

**Zborník obsahujúci príklady správne aj nesprávne formulovaných zámerov, cieľov a  
merateľných ukazovateľov miestnej a regionálnej územnej samosprávy**

## Cieľ dokumentu

Cieľom tohto dokumentu je prezentovať konkrétne príklady vízie, poslania, zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov (základné prvky strategického plánovania a programového rozpočtovania) a vzťahy medzi nimi.

Zborník je súčasťou trilógie dokumentov, ktoré boli vytvorené v súvislosti s implementáciou programového rozpočtovania na úrovni samosprávy Zákonom č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov a preto sa logicky v niektorých častiach na tieto dokumenty odvoláva.

Ďalšími súvisiacimi dokumentmi sú:

1. Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy.
2. Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí.

## Čitatelia dokumentu

Tento dokument je určený predovšetkým:

- Zamestnancom rozpočtových/finančných útvarov obcí, miest, vyšších územných celkov a ich organizácií.
- Vedúcim zamestnancom odborných útvarov obcí, miest, vyšších územných celkov a ich organizácií, ktorí zodpovedajú za implementáciu jednotlivých politík v rámci samosprávy.
- Voleným zástupcom v samospráve.
- Predstaviteľom nevládných a záujmových organizácií.
- Obyvateľom, ktorí sa zaujímajú o to, akým spôsobom samospráva používa verejné zdroje.

## Obsah

Hierarchia dôsledkov, výsledkov a výstupov.....	5
Vizia a poslanie.....	9
Zámery.....	11
Ciele .....	15
Merateľné ukazovatele.....	20
Výstup alebo výsledok.....	25

## Hierarchia dôsledkov, výsledkov a výstupov

Dôvodom spoločnej prezentácie strategického plánovania a programového rozpočtovania je fakt, že tieto dva nástroje (a ich filozofia) spolu **úzko súvisia**.

**Hlavným cieľom dokumentu** je v tomto zmysle bližšie vysvetliť podstatu a úlohu vízie, poslania, zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov - teda kľúčových prvkov nachádzajúcich sa v strategickom pláne akéhokoľvek subjektu samosprávy a v programovom rozpočte obce, mesta či vyššieho územného celku – s dôrazom na ich vzájomný súvis.

**Poslanie a vízia** - ktoré sú súčasťou každého strategického plánu - prezentujú **zmysel existencie** samosprávy (čo robí, prečo a pre koho) a predstavu o **ideálnom stave** samosprávy, resp. ideálnom stave jej fungovania.

**Zámery a výsledkovo orientované ciele** – **predovšetkým strednodobé výsledkovo orientované ciele**, ktoré sú primárne obsiahnuté v strategickom pláne – určujú **priority**, ktoré by mala samospráva (následne) zohľadňovať pri príprave rozpočtu. V kontexte programového rozpočtovania, programová štruktúra **zohľadňuje a integruje** zámery a výsledkovo orientované ciele (prevzaté zo strategického plánu) a tým ich automaticky „uvádza do života“.

Keďže **verejné finančné zdroje sú obmedzené** (vždy prevažuje dopyt nad ponukou disponibilných zdrojov, čo je zrejme už pri zostavovaní rozpočtu, kedy rozpočtové požiadavky niekoľkonásobne prevyšujú rozpočtové príjmy samosprávy), je to práve strategické plánovanie v kombinácii s programovým rozpočtovaním, ktoré účinne pomáhajú samospráve **zamerat' sa na skutočne dôležité úlohy** a sledovať **úspešnosť ich riešenia** (účinnosť). Rozdeľovanie a uvoľňovanie rozpočtových zdrojov bez strategického pohľadu je naopak „krátkozraké“, pretože rozpočet, ktorý sa neodvíja od strategického plánu, zvyčajne prezentuje len momentálne (krátkodobé) ciele.

Navyše nie všetci zamestnanci samosprávy majú konkrétnu predstavu o tom, **kam samospráva smeruje** (resp. má alebo chce smerovať) a čo je obzvlášť dôležité, **prečo tam smeruje**.

Práve **strategický plán** a **programový rozpočet** jednoduchým spôsobom definujú **budúcnosť** samosprávy vo forme vízie/poslania/zámerov/cieľov a súčasne aj **spôsoby** (programy a ich časti), ktoré jej umožnia ich dosiahnuť.

Medzi **víziou, poslaním, zámermi, strednodobými výsledkovými cieľmi, krátkodobými výsledkovými cieľmi, výstupovými cieľmi** a **vstupmi** existuje vo všeobecnosti istá **súvislosť** a **hierarchia**, ktorú definuje tzv. **logický rámec programu**<sup>1</sup>:

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

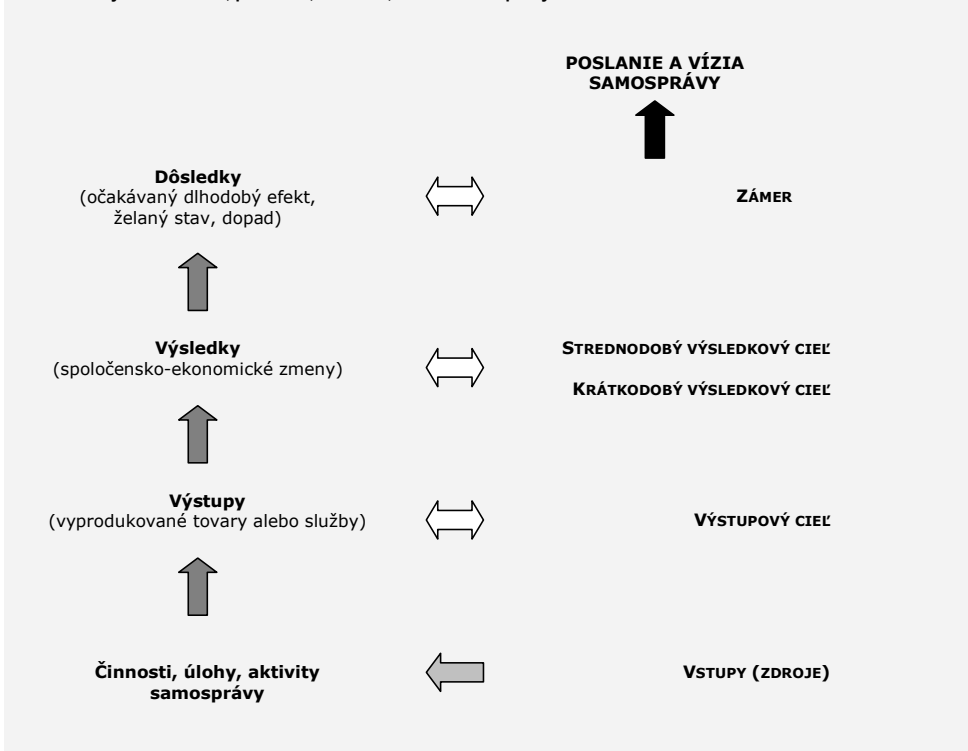
Inak povedané:

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

---

<sup>1</sup> 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.

Box 1: Vzťahy medzi víziou, poslaním, zámermi, cieľmi samosprávy



Legenda:

1. Vstupy – vo všeobecnosti sú to **finančné zdroje<sup>2</sup> (výdavky rozpočtu samosprávy)**, ktorými sú financované jednotlivé úlohy, činnosti, aktivity samosprávy.

1.2. Výstupy - sú tovary a služby vyprodukované počas (rozpočtového) roka samosprávou. V programovom rozpočte sú definované **výstupovo orientovanými cieľmi a ukazovateľmi výstupu**.

1.3. Výsledky - sú spoločensko-ekonomické zmeny dosiahnuté plnením programov (resp. ich častí) v krátkodobom alebo strednodobom rámci. V programovom rozpočte sú definované **výsledkovo orientovanými cieľmi a ukazovateľmi výsledku**. Prítom platí, že krátkodobé výsledkové ciele by mali prispievať k plneniu strednodobých výsledkových cieľov.

1.4. Dôsledky - sú spoločensko-ekonomické dopady plnenia programov dosahované v dlhodobom rámci. V programovom rozpočte sú definované **zámermi**.

1.5. Poslanie a vízia – prezentujú všeobecný pohľad na **úlohy samosprávy a predstavu samosprávy o budúcnosti**. Poslanie a vízia sa definujú sa najmä v strategických plánoch.

**Už pri tvorbe** programového rozpočtu (programovej štruktúry) by sme sa mali riadiť popísanou hierarchiou, napriek tomu, že táto nie je (nemusí byť) viditeľná vždy na prvý pohľad.

<sup>2</sup> Vstupy sú všeobecne charakterizované ako finančné zdroje, konkrétne však ide napríklad o ľudské zdroje, ktoré sa zúčastňujú na realizácii programov, materiálne zdroje ktoré sú využívané pri realizácii programov a pod.

Formátované: Odrážky a číslovanie

Logický rámec programu nám môže pomôcť pri tvorbe rozpočtu napríklad eliminovať niektoré aktivity, ktoré samospráva vykonáva (napríklad na historickom princípe/zo zvyku) a tieto žiadnym spôsobom neprispievajú k dosahovaniu plánovaných výsledkov alebo naopak môže explicitne poukázať na potrebu nových aktivít (upravených aktivít voči existujúcim), ktoré môžu prispieť k plneniu želaných výsledkov a v konečnom dôsledku aj zámerov.

Z praktického hľadiska je užitočné, aby sa vytvorená programová štruktúra (po jej sfinalizovaní) opakovane preskúmala s cieľom posúdiť, či sa nám podarilo dodržať pri jej kreovaní logický rámec programu.

Ilustratívny príklad 1:

**Oblasť:** Bezpečnosti v meste, ktorú zabezpečuje Mestská polícia (Program: Bezpečnosť).

**Zámer programu:** Maximálne bezpečné ulice 24 hodín denne.

Zámer vyjadruje dôsledok – želaný stav - všetkých aktivít, realizovaných Mestskou políciou, ktoré sú financované z rozpočtu mesta (vstup) v rámci Programu Bezpečnosť.

#### Box 2: Vzor hierarchických vzťahov medzi vstupmi, výstupmi, výsledkami a dôsledkami

**Program:** Bezpečnosť

**Zámer:** Maximálne bezpečné ulice 24 hodín denne

**Výsledkovo orientovaný cieľ:** Zvýšiť bezpečnosť obyvateľov v centre mesta

Rok	2008	2009	2010
<b>Ukazovateľ výsledku:</b> % zníženia výskytu protispoločenskej činnosti	30 %	40 %	50 %

**Výstupovo orientovaný cieľ:** Zabezpečiť kontrolu centra mesta hliadkami mestskej polície.

Rok	2008	2009	2010
<b>Ukazovateľ výstupu:</b> počet nasadených hliadok v centre mesta	1	2	3
<b>Ukazovateľ výstupu:</b> počet hliadkujúcich príslušníkov MsP v centre mesta	2	3	3

Rok	2008	2009	2010
<b>Rozpočet (vstup)</b>	10 mil. Sk	10,5 mil. Sk	11 mil. Sk

Jedným z **výsledkovo orientovaných cieľov**, ktoré si stanovila Mestská polícia je: „**Zvýšiť bezpečnosť obyvateľov v centre mesta**“, kde v súčasnosti podľa štatistik eviduje 100 prípadov protispoločenskej činnosti za rok. Merateľným ukazovateľom je % **zníženia výskytu protispoločenskej činnosti**, t.j. do roku 2010 chce Mestská polícia postupne znížiť počet prípadov protispoločenskej činnosti, ktorá je páchaná v centre mesta až o 50 % (vyjadrenie spoločenskej zmeny = dosiahnutý výsledok).

Jednou z aktivít, ktorú Mestská polícia vykonáva v rámci Programu Bezpečnosť je hliadkovanie (Podprogram Hliadkovanie). Pri príprave rozpočtu si Mestská polícia rozpočtuje v rámci Podprogramu Hliadkovanie výdavky (rastúce) a odôvodňuje ich stanoveným výstupovo orientovaným cieľom: „**Zabezpečiť kontrolu centra mesta hliadkami mestskej polície**“

a ukazovateľmi: **počet nasadených hliadok v centre mesta a počet hliadkujúcich príslušníkov MsP v centre mesta**. Uvedené ukazovatele majú rastúcu tendenciu, a preto je aj objem rozpočtovaných zdrojov vyšší. Ide o **ukazovatele výstupu**, ktoré v tomto prípade identifikujú **počet** (výstupom tejto služby – hliadkovanie – je istý počet hliadkujúcich príslušníkov Mestskej polície a istý počet nasadených hliadok).

**Teda hierarchia je nasledovná:**

- **Vstupom** je vo všeobecnosti rozpočet, ktorý sa využije na pokrytie výdavkov spojených s hliadkovaním;
- **Aktivitou** je hliadkovanie, ktoré zabezpečuje Mestská polícia;
- **Výstupom** hliadkovania je istý počet hliadkujúcich a istý počet nasadených hliadok;
- **Výsledkom** je zníženie výskytu protispoločenskej činnosti, ku ktorej prispel zvýšený počet hliadok a hliadkujúcich;
- Tento výsledok pomáha napĺňať stanovený **všeobecný a komplexný zámer** (želaný stav, dôsledok);
- Aj prostredníctvom plnenia tohto zámeru mesto zabezpečuje svoje **poslanie a víziu** (viď vzory poslania a vízie v nasledujúcej kapitole).

Ilustratívny príklad 2:

**Oblasť:** výstavba ciest v samosprávnom kraji, ktorú zabezpečuje organizácia zriadená VÚC (Program: Cestné komunikácie).

**Zámer programu:** Kvalitné a bezpečné cesty.

Zámer teda vyjadruje dôsledok – želaný stav - všetkých aktivít, realizovaných organizáciou v súvislosti s cestnými komunikáciami, ktoré sú financované z rozpočtu mesta (vstup) v rámci programu Cestné komunikácie.

**Box 3: Vzor hierarchických vzťahov medzi vstupmi, výstupmi, výsledkami a dôsledkami**

**Program:** Cestné komunikácie

**Zámer:** Kvalitné a bezpečné cesty

**Výsledkovo orientovaný cieľ:** Zvýšiť bezpečnosť na ceste 2. triedy v úseku AD

Rok	2008	2009	2010
<b>Ukazovateľ výsledku:</b> % zníženia výskytu dopravných nehôd na úseku /rok	40 %	60 %	80 %

**Výstupovo orientovaný cieľ:** Zabezpečiť rozšírenie cesty 2. triedy v úseku AB

Rok	2008	2009	2010
<b>Ukazovateľ výstupu:</b> počet km rozšírenej a rekonštruovanej cesty	10		

**Výstupovo orientovaný cieľ:** Zabezpečiť rozšírenie cesty 2. triedy v úseku BC

Rok	2008	2009	2010
<b>Ukazovateľ výstupu:</b> počet km rozšírenej a rekonštruovanej cesty		10	



**Výstupovo orientovaný cieľ:** Zabezpečiť rozšírenie cesty 2. triedy v úseku CD

Rok	2008	2009	2010
Ukazovateľ výstupu: počet km rozšírenej a rekonštruovanej cesty			10
Rok	2008	2009	2010
Rozpočet (vstup)	100 mil. Sk	100 mil. Sk	100 mil. Sk

Jedným z **výsledkovo orientovaných cieľov**, ktoré si stanovil VÚC je: „**Zvýšiť bezpečnosť na ceste 2. triedy v úseku AD**“, kde v súčasnosti podľa štatistik eviduje 100 prípadov dopravných nehôd za rok. Merateľným ukazovateľom je % **zniženia výskytu dopravných nehôd na úseku /rok**, t.j. do roku 2010 chce VÚC postupne znížiť počet dopravných nehôd až o 80 % (vyjadrenie spoločenskej zmeny = dosiahnutý výsledok).

Jednou z aktivít, ktoré VÚC podnikne v rámci programu *Cestné komunikácie* pre dosiahnutie výsledku – „**Zvýšiť bezpečnosť na ceste 2. triedy v úseku AD**“ - je výstavba nového pruhu cesty v celkovej dĺžke 30 km (Podprogram Výstavba komunikácií). V rozpočte sa tieto činnosti premietnu do výstupovo orientovaných cieľov: „**Zabezpečiť rozšírenie cesty 2. triedy v úseku AB**“, „**Zabezpečiť rozšírenie cesty 2. triedy v úseku BC**“, „**Zabezpečiť rozšírenie cesty 2. triedy v úseku CD**“ a ukazovateľov: **počet km rozšírenej a rekonštruovanej cesty**.

**Teda hierarchia je nasledovná:**

- **Vstupom** je vo všeobecnosti rozpočet, ktorý sa využije na pokrytie výdavkov spojených s výstavbou nového pruhu cesty;
- **Aktivitou** je výstavba realizovaná (v tomto prípade) organizáciou VÚC;
- **Výstupom** výstavby je v horizonte 3 rokov spolu 30 km nového pruhu cesty;
- **Výsledkom** má byť zníženie výskytu dopravných nehôd na danom úseku, ktorý bol pred výstavbou nového pruhu úzky a neprehľadný, čo spôsobovalo častý výskyt nehôd;
- Tento výsledok pomáha napĺňať stanovený **všeobecný a komplexný zámer** (želaný stav, dôsledok);
- Aj prostredníctvom plnenia tohto zámeru VÚC zabezpečuje svoje **poslanie a víziu** (viď vzory poslania a vízie v nasledujúcej kapitole).
- Ďalším výstupovo orientovaným cieľom v rámci dosahovania výsledku môže byť skvalitnenie značenia na úseku AD, kde ukazovateľom výstupu by mohol byť počet osadených dopravných značení s výstrahou pre vodičov. Aj tento výstup by teoreticky mohol relevantne prispieť k naplánovanému výsledku.

## Vízia a poslanie

**Vízia a poslanie** samosprávy sú zvyčajne súčasťou strategického plánu<sup>3</sup> a predstavujú **vrchol** pomyselnej **hierarchie vzťahov**, ktorá bola prezentovaná v predchádzajúcej časti dokumentu.

<sup>3</sup> Samozrejme môžu byť aj súčasťou programového rozpočtu, resp. tento sa môže na ich existenciu a znenie odvolávať. Najmä v prípade malých obcí môže programový rozpočet do veľkej miery nahradiť strategický plán.

## 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?**

### Box 4: Príklad poslania mesta

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.
- Plánovanie a rozpočtovanie na základe jasných zámerov a cieľov.

### Box 5: Príklad poslania obce

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

### Box 6: Príklad poslania VÚC

- 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.

## Vízia

Ďalšou dôležitou súčasťou každého strategického plánu je vízia. Kým poslanie vyjadruje prečo samospráva existuje, vízia prezentuje predstavu o budúcnosti (ideálnej) mesta, obce či vyššieho územného celku.

### Box 7: Príklad vízie mesta

- 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.

#### Box 8: Príklad vízie obce

- Obec bude bezpečným a prosperujúcim miestom, ktoré bude priťahovať návštevníkov svojou unikátnou prírodnou scenériou a zachovaným kultúrnym a historickým bohatstvom.

alebo

- Naša obec sa stane ekonomicky a spoločensky najrozvinutejším miestom v kraji.

#### Box 9: Príklad vízie VÚC

- 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.

## Zámery

Definícia podľa metodiky:

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

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 naplňovať.
- Je stanovený ako **výzva**.
- Je formulovaný tak, aby jasne a **jednoznačne** deklaroval **smerovanie** samosprávy v danej oblasti.

Nesprávne naformulovaný zámer:

- Nezhľadňuje 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.

Príklady správne formulovaných zámerov:

#### Box 10: Príklady správne formulovaných zámerov

##### Mestská polícia

- Bezpečné a priateľské ulice pre všetkých obyvateľov a návštevníkov mesta 24 hodín denne
- Mesto XY – najbezpečnejšie mesto na Slovensku.
- Bezpečné a priateľské mesto, mesto bez kriminality.

#### **Odpadové hospodárstvo**

- Adresný systém odpadového hospodárstva kladúci dôraz na ochranu životného prostredia
- Účinný systém zberu a likvidácie odpadu v meste s dôrazom na kvalitu životného prostredia.

#### **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.

#### **Kultúra**

- Kultúra pre všetkých obyvateľov podľa ich potrieb a preferencií.
- Najkultúrnejšie mesto na Slovensku.
- Kultúra pre všetkých obyvateľov kraja.
- Kultúrne centrum Slovenska.

#### **Sociálne záležitosti**

- Účinná sociálna sieť pre všetky handicapované skupiny obyvateľov.
- Mesto bez sociálnej exklúzie.
- Komplexná starostlivosť o sociálne znevýhodnené skupiny občanov.

#### **Cestné komunikácie**

- Bezpečné a kvalitné cesty.
- Bezpečné, vysoko kvalitné a pravidelne udržiavané komunikácie.
- Najkvalitnejšie cesty na Slovensku.

#### **Doprava**

- Integrovaný a ekonomicky efektívny dopravný systém, poskytujúci najvyššiu kvalitu a orientáciu na zákazníkov.
- Zabezpečená dostupnosť miest a obcí v kraji 24 hodín denne.

#### **Služby pre občanov**

- Maximálne kvalitné a flexibilné služby pre všetkých obyvateľov a návštevníkov mesta.
- Otvorená a nebyrokratická samospráva, orientovaná na služby obyvateľom.

#### Prostredie pre život

- Atraktívne a zdravé prostredie pre život, prácu a oddych obyvateľov a návštevníkov mesta s dôrazom na ochranu prírody a krajiny.
- Infraštruktúra pre kvalitný život, oddych a zábavu.

#### Verejné osvetlenie

- Osvetlené a bezpečné mesto

#### Šport

- Rozsiahly výber športových aktivít podľa dopytu, želaní a preferencií obyvateľov.
- Športujúca obec.
- Mesto s rozsiahlou ponukou športových podujatí podľa dopytu a želaní jeho obyvateľov.

#### Bývanie

- Mesto, z ktorého obyvatelia nemusia odchádzať.
- Bytový fond pre všetky spoločenské vrstvy.

Príklady nesprávne formulovaných zámerov:

**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 11: Príklady nesprávne formulovaných zámerov

- Zabezpečiť v rámci samosprávy vysokokvalitné, ľahko dostupné a širokospektrálne služby v prospech občanov mesta a podnikateľov pôsobiacich na území mesta.
- Otvorene a zodpovedne pristupovať pri plnení si povinností voči obyvateľom samosprávneho kraja, ako aj voči ostatným klientom.
- Pre príjemný a pokojný život v meste zabezpečiť ochranu majetku mesta, občanov a návštevníkov.
- Skvalitniť systém odpadového hospodárstva na území mesta s cieľom zabezpečiť ochranu a tvorbu životného prostredia.
- Vytvárať podmienky pre úspešný rozvoj všetkých druhov škôl a školských zariadení (štátne, súkromné, cirkevné) pre kvalitné školské a mimoškolské vzdelávanie.
- Vytvoriť predpoklady pre udržateľnosť kvality životného prostredia v meste, s dôrazom na znižovanie miery znečistenia a ochrany prírody v meste.
- Zvyšovať kvalitu a efektívnosť školského vzdelávania na stredných školách a poskytovať komplexné služby v tejto oblasti.

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

**Box 12: Príklady zmeny nesprávne formulovaných zámerov na správne formulované zámery**

- Vysokokvalitné a ľahko dostupné služby pre občanov a podnikateľov.
- Maximálna zodpovednosť pri poskytovaní služieb obyvateľom a klientom samosprávneho kraja.
- Chránené zdravie, život a majetok občanov a návštevníkov mesta.
- Maximálne efektívny systém odpadového hospodárstva s dôrazom na ochranu a tvorbu životného prostredia.
- Vysokokvalitné školské a mimoškolské vzdelávanie.

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 13: Príklady nesprávne formulovaných zámerov**

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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

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

- Maximálne efektívne služby samosprávy.
- Samospráva otvorená pre všetky súkromné iniciatívy obyvateľov mesta.
- Bývanie pre všetky skupiny obyvateľstva.
- Vysokokvalitná správa nehnuteľností mesta.
- Transparentné a kvalitné interné služby úradu VÚC.
- Profesionálne a vysokokvalitné služby na úseku sociálnych a zdravotných služieb.
- Profesionálne a vysokokvalitné služby na úseku školstva.
- Profesionálne a vysokokvalitné služby na úseku dopravnej a technickej infraštruktúry.
- Kultúrna ponuka rešpektujúca dopyt obyvateľov.

## Ciele

Definícia podľa metodiky:

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

Druhy cieľov:

- Rozlišujeme:
  - a) **Výstupovo orientovaný cieľ**, ktorý vyjadruje konkrétne výstupy, t. j. **tovary a služby** vyprodukované subjektom samosprávy;
  - a)b) **Krátkodobý výsledkový cieľ** (1 ročný), ktorý vyjadruje tzv. okamžitý výsledok, ktorý samospráva plánuje dosiahnuť v rámci rozpočtového roka;
  - a)c) **Strednodobý výsledkový cieľ** (3-5 ročný), ktorý vyjadruje výsledok dosiahnuteľný samosprávou v strednodobom časovom horizonte 3–5 rokov;

Formátované: Odrážky a číslovanie

Správne naformulovaný cieľ:

- Je **konkrétny** – špecifikuje, čo komplexne a vizionársky vyjadrený zámer znamená.
- Je **realizovateľný** – rozdeľuje zámer na realizovateľné časti. Skutočným umeňím pri stanovovaní cieľov je naformulovať ciele, ktoré sú síce výzvou, ale súčasne predstavujú dosiahnuteľný výstup a najmä výsledok pri skvalitňovaní činnosti samosprávy. Cieľ by teda mal byť konzistentný s rozpočtovými zdrojmi<sup>4</sup>.
- Je **merateľný** - zatiaľ čo zámeru sú komplexné a nemerateľné, 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.

Nesprávne naformulovaný cieľ:

- Nesúvisí so stanovenými zámermi samosprávy.
- Nereaguje na (nezhľadňuje) 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 ambiciózný a nepredstavuje pre samosprávu reálnu výzvu (týka sa najmä výsledkovo orientovaných cieľov).

Príklady správne formulovaných cieľov:

### **Strednodobé výsledkové ciele**

Strednodobé výsledkové ciele vyjadrujú výsledky, ktoré plánuje samospráva dosiahnuť v časovom horizonte 3-5 rokov. Svojou podstatou konkretizujú stanovený zámer, vyjadrujú dôležité zmeny potrebné na jeho plnenie, pomáhajú pri posudzovaní výdavkov z hľadiska viacročného rozpočtu a súčasne aj preklenúť informačnú medzeru medzi zámerom a okamžitými výsledkami a výstupmi, ku ktorým sa priradujú ročné výdavky.

<sup>4</sup> Je úplne zbytočné formulovať ciele, ktoré nie je možné zrealizovať, najmä ak je evidentné, že ciele nie sú kryté dostatočnými finančnými zdrojmi.

**Box 15: Príklady strednodobých výsledkových cieľov**

- Zvýšiť podiel prijatých študentov na odborné stredné školy zo škôl zriadených mestom (do roku 2013).
- Zvýšiť podiel prijatých študentov na vysoké školy zo stredných škôl zriadených VÚC (do roku 2015).
- Dosiahnuť úroveň vedomostí žiakov základných škôl zriadených mestom minimálne na úrovni priemeru top 5 OECD krajín (do roku 2010).
- Zvýšiť dopravnú obslužnosť kraja (do roku 2009).
- Znížiť zaťaženie centra mesta individuálnou automobilovou dopravou (do roku 2010).
- Znížiť mieru protispoločenskej činnosti páchanej na sídliskách (do roku 2011).
- Znížiť počet priestupkov vodičov na území mesta (do roku 2010).
- Zvýšiť objem recyklovaného odpadu vyprodukovaného na území mesta (do roku 2012).
- Znížiť objem nerecyklovaného odpadu vyprodukovaného na území mesta (do roku 2012).
- Znížiť daňové zaťaženie obyvateľov mesta (do roku 2010).
- Zvýšiť výťažnosť daní (do roku 2010).
- Zvýšiť aktívny záujem obyvateľov mesta o športové aktivity (do roku 2010).
- Zvýšiť atraktivnosť stravovania v školských zariadeniach (do roku 2010).
- Zvýšiť kvalitu výchovných a vzdelávacích služieb v materských školách (do roku 2010).

**Krátkodobé výsledkové ciele**

Krátkodobé výsledkové ciele vyjadrujú „okamžité“ výsledky, ktoré plánuje samospráva dosiahnuť v priebehu rozpočtového roka (ako priamy výsledok realizácie výstupov).

**Box 16: Príklady krátkodobých výsledkových cieľov**

- Zvýšiť podiel škôl v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta/VÚC vyučujúcich predmet podnikateľské vzdelávanie (v roku 2008).
- Zvýšiť počet domácností napojených na vodovodnú sieť na území mesta (v roku 2009).
- Zvýšiť návštevnosť knižníc (v roku 2009).
- Zvýšiť počet účastníkov verejných športových aktivít (v roku 2009).
- Zvýšiť počet krúžkov záujmovej činnosti (v roku 2009).
- Rozšíriť ubytovacie kapacity pre bezprístrešných občanov (v roku 2009).

**Výstupovo orientované ciele**

Výstupové ciele vyjadrujú konkrétne výstupy, t.j. tovary a služby vyprodukované v rámci samosprávy počas rozpočtového roka programom alebo jeho časťou. Výstupy sa zvyčajne charakterizujú pomocou merateľných ukazovateľov cez kvantitu (tzn. množstvo tovarov a služieb), kvalitu (tzn. spokojnosť, dostupnosť, flexibilita a pod.) alebo efektívnosť (jednotkové náklady).

V prípadoch, kde sú výstupy podmienené legislatívou/reguláciami (napr. poskytovanie dávok, overovanie listín a podpisov, vydávanie súpisných čísiel, vydávanie povolení na podnikanie a pod.), je možné stanoviť samozrejme len plánovanú hodnotu výstupu. Okrem toho je však možné sa zamerať na kvalitu poskytovanej služby, t.j. samospráva si môže stanoviť za cieľ zvýšiť



flexibilitu pri poskytovaní takejto služby (skrátit' čas napriek legislatívou stanoveného intervalu 30 dní) alebo zvýšiť efektívnosť poskytovania takejto služby.

Ak výstupovo orientovaný cieľ vyjadruje určitú postupnú zmenu a je možné prostredníctvom merateľného ukazovateľa konkretizovať výstup, ktorý sa dosiahne v dlhšom časovom rámci, tieto údaje sa v programovom rozpočte uvedú prostredníctvom merateľných ukazovateľov (viď príklad s Mestskou políciou). Konkretizácia výstupov v časovom rade sa však netýka len tých cieľov, pri ktorých výstupy vyjadrujú zmenu, ale aj konštantných vzhľadom na prípravu trojročných rozpočtov.

#### **Box 17: Príklady výstupovo orientovaných cieľov**

- Zabezpečiť propagáciu mesta na výstavách a veľtrhoch v Českej republike (v roku 2009).
- Zabezpečiť pravidelnú kontrolu centra mesta hliadkami mestskej polície (v roku 2009).
- Podporiť neformálne športové aktivity v samosprávnom kraji (v roku 2009).
- Zabezpečiť efektívne a flexibilné vydávanie licencií pre autobusovú dopravu (v roku 2009).
- Zabezpečiť starostlivosť o existujúcu verejnú zeleň (v roku 2009).
- Zabezpečiť pravidelnú údržbu mestských detských ihrísk (v roku 2009).
- Zabezpečiť údržbu kultúrnych pamiatok a pamätihodností mesta (v roku 2009).
- Zvýšiť informovanosť obyvateľov o možnosti získania vlastného bývania (v roku 2009).
- Zabezpečiť informačne prehľadnú a aktuálnu evidenciu majetku vo vlastníctve VÚC (v roku 2009).
- Zabezpečiť dôstojné pochovanie nemajetných občanov (v roku 2009).
- Zabezpečiť prepravné služby pre zdravotne najťažšie postihnutých obyvateľov mesta (v roku 2009).

Príklady nesprávne formulovaných cieľov:

V praxi sa vyskytujú 3 elementárne nedostatky, ktoré sa týkajú formulovania cieľov.

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

#### **Box 18: Príklady nesprávne formulovaných cieľov**

- (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.
- (V roku 2009) na verejných trhových miestach prevádzkovaných mestom zvýšiť tržby, zvýšiť predajné miesta, zvýšiť predávajúcich i kupujúcich
- (V roku 2010) podporiť vybudovanie azylového centra ako neštátneho zariadenia sociálnej starostlivosti pre všetky sociálne slabé skupiny občanov, kde by získali dočasné ubytovania pokým si nenájdu iné náhradné ubytovanie alebo pominú príčiny, pre ktoré im azylové bývanie bolo poskytnuté
- (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.
- (V roku 2007) zlepšiť životné prostredie, udržiavať pracovné aktivity dlhodobo nezamestnaných, vylepšiť ich ekonomické a sociálne podmienky

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

**Box 19: Príklady zmeny nesprávne formulovaných cieľov na správne formulované ciele**

- (Do roku 2010) zvýšiť podiel prijatých študentov na stredné školy zo základných škôl, ktoré boli zriadené obcou
- (Do roku 2010) znížiť podiel žiakov opakujúcich ročník.
- (V roku 2009) zvýšiť tržby na verejných trhových miestach prevádzkovaných mestom.
- (V roku 2009) zvýšiť počet predajných miest.
- (V roku 2010) podporiť vybudovanie azylového centra.
- (V roku 2008) zabezpečiť pomoc pre starých a zdravotne handicapovaných občanov.

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

**Box 20: Príklady nesprávne formulovaných cieľov**

- (Počas roka 2008) zorganizujeme rôzne spoločenské a kultúrne aktivity pre rôzne skupiny obyvateľov mesta.
- (V roku 2009) budeme udržiavať a prevádzkovať všetky kultúrne strediská na území mesta a zabezpečíme ich renováciu.
- (V roku 2009) poskytneme dotácie pre spoločnosť podnikajúcu v doprave, ktorá realizuje služby MHD pre našich obyvateľov.
- (V roku 2008) budeme vybavovať všetky žiadosti a dopyty obyvateľov v klientskom centre.
- (Do roku 2013) sa budeme snažiť vyriešiť bytový problém: postavením nájomných bytov, motiváciou občana pre riešenie vlastnej bytovej situácie.
- (V roku 2008) budeme zabezpečovať zaujímavé marketingové akcie a zviditeľňovať náš kraj.
- (V roku 2010) budeme poskytovať komplexné podklady investorom, ktorí majú záujem investovať v samosprávnom kraji.
- (V roku 2009) budeme poskytovať dotácie zariadeniam sociálnych služieb.

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

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

- (V roku 2008) zabezpečiť spektrum (ponuku) spoločenských a kultúrnych aktivít.
- (V roku 2009) zabezpečiť prevádzku kultúrnych stredísk na území mesta (alt. zabezpečiť priestor pre kultúrne aktivity).
- (V roku 2009) zabezpečiť prevádzku MHD.
- (Do roku 2013) rozšíriť ponuku bytov (bytový fond) na území mesta.
- (Do roku 2013) znížiť počet čakateľov na byt.
- (V roku 2008) zabezpečiť propagáciu kraja na všetkých v SR organizovaných výstavách.
- (V roku 2010) zabezpečiť informačný servis pre potenciálnych investorov.
- (V roku 2010) zvýšiť počet investorov investujúcich v samosprávnom kraji.

- (V roku 2009) zabezpečiť prevádzku zariadení sociálnych služieb.

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

**Box 22: Príklady nesprávne formulovaných cieľov**

- (V roku 2010) sprostredkovať kultúru.
- (V roku 2009) podporovať seniorov.
- (V roku 2009) podporiť šport.
- (V roku 2009) zmierniť sociálnu núdzu.
- (V roku 2009) zlepšiť poskytovanie sociálnych služieb.
- (V roku 2009) zabezpečovať odvoz smetí.
- (V roku 2009) udržiavať cesty.

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

- (V roku 2010) sprostredkovať kultúru pre obyvateľov mesta prostredníctvom divadelných predstavení zahraničných súborov.
- (V roku 2009) podporiť seniorov organizovaných v kluboch dôchodcov.
- (V roku 2009) podporiť činnosť športových klubov v kraji dotačným systémom.
- (V roku 2009) zmierniť sociálnu núdzu bezprístrešných obyvateľov.
- (V roku 2009) zvýšiť kvalitu (rozsah) poskytovania sociálnych služieb pre zdravotne handicapovaných.
- (V roku 2009) zabezpečiť odvoz smetí na území mesta.
- (V roku 2009) zabezpečiť zimnú (letnú) údržbu mestských komunikácií.

## Merateľné ukazovatele

Definícia podľa metodiky:

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

Druhy merateľných ukazovateľov:

- Existujú dve základné kategórie merateľných ukazovateľov:
  - merateľný ukazovateľ výstupu,
  - merateľný ukazovateľ výsledku.
- Rozdiel medzi merateľným ukazovateľom výstupu a merateľným ukazovateľom výsledku môže byť v istých prípadoch nie celkom zrejmy. Vždy treba pamätať na to, že ukazovateľ výstupu vo všeobecnosti informuje o počte (výstup). Naopak ukazovateľ výsledku prezentuje zmenu (výsledok).

Formátované: Odrážky a číslovanie

Správne naformulovaný merateľný ukazovateľ:

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

Nesprávne naformulovaný merateľný ukazovateľ:

- Definícia nesprávne naformulovaného merateľného ukazovateľa je veľmi jednoduchá – predstavuje presný opak správne navrhnutého ukazovateľa, t.j. jeho vlastnosti sú v rozpore s uvedenými podmienkami pre správnu formuláciu.

Príklady správne formulovaných merateľných ukazovateľov:

- V princípe existujú dva základné druhy merateľných ukazovateľov:
  - a) ukazovateľ výstupu a
  - b) 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 stanovení zdrojov potrebných na realizáciu programu alebo jeho častí. V optimálnom prípade výstupy z realizácie programov a jeho častí prispievajú k plneniu stanoveného výsledku (výsledkovo orientovaného cieľa). V opačnom prípade môže byť problém v navrhutej programovej štruktúre (konkrétne jednotlivých častiach programu), resp. ak sa neplnia ani naplánované výstupy, problém zvyčajne spočíva v zlom riadení.
- Merateľný ukazovateľ výstupu môže byť zameraný na **množstvo** (kvantitu), **náklady** (efektívnosť) alebo **kvalitu** samosprávou produkovaných tovarov a služieb.
- Merateľný ukazovateľ výstupu sa zvyčajne sa uvádza v absolútnej hodnote, ale aj v %.

#### **Box 24: Príklady merateľných ukazovateľov výstupu**

- a) **Ukazovateľ množstva** prezentuje primárne objem vyprodukovaných výstupov a je udávaný ako počet (doslova v ks), využívajúc aj ďalšie jednotkové miery:
  - počet vydaných licencií za rok (ks)
  - počet klientov centra prvého kontaktu
  - počet služieb poskytovaných v centre prvého kontaktu
  - počet hliadok mestskej polície
  - počet príslušníkov mestskej polície
  - počet žiakov základnej školy
  - počet žiakov využívajúcich školské stravovanie
  - počet (dĺžka) udržiavaných ciest (km)
  - počet (dĺžka) opravených ciest (km)
  - počet (dĺžka) vybudovaných ciest (km)
  - počet vyškolených zamestnancov
  - počet zasadnutí mestského zastupiteľstva
  - počet (objem) odvezeného odpadu (t) (l)
  - počet zorganizovaných predstavení
  - počet návštevníkov knižnice
  - počet seniorov v domove dôchodcov

- počet pacientov v dome sociálnych služieb
  - počet vysadených drevín
  - počet prevádzkovaných svetelných bodov
  - počet rozmiestnených kontajnerov
- b) 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<sup>5</sup>.
- 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 zvieru v útulku
  - náklady na vydanie 1 povolenia
  - náklady na 1 m<sup>2</sup> pokosenej zelene
  - náklady na vydanie 1 súpisného čísla
- c) 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

<sup>5</sup> Pri využití benchmarkingu je možné porovnávať efektívnosť poskytovaných služieb medzi samosprávami navzájom a hľadať iné riešenia „produkovania“ tovarov a služieb. Ukazovateľ efektívnosti môže slúžiť aj pre vnútornú kontrolu – hlavný kontrolór – pri príprave stanovísk k rozpočtu/záverečnému účtu a súčasne pre vonkajšiu kontrolu – verejnosť, nevládne inštitúcie a pod.

- 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

#### **Merateľný ukazovateľ výsledku**

- Merateľný ukazovateľ výsledku prezentuje do akej miery program alebo jeho časť (teda všetky aktivity v rámci programu, jeho časti) 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).

#### **Box 25: 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 plynifikovaných domácností
- percento rozšírenia zelenej plochy z plochy mesta
- percento nárastu turistov

### **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.

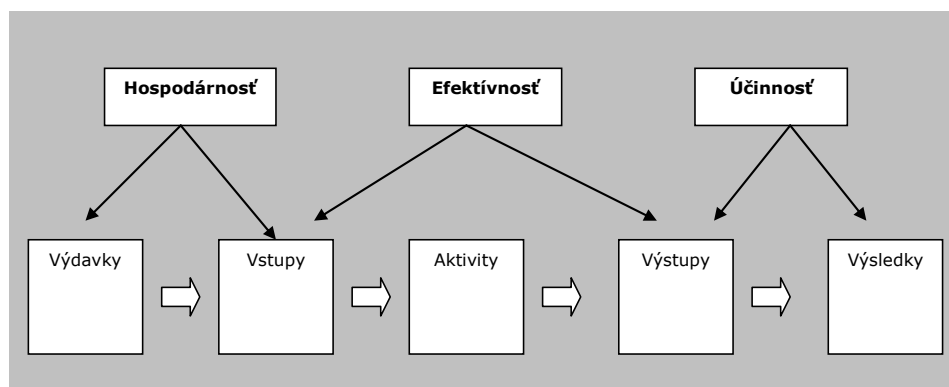
#### **Box 26: Príklady merateľných ukazovateľov vstupu**

- 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.



## Výstup alebo výsledok

- V súvislosti s prezentáciou cieľov a najmä merateľných ukazovateľov, ktoré majú slúžiť ako hlavný indikátor plnenia úloh samosprávy je nutné upozorniť na fakt, že z pohľadu programového rozpočtovania, lepšie povedané z **pohľadu verejnosti sú dôležitejšie výsledky ako výstupy**. Inými slovami, **samospráva môže realizovať svoje aktivity s maximálnou efektívnosťou, ale ak tieto aktivity a ich výstupy neslúžia pre dosiahnutie plánovaných výsledkov, sú absolútne zbytočné** (viď aj logický rámec programu).
- Napr. ak Mestská polícia bude realizovať svoju činnosť maximálne efektívne – bude dokonca najefektívnejšia na Slovensku – ale jej aktivity neprispievajú k zníženiu protispoločenskej činnosti v meste, je efektívnosť, ktorú dosahuje úplne irelevantná z pohľadu zvýšenia bezpečnosti mesta, a tieto aktivity sú neúčinné.
- Pomocou vzťahov medzi vstupmi, výstupmi a výsledkami môžeme prezentovať aj podstatu merateľných ukazovateľov.



### Legenda:

- Hospodárnosť - získanie finančných, ľudských a materiálnych zdrojov vo vyhovujúcej kvalite a kvantite, vo vhodnom čase a s čo najnižšími nákladmi.
- Efektívnosť - vzťah medzi tovarmi a službami (výstupmi), ktoré produkuje program alebo aktivita a zdrojmi použitými na ich vyprodukovanie (vstupy).
- Účinnosť - miera dosahovania očakávaných výsledkov.

***Zborník obsahujúci príklady správne aj nesprávne formulovaných zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov miestnej a regionálnej územnej samosprávy***

V roku 2007 pre Ministerstvo financií Slovenskej republiky spracovala spoločnosť Hayek Consulting, spol. s r. o..

© 2007 Ministerstvo financií SR. Všetky práva vyhradené.