **prezentáciu** programového rozpočtu, ktorý nebude obsahovať program Administratíva – čo znamená, že výdavky, ktoré boli jeho súčasťou, budú **pomerne rozdelené do jednotlivých programov**. Veľmi jednoduchým **klúčom**, ktorý môže obec Cigeľ využiť, je **počet zamestnancov** (najmä v prípade výdavkov na prevádzku budov vrátane energie) a ich **pracovný čas** v prípade rozdeľovania výdavkov na mzdy a odvody.

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

Teda napríklad ak v prebiehajúcim rozpočtovom roku 2008 financujeme v rámci obec Cigeľ údržbu miestneho rozhlasu výdavkami v objeme 15 tis. Sk a výstupom je prevádzka a vysielanie 5 hodín obecného vysielania cez 35 reproduktorov, pri požiadavke na zvýšenie rozpočtu v nasledujúcom roku o 2 tis. Sk (pri zanedbaní ostatných vplyvov) by sa mal adekvátne zvýšiť i počet zvukových bodov, alebo kvalita a rozsah vysielania.

Taktiež napríklad pri alokácii doplatku na obedy dôchodcom (v rámci Programu 13.- Sociálne služby, Podprogramu 13.2. – Stravovanie dôchodcov a prvku 13.2.1. – príspevky jednotlivcom) pri zvýšení zo súčasných 25. tis. Sk na 30 tis. Sk musí byť okrem zvýšenia jednotkovej ceny obedy aj navýšenie počtu odberateľov stravy.



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa v rámci programovej štruktúry alokovať rozpočtové výdavky do vybraných programov a ich častí. Pri cvičení využite ako pomôcku existujúci rozpočet obce Cigeľ.

Logický rámec programu

Medzi víziou, poslaním, zámermi, strednodobými výsledkovými cieľmi, krátkodobými výsledkovými cieľmi, výstupovými cieľmi a vstupmi existuje vo všeobecnosti istá **súvislosť a hierarchia**, ktorú definuje tzv. **logický rámec programu**:

- vstupy financujú plnenie výstupov,
- výstupy prispievajú k dosahovaniu výsledkov,
- výsledky pomáhajú plniť zámer,
- plnením zámeru obce Cigeľ reflektuje svoje poslanie a víziu.

Inak povedané:

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

Príklad logického rámca programu – Príklad 1.

Vízia: Obec Cigel' sa stane synonymom vysokej kvality života.



Poslanie: Poslaním obce Cigel' je zodpovedne pracovať na plnení samosprávnych úloh, čo znamená permanentné zvyšovanie kvality života obyvateľov obce.



Zámer: Príťažlivé prostredie obce pre život spokojných občanov.



Strednodobý výsledkový cieľ: Rozšíriť svetelné pokrytie obce.



Krátkodobý výsledkový cieľ: Znížiť mieru poruchovosti verejného osvetlenia obce (v roku 2009).



Výstupový cieľ: Zabezpečiť pravidelnú údržbu verejného osvetlenia (v roku 2009).

Príklad logického rámca programu – Príklad 2.

Vízia: Obec Cigeľ bude miestom, kde sa dá prežiť príjemný život od detstva až po zaslúženú starobu.



Poslanie: Poslaním obce Cigeľ je neustále pracovať na zlepšovaní podmienok života v obci a v maximálnej miere uspokojovať racionálne a oprávnené požiadavky svojich obyvateľov.



Zámer: Účinný systém riešenia odpadov v obci.



Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť objem nerecyklovaného odpadu vyprodukovaného na území obce.



Krátkodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť počet domácností zapojených do 5-zložkovej recyklácie odpadov na území obce (v roku 2009).



Výstupový cieľ: Zabezpečiť rozšírenie zberného dvora (v roku 2008).

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

V praxi, pri tvorbe (prvého) programového rozpočtu na roky 2009-2011, môže (aj opakovane) prichádzať k **úprave programovej štruktúry**, a to práve z dôvodov uplatňovania vnútornej logiky programu.

Je pravdepodobné, že nie vždy sa nám podarí vytvoriť ideálny programový rozpočet už v prvom roku, a to aj vzhľadom na to, že proces prechodu na programové rozpočtovanie nie je jednoduchý a nie je to ani mechanické cvičenie.

Logický rámec programu môžeme považovať za významnú pomôcku **pri tvorbe** programového rozpočtu a súčasne za nástroj pre **spätnú kontrolu** programového rozpočtu a **jeho úpravy**.

Logický rámec programu môže jasne poukázať na **aktivity**, ktoré obec Cigeľ vykonáva a tieto žiadnym spôsobom neprispievajú k dosahovaniu výsledkov (ich výstupy neprispievajú k dosahovaniu výsledkov) alebo naopak môže explicitne poukázať na potrebu **nových aktivít** (revidovaných aktivít), ktoré môžu prispieť k plneniu výsledkov a následne zámerov.



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa zadefinovať význam logického rámca.
2. Pokúste sa vytvoriť príklad využitia logického rámca pre konkrétne podmienky obce Cigeľ. Ako podklad môžete využiť výstupy z predchádzajúcich cvičení.

Zmena programovej štruktúry

1. Zrušenie programu/časti programu je v priebehu roka možné.
2. Doplnenie časti programu, programu v priebehu roka je možné vykonať len za predpokladu, že obec Cigel' počas rozpočtového roka začne s realizáciou aktivity, ktorú sa nepodiel'a na plnení už formulovaných cieľov a nie je možné zaradiť do existujúcich častí programov/programov.
3. Odseky 1 a 2 platia rovnako pre spoločné programy.
4. Zámery, ciele a merateľné ukazovatele programov a ich častí nie je možné v priebehu rozpočtového roka meniť. Dôvody neplnenia cieľov sa uvádzajú v monitorovacej správe a hodnotiacej správe.
5. Zámery, ciele a merateľné ukazovatele programov a ich častí je možné zrušiť v priebehu rozpočtového roka len v prípade, ak sa ruší príslušný program alebo jeho príslušná časť.
6. V priebehu roka je možné formulovať nové ciele a k nim nové merateľné ukazovatele.
7. Pri príprave návrhu rozpočtu na nasledujúce rozpočtové roky sa môžu formulovať nové ciele vrátane merateľných ukazovateľov pre programy a ich časti, ktoré boli schválené v predošliých rozpočtových rokoch.
8. Pri príprave návrhu rozpočtu na nasledujúce rozpočtové roky sa môžu formulovať nové programy, časti programov, ak obec Cigel' plánuje realizovať aktivity, ktoré nie je možné zaradiť do existujúcich programov a ich častí.

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

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

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

monitorovania a hodnotenia, ktoré nám okrem iného poskytujú informácie o „zmyslupnosti“ existujúcej štruktúry pri dosahovaní cieľov, zámerov a poslania obce Cigeľ, resp. parciálnych cieľov a zámerov.

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

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

Príklad zmien v programovej štruktúre – Príklad 1

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

V rámci programu sociálne služby rozpočtovala obec špeciálne výdavky na transformáciu miestnej materskej škôlky (ktorá je už 10 rokov zrušená a chátra bez využitia) na Domov dôchodcov penziónového typu pre 20 seba obslužných klientov, v celkovej realizačnej cene 12. mil. Sk. Z tohto dôvodu vedenie obce pripravilo projekt rekonštrukcie a alokovalo v rezervnom fonde 5% z predpokladaného objemu celkových finančných prostriedkov na pripravovaný projekt v realizačných cenách roku 2007. Po rokovaní na Trenčiansky samosprávny kraj v prvom štvrtroku rozpočtového roka však samospráva zistila, že toto stredisko nebude aj v prípade postavenia zaradené do siete zariadení s finančnou dotáciou od VÚC. Z toho dôvodu vedenie obce od projektu odstúpilo a uvedený projekt z programovej štruktúry bol vyradený, vzhľadom na to, že bez zaradenia DD do siete by nebolo možné zmyslupnou cenou pre klientov pokryť prevádzku zariadenia a teda ciele tohto projektu nemohli byť naplnené. Súčasne zo štruktúry vyradila aj s projektom súvisiace ciele a príslušné merateľné ukazovatele. V rámci monitorovania túto zmenu štruktúry samospráva adekvátne zdôvodnila. Rezerva bola rozpustená na iné investičné priority

PRÍKLAD 2: DOPLNENIE PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY

Obecné zastupiteľstvo sa rozhodlo podporovať z obecných peňazí likvidáciu čiernych skládok s cieľom rozvinutia agroturizmu v obci. Vzhľadom na to, že doteraz obec neriešila tento problém v extraviláne obce nevynakladala ani žiadne účelovo viazané finančné prostriedky, v programovej štruktúre programu Odpadové hospodárstvo. Obecné zastupiteľstvo preto schválilo pri 1. zmene rozpočtu v 2Q bežného roka jeho doplnenie a do programovej štruktúry v programe Odpadové hospodárstvo bol zaradený špeciálny Prvok (t.j. činnosť s nie

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

obmedzeným časom trvania) **Likvidácia čiernych skládok**, spolu s formulovaním adekvátneho zámeru pre program, cieľmi programu a s príslušnou finančnou alokáciou, ktorá bude slúžiť na plnenie cieľov a v dlhodobom horizonte na dosiahnutie zámeru.

Príklad zmien v programovej štruktúre – Príklad 2

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

V rámci plnenia PHSR-Cigeľ v časti 2.3. Miestne komunikácie bola navrhnutá úloha cez spoluprácu so súkromnou firmou zabezpečiť finančné a materiálne prostriedky na projekt výstavby chodníka pre peších pozdĺž obecnej komunikácie v 3 etapách. Táto úloha sa dostala aj do rozpočtu v rámci programu Komunikácie a podprogramu **Správa komunikácií pre peších**, s adekvátnou kofinančnou alokáciou obce v rozpočte. V obci ale vznikla petičná akcia proti aktivitám súkromnej firmy, ktorá musela teda zastaviť svoju činnosť. Na tom základe firma odstúpila od príslušbu vybudovať chodník pre peších pozdĺž obecnej komunikácie. Na tom základe obecné zastupiteľstvo odstúpilo od tejto spolupráce a súčasne zo štruktúry programu Komunikácie vyradilo aj projekt a sním súvisiace ciele a príslušné merateľné ukazovatele. V rámci monitorovania túto zmenu štruktúry samospráva občanom adekvátne zdôvodnila.

PRÍKLAD 2: DOPLNENIE PROGRAMOVEJ ŠTRUKTÚRY

Obec úspešne dokončila výstavbu 22-bytového nájomného objektu, pričom jednotlivé byty boli zazmluvnené ešte pred dokončením a kolaudáciou objektu. Na tom základe sa obec dostala do povedomia záujemcov o bývanie aj v blízkom okresnom meste Prievidza. Z tohto dôvodu obecné zastupiteľstvo rozhodlo v rámci polročnej kontroly čerpania rozpočtu za bežný rok o využití rezervy 200.000 tis Sk. (pôvodne alokovanej v rezervnom fonde vo výške 5% z predpokladaného objemu finančných prostriedkov pripravovaného projektu budovania cyklotrasy v obci) odstúpení od tohto projektu (čo bolo aj adekvátne zdôvodnené). Ďalej rozhodlo, že radšej využije tieto zdroje (**v rámci programu 12.Bývanie - podprogram 12.1.-Rozvoj IBV**) na vypracovanie geometrického plánu a čiastočné vysporiadanie vlastníckych vzťahov k pozemkom v lokalite Úkladište, kde by v roku 2009 mohla vzniknúť atraktívna lokalita pre individuálnu bytovú výstavbu, s možnosťou začatia výstavby už v roku 2010.



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Kritériá pre umiestnenie zámerov a cieľov na jednotlivých úrovniach programovej štruktúry

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

Monitorovanie a hodnotenie

1. **Monitorovanie je systematický proces zberu, triedenia a uchovávanía relevantných informácií o vecnom a finančnom plnení programov. Údaje získané monitorovaním sa využívajú pri monitorovaní výkonnosti. Monitorovanie výkonnosti je priebežné sledovanie plnenia cieľov a merateľných ukazovateľov programu počas celého obdobia jeho realizácie. Pre potreby školiaceho materiálu sa monitorovanie výkonnosti bude nazývať monitorovanie. Výsledky monitorovania sa prezentujú v monitorovacej správe.**
 2. **Účelom monitorovania je porovnávanie očakávaných hodnôt stanovených v merateľných ukazovateľoch so skutočnosťou a porovnávanie rozpočtovaných výdavkov na plnenie programov a ich častí so skutočnosťou.**
 3. **Obec Cigel' vykonáva monitorovanie programov a monitorovanie spoločných programov.**
 4. **Monitorovanie je podmienené celoročným priebežným získavaním údajov o plnení hodnôt merateľných ukazovateľov príslušných cieľov programov a ich častí.**
 5. **Monitorovanie sa vykonáva jedenkrát počas rozpočtového roka k 30. 06.**
 6. **Výsledky monitorovania sa spracúvajú do monitorovacej správy a využívajú sa na operatívne riešenie zistených nedostatkov.**
 7. **Odporúča sa, aby monitorovaciu správu prerokovalo aj príslušné obecné zastupiteľstvo v Cigli].**
 8. **Monitorovacia správa obsahuje najmä:**
 - a) **porovnanie plánovaných a dosiahnutých výstupov a výsledkov, vrátane posúdenia prípadného nerovnomerného vecného plnenia vo vzťahu k vynaloženým výdavkom,**
 - b) **komentár obsahujúci vysvetlenie neplnenia plánovaných výstupov alebo výsledkov;**
 - c) **návrhy na operatívne riešenie zistených nedostatkov;**
-
1. **Hodnotenie je systematická a analytická činnosť, ktorá na základe analýzy kritérií relevantnosti, účinnosti, efektívnosti/hospodárnosti, užitočnosti/dopadu a stability/udržateľnosti poskytuje spoľahlivé závery o výstupoch, výsledkoch, dôsledkoch a celkových účinkoch programu. Výsledky hodnotenia sa prezentujú v hodnotiacej správe, ktoré je súčasťou záverečného účtu.**
 2. **Účelom hodnotenia je najmä zlepšiť rozhodovanie a rozdeľovanie zdrojov rozpočtu na plnenie jednotlivých cieľov.**
 1. **Obec Cigel' vykonáva hodnotenie programov a hodnotenie spoločných programov.**
 2. **Hodnotenie je podmienené celoročným priebežným získavaním údajov o plnení hodnôt merateľných**

ukazovateľov príslušných cieľov programov a ich častí.

3. **Hodnotenie sa vykonáva jedenkrát počas rozpočtového roka k 31.12.**
4. **Výsledky hodnotenia sa spracúvajú do hodnotiacej správy a využívajú sa najmä na posúdenie efektívnosti a účinnosti.**
5. **Hodnotiaca správa je súčasťou záverečného účtu a obsahuje najmä:**
 - a) **informáciu o splnení cieľov s využitím porovnania plánovaných a dosiahnutých hodnôt merateľných ukazovateľov s dôrazom na efektívnosť a účinnosť.**
 - b) **komentár obsahujúci vysvetlenie nespĺnenia plánovaných výstupov alebo výsledkov;**
 - c) **v prípade existencie porovnateľných údajov porovnanie efektívnosti a účinnosti.**

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

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

Monitorovanie a **hodnotenie** by malo obci Cigeľ poskytnúť odpovede na tieto základné otázky:

- ✓ Darí sa nám dosahovať naplánované ciele?
- ✓ Aký je trend merateľných ukazovateľov (rastúci/klesajúci)?
- ✓ Akým spôsobom je možné sa porovnať s inou samosprávou a akú máme výkonnosť v porovnaní s ňou?
- ✓ Ktoré faktory ovplyvňujú plnenie našich cieľov?
- ✓ Aké kroky podnikneme, aby sme začali dosahovať stanovené ciele (ak ich neplníme)?
- ✓ Aké sú ďalšie celkové účinky realizácie programov (ich častí)?

Je nesmierne dôležité, aby sme **objektívne posudzovali** plnenie a neplnenie cieľov (hodnoty merateľných ukazovateľov), a to najmä v druhom prípade, obzvlášť, ak existuje podobný typ samosprávy (napr. obec s porovnateľným počtom obyvateľov), ktorá dosahuje lepšiu výkonnosť a chceme sa s ním porovnávať.

V súvislosti so zavedením programového rozpočtovania sa dá sa predpokladať, že **porovnávanie výkonnosti** sa stane v budúcnosti významnou súčasťou fungovania samospráv, ktorá môže byť relevantným indikátorom kvality života v obci Cigeľ.

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

Hodnotiace správy sú štandardnou **súčasťou záverečného účtu**¹⁹, čo znamená, že výsledky plnenia cieľov budú (môžu byť) použité aj pri príprave rozpočtu na nasledujúce tri roky.

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

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

¹⁹ Vid' zákon č. 583/2004 Z. z., § 16, ods. 5, písm. g).

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

Pri posudzovaní relevantnosti sa pýtame napríklad: *Má zmysel financovať z obecných peňazí budúcu výstavbu lyžiarskeho strediska ak údolná stanica vleku sa nachádza v nadmorskej výške 550 m.n.m. ak v rámci globálneho otepľovania už aj strediská s údolnou stanicou pod hranicou 900 m.n.m. budú mať v priebehu 10 rokov prakticky permanentné problémy s dostatkom snehu a tým aj ekonomické problémy?*

Účinnosť – hodnotenie miery dosiahnutia cieľov programu, širších plánovaných aj neplánovaných prínosov a pozitívnych a negatívnych vplyvov realizácie programu. Hodnotenie účinnosti je podmienené merateľnosťou a overiteľnosťou cieľov.

Pri posudzovaní účinnosti sa pýtame napríklad: *Podarilo sa nám dosiahnuť plánované ciele v rámci programu Sociálne služby, podprogramu Dôstojná staroba? Ak nie, z akých dôvodov?*

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

Pri posudzovaní efektívnosti/hospodárnosti sa pýtame napríklad: *Prečo susedná samospráva, ktorá si uloženie a likvidácie odpadu objednáva podobne ako obec Cigeľ v regionálnom združení, dokáže to zabezpečiť v rovnakom rozsahu pri väčšej vzdialenosti od skládky ako naša obec prostredníctvom vlastného obecného podniku odpadových služieb, avšak s nižšími rozpočtovými výdavkami? - hospodárnosť. Alebo: Prečo neďaleká samospráva s porovnateľným objemom finančných prostriedkov v rámci programu Kultúra dokáže zabezpečiť rekonštrukciu javiska a ešte aj nakúpiť niekoľko predstavení umelcov z profesionálnych súborov? - efektívnosť.*

V rámci hodnotenia programov **môžeme skúmať aj:**

Užitočnosť/dopad – porovnanie plánovaného, resp. dosiahnutého vplyvu cieľov programu s potrebami cieľovej skupiny.

Pri posudzovaní užitočnosti a dopadu sa pýtame napríklad: *Je Izba revolučných tradícií, ktorú obec Cigeľ vybudovala a každoročne prevádzkuje, skutočne využívané obyvateľmi a zároveň dokáže pritiahnúť pozornosť turistov?*

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

Pri posudzovaní stability a udržateľnosti sa pýtame napríklad: *Ak investujeme v súlade s PHSR-Cigeľ do priority **Rozvoj zamestnanosti**, úloha **Pestovanie húb v štôlni Južná III**, skutočne budú spĺňať podmienky pre humánnu výživu a ako také ich dokážeme trhovo zrealizovať? A dokážeme ich produkovať v dostatočnom množstve aby sme boli cenovo dlhodobo konkurencieschopný?*

Úlohou systému programového rozpočtovania **nie je automaticky trestať**²⁰ za neplnenie cieľov (resp. ukazovateľov). Jeho cieľom je v tomto kontexte umožniť prijímať (priebežne) **nápravné opatrenia**, pokiaľ ukazovatele nedosahujú plánované hodnoty.

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

Monitorovanie a hodnotenie môžeme zároveň považovať za kľúčový nástroj pre **komunikáciu** medzi obcou Cigeľ a **obyvateľmi** a za nástroj pre **verejnú kontrolu** obce Cigeľ.

²⁰ Naopak, programové rozpočtovanie prináša rôzne stimuly za plnenie cieľov a môže slúžiť napríklad aj ako základ pre systém vyplácania odmien na úrovni samosprávy.



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Príprava na implementáciu

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

Vzor jednoduchého časového harmonogramu implementácie v obci Cigel'

Termín	Činnosť	Zodpovednosť	Participácia
január - február	Vzdelávanie	Ekonomické, správne a organizačné oddelenie	Všetky útvary
marec - máj	Príprava programovej štruktúry	Ekonomické, správne a organizačné oddelenie	Všetky útvary
jún - júl	Príprava regulačného rámca pre rozpočtový proces	Ekonomické, správne a organizačné oddelenie	Starosta obce, kontrolór obce
august - október	Príprava programového rozpočtu	Ekonomické, správne a organizačné oddelenie	Všetky útvary
november - december	Diskusia o programovom rozpočte a jeho schválenie v obecnom zastupiteľstve	Starosta obce, obecné zastupiteľstvo	Ekonomické, správne a organizačné oddelenie

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

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

Informácie, týkajúce sa **zmeny** v rozpočtovaní,²¹ môžu byť poskytované v rámci tréningov, seminárov a pod. nielen **zamestnancom** obecného úradu obce Cigeľ, ale aj **členom komisii** a **poslancom** obecného zastupiteľstva, ktorí schvaľujú **rozpočet** (vrátane jeho zmien) a rovnako vo väčšine prípadov i **monitorovacie správy**, ako aj **záverečný účet** (ktorý bude od roku 2009 obsahovať aj informácie o programovom plnení rozpočtu).

Samozrejme **zmenu** v rozpočtovom systéme, ktorú predstavuje programové rozpočtovanie, nie je možné úspešne implementovať prostredníctvom jedného školenia, ani série školení.

Z hľadiska profitovania (dosiahnutia výsledkov) z tohto rozpočtového systému je potrebné **niekoľkoročné úsilie**. Tento fakt by sme si mali uvedomiť a osvojiť hneď na začiatku.

Bude preto užitočné a účinné, ak v rámci obecného úradu Cigeľ bude zabezpečovať **trvalú odbornú pomoc**, ktorej súčasťou môže byť pri zavádzaní programového rozpočtovania aj vyššie spomenuté vzdelávanie, Ekonomické, správne a organizačné oddelenie.

²¹ Teda najmä predstavenie nového konceptu rozpočtovania - vysvetlenie významu strategického plánovania, tvorbu programového rozpočtu, formulovanie zámerov, cieľov, merateľných ukazovateľov, predstavenie systému monitorovania a hodnotenia a pod.

Štandardizácia rozpočtového procesu

Pre zvýšenie kvality rozpočtového procesu a jeho transparentnosti sa odporúča jeho štandardizácia, čo znamená najmä:

- a) Vypracovanie regulácie rozpočtového procesu, ktorá najmä definuje subjekty rozpočtového procesu, ich úlohy, všeobecné termíny plnenia úloh a zodpovednosť za plnenie úloh;
- b) Vypracovanie štandardizovaných formulárov pre rozpočtový proces vrátane prípravy rozpočtu, úpravy rozpočtu, monitorovania rozpočtu a hodnotenia rozpočtu;
- c) Vytvorenie rozpočtového harmonogramu, ktorý definuje konkrétne termíny plnenia úloh subjektov rozpočtového procesu.

Súčasťou štandardizácie rozpočtového procesu je teda vytvorenie **regulačného rámca**, čo v praxi znamená vypracovanie **smernice, všeobecne záväzného nariadenia**, alebo iného podobného **predpisu**, ktorý určí a detailne popíše **úlohy** a **zodpovednosť** jednotlivých **subjektov** rozpočtového procesu pri **príprave, schvaľovaní, zmene, monitorovaní** a **hodnotení** programového rozpočtu.

Ak obec Cigeľ podobným dokumentom disponuje, tento stačí len aktualizovať a zohľadniť nové skutočnosti, ktoré so sebou programové rozpočtovanie prináša (napr. monitorovanie/hodnotenie programového plnenia rozpočtu, formulovanie cieľov a pod.).

Súčasťou takéhoto „predpisu“ by mali byť (môžu byť) aj **štandardizované formuláre** - napríklad **formulár rozpočtovej požiadavky** (ktorý použije Ekonomické, správne a organizačné oddelenie a rozpočtová organizácia Základná škola 1-4 s Materskou škôlkou, pre predloženie svojich rozpočtových požiadaviek vrátane komentárov a súčasne v nich uvedú plánované ciele a merateľné ukazovatele, nielen plánované výdavky), **formulár pre monitorovanie** (pomocou ktorého Ekonomické, správne a organizačné oddelenie priebežne hodnotí nielen finančné plnenie rozpočtu, ale aj plnenie stanovených cieľov) či **formulár pre hodnotenie** (pomocou ktorého Ekonomické, správne a organizačné oddelenie hodnotí ročný vývoj výdavkov a splnenie stanovených cieľov za rozpočtový rok).

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

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

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

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

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

Vzory rozpočtových regulácií, štandardizovaných formulárov a rozpočtových harmonogramov budú zverejnené na oficiálnej stránke projektu – www.finance.gov.sk/projekt.



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

Úlohy:

1. Pokúste sa vysvetliť, ktoré kroky obsahuje štandardizácia rozpočtového procesu.

Terminológia

Programové rozpočtovanie

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

Rozpočet zostavený v programovej štruktúre

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

Programová štruktúra (rozpočtu)

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

Program

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 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 ukazovatele²².
- ✓ 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.

²² Používa sa aj synonymum ukazovateľa výkonnosti.

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

Projekt

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

Vízia

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

Poslanie

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

Zámer

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

Cieľ

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

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

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

Zdroje informácií

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

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

Súvisiace školiace materiály

Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania.

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

Metodika tvorby strategického plánu.

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

Vzorové príklady programových štruktúr.

Cieľom dokumentu je prezentovať vzory potenciálnych programových štruktúr.