

Metodika tvorby strategického plánu

Školiaci materiál

Základné údaje

Subjekt	<i>Žilinský samosprávny kraj</i>
Typ subjektu	<i>Samosprávny kraj</i>
Okres	<i>Žilina</i>
Kraj	<i>Žilinský</i>
Počet obyvateľov	<i>695 326</i>

Obsah

Úvod	4
Základné princípy a východiská	5
Príprava na strategické plánovanie	9
Kde sme dnes?	14
Kam sa chceme dostať v budúcnosti?	27
Ako sa tam dostaneme?	36
Ako zmeriame dosiahnutý pokrok?	37
Programové rozpočtovanie a strategické plánovanie	40
Terminológia.....	45
Zdroje informácií.....	50
Súvisiace školiace materiály	51
Príloha: prehľad kompetencií VÚC a úlohy volených orgánov v rámci VÚC	52

Úvod

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

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

Cieľom školiaceho materiálu je vysvetliť:

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

Školiaci materiál je určený:

- ✓ Zamestnancom odboru financií Žilinského samosprávneho kraja (prípadne rozpočtovým/finančným útvarom ostatných vyšších územných celkov a ich organizácií).
- ✓ Vedúcim zamestnancom odborných útvarov vyšších územných celkov a ich organizácií, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci samosprávy Žilinského samosprávneho kraja.
- ✓ 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>.

Základné princípy a východiská

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

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

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

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

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

² A plánov všeobecne.

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

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

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

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

Box 1: Ilustratívny príklad štruktúry strategického plánu

ČO STRATEGICKÝ PLÁN OBSAHUJE:

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

POSLANIE – ktoré prezentuje zmysel existencie Žilinského samosprávneho kraja (čo robí, prečo to robí a pre koho).

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

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

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

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

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

schválenie podmienená širokým politickým, odborným i spoločenským konsenzom.

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

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

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



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Príprava na strategické plánovanie

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

Rozdelenie úloh

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ✓ Identifikovanie jednotlivých účastníkov procesu a ich úloh.

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

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

Príprava zamestnancov na strategické plánovanie

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

- ✓ Vzdelávať zamestnancov Žilinského samosprávneho kraja v oblasti strategického plánovania a generálne v oblasti orientácie na dosahovanie výsledkov (ktorej súčasťou je aj programové rozpočtovanie).
- ✓ Vysvetľovať im ich úlohy pri napĺňaní zámerov a cieľov Žilinského samosprávneho kraja.

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

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

Výber účastníkov (zainteresovaných strán) strategického plánovania

Aby bol strategický plán všeobecne akceptovateľný a najmä aplikovateľný, je už v úvodnom štádiu potrebné do jeho prípravy zahrnúť všetkých, ktorí na jeho príprave majú záujem, teda okrem zamestnancov Žilinského samosprávneho kraja aj obyvateľov, partnerov zo súkromného sektora, predstaviteľov iných subjektov verejnej správy, záujmové skupiny (komory, združenia) a pod.

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

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



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Kde sme dnes?

Čo by (ne) mala samospráva robiť?

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

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

Proces strategického plánovania je ideálne začať tým, že si samospráva vyjasní, čo by mala vlastne robiť. Prvým krokom pri strategickom plánovaní je definovanie poslania a vízie. Druhým základným krokom je analýza faktorov, ktoré ovplyvňujú schopnosť samosprávy poslanie (víziu) realizovať. Tento proces sa nazýva všeobecne SWOT analýza.

Zmysel Žilinského samosprávneho kraja (**poslanie**) definujú rozsiahlym spôsobom rôzne regulácie (zákony, nariadenia a pod.). Pri formulovaní poslania je základným krokom (ktorý zvyčajne realizuje tím pre strategické plánovanie) identifikácia najdôležitejších regulácií (dokumentov) a prehodnotenie ich aktuálnosti (v prípade VÚC sú hlavnými reguláciami zákon č. 302/2001 ZZ. o samospráve vyšších územných celkov (zákon o samosprávnych krajoch) a jeho štatút).

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

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

Definovanie poslania

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

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

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

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

Poslanie má byť jasné, stručné a konkrétne. Má objasňovať mandát Žilinského samosprávneho kraja (regulácie, ktoré determinujú zmysel jej existencie) a identifikovať základné potreby/úlohy, pre riešenie ktorých bol založený.

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



Príklady

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

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

Konkrétny príklad: Poslaním Žilinského samosprávneho kraja je zabezpečenie kvalitných životných podmienok pre obyvateľov kraja, vytváranie a rozvíjanie transparentného a konkurenčného podnikateľského prostredia, ako aj vytváranie podmienok pre rozvoj vedomostnej spoločnosti.

Konkrétny príklad: Poslaním Žilinského samosprávneho kraja je vytvárať priaznivé a atraktívne prostredie pre všetkých obyvateľov ale aj návštevníkov kraja. Kvalitnou cestnou infraštruktúrou, prírodným bohatstvom, množstvom kultúrnych, spoločenských a športových podujatí zatriktívniť náš kraj pre bývanie a cestovný ruch. Aktívnou podporou podnikateľských aktivít vytvárať podmienky zamestnanosti pre všetky skupiny obyvateľstva nášho kraja.

Vízia a hodnoty

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

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

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



Príklady

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

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

Konkrétny príklad: Žilinský samosprávny kraj bude „učiacim sa regiónom“, reagujúcim na požiadavky trhu práce, aktívne podporujúcim zvyšovanie zamestnanosti, rozširujúcim verejné služby pre skvalitnenie života obyvateľstva a jeho kultúrneho a športového vyžitia v nadväznosti na tradície regiónu s rešpektovaním klasických rodinných vzťahov.

Konkrétny príklad: Žilinský samosprávny kraj sa stane konkurencieschopným regiónom, so silným inovačným potenciálom využívajúcim informačno - komunikačné technológie vo všetkých významných oblastiach života. Výskum a vývoj v regióne budú nenahraditeľným a najväčším zdrojom vysoko kvalitných poznatkov potrebných pre podnikateľskú prax a využitím inovácií smerujúcich k vytvoreniu poznatkovej ekonomiky.

Všeobecné príklady hodnôt:

Kvalita života

- Čisté, bezpečné a priateľské prostredie
- Vzdelanosť a rozvoj ľudských zdrojov
- Podpora občianskych, cirkevných a záujmových aktivít
- Akceptovanie etnických a národnostných menšín

Služby obyvateľom

- Otvorenosť a čestnosť
- Aktivita a pracovitosť
- Zodpovednosť pri plnení si povinností voči občanom

Zdroje

- Transparentné financovanie
- Rozpočtová stabilita
- Silní podnikatelia

Obyvatelia

- Seniori
- Ekonomicky aktívny obyvateľia
- Mládež a deti
- Rodina



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu *poslania*.
2. Pokúste sa sformulovať definíciu *vízie*.
3. Pokúste sa vysvetliť, aký je rozdiel medzi *poslaním* a *víziou*.
4. Pokúste sa sformulovať príklad *poslania* pre Žilinský VÚC.
5. Pokúste sa sformulovať príklad *vízie* pre Žilinský VÚC.

Interné hodnotenie (ako časť SWOT analýzy)

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

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

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

Box 2: Príklady otázok do diskusie pri internom hodnotení

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

Externé hodnotenie (ako časť SWOT analýzy)

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

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

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

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

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

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

Význam SWOT analýzy

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

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



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady SWOT analýzy Žilinského samosprávneho kraja.

Box 5: Príklad zjednodušenej SWOT analýzy pre oblasť kultúry

Silné stránky

- ✓ Medzinárodná reputácia a tradícia v oblasti kultúry v meste.
- ✓ Významná skupina miestnych organizácií, súborov a dobrovoľníkov.
- ✓ Veľké množstvo aktivít v oblasti kultúry počas roka.
- ✓ Silné a kvalitné zastúpenie stredného a vysokého školstva a jeho dostupnosť.
- ✓ Rôznorodá ponuka rekvalifikačných kurzov
- ✓ Rast odbornosti inštitúcií poskytujúcich vzdelávanie a rozširovanie ich počtu.

Slabé stránky

- ✓ Chýbajúca vízia o kultúre v meste a kultúrnych programov pre verejnosť.
- ✓ Nízka informovanosť obyvateľov o jednotlivých kultúrnych podujatiach v meste.

Príležitosti

- ✓ Prepojenie kultúry s cieľmi v oblasti ekonomického a turistického rozvoja mesta.
- ✓ Vybudovanie nových partnerstiev v rámci mesta a regiónu.

Ohrozenia

- ✓ Zanikanie, resp. nevznikanie nových miestnych organizácií v oblasti kultúry, úbytok dobrovoľníkov. .

Box 6: Príklad zjednodušenej SWOT analýzy pre oblasť vzdelávania ŽSK

Silné stránky

- ✓ Rast záujmu o vzdelávanie (formálne a neformálne) zo strany občanov predovšetkým o cudzie jazyky a vyžívanie informačných a komunikačných technológií.
- ✓ Veľké množstvo aktivít v oblasti vzdelávania.
- ✓ Silné a kvalitné zastúpenie stredného a vysokého školstva a jeho dostupnosť.
- ✓ Rôznorodá ponuka rekvalifikačných kurzov.
- ✓ Rast odbornosti inštitúcií poskytujúcich vzdelávanie a rozširovanie ich počtu.

Slabé stránky

- ✓ Nepružnosť odborného vzdelávania a chýbajúce učebné osnovy
- ✓ Nesystematická spolupráca škôl s podnikateľskými subjektmi
- ✓ Absencia stratégie celoživotného vzdelávania
- ✓ Orientácia sa na tradičnú školu založenú na odovzdávaní vedomostí
- ✓ Nedostatočný priestor venovaný rozvoju emocionálnej inteligencie
- ✓ Nízky záujem zamestnávateľov investovať do vzdelávania zamestnancov
- ✓ Nedostatok kvalifikovaných učiteľov cudzích jazykov
- ✓ Chýbajúce regionálne metodické vzdelávacie centrum
- ✓ Kritická situácia ľudských zdrojov v oblasti výskumu a vývoja technológií
- ✓ Nízka úroveň manažmentu a marketingu škôl

Príležitosti

- ✓ Intenzívna spolupráca školského systému a zamestnávateľskej sféry
- ✓ Rozvoj celoživotného vzdelávania
- ✓ Zavádzanie nových efektívnych metód a foriem vzdelávania
- ✓ Európska podpora znalostnej ekonomiky
- ✓ Vytvorenie siete funkčných poradenských centier
- ✓ Zapájanie škôl do procesu trvalo udržateľného rozvoja miest a regiónov
- ✓ Efektívne využitie zvyšujúcej sa penetrácie internetu

Ohrozenia

- ✓ Prehlbovanie nesúladu vzdelávacieho systému s potrebami trhu práce
- ✓ Znižovanie kvality odborného vzdelávania

- ✓ Odliv kvalifikovanej pracovnej sily z regiónu
- ✓ Odliv kvalitných pedagogických pracovníkov a odborníkov
- ✓ Nezáujem o celoživotné vzdelávanie
- ✓ Nevyhovujúca legislatíva, absencia nového školského zákona
- ✓ Nepružnosť ústredných orgánov štátnej správy akceptovať návrhy na úpravu siete stredných škôl a školských zariadení a racionalizáciu



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Kam sa chceme dostať v budúcnosti?

Zámery

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

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

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

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.

Nesprávne naformulovaný zámer:

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

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



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady správne a nesprávne naformulovaných zámerov a konkrétne príklady potenciálnych zámerov Žilinského VÚC.

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

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

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

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

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

Pozitívny príklad: Vysokokvalitné školské a mimoškolské vzdelávanie.

Negatívny príklad: Kraj bude zvyšovať vzdelanie zavedením nových foriem pre všetky vekové kategórie.

Pozitívny príklad: Moderné formy vzdelávania pre všetky vekové kategórie.

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

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.

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.

Pozitívny príklad: Kultúrna ponuka rešpektujúca dopyt a potreby obyvateľov.

Negatívny príklad: Zdravotníctvo kraja bude zamerané na zmenu štruktúry, kvality a dostupnosti ekonomicky udržateľnej ponuky služieb zdravotnej starostlivosti s využitím IKT, prostredníctvom podpory komplexných reštrukturalizačných projektov poskytovateľov zdravotnej starostlivosti a udržateľnej ponuky preventívnych a primárnych služieb zdravotnej starostlivosti s motivovaním a osobnej zodpovednosti občanov.

Pozitívny príklad: Kvalitná a dostupná zdravotná starostlivosť.

Konkrétne prípady zámerov ŽSK pre kompetenčnú oblasť Vzdelávanie:

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

Kvalitný a efektívny školský systém.

Školy a školské zariadenia pre 21. storočie.

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

Moderné školstvo podporujúce celoživotné vzdelávanie.

Vzdelávanie orientované na perspektívne potreby kraja.

Školstvo reagujúce na potreby trhu práce.

Konkrétne prípady zámerov ŽSK pre kompetenčnú oblasť Kultúra:

Kultúra pre všetkých obyvateľov kraja podľa ich potrieb a preferencií.

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

Najkultúrnejší kraj na Slovensku.

Kultúrne a duchovné dedičstvo prístupné pre všetkých.

Tradičná kultúra a história lákajúca turistov.

Kvalitná kultúra pre široké masy obyvateľov.

Konkrétne prípady zámerov ŽSK pre kompetenčnú oblasť Sociálne služby:

Účinná sociálna sieť pre všetky handicapované skupiny obyvateľov.

Kraj bez sociálnej exklúzie.

Komplexná starostlivosť o sociálne znevýhodnené skupiny občanov.

Región zameraný na rozvoj komunít a podporu solidarity.

Maximálna starostlivosť o deti a starších občanov odkázaných na špeciálnu starostlivosť.

Sociálna pomoc len pre skutočne na ňu odkázaných

Konkrétne prípady zámerov ŽSK pre kompetenčnú oblasť Komunikácie:

Bezpečné a kvalitné cesty.

Bezpečné, vysoko kvalitné a pravidelne udržiavané komunikácie.

Najkvalitnejšie cesty na Slovensku.

Moderný cestný a diaľničný systém ZSK.

Komunikácie bezpečné a zjazdné 365 dní v roku.

Kvalitná cestná infraštruktúra celého kraja.

Konkrétne prípady zámerov ŽSK pre kompetenčnú oblasť Doprava:

Zabezpečená dostupnosť miest a obcí v kraji 24 hodín denne.

ZSK s funkčnou integrovanou a kombinovanou dopravou.

ZSK s maximálnou obslužnosťou územia.

Konkurencieschopná a kvalitná doprava.

ZSK - kraj orientovaný na ekologické formy dopravy.

Konkrétne prípady zámerov ŽSK pre kompetenčnú oblasť Šport:

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

Športujúci kraj.

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

Kraj s najširšou ponukou športových aktivít na Slovensku.

Aktívny športový život obyvateľov ZSK.

Športoviská pre všetky vekové kategórie obyvateľov ZSK.

Ciele

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

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

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

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

Pri programovom rozpočtovaní rozlišujeme tri druhy cieľov:

- ✓ výstupové ciele (výstupovo orientované ciele) - vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované subjektom samosprávy;
- ✓ krátkodobé výsledkové ciele (výsledkovo orientovaný cieľ) - vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa 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. Formulujú sa na obdobie 3 – 5 rokov.

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

Správne naformulovaný cieľ:

- Je konkrétny – špecifikuje, čo komplexne a vizionársky vyjadrený zámer znamená.
- Je realizovateľný – rozdeľuje zámer na realizovateľné časti. Skutočným umením pri stanovovaní cieľov je naformulovať ciele, ktoré sú síce výzvou, ale súčasne predstavujú dosiahnuteľný výsledok pri skvalitňovaní činnosti samosprávy. Cieľ by teda mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi⁶.
- Je merateľný - zatiaľ čo zábery sú komplexné a nemeľateľné, ciele musia byť kvantifikovateľné (prostredníctvom merateľných ukazovateľov).
- Je časovo ohraničený – obsahuje informáciu o horizonte dosiahnutia výsledku, a to prostredníctvom hodnôt merateľných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.

Nesprávne naformulovaný cieľ:

- Nesúvisí so stanovenými zábermi samosprávy.
- Nereaguje na (nezohľadňuje) potreby verejnosti (občanov, firiem, záujmových združení a pod.).
- Je všeobecný a nemeľateľný.
- Opisuje činnosti alebo aktivity, ktoré samospráva vykonáva (toto platí najmä v prípade výsledkovo orientovaných cieľov).

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

- Nie je ambiciózny a nepredstavuje pre samosprávu reálnu výzvu.

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

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

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

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



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady zámerov a strednodobých výsledkových cieľov a konkrétne príklady potenciálnych zámerov a strednodobých výsledkových cieľov Žilinského VÚC.

Kompetenčná oblasť Vzdelávanie:

Všeobecný prípad

Zámer: Kvalitný a efektívny školský systém.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť podiel prijatých študentov na vysoké školy zo stredných škôl zriadených VÚC (do roku 2014).

Konkrétny príklad

Zámer: Vzdelávanie orientované na perspektívne potreby kraja.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť zameranie odborných stredných škôl na potreby automobilového priemyslu (do roku 2013).

Kompetenčná oblasť Kultúra:

Všeobecný prípad

Zámer: Tradičná kultúra a história lákajúca turistov.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť návštevnosť kraja domácimi aj zahraničnými turistami (do roku 2012).

Konkrétny príklad

Zámer: Kvalitná kultúra pre široké masy obyvateľov.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť návštevnosť kultúrnych podujatí organizovaných ŽSK (do roku 2010)

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

Kompetenčnú oblasť Komunikácie:

Všeobecný prípad

Zámer: Bezpečné a kvalitné cesty.

Strednodobý výsledkový cieľ: Znížiť počet dopravných nehôd na komunikáciách kraja (do roku 2010)

Konkrétny príklad

Zámer: Moderný cestný a diaľničný systém ZSK.

Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť podiel diaľnic na celkovej dĺžke ciest kraja.



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu zámeru.
2. Pokúste sa sformulovať definíciu cieľa (strednodobého výsledkového).
3. Pokúste sa vysvetliť, aký je rozdiel medzi zámerom a cieľom.
4. Pokúste sa sformulovať príklady zámerov a strednodobých výsledkových cieľov pre rôzne oblasti pôsobenia Žilinského VÚC.

Ako sa tam dostaneme?

Stratégie

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

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

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

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

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

Ako zmeriame dosiahnutý pokrok?

Meranie výkonnosti

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

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

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

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

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

Správne naformulovaný merateľný ukazovateľ:

- ☑ Je jednoznačný a konzistentný - ukazovateľ by mal logicky súvisieť s relevantným cieľom a jednoznačne ho konkretizovať – teda odpovedať na otázku, ako cieľ odmeriame a presne vyjadrovať cieľovú hodnotu, ktorú chceme dosiahnuť. Voľba ukazovateľov je relatívne jednoduchá, ak sú ciele jasné a konkrétne.
- ☑ Je porovnateľný – pri voľbe ukazovateľa musíme myslieť na budúce porovnávanie dosahovaných cieľových hodnôt v istom časovom horizonte. To znamená, že výber ukazovateľa by sme

mali dôkladne uvážiť, pretože vybraným ukazovateľom budeme merať plnenie cieľa niekoľko rokov. Inými slovami, nie je vhodné meniť ukazovatele pre ten istý cieľ každý rozpočtový rok alebo dokonca počas rozpočtového roka, pokiaľ neexistuje relevantný dôvod (napr. ak má cieľ definovaný len jeden ukazovateľ a tento každý rok meníme, stráca sa podstata sledovania plnenia cieľa v čase). Navyše vhodne zvolený ukazovateľ umožní samospráve porovnávať plnenie cieľov v rámci jednotlivých subjektov navzájom.

- ☑ Je merateľný - ukazovateľ by mal byť samozrejme merateľný a kvantifikovateľný, aby bolo možné jednoznačne monitorovať a hodnotiť pokrok v plnení cieľa, resp. jeho plnenie či neplnenie.
- ☑ Je kontrolovateľný - správnosť zistených hodnôt ukazovateľov by mala byť overiteľná a kontrolovateľná. Rovnako by mala byť overiteľná dôveryhodnosť zdroja a spôsob zberu údajov. Táto vlastnosť môže byť dôležitá z pohľadu hlavného kontrolóra mesta, ale aj z pohľadu verejnosti.
- ☑ 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.

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



Príklady

Nasledujúca časť prezentuje všeobecné príklady merateľných ukazovateľov výsledku a konkrétne príklady potenciálnych merateľných ukazovateľov výsledku Žilinského VÚC.

Všeobecné príklady:

percento zamestnancov, ktorí ukončili kurz

percento zvýšenia návštevnosti knižnice

zmena percenta žiakov, ktorí boli prijatí na vysokú školu (v roku 2010 v porovnaní s rokom 2008)

Konkrétne prípady:

percento žiakov, ktorí opakujú ročník (v roku 2012 v porovnaní s rokom 2008)

percento študentov navštevujúcich súkromné školy

percento zníženia výskytu dopravných nehôd

percento nárastu turistov kraja

percento zvýšenia prepravených osôb Žilinským letiskom

percento nárastu prepravených zdravotne postihnutých obyvateľov

percento zvýšenia počtu ubytovaných bezprístrešných občanov



Cvičenie

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

Úlohy:

1. Pokúste sa sformulovať definíciu *merateľného ukazovateľa*.
2. Pokúste sa sformulovať príklady *merateľných ukazovateľov výsledku* pre Žilinskú VÚC.

Programové rozpočtovanie a strategické plánovanie

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

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

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

Mnohé samosprávy v súčasnosti disponujú rôznymi strategickými či koncepčnými dokumentmi (spomínanými Programami hospodárskeho

a sociálneho rozvoja, stratégiami alebo koncepciami pre jednotlivé oblasti pôsobnosti, akčnými plánmi a pod.).

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

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

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

Preto v rámci následnej **prípravy programovej štruktúry** (pre **programy**⁸ a **ich časti**) môžu vyššie uvedené samosprávy – t.j. tie, ktoré už majú zadefinované zámery a strednodobé výsledkové ciele - ďalej definovať

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

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

krátkodobé výsledkové ciele - prezentujúce „okamžité“ výsledky - a **výstupovo orientované ciele**, ktoré prezentujú tovary a služby, vyprodukované samosprávou za rozpočtový rok (alebo aj ďalšie dva).

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

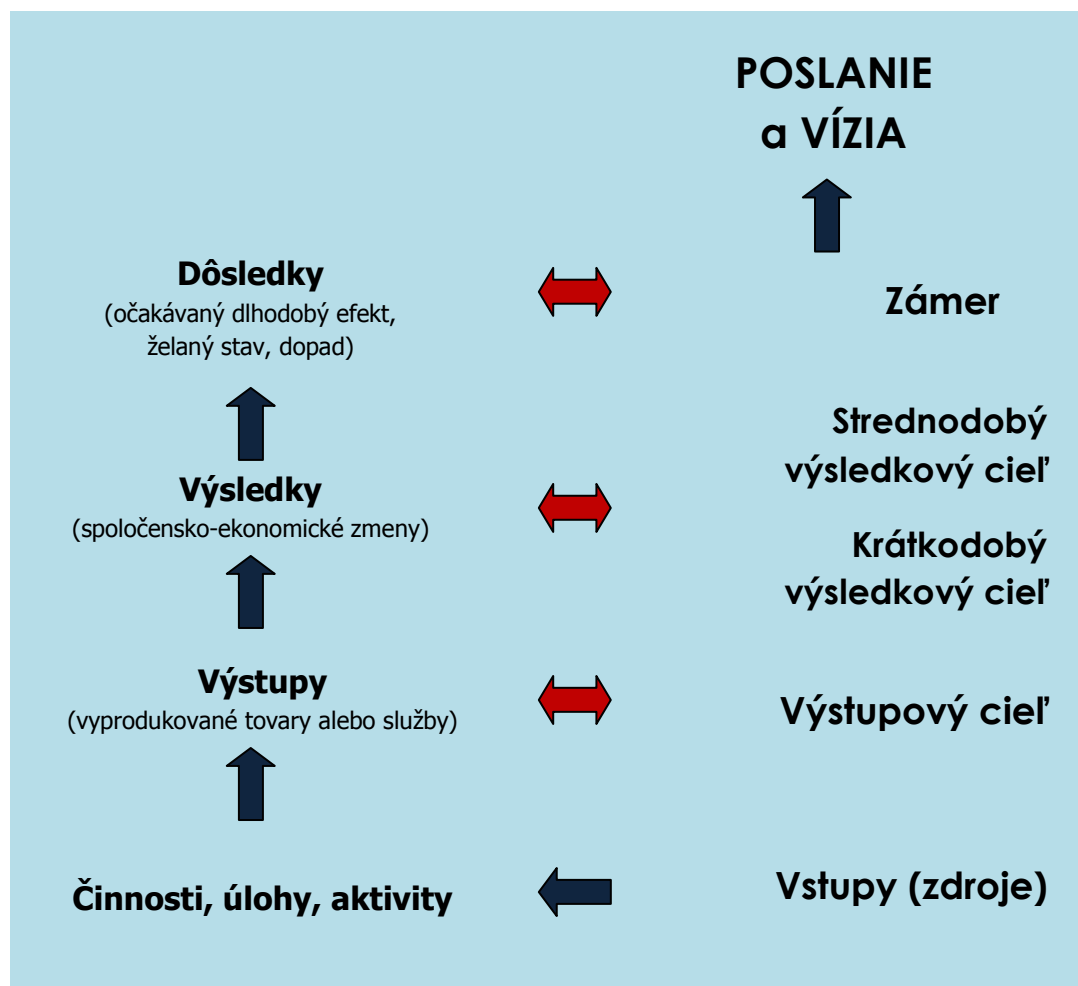
Čo to znamená? **Zámery**, ktoré si Žilinský samosprávny kraj stanovuje, by mali byť **v súlade** s jeho **poslaním** a **víziou**. **Strednodobé výsledkové ciele** by zasa mali prispievať k dosahovaniu **zámeru**, keďže zámer vyjadruje očakávaný pozitívny dopad dlhodobého plnenia príslušných strednodobých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

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

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

Základná podstata logického rámca je prezentovaná v nasledujúcom boxe.

Box 6: Logický rámec



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

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

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

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



Cvičenie

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

Úlohy:

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

Terminológia

Strategické plánovanie

Strategické plánovanie je proces prípravy strategického plánu.

Strategický plán

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

Programové rozpočtovanie

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

Rozpočet zostavený v programovej štruktúre

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

Programová štruktúra (rozpočtu)

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

Program

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

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

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

Podprogram

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

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

¹⁰ Používa sa aj synonymum ukazovatele výkonnosti.

Podprogram základné školy a v rámci neho Prvok základná škola so zameraním na informačné technológie a Prvok základná škola so zameraním na cudzie jazyky). Každý prvok má priradený stručný, výstižný názov.

Projekt

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

Vízia

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

Poslanie

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

Zámer

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

Cieľ

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

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

Výstup

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

Výsledok

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

Merateľný ukazovateľ

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

Monitorovanie

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

Hodnotenie

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

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

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

Logický rámec programu

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

Zdroje informácií

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

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

Súvisiace školiace materiály

Prezentácie popisujúce postupy a procesy pri tvorbe programovej štruktúry.

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

Vzorové príklady tvorby základných prvkov programového rozpočtovania.

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

Vzorové príklady programových štruktúr.

Cieľom dokumentu je prezentovať vzory potenciálnych programových štruktúr.

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

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

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

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

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

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

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

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