

Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania

Školiaci materiál

Základné údaje

Subjekt	<i>Kežmarok</i>
Typ subjektu	<i>okresné mesto</i>
Okres	<i>Kežmarok</i>
Kraj	<i>Prešovský</i>
Počet obyvateľov	<i>17 241</i>

Obsah

Vízia a poslanie	5
Príklady poslania	6
Zámery	9
Ciele	19
Merateľné ukazovatele.....	30
Terminológia	38
Zdroje informácií.....	43
Súvisiace školiace materiály	44

Úvod

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

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

Cieľom školiaceho materiálu je:

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

Školiaci materiál je určený:

- ✓ Zamestnancom ekonomického oddelenia mesta Kežmarok.
- ✓ Vedúcim zamestnancom odborných útvarov mesta, najmä vedúcim oddelení a referátov a vedúcim organizácií mesta, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci samosprávy.
- ✓ Voleným zástupcom v samospráve.
- ✓ Predstaviteľom nevládných a záujmových organizácií a obyvateľom, ktorí sa zaujímajú o to, akým spôsobom samospráva používa verejné zdroje.

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

Vízia a poslanie

Čo je to poslanie?

Poslanie je komplexná a všeobecná definícia, ktorá objasňuje mandát (zmysel existencie) samosprávy.

Poslanie opisuje podobu, o akú sa samospráva usiluje, prezentuje základné služby (produkty), ktoré poskytuje a identifikuje hlavných „zákazníkov“ samosprávy (obyvateľov, podnikateľov, záujmové združenia a pod.).

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

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

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

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

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



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady poslania a konkrétne príklady potenciálneho poslania mesta Kežmarok.

Príklady poslania

Box 1: Príklady poslania mesta

Všeobecný príklad: Poslaním nášho mesta je poskytovanie vysokokvalitných a dostupných služieb samosprávy pre všetkých; ekonomický rozvoj prostredníctvom podpory miestnych podnikateľov a orientácie na cestovný ruch; rozvoj kultúrneho života mesta, športových a občianskych aktivít; podpora vzdelávania a rozširovania vedomostí pre život v 21. storočí; udržiavanie bezpečných ulíc, ochrana majetku a života obyvateľov; vytváranie príjemného prostredia pre život; podpora aktívnej účasti obyvateľov na živote v meste.

Konkrétny príklad: Poslaním mesta Kežmarok je vytvárať kvalitné podmienky pre život obyvateľov, podporovať rozvoj miestnych iniciatív a organizácií a operatívne reagovať na potreby obyvateľov a návštevníkov za účelom všestrannej a dlhodobej spokojnosti všetkých generácií.

Konkrétny príklad: Poslaním mesta Kežmarok je vytvárať atraktívne podmienky pre rozvoj ľudských zdrojov, hospodárstva a oblastí cestovného ruchu na území mesta a pretavovať tak bohatú históriu do úspešnej súčasnosti a budúcnosti.



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu *poslania*.
2. Pokúste sa sformulovať príklad *poslania* pre vaše mesto.

Čo je to vízia?

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

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

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



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady vízie a konkrétne príklady potenciálnej vízie mesta Kežmarok.

Príklady vízie

Box 2: Príklady vízie mesta

Všeobecný príklad: Naše mesto sa stane atraktívnym, životaschopným, prosperujúcim a bezpečným mestom. Budeme mestom, ktoré poskytuje príležitosti pre svojich obyvateľov, podnikateľov aj návštevníkov. Mesto bude dobrým domovom, bude miestom pre prácu, podnikanie, vzdelanie, oddych i zábavu. Mesto získa pozíciu významnej turistickej a športovo-relaxačnej oblasti.

Konkrétny príklad: Kežmarok sa stane bezpečným a rozvíjajúcim sa mestom poskytujúcim svojim občanom vysokú kvalitu života. Mesto bude poskytovať dostatok možností pre bývanie, pracovné príležitosti a zaujímavé ponuky pre aktívne trávenie voľného času. Mesto bude podporovať rozvoj ľudských zdrojov, oblasti služieb cestovného ruchu, ale i priemyslu nezafažujúce životné prostredie. Sieť škôl, zdravotníckych a sociálnych zariadení bude poskytovať vysokokvalitné služby. Mesto bude mať nebyrokratickú a efektívne fungujúcu samosprávu. Nadväzujúc na svoju historickú minulosť mesto

zatraktívni svoje postavenie medzi poprednými turistickými centrami Slovenska.

Konkrétny príklad: Kežmarok sa stane široko-známym mestom nadväzujúcim na svoje historické postavenie kráľovského mesta pod Tatrami s atraktívnymi podmienkami pre kvalitný život obyvateľov a s príťažlivými službami pre všetkých návštevníkov.



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Zámery

Zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dopad dlhodobého plnenia cieľov.

Čo je to zámer?

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

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

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

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

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



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady správne a nesprávne naformulovaných zámerov a konkrétne príklady potenciálnych zámerov mesta Kežmarok.

Príklady správne naformulovaných zámerov

Správne naformulovaný zámer:

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

Box 3: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Bezpečnosť (a jeho potenciálne podprogramy)

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

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

Konkrétny príklad: Kežmarok - mesto bez trestnej činnosti.

Konkrétny príklad: Kežmarok - mesto, v ktorom vládne poriadok.

Konkrétny príklad: Bezpečné a chránené lesy.

Box 4: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Odpadové hospodárstvo

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

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

Konkrétny príklad: Ekologické zaobchádzanie so vzniknutým odpadom.

Konkrétny príklad: Kežmarok – čisté mesto bez odpadkov.

Konkrétny príklad: Kežmarok – separujúce mesto.

Konkrétny príklad: Kežmarok – mesto bez čiernych skládok.

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

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

Všeobecný príklad: Kvalitný a efektívny školský systém.

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

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

Konkrétny príklad: Kvalitné, novým poznatkom otvorené a tvorivé vzdelávanie.

Konkrétny príklad: Kežmarok – mesto moderných a bezpečných školských zariadení.

Konkrétny príklad: Kežmarok – mesto s kvalitným vzdelávacím procesom.

Konkrétny príklad: Školstvo s úspešne integrovanými minoritnými skupinami.

Konkrétny príklad: Základné školy s alternatívnou formou vzdelávania.

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

Box 6: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Kultúra (a jeho potenciálne podprogramy)

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

Všeobecný príklad: Najkultúrnejšie mesto na Slovensku.

Všeobecný príklad: Kultúra pre všetkých obyvateľov kraja.

Všeobecný príklad: Kultúrne centrum Slovenska.

Konkrétny príklad: Kežmarok – mesto historických a kultúrnych pamiatok.

Konkrétny príklad: Kežmarok – kultúrne centrum euroregiónu Tatry.

Konkrétny príklad: Mesto s kvalitnou kultúrnou infraštruktúrou.

Box 7: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Sociálne služby (a jeho potenciálne podprogramy)

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

Všeobecný príklad: Mesto bez sociálnej exklúzie.

Všeobecný príklad: Komplexná starostlivosť o sociálne znevýhodnené skupiny občanov.

Konkrétny príklad: Obyvatelia nepocitujúci sociálne problémy.

Konkrétny príklad: Kvalitné sociálne služby pre všetky skupiny obyvateľstva.

Konkrétny príklad: Mesto ústretové k občanom bez prístrešia.

Box 8: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Komunikácie (a jeho potenciálne podprogramy)

Všeobecný príklad: Bezpečné a kvalitné cesty.

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

Všeobecný príklad: Najkvalitnejšie cesty na Slovensku.

Konkrétny príklad: Kvalitné a udržiavané cesty a chodníky.

Konkrétny príklad: Kvalitná cestná sieť podľa potrieb obyvateľov mesta Kežmarok.

Konkrétny príklad: Bezpečné a udržiavané chodníky pre všetkých.

Konkrétny príklad: Chodníky slúžiace výhradne chodcom.

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

Box 9: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Doprava (a jeho potenciálne podprogramy)

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

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

Konkrétny príklad: Bezpečná a presná mestská hromadná doprava.

Konkrétny príklad: Dostupný a kvalitný systém integrovanej MHD pre všetkých.

Konkrétny príklad: MDH pre potreby obyvateľov a turistov.

Box 10: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Služby pre občanov (a jeho potenciálne podprogramy)

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

Všeobecný príklad: Otvorená a nebyrokratická samospráva.

Konkrétny príklad: Rýchle a dostupné služby pre občanov mesta.

Konkrétny príklad: Flexibilný stavebný úrad.

Konkrétny príklad: Obyvatelia informovaní o činnosti samosprávy.

Box 11: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Prostredie pre život (a jeho potenciálne podprogramy)

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

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

Konkrétny príklad: Kežmarok – mesto s kvalitným životným prostredím.

Konkrétny príklad: Infraštruktúra na európskej úrovni.

Konkrétny príklad: Mesto plné zelene a oddychových zón.

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

Box 12: Príklady správne naformulovaného zámeru - Program Šport (a jeho potenciálne podprogramy)

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

Všeobecný príklad: Športujúca obec.

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

Konkrétny príklad: Vždy využívané mestské športoviská.

Konkrétny príklad: Kežmarok – mesto tradičných športov.

Konkrétny príklad: Kvalitné a bezpečné športoviská.

Konkrétny príklad: Kvalitné športové zážitky pre obyvateľov Kežmarku.

Príklady nesprávne formulovaných zámerov

Nesprávne naformulovaný zámer:

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

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

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

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

Box 13: Prezentácia nesprávne formulovaných zámerov

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

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

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

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

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

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

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

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

Negatívny príklad: Mesto bude zabezpečovať ochranu obyvateľov pred trestnou činnosťou.

Negatívny príklad: Mesto bude vytvárať podmienky pre pravidelný odvoz odpadov a ich likvidáciu.

Negatívny príklad: Skvalitniť systém vzdelávania a zaviesť inovatívne vzdelávanie.

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

Box 14: Príklady zmeny nesprávne formulovaných zámerov na správne formulované zámery

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

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

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

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

Pozitívny príklad: Vysokokvalitné školské a mimoškolské vzdelávanie.

Pozitívny príklad: Mesto bez trestnej činnosti.

Pozitívny príklad: Kežmarok – čisté mesto bez odpadkov.

Pozitívny príklad: Kvalitné a inovatívne vzdelávanie.

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

Box 15: Prezentácia nesprávne formulovaných zámerov

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

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

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

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

Negatívny príklad: Vytvorenie podmienok pre zachovanie historických a kultúrnych pamiatok v meste prostredníctvom ich pravidelnej údržby a starostlivosť o ne.

Negatívny príklad: Zabezpečenie kvalitných sociálnych služieb pre sociálne odkázaných obyvateľov a členov marginalizovaných skupín, v spolupráci so všetkými zainteresovanými subjektmi v meste.

Negatívny príklad: Vybudovanie, skvalitnenie a údržba cestnej infraštruktúry prostredníctvom aktívnej starostlivosti a operatívneho reagovania na potreby obyvateľov a výzvy modernizácie spoločnosti.

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

Box 16: Príklady zmeny nesprávne formulovaných zámerov na správne formulované zámery

Pozitívny príklad: Maximálne efektívne služby samosprávy.

Pozitívny príklad: Samospráva otvorená pre všetky súkromné iniciatívy obyvateľov mesta.

Pozitívny príklad: Bývanie pre všetky skupiny obyvateľstva.

Pozitívny príklad: Vysokokvalitná správa nehnuteľností mesta.

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

Pozitívny príklad: Profesionálne a vysokokvalitné služby na úseku školstva.

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

Pozitívny príklad: Kultúrna ponuka rešpektujúca dopyt obyvateľov.

Pozitívny príklad: Kežmarok – mesto historických a kultúrnych pamiatok.

Pozitívny príklad: Obyvatelia nepocíňujúci sociálne problémy.

Pozitívny príklad: Kvalitná cestná sieť podľa potrieb obyvateľov.



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Ciele

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

Čo je to cieľ?

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

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

Pri programovom rozpočtovaní rozlišujeme tri druhy cieľov:

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

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

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

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



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady správne a nesprávne naformulovaných cieľov a konkrétne príklady potenciálnych cieľov mesta Kežmarok.

Príklad správne formulovaných cieľov

Správne naformulovaný cieľ:

- ☑ Je konkrétny – špecifikuje, čo komplexne a vizionársky vyjadrený zámer znamená.
- ☑ Je realizovateľný – rozdeľuje zámer na realizovateľné časti. Skutočným umením pri stanovovaní cieľov je naformulovať ciele, ktoré sú síce výzvou, ale súčasne predstavujú dosiahnuteľný výstup a najmä výsledok pri skvalitňovaní činnosti samosprávy. Cieľ by teda mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi².
- ☑ Je merateľný - zatiaľ čo zábery sú komplexné a nemeateľné, ciele musia byť kvantifikovateľné (prostredníctvom merateľných ukazovateľov).
- ☑ Je časovo ohraničený – obsahuje informáciu o horizonte dosiahnutia výstupu/výsledku, a to prostredníctvom hodnôt merateľných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.

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

Box 17: Príklady správne naformulovaného strednodobého výsledkového cieľa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Konkrétny príklad: Zvýšiť návštevnosť mesta Kežmarok (do roku 2012).

Konkrétny príklad: Zvýšiť účasť rómskej menšiny na podujatiach organizovaných mestom (do roku 2010).

Konkrétny príklad: Znížiť podiel sociálne odkázaných obyvateľov mesta (do roku 2010).

Konkrétny príklad: Zvýšiť podiel gramotných mladých ľudí z marginalizovaných skupín (do roku 2012).

Konkrétny príklad: Znížiť počet násilných trestných činov na území mesta (do roku 2012).

Box 18: Príklady správne naformulovaného krátkodobého výsledkového cieľa

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

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

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

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

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

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

Konkrétny príklad: Zvýšiť podiel vyseparovaného odpadu (v roku 2009).

Konkrétny príklad: Zvýšiť čistotu ulíc a verejných priestranstiev mesta Kežmarok (v roku 2009).

Konkrétny príklad: Zlepšiť ochranu majetku obyvateľov mesta (v roku 2009).

Konkrétny príklad: Znížiť počet priestupkov mladistvých v meste (v roku 2009).

Box 19: Príklady správne naformulovaného výstupového cieľa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Konkrétny príklad: Zabezpečiť vybudovanie prístupovej cesty pre priemyselný park Pradiareň (v roku 2009).

Konkrétny príklad: Zabezpečiť modernizáciu verejného osvetlenia (v roku 2009).

Konkrétny príklad: Zabezpečiť rekonštrukciu objektov vo vlastníctve mesta (v roku 2009).

Konkrétny príklad: Zabezpečiť vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti pre zriadenie vysokej školy v Kežmarku (v roku 2009).

Konkrétny príklad: Zabezpečiť neformálne vzdelávanie pre mladých ľudí v meste (v roku 2009).

Konkrétny príklad: Zabezpečiť poskytovanie pedagogicko-psychologických služieb pre žiakov základných škôl v meste (v roku 2009).

Príklady nesprávne formulovaných cieľov

Nesprávne naformulovaný cieľ:

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

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

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

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

Box 20: Prezentácia nesprávne formulovaných cieľov

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

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

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

Negatívny príklad: (V roku 2007) zlepšiť životné prostredie, udržiavať pracovné aktivity dlhodobo

nezamestnaných, vylepšiť ich ekonomické a sociálne podmienky.

Negatívny príklad: Rozvíjať aktivity v Priemyselnom parku Pradiareň v oblasti prípravy a realizácie infraštruktúry Priemyselného parku Pradiareň (v roku 2012).

Negatívny príklad: Podporovať rozvoj spoločných služieb pre podnikateľov, budovanie infraštruktúry pre výskum, inovačné centrá, zavádzanie systémov kvality a pod. (v roku 2010).

Negatívny príklad: Zabezpečiť do roku 2013 všestranný rozvoj detí a mládeže v Kežmarku prostredníctvom moderných školských zariadení, kvalitného výchovno-vzdelávacieho procesu, rozvojom telesnej kultúry a ponukou rozmanitých kultúrnych podujatí.

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

Box 21: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele

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

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

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

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

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

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

Pozitívny príklad: Zvýšiť kvalitu infraštruktúry v Priemyselnom parku Pradiareň (do roku 2012).

Pozitívny príklad: Zabezpečiť poskytovanie poradenských služieb pre podnikateľov (v roku 2009).

Pozitívny príklad: Zabezpečiť vypracovanie štúdie o výhodnosti vlastného výskumného centra v meste (do roku 2009).

Pozitívny príklad: Zabezpečiť zavedenie systému kvality na Mestskom úrade (v roku 2009).

Pozitívny príklad: Zvýšiť využívanie moderných foriem vzdelávania v školských zariadeniach (do roku 2011).

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

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

Box 22: Prezentácia nesprávne formulovaných cieľov

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

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

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

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

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

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

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

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

Negatívny príklad: Aktívne sa podieľať na rozvoji vzdelanosti občanov mesta Kežmarok (v roku 2009).

Negatívny príklad: Zrekonštruovať objekty vo vlastníctve mesta (v roku 2009).

Negatívny príklad: Vypracovať štúdiu uskutočniteľnosti pre zriadenie vysokej školy v Kežmarku (v roku 2009).

Negatívny príklad: Neformálne vzdelávať mladých v meste (v roku 2009).

Negatívny príklad: Poskytovať pedagogicko-psychologické služby pre žiakov v meste (v roku 2009).

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

Box 23: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele

Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele

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

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

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

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

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

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

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

Pozitívny príklad: (V roku 2010) zvýšiť počet investorov investujúcich v samosprávnom kraji.

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

Pozitívny príklad: Zabezpečiť rekonštrukciu objektov vo vlastníctve mesta (v roku 2009).

Pozitívny príklad: Zabezpečiť vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti pre zriadenie vysokej školy v Kežmarku (v roku 2009).

Pozitívny príklad: Zabezpečiť neformálne vzdelávanie pre mladých v meste (v roku 2009).

Pozitívny príklad: Zabezpečiť poskytovanie pedagogicko-psychologických služieb pre žiakov základných škôl v meste (v roku 2009).

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

Box 24: Prezentácia nesprávne formulovaných cieľov

Negatívny príklad: (V roku 2010) sprostredkovať kultúru.

Negatívny príklad: (V roku 2009) podporovať seniorov.

Negatívny príklad: (V roku 2009) podporiť šport.

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

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

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

Negatívny príklad: (V roku 2009) udržiavať cesty.

Negatívny príklad: Obnoviť tradície vysokého školstva v Kežmarku

Negatívny príklad: Vytvoriť podmienky pre riadenie škôl a školských zariadení.

Negatívny príklad: Vytvoriť podmienky pre skvalitnenie obchodných služieb pre obyvateľov.

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

Box 25: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele

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

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

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

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

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

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

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

Pozitívny príklad: Zabezpečiť vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti pre zriadenie vysokej školy v Kežmarku (v roku 2009).

Pozitívny príklad: Zaviesť systém manažmentu kvality na základných školách v meste (v roku 2009).

Pozitívny príklad: Zvýšiť spokojnosť obyvateľov s obchodnými službami v meste (do roku 2011).



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Merateľné ukazovatele

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

Čo je to merateľný ukazovateľ?

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

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

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

Merateľný ukazovateľ výstupu

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

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

- ✓ **Merateľný ukazovateľ výstupu sa zvyčajne sa uvádza v absolútnej hodnote (ale aj v %).**

Merateľný ukazovateľ výsledku

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

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

Merateľné ukazovatele vstupu

- ✓ **Existujú aj tzv. ukazovatele vstupu, ktoré sa však primárne nevyužívajú pri programovom rozpočtovaní (to je orientované na výstupy a výsledky). Samosprávy ich však môžu využívať pre vlastné, analytické potreby (v mnohých prípadoch aj v súčasnosti využívané sú).**

- ✓ **Úlohou ukazovateľov vstupu je určiť/identifikovať objem výdavkov, prípadne iných zdrojov, ktoré „vstupujú“ do programu alebo jeho časti a prispievajú tak k dosahovaniu plánovaných výstupov a následne výsledkov.**

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



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady merateľných ukazovateľov a konkrétne príklady potenciálnych merateľných ukazovateľov mesta Kežmarok.

Príklady merateľných ukazovateľov:

Správne naformulovaný merateľný ukazovateľ:

- ☑ Je jednoznačný a konzistentný - ukazovateľ by mal logicky súvisieť s relevantným cieľom a jednoznačne ho konkretizovať – teda odpovedať na otázku, ako cieľ odmeriame a presne vyjadrovať cieľovú hodnotu, ktorú chceme dosiahnuť. Voľba ukazovateľov je relatívne jednoduchá, ak sú ciele jasné a konkrétne.
- ☑ Je porovnateľný – pri voľbe ukazovateľa musíme myslieť na budúce porovnávanie dosahovaných cieľových hodnôt v istom časovom horizonte. To znamená, že výber ukazovateľa by sme mali dôkladne uvážiť, pretože vybraným ukazovateľom budeme merať plnenie cieľa niekoľko rokov. Inými slovami, nie je vhodné meniť ukazovatele pre ten istý cieľ každý rozpočtový rok alebo dokonca počas rozpočtového roka, pokiaľ neexistuje relevantný dôvod (napr. ak má cieľ definovaný len jeden ukazovateľ a tento každý rok meníme, stráca sa podstata sledovania plnenia cieľa v čase). Navyše vhodne zvolený ukazovateľ umožní samospráve porovnávať plnenie cieľov v rámci jednotlivých subjektov navzájom.

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 merateľný - ukazovateľ by mal byť samozrejme merateľný a kvantifikovateľný, aby bolo možné jednoznačne monitorovať a hodnotiť pokrok v plnení cieľa, resp. jeho plnenie či neplnenie.
- ☑ Je kontrolovateľný - správnosť zistených hodnôt ukazovateľov by mala byť overiteľná a kontrolovateľná. Rovnako by mala byť overiteľná dôveryhodnosť zdroja a spôsob zberu údajov. Táto vlastnosť môže byť dôležitá z pohľadu hlavného kontrolóra mesta, ale aj z pohľadu verejnosti.
- ☑ Je dostupný – pri voľbe merateľného ukazovateľa musíme zväziť dostupnosť údajov a možnosť ich zberu. Je úplne zbytočné zvoliť pre meranie cieľa ukazovateľ alebo viacero ukazovateľov, ktorých hodnoty sú nedostupné.
- ☑ Je nákladovo efektívny – to znamená, že náklady na zber údajov by nemali byť vyššie, ako je informačný prínos pre samosprávu a verejnosť. V opačnom prípade je nutné hľadať iné ukazovatele, ktorými je možné monitorovať a hodnotiť plnenie cieľa.

Box 26: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu - množstvo

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

- ✓ počet vydaných licencií za rok (ks)
- ✓ počet klientov centra prvého kontaktu
- ✓ počet služieb poskytovaných v centre prvého kontaktu
- ✓ počet hliadok mestskej polície
- ✓ počet príslušníkov mestskej polície
- ✓ počet žiakov základnej školy
- ✓ počet žiakov využívajúcich školské stravovanie
- ✓ počet (dĺžka) udržiavaných ciest (km)
- ✓ počet (dĺžka) opravených ciest (km)
- ✓ počet (dĺžka) vybudovaných ciest (km)
- ✓ počet vyškolených zamestnancov
- ✓ počet zasadnutí mestského zastupiteľstva
- ✓ počet (objem) odvezeného odpadu (t) (l)
- ✓ počet zorganizovaných predstavení

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

- ✓ počet návštevníkov knižnice
- ✓ počet seniorov v domove dôchodcov
- ✓ počet pacientov v dome sociálnych služieb
- ✓ počet vysadených drevín
- ✓ počet prevádzkovaných svetelných bodov
- ✓ počet rozmiestnených kontajnerov
- ✓ dĺžka vybudovanej cesty v km
- ✓ počet opravených lúčok
- ✓ počet zrekonštruovaných objektov
- ✓ vypracovaná štúdiá uskutočniteľnosti
- ✓ počet zrealizovaných seminárov neformálneho vzdelávania
- ✓ počet žiakov, ktorí využijú služby pedagogicko-psychologických poradní

Box 27: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu - náklady/efektívnosť

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

- ✓ náklady na dieťa v materskej škole
- ✓ náklady na študenta odbornej školy
- ✓ náklady (priemerné) na 1 km opravenej cesty
- ✓ náklady (priemerné) na 1 km vybudovanej cesty
- ✓ náklady na prevádzku 1 svetelného bodu
- ✓ náklady na likvidáciu 1 t odpadu
- ✓ náklady na 1 zviera v útulku
- ✓ náklady na vydanie 1 povolenia
- ✓ náklady na 1 m² pokosenej zelene
- ✓ náklady na vydanie 1 súpisného čísla

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

- ✓ náklady KIA v prepočte na 1 turistu
- ✓ celkové náklady polície v prepočte na 1 policajta
- ✓ náklady na realizáciu 1 seminára
- ✓ náklady na 1 účastníka semináru
- ✓ náklady opatrovateľskej služby na 1 opatrovaného
- ✓ priemerné náklady na 1 asistenta učiteľa ZŠ

Box 28: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu - kvalita

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

- ✓ percento žiadostí vybavených v stanovenom termíne z celkového počtu žiadostí
- ✓ percento žiadostí vybavených v skoršom termíne z celkového počtu žiadostí
- ✓ percento rodičov spokojných s výučbou v materských školách zo všetkých
- ✓ percento študentov spokojných s odbornou praxou
- ✓ percento obyvateľov spokojných s informovaním o plánoch samosprávy
- ✓ percento turistov spokojných so službami turistického informačného centra
- ✓ percento vodičov spokojných so zimnou údržbou komunikácií
- ✓ percento obyvateľov spokojných s obsahom kroniky
- ✓ percento obyvateľov spokojných s ponukou kultúry
- ✓ percento obyvateľov spokojných s ponukou športu
- ✓ percento obyvateľov spokojných s ponukou kultúry
- ✓ percento klientov spokojných so službami v domove dôchodcov
- ✓ percento klientov spokojných s rýchlosťou vydávania licencií
- ✓ percento klientov KIA spokojných s poskytnutými informáciami
- ✓ percento návštevníkov hradu spokojných s prehliadkou
- ✓ percento obyvateľov spokojných s mestskou políciou
- ✓ percento obyvateľov spokojných s MHD

Box 29: Príklady merateľných ukazovateľov výsledku

- ✓ percento zamestnancov, ktorí ukončili kurz (v roku 2008)
- ✓ percento zvýšenia návštevnosti knižnice (v roku 2008)
- ✓ zmena percenta žiakov, ktorí boli prijatí na vysokú školu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento žiakov, ktorí opakujú ročník (v roku 2012 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento nárastu využitia školských zariadení
- ✓ percento študentov navštevujúcich verejné školy
- ✓ percento študentov navštevujúcich súkromné školy
- ✓ percento domácností napojených na kanalizáciu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento zníženia výskytu protispoločenskej činnosti (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento recyklovaného odpadu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)
- ✓ percento zníženia výskytu dopravných nehôd
- ✓ percento zvýšenia výťažnosti daní
- ✓ percento poklesu neplatičov
- ✓ percento zvýšenia prepravených osôb verejnou dopravou
- ✓ percento plynofikovaných domácností
- ✓ percento rozšírenia zelenej plochy z plochy mesta
- ✓ percento nárastu turistov
- ✓ percento nárastu vyseparovaného odpadu z celkového objemu
- ✓ percento zvýšenia návštevnosti turistov Kežmarskej informačnej agentúry
- ✓ percento zvýšenia úspešnosti objasnia priestupkov
- ✓ percento zníženia trestných činov
- ✓ percento zníženia priestupkov mladistvých

Box 30: Príklady merateľných ukazovateľov vstupu

- ✓ počet zamestnancov, ktorí realizujú program Bezpečnosť
- ✓ počet zamestnancov, ktorí realizujú podprogram Materské školy
- ✓ počet hodín práce zamestnancov v rámci programu Doprava
- ✓ počet hodín práce v rámci prvku Vydávanie licencií
- ✓ celkové mzdové výdavky súvisiace s realizáciou programu Odpadové hospodárstvo
- ✓ celkové mzdové výdavky súvisiace s realizáciou prvku Recyklácia a pod.
- ✓ počet zamestnancov Kežmarskej informačnej agentúry
- ✓ celkové mzdové výdavky na asistentov učiteľov
- ✓ celkové mzdové výdavky na zamestnancov Mestského úradu
- ✓ počet zamestnancov realizujúcich podprogram Interné informačné služby



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Terminológia

Programové rozpočtovanie

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

Rozpočet zostavený v programovej štruktúre

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

Programová štruktúra (rozpočtu)

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

Program

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

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 ukazovatele³. Každý program má priradený stručný, výstižný názov.

Podprogram

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

Prvok

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

Projekt

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

³ Používa sa aj synonymum ukazovatele výkonnosti.

Vízia

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

Poslanie

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

Zámer

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

Cieľ

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

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

Výstup

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

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

Výsledok

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

Merateľný ukazovateľ

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

Monitorovanie

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

Hodnotenie

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

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

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

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

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

Logický rámec programu

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

Zdroje informácií

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

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

Súvisiace školiace materiály

Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry

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

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.