

FORMULOVANIE ZÁMEROV, CIEĽOV A MERATEĽNÝCH UKAZOVATEĽOV

MANUÁL

K METODICKÉMU POKYNU MF SR NA USMERNENIE

PROGRAMOVÉHO ROZPOČTOVANIA

Č. 5238/2004

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 3 |
| 1. Hierarchia dôsledkov, výsledkov a výstupov | 3 |
| 2. Zámery | 4 |
| 3. Strednodobé výsledkové ciele | 5 |
| 4. Krátkodobé výsledkové ciele | 6 |
| 5. Merateľný ukazovateľ výsledku | 6 |
| 6. Výstupové ciele | 7 |
| 7. Merateľný ukazovateľ výstupu | 7 |
| 8. Vlastnosti výsledkových a výstupových cieľov | 9 |
| 9. Vlastnosti merateľných ukazovateľov a zber údajov | 10 |
| 10. Logický rámec programu | 12 |

Formulovanie zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov

Úvod

Manuál vychádza z „Metodického pokynu MF SR na usmernenie programového rozpočtovania“ (ďalej len „metodický pokyn“) a je určený riadiacim a výkonným zamestnancom jednotlivých správov kapitol štátneho rozpočtu (ďalej len „kapitola“) s hlavným cieľom zlepšiť kvalitu informácií v rozpočtových dokumentoch.

Manuál by mal prispieť k zreteľnejšiemu vyjadreniu vzťahu medzi politikami vlády, strategickými koncepciami kapitol a výdavkami štátneho rozpočtu. Programové štruktúry by mali preto obsahovať zábery, ciele a merateľné ukazovatele, ktoré sú dôležité z hľadiska ich prepojenia na politiky vlády, strategické koncepcie kapitol, ako aj pre riadenie výkonov kapitol.

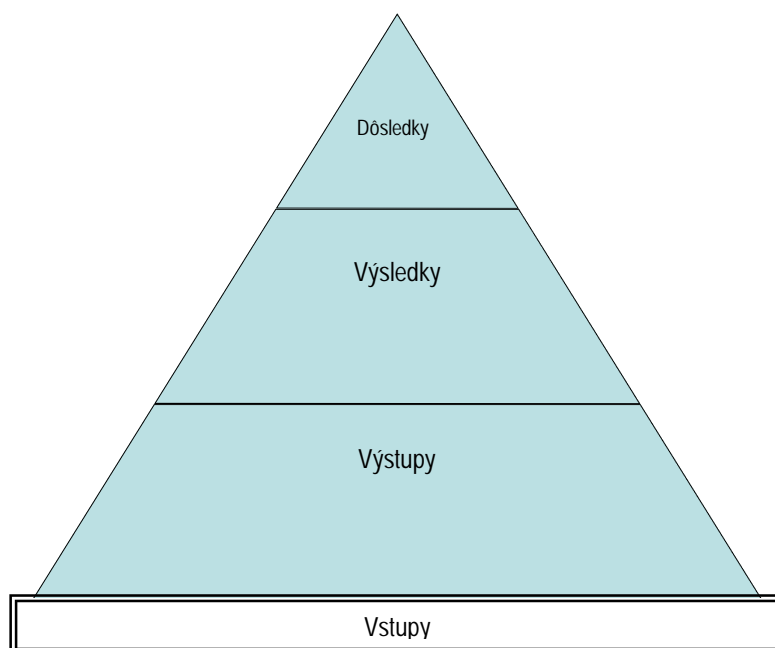
Manuál vysvetľuje úlohy zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov v programovej štruktúre s dôrazom na ich vzájomnú podmienenosť. Kým zábery a ciele sú formou na vyjadrenie očakávaných dôsledkov, výsledkov a výstupov, merateľné ukazovatele signalizujú, aký sa dosiahol pokrok v plnení stanovených zámerov, cieľov, alebo do akej miery sa tieto zábery a ciele splnili.

Z dôvodu lepšieho využívania svojich programových štruktúr je v pôsobnosti kapitol rozhodovať o počte cieľov a merateľných ukazovateľov a to napriek tomu, že v metodickom pokyne sa odporúča formulovať obmedzený počet cieľov a merateľných ukazovateľov. **Rozpočtové dokumenty predkladané ministerstvom financií** v procese schvaľovania rozpočtu verejnej správy, budú **prezentovať programové štruktúry kapitol v sumárnej forme.**

1. Hierarchia dôsledkov, výsledkov a výstupov

Programy, podprogramy, projekty/prvky by mali byť formulované tak, aby podporovali priority vlády. Táto podpora by mala byť odzrkadlená aj v hierarchii zámerov a cieľov programov. Zábery sú formou na vyjadrenie dôsledkov, ciele sú formou na vyjadrenie výsledkov a výstupov. Schéma č.1 ilustruje vzájomné vzťahy medzi vstupmi, výstupmi, výsledkami a dôsledkami.

Schéma 1



Dôsledky sú spoločenské, sociálno-ekonomické dopady plnenia programov dosahované v dlhodobom rámci.

Výsledky sú spoločenské, sociálno-ekonomické zmeny spôsobené plnením programov dosahované v strednodobom a krátkodobom rámci.

Výstupy sú tovary a služby produkované kapitolou.

2. Zámery

Politické priority majú ambíciu pomenúvať a riešiť ekonomický, sociálny, spoločenský problém alebo potreby určitých skupín spoločnosti. Dôvodom pre vznik programov je transparentne vyjadriť, do akej miery sa tieto politické priority plnia.

Kapitoly na základe politických priorít, ako aj z nich vyplývajúcich svojich strategických koncepcií stanovujú k jednotlivým programom ich zámery.

Zámery majú niekoľko znakov:

- dosahujú sa v dlhodobom časovom horizonte,
- ich splnenie ovplyvňuje veľa vonkajších faktorov,
- sú všeobecne formulované, pretože čím viac vonkajších faktorov ovplyvňuje dosiahnutie zámeru, tým má kapitola menšiu možnosť predvídať a plánovať jeho konkrétnu cieľovú hodnotu.

Aj napriek vplyvu mnohých vonkajších faktorov je úlohou kapitoly, plnením svojich cieľov, aktívne prispievať k plneniu zámerov. Ak aj kapitola nemá priamu zodpovednosť za plnenie zámerov, má systémovú zodpovednosť, pretože produkuje a riadi produkciu výstupov a výsledkov, ktoré aktívne formujú prostredie, v rámci ktorého sa tieto zámery plnia.

V metodickom pokyne je zámer definovaný nasledovne:

zámerom programu, podprogramu vyjadrenie očakávaného pozitívneho dôsledku dlhodobého plnenia príslušných cieľov. Definuje sa vždy na úrovni programu, je však možné definovať ho aj na úrovni podprogramu. Základom pre formulovanie očakávaných dôsledkov v zámere je predovšetkým programové vyhlásenie vlády. Zámer musí byť:

1. formulovaný tak, aby primerane všeobecne vyjadroval konečný dôsledok, ktorý sa má dosiahnuť, nie aktivity, ktoré sa vykonávajú na jeho dosiahnutie,
2. stanovený tak, aby bolo možné identifikovať oblasť a cieľovú skupinu, ktorej sa týka,
3. stručný, spravidla nemenný počas trvania programu, podprogramu;

MP č.5238/2004

Je rozdiel, či si zámery stanovuje kapitola s veľkým, alebo malým objemom financií a rozsahom aktivít. Ten zámer programu, ktorý plní „malá“ kapitola bude formulovaný špecifickejšie, pretože sa bude týkať užšej oblasti, v rámci ktorej pôsobí.

Je na rozhodnutí kapitol, či formulovať zámery podprogramov. Odporúča sa však formulovať zámery podprogramov, ak sa týkajú ucelenej vecnej oblasti v rámci veľkého programu a sú vydavkovo náročné.

Pretože zámer má informovať o dôsledku, tzn. o stave nie o aktivitách, a jeho dosiahnutie je ovplyvnené externými faktormi, pri jeho formulovaní môžu pomôcť nasledovné otázky:

- Akými znakmi sa charakterizuje očakávaný stav vyjadrený v zámere?
- Pomáhajú tieto charakteristické znaky posúdiť, či sa plní zámer?

Príklady správne a nesprávne formulovaných zámerov

| Zámer by nemal vyjadrovať vykonávané aktivity | |
|---|--|
| ❌ Zámer: | Podporovať efektívny rozvoj podnikania a pripravovať priemyselnú výrobu na podnikateľské podmienky EÚ. |
| ❌ | formulovaný ako aktivita, ktorá sa má vykonávať, nie ako zámer, ktorý by mal byť plnený prostredníctvom aktivít |
| Zámer by mal vyjadrovať dôsledok | |
| ✓ Zámer: (<i>Stratégia rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010</i>) | Zdravé podnikateľské prostredie podporujúce nové investície, zvyšovanie produktivity, inovácie a tvorbu nových pracovných miest. |
| ✓ | <u>Charakteristické znaky zámeru:</u> Produktivita práce, rast celkovej zamestnanosti |
| Zámer by nemal byť zatiažený množstvom informácií | |
| ❌ Zámer: | Vytvárať podmienky na zvyšovanie zásobovanosti obyvateľstva pitnou vodou z verejných vodovodov v SR, odkanalizovania a čistenia odpadových vôd, zvyšovanie ochrany a kvality podzemných a povrchových vôd, budovanie nových vodných zdrojov pitnej vody – v oblastiach ich nedostatku a zvýšiť ochranu životov a majetok občanov riešením protipovodňovej ochrany územia (v dôsledku hydrologických situácií v roku 2002 a 2003) |
| ❌ | Popisuje množstvo aktivít, ktoré sa majú v oblasti vodného hospodárstva vykonávať, a výsledkov (vyššia zásobovanosť obyvateľstva, kvalita vôd, lepšia ochrana životov a majetku občanov) |
| ❌ | Niektoré výsledky sú vzájomne podmienené, napr. odkanalizovanie a čistenie odpadových vôd prispeje ku kvalite povrchových a podzemných vôd, preto je potrebné uviesť iba konečný dôsledok |
| Zámer by mal byť stručný | |
| ✓ Zámer: | Lepšia kvalita podzemných a povrchových vôd a dostupná pitná voda pre všetkých obyvateľov. |
| ✓ | <u>Charakteristické znaky zámeru:</u> Hlavné parametre čistoty vody, náklady na odstránenie ekologických havárií |

3. Strednodobé výsledkové ciele

Kapitoly v zmysle metodického pokynu formulujú vo svojich programových štruktúrach ciele na najnižšej úrovni. Zodpovedá to charakteru operačných cieľov (ďalej len „výstupové ciele“) a tých špecifických cieľov, ktoré vyjadrujú priamy a okamžitý účinok aktivít (ďalej len „krátkodobé výsledkové ciele“). V programových štruktúrach na rozpočtový rok 2004, 2005 už niektoré kapitoly formulovali ciele aj na vyššej úrovni ich štruktúry (tzn. na úrovni podprogramu a súčasne aj na úrovni projektu/prvku, či na úrovni programu a súčasne aj na úrovni podprogramu), tieto však vo väčšine prípadov mali tiež výstupový charakter.

Za účelom rozlíšenia medzi okamžitými výsledkami, ktoré sa dosahujú približne v období jedného roka a strednodobými výsledkami dosahovanými v dlhšom časovom rámci, kapitoly môžu formulovať aj špecifické ciele strednodobého charakteru (ďalej len „strednodobé výsledkové ciele“) a to na vyšších úrovniach vytvorenej programovej štruktúry.

Strednodobé výsledkové ciele vyjadrujú výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok. Ich plnenie je ovplyvniteľné kapitolou vo väčšej miere ako pri zámeroch, tzn. vplyv externých faktorov je menší. Strednodobé výsledkové ciele konkretizujú stanovený zámer, vyjadrujú dôležité zmeny potrebné na jeho plnenie a pomáhajú pri posudzovaní výšky výdavkov z hľadiska viacročného rozpočtu. Pomáhajú preklenúť informačnú medzeru medzi zámerom a okamžitými výsledkami a výstupmi, ku ktorým sa priradujú ročné výdavky.

Strednodobý výsledkový cieľ je merateľný, obsahuje konkrétnu očakávanú cieľovú hodnotu a termín, v ktorom sa má dosiahnuť. Strednodobý výsledkový cieľ pokiaľ sa formuluje, formuluje sa na obdobie 3 až 5 rokov. Pokiaľ je to možné, je vhodné, aby cieľ obsahoval aj príslušnú očakávanú čiastkovú hodnotu, ktorá sa má dosiahnuť v roku, na ktorý sa predkladá návrh štátneho rozpočtu (ďalej len „r“).

Základné pravidlá pre umiestnenie strednodobých výsledkových cieľov v programovej štruktúre

Strednodobé výsledkové ciele možno formulovať v:

1. Programoch kapitoly:
 - na úrovni programu, ak program nie je ďalej členený,
 - na úrovni každého podprogramu.
2. Medzirezortných programoch:
 - na úrovni každého podprogramu, účastníci ich formuluje po dohode s gestorom.

Strednodobé výsledkové ciele by mali formulovať najmä kapitoly s veľkým objemom výdavkov. Je na zvážení príslušných kapitol, ako sú napr. úrady s malým objemom výdavkov, so špecifickým zameraním na poskytovanie služieb (UVO, ÚJD), či strednodobý výsledkový cieľ formulovať alebo nie, v závislosti od toho, aká je pridaná hodnota informácií o strednodobých výsledkoch.

Príklady strednodobých výsledkových cieľov

Do roku zvýšiť podiel novoprijatých študentov- občanov SR v populácii 18-ročných v dennom štúdiu min. o % oproti roku

Do roku zabezpečiť, aby priemerné hodnoty žiakov v oblasti čítania, matematických a vedeckých znalostí dosiahli a následne si udržali priemer krajín OECD.

Do roku dosiahnuť, aby študenti starší ako 30 rokov predstavovali % dospeljej pracujúcej populácie, s tým, že v roku dosiahnuť aby tento podiel predstavoval%.

Do rokudosiahnuť, aby sa na trh uviedlo(počet) nových produktov/technológií od firiem, ktorým sa poskytla podpora na inovačné aktivity.

Do roku..... dosiahnuť a následne udržať, aby min.% podporených malých a stredných podnikov sa udržalo na trhu 3 roky od ich vzniku.

Do roku..... znížiť počet kriminálnych činov na menej ako(počet) na(počet) obyvateľov.

Do roku ... dosiahnuť, aby rozdiel medzi príjmami fariem v poľnohospodársky priaznivých oblastiach v porovnaní s farmami v menej priaznivých oblastiach sa znížil o% v porovnaní s rokom.....

Do roku..... znížiť mieru dlhodobej nezamestnanosti o% oproti roku.....

4. Krátkodobé výsledkové ciele

Krátkodobé výsledkové ciele vyjadrujú okamžité výsledky, ktoré sa prejavujú po relatívne krátkom čase (približne do, resp. okolo 1 roka) ako priamy efekt pôsobenia výstupov.
K týmto výsledkom je možné priradiť výdavky rozpočtované na príslušný rozpočtový rok. Uvádza sa vždy na najnižšej úrovni vytvoreného programu. Krátkodobé výsledkové ciele sú merateľné a rovnako ako strednodobé výsledkové ciele obsahujú konkrétnu očakávanú cieľovú hodnotu, ktorá sa má dosiahnuť v roku „r“.

Príklady krátkodobých výsledkových cieľov

V rokuzabezpečiť, aby% vysokých škôl zaviedlo kurzy celoživotného vzdelávania.
Pozn. Z pozície vysokej školy by to bol výstup, pretože kurzy celoživotného vzdelávania organizuje, z pozície ministerstva školstva je to výsledok, pretože vytvára nástroje, svoje výstupy (napr. legislatívu), ktorými sa výsledok dosahuje.

V roku v malých a stredných podnikoch, ktoré získali v danom roku finančnú podporu, zvýšiť o% novovytvorené pracovné miesta oproti roku.....

V roku....zvýšiť o% úspešne ukončených projektov oproti roku

V roku.....dosiahnuť, aby úspešne absolvovalo% účastníkov vzdelávacích kurzov pre nezamestnaných.

V rokudosiahnuť, aby sa skrátil čas prepravy na úseku..... omin oproti času, ktorý sa dosahoval na tomto úseku v roku.....

V rokuzvýšiť percento domácností napojených na vodovodnú sieť z celkového počtu domácností o.....% oproti roku..... tak, aby v danom roku.....sa dosiahlo(percento).

Plnenie strednodobých výsledkových a krátkodobých výsledkových cieľov prispieva k postupnému plneniu zámeru. V programovej štruktúre je ich dôležité vyjadriť najmä:

- z dôvodu lepšej možnosti riadenia ich plnenia,
- pre objasnenie vzťahu medzi výstupovými cieľmi a zámerni.

5. Merateľný ukazovateľ výsledku

Ukazovateľ výsledku signalizuje do akej miery sa plní, či splnil krátkodobý, či strednodobý výsledkový cieľ.

- **Kvalita výsledku** charakterizuje výsledok najmä z hľadiska spokojnosti prijímateľa s výsledkom, tzn. akceptovateľnosť, užitočnosť z pohľadu prijímateľa (napr. % obyvateľstva, ktoré sa cíti bezpečne na uliciach).

| Príklady ukazovateľov výsledku (k strednodobým výsledkovým cieľom) |
|---|
| Percento novoprijatých 18-ročných občanov SR na denné štúdiá Počet nových produktov/technológií uvedených na trh podporenými firmami Percento podporených MSP udržaných na trhu min. 3 roky od ich vzniku |
| Príklady ukazovateľov výsledku (ku krátkodobým výsledkovým cieľom) |
| Percento úspešných absolventov vzdelávacích kurzov pre nezamestnaných Percento domácností napojených na vodovodnú sieť Percento novovytvorených pracovných miest v podporených MSP |
| Príklad strednodobého výsledkového cieľa a ukazovateľov výsledku – uvedené čísla sú ilustratívne |
| Strednodobý výsledkový cieľ: Zvýšiť podiel ziskových podnikov na všetkých poľnohospodárskych podnikoch z 50% v základnom roku 2003 na 60% do roku 2008. |
| Merateľný ukazovateľ „nosný“: Percento ziskových poľnohospodárskych podnikov na všetkých poľnohospodárskych podnikoch V tabuľke merateľného ukazovateľa sa uvedie: – základný rok = 2003, základná hodnota = 50% – plánovaná hodnota = 60% |
| Ďalšie merateľné ukazovatele: Podiel poľnohospodárskych družstiev na ziskových podnikoch, Podiel ziskových poľnohospodárskych družstiev hospodáriacich na výmereha na celkovom počte ziskových poľnohospodárskych podnikov V tabuľke merateľného ukazovateľa sa budú uvádzať: – skutočne dosiahnuté hodnoty za minulé obdobia |
| Strednodobý výsledkový cieľ: Do roku 2010 dosiahnuť aby sa 60% podporených MSP udržalo na trhu minimálne 3 roky od ich vzniku. |
| Merateľný ukazovateľ „nosný“: Percento podporených MSP udržaných na trhu min. 3 roky od vzniku V tabuľke merateľného ukazovateľa sa uvedie: – plánovaná hodnota = 60% |

Ďalší merateľný ukazovateľ: Percento podporených MSP z celkového počtu v danom roku existujúcich MSP

V tabuľke merateľného ukazovateľa sa budú uvádzať:

- skutočne dosiahnuté hodnoty za minulé obdobia

Príklad krátkodobého výsledkového cieľa a ukazovateľov výsledku – uvedené čísla sú ilustratívne

Krátkodobý výsledkový cieľ: V roku 2005 dosiahnuť, aby 90% účastníkov vzdelávacích kurzov pre nezamestnaných úspešne vzdelávací kurz absolvovalo.

Merateľný ukazovateľ „nosný“: Percento úspešných absolventov z celkového počtu účastníkov vzdelávacích kurzov pre nezamestnaných

V tabuľke merateľného ukazovateľa sa uvedie:

- plánovaná hodnota = 90

Ďalší merateľný ukazovateľ: Percento dlhodobu nezamestnaných na celkovom počte účastníkov kurzov

V tabuľke merateľného ukazovateľa sa budú uvádzať:

- skutočne dosiahnuté hodnoty za minulé obdobia

Krátkodobý výsledkový cieľ : V roku 2005 dosiahnuť zvýšenie návštevnosti múzeí o 0,8 % oproti roku 2004.

Merateľný ukazovateľ „nosný“: Percento zvýšenia návštevnosti múzeí

V tabuľke merateľného ukazovateľa sa uvedie:

- plánovaná hodnota = 0,8

Ďalšie merateľné ukazovatele: Priemerný denný počet návštevníkov

Percento spokojných návštevníkov múzeí s expozíciami z celkového počtu návštevníkov

V tabuľke merateľného ukazovateľa sa budú uvádzať:

- skutočne dosiahnuté hodnoty za minulé obdobia

6. Výstupové ciele

Výstupové ciele vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary a služby produkované kapitolou. Výstupy sa charakterizujú cez kvantitu (tzn. množstvo tovarov a služieb), kvalitu (tzn. spokojnosť odberateľov, dostupnosť a pod.), alebo efektívnosť (jednotkové náklady). Poskytujú sa príjmom mimo sektora verejnej správy (napr. cesty pre verejnosť), alebo príjmom v rámci sektora verejnej správy (napr. školenia zamestnancov). Je možné k nim priamo priradiť výdavky rozpočtované na príslušný rozpočtový rok.

Výstupové ciele sú ľahko merateľné a kvantifikovateľné. Ich plnenie je priamo ovplyvniteľné kapitolou, preto sa pomerne jednoducho monitorujú a hodnotia. Výstupové ciele sú merateľné a obsahujú konkrétnu očakávanú cieľovú hodnotu, ktorá sa má dosiahnuť v roku „r“.

V určitých prípadoch je množstvo tovarov a služieb vyjadrené v cieľoch podmienené platnou legislatívou (napr. poskytovanie dávok), alebo je v cieľoch žiaduce vyjadriť určitý status (napr. udržiavanie XY predmetov priemyselného vlastníctva). V týchto prípadoch sa odporúča formulovať ciele tak, aby obsahovali aj rozmer kvality, alebo efektívnosti.

Odporúča sa, aby výstupové ciele vyjadrovali pozitívnu zmenu oproti minulým rokom. Ak výstupový cieľ vyjadruje určitú postupnú zmenu a je možné konkretizovať výstup, ktorý sa dosiahne v dlhšom časovom rámci a rok jeho dosiahnutia, tieto údaje sa vo výstupovom ciele uvedú, napr. „V roku 2005 zmodernizovať železničnú trať na úseku 4 km, s termínom ukončenia v roku 2008 v celkovej dĺžke 18 km“.

Odporúča sa, aby kapitoly formulovali najmä výstupové ciele, ktoré spĺňajú aspoň jeden z uvedených atribútov:

- významnou mierou sa podieľajú na dosahovaní strednodobých výsledkových cieľov,
- vyjadrujú celkový, kumulatívny výstup, ak existujú dielčie výstupy,
- vynakladá sa na ne veľký objem výdavkov rozpočtu.

Vzhľadom na rozsah svojej činnosti môže kapitola formulovať ďalšie výstupové ciele, využívané najmä pri jej operatívnom riadení.

Výstupové ciele sa formulujú na najnižšej vytvorenej úrovni programu.

7. Merateľný ukazovateľ výstupu

- ✦ **Ukazovateľ výstupu** signalizuje, do akej miery sa plní, či splnil výstupový cieľ. Je zameraný na množstvo, náklady a kvalitu vyprodukovaných tovarov a služieb. Tieto atribúty sú navzájom podmienené (pozri schéma č.2).



- **Množstvo výstupu** vyjadruje v absolútnej alebo relatívnej (percentuálnej) hodnote množstvo tovarov, služieb, alebo práce.

Príklady ukazovateľov výstupu zameraných na množstvo

Počet vybavených žiadostí
 Percento vybavených žiadostí z celkového počtu žiadostí
 Počet km opravených ciest
 Počet vyškolených zamestnancov

- **Náklady na jednotku výstupu** vyjadrujú priemerné množstvo vynaložených prostriedkov/vstupov na jednotku vyprodukovaných tovarov a služieb. Náklady na jednotku výstupu meria ukazovateľ efektívnosti výstupu.

Príklady ukazovateľov efektívnosti výstupu

Priemerné náklady na vybavenie 1 žiadosti
 Priemerné náklady na 1 km opravených ciest
 Priemerné náklady na 1 vyškoleného zamestnanca

- **Kvalita výstupu** charakterizuje výstup z hľadiska presnosti, spoľahlivosti, dostupnosti, dodržania časového harmonogramu a určených špecifikácií, ako aj spokojnosti prijímateľov.

Príklady ukazovateľov kvality výstupu

Percento žiadostí vybavených v stanovenom termíne z celkového počtu žiadostí
 Percento chybovosti pri poskytovaní rodičovských príspevkov
 Percento pozitívne hodnotených diplomatických misií
 Percento respondentov hodnotiacich činnosť kancelárie verejného ochrancu práv ako vynikajúcu

Metodický pokyn usmerňuje kapitoly formulovať ukazovateľ efektívnosti výstupu v prípade, že je formulovaný ukazovateľ výstupu. Rovnako dôležité je aj meranie, či posudzovanie kvality. Z toho dôvodu je možné špecifikovať priamo vo výstupových cieľoch aj kvalitu výstupu. Následne sa v tabuľke merateľných ukazovateľov do názvu ukazovateľa doplní aj úroveň kvality výstupu, v číselnej časti ukazovateľa sa uvedie iba množstvo výstupu. V prípade ak sa kvalita neuvedie v cieľi, je možné ju merať a sledovať prostredníctvom ďalších ukazovateľov.

Príklad výstupového cieľa a ukazovateľa výstupu (atribút kvality) – uvedené čísla sú ilustratívne

Výstupový cieľ: V roku 2005 vybaviť 90% podnetov od občanov do 3 dní, z celkového počtu podnetov prijatých od občanov v danom roku.

Merateľný ukazovateľ „nosný“: Percento podnetov z celkového počtu prijatých podnetov v danom roku, vybavených do 3 dní
 V tabuľke merateľného ukazovateľa sa uvedie:

- plánovaná hodnota = 90

Príklad výstupového cieľa a ukazovateľov výstupu – uvedené čísla sú ilustratívne

Výstupový cieľ: V roku 2005 podporiť 1000 kultúrnych aktivít národnostných menšín.

Merateľný ukazovateľ „nosný“ : Počet podporených kultúrnych aktivít národnostných menšín

V tabuľke merateľného ukazovateľa sa uvedie:

- plánovaná hodnota = 1000

Ďalšie merateľné ukazovatele: Percento podporených kultúrnych aktivít podľa jednotlivých národnostných menšín

Priemerné náklady na 1 kultúrnu aktivitu národnostných menšín

V tabuľke merateľného ukazovateľa sa budú uvádzať:

- skutočné dosiahnuté hodnoty za minulé obdobia

8. Vlastnosti výsledkových a výstupových cieľov

Základné vlastnosti strednodobých výsledkových, krátkodobých výsledkových a výstupových cieľov sú stručnosť, zrozumiteľnosť, merateľnosť, konkrétnosť, jednoznačná interpretácia, kontrolovateľnosť, konzistentnosť s rozpočtovými zdrojmi, realnosť a ovplyvniteľnosť ich plnenia. Pre úspešné plnenie cieľov je tiež dôležité, aby sa kapitola s cieľmi stotožnila.

Príklady nesprávne formulovaných cieľov

Cieľ má vyjadrovať výstup, alebo výsledok, nie aktivitu

Cieľ:

- ☒ Sledovať v roku 2005 vývoj úhrady poistného plateného štátom na jedného poistenca.
- ☒ Podpora spolupráce regiónov formou sietí, výmena skúseností a prenos know-how.
- ☒ Financovanie vzdelávacích aktivít a seminárov, informačné a publikačné aktivity mimo EÚ.

- ☛ Ciele popisujú aktivity, ktoré sa plánujú vykonávať, nie výsledok, výstup tzn. dôvod, prečo sa majú aktivity vykonávať.

Cieľ má byť konkrétny

Cieľ:

- ☒ Zvýšiť konkurencieschopnosť a kvalitu výrobkov pri znižovaní negatívnych dopadov na životné prostredie.

- ☛ Je to výsledkovo orientovaný cieľ, nie je ale konkretizovaný, do akej miery, ako sa zvýšila konkurencieschopnosť, či kvalita výrobkov, alebo ako sa znížili negatívne dopady na životné prostredie.

Cieľ má byť stručný, konkrétny

☒ Cieľ:

Rekonštrukcia slovenského výrobného sektoru smerom k ekonomike založenej na znalostiach. Zvýšenie jej produktivity, posilnenie udržateľného rozvoja sektoru MSP, zlepšenie jej konkurencieschopnosti na trhu EÚ cez inovácie.

- ☛ Prvá veta určuje spôsob, aktivitu, ktorou sa dosiahnu výsledky (uvedené v druhej vete), tiež obsahuje v sebe dôsledok („ekonomika založená na znalostiach“).
- ☛ Cieľ v druhej vete obsahuje viac výsledkov, ktoré majú skôr globálny charakter. Na zvýšenie produktivity ekonomiky, zlepšenie jej konkurencieschopnosti cez inovácie, vplyvajú mnohé faktory, nielen činnosť jednej kapitoly.
- ☛ Sú to navzájom súvisiace a podmieňujúce sa výsledky. Ktorý z týchto výsledkov je prioritou, ktorý z nich je krátkodobo, ktorý dlhodobo dosiahnuteľný?
- ☛ Chýba konkretizácia - aké konkrétne výsledky sa chcú za rozpočtované výdavky dosiahnuť?

Cieľová hodnota

Strednodobé výsledkové, krátkodobé výsledkové a výstupové ciele by mali obsahovať konkrétnu očakávanú cieľovú hodnotu, voči ktorej sa porovnáva dosiahnutá skutočnosť.

Očakávaná cieľová hodnota:

- sa vyjadruje buď kvantitatívne v absolútnej alebo relatívnej hodnote, alebo je vyjadrená presným určením stavu, ktorý sa má dosiahnuť,
- sa stanovuje so zreteľom na reálne možnosti rozpočtu a na základe reálneho odhadu hodnoty, ktorý vychádza najmä zo štatistických dát minulých období, alebo z údajov, ktoré sa dajú získať z porovnateľných aktivít doma, alebo v zahraničí,
- sa dosahuje v určitom stanovenom období.

Cieľové hodnoty, ktoré sú podhodnotené, alebo nadhodnotené môžu viesť k negatívnym dôsledkom ako sú nízka kvalita, neúčelná alokácia prostriedkov a pod.

Správne stanovená cieľová hodnota, je určitý „benchmark“, kritérium s ktorým sa porovnáva skutočnosť. V čase zostavovania rozpočtu odôvodňuje výšku výdavkov. Pri monitorovaní a hodnotení nesprávne stanovená cieľová hodnota upozorňuje na nedostatky pri plánovaní výstupov a výsledkov.

Ilustrácia hierarchie výsledkových a výstupových cieľov

Zámer: Rýchla a bezpečná doprava na cestách

Strednodobý výsledkový cieľ: Do rokuznížiť počet dopravných nehôd o% oproti roku.....
Do roku..... znížiť hustotu premávky o% oproti roku.....

Krátkodobý výsledkový cieľ: V rokudosiahnuť, aby sa skrátil čas prepravy na úseku..... omin oproti času , ktorý sa dosahoval na tomto úseku v roku.....

Výstupový cieľ: V rokuzrekonštruovať.....km ciest (1.triedy), tzn.% z celkového počtu km ciest, ktoré vyžadujú rekonštrukciu.

Zámer: Odstránená negramotnosť dospelých

Strednodobý výsledkový cieľ: Zredukovať úroveň negramotnosti dospelých o ... % do roku oproti roku

Krátkodobý výsledkový cieľ: V rokuzvýšiť počet učiteľov dospelých o ...% oproti roku

Výstupový cieľ: V rokuzorganizovaťpočet školení zameraných na školenie dospelých.

Pre sprehľadnenie umiestnenia zámerov a jednotlivých druhov cieľov v programovej štruktúre sa kapitolám poskytuje technická pomôcka uvedená v Prílohe č.1.

9. Vlastnosti merateľných ukazovateľov a zber údajov

Správne vybrané a formulované ukazovatele by mali spĺňať nasledovné kritéria:

- **Konzistentnosť**
Ukazovateľ by mal nadväzovať na meraný výstup a výsledok vyjadrený v ciele. Voľba ukazovateľov je pomerne jednoduchá, ak sú ciele formulované jasne a jednoznačne.
- **Jednoznačnosť**
Ukazovateľ by mal byť formulovaný jednoznačne, presne a zrozumiteľne. Dôvodom je, že rôzne subjektívne interpretácie môžu viesť k zberu iných údajov ako tých, ktoré sú potrebné. Následne môže vzniknúť problém s monitorovaním a hodnotením.
- **Porovnateľnosť**
Ukazovateľ by mal sledovať skutočné hodnoty výstupov a výsledkov porovnateľné v čase, tzn. hodnoty ktoré vytvárajú konzistentný časový rad. Znamená to zachovať význam aj formuláciu textovej časti ukazovateľa a zabezpečiť zber porovnateľných údajov.
- **Merateľnosť**
Ukazovateľ by mal byť merateľný a kvantifikovateľný, aby bolo možné monitorovať a hodnotiť pokrok v plnení cieľa.
- **Kontrolovateľnosť**
Správnosť zistených hodnôt ukazovateľov by mala byť overiteľná a kontrolovateľná. Rovnako by mala byť overiteľná dôveryhodnosť zdroja a spôsob zberu údajov.
- **Dostupnosť údajov**
Formulácia ukazovateľov je podmienená dostupnosťou údajov, tzn. či je údaje možné sledovať a zbierať, a v akých časových intervaloch.
- **Nákladová efektívnosť**
Nákladová efektívnosť znamená, že náklady na zber údajov by nemali byť vyššie ako je informačný prínos ukazovateľa.

Tabuľka merateľných ukazovateľov

Tabuľka merateľných ukazovateľov sa nevyplní, ak by sa k ukazovateľu priradovala logická hodnota (áno/nie).

Výstupové, krátkodobé výsledkové a strednodobé výsledkové ciele obsahujú vo svojej formulácii konkrétne výstupy, výsledky spolu s ich očakávanými cieľovými hodnotami.

Z toho dôvodu „**nosný**“ ukazovateľ sleduje skutočne dosahovanú hodnotu výstupu, výsledku v porovnaní s očakávanou cieľovou hodnotou. V tabuľke ukazovateľa sa uvádza jeho očakávaná hodnota, ako aj skutočná hodnota za minulé roky. Okrem nosného ukazovateľa je možné formulovať **ďalšie ukazovatele** plnenia stanoveného cieľa, ktoré sledujú len skutočné hodnoty, tzn. v tabuľke ukazovateľa sa uvádzajú iba skutočné hodnoty za minulé roky.

V tabuľke ukazovateľov je potrebné v maximálne možnej miere vyplniť časové rady skutočných hodnôt ukazovateľa výsledku alebo výstupu za minulé roky.

Ďalej, v prípade „nosného“ ukazovateľa výsledku, ktorý sa formuluje k strednodobým výsledkovým cieľom je potrebné vyplniť očakávanú hodnotu, ktorá sa má dosiahnuť v strednodobom rámci. Ak je to možné, vyplňa sa aj čiastková očakávaná hodnota za rok „r“.

Pri „nosnom“ ukazovateli výstupu formulovanom k výstupovým cieľom, alebo „nosnom“ ukazovateli výsledku formulovanom ku krátkodobým výsledkovým cieľom, je potrebné vyplniť očakávanú hodnotu za rok „r“. Ak je to možné a žiadúce, vyplňajú sa aj hodnoty očakávané v ďalších rokoch.

Pri ukazovateli výstupu alebo výsledku, ktorý bol už formulovaný v programovej štruktúre kapitoly v minulých rokoch, je možné doplniť do tabuľky ukazovateľov aj očakávanú hodnotu uvedenú v tejto minulej programovej štruktúre.

K výsledkovému cieľu je možné formulovať ďalšie ukazovatele nielen výsledkového, ale aj výstupového charakteru. K výstupovému cieľu sa stanovujú ako ďalšie ukazovatele, najmä ukazovatele výstupu. Ak je možné k výstupovému cieľu stanoviť ako ďalšie, ukazovatele výsledku, je potrebné zvážiť možnosť zmeny výstupového cieľa na výsledkový.

Základná hodnota

Ukazovatele výsledku a výstupu sledujú plnenie cieľa v čase. V určitých prípadoch je dôležité poznať hodnotu ukazovateľa v zvolenom základnom roku, voči ktorému sa meria vývoj vyjadrený v cieľi. V prípade projektov je touto hodnotou, hodnota ukazovateľa dosiahnutá pred začiatkom realizácie projektu. Je to tzv. základná, alebo bázická hodnota, ktorá sa vkladá do tabuľky merateľných ukazovateľov spolu s príslušným základným rokom.

V metodickom pokyne je základná hodnota vysvetlená nasledovne:

Ak sa v cieľi vyjadruje prírastok alebo úbytok hodnoty oproti hodnote v základnom roku, ku ktorému sa porovnáva, k merateľnému ukazovateľu sa uvedie aj táto hodnota, voči ktorej sa nárast alebo pokles bude merať. Hodnota bude počas trvania cieľa nemenná.

Hodnotu nie je potrebné uvádzať, ak sa v cieľi vyjadruje prírastok, alebo úbytok oproti predchádzajúcemu roku a súčasne je postačujúce sledovať iba vývoj zmien hodnoty.

MP č.5238/2004

Príklad na základnú hodnotu – uvedené čísla sú ilustratívne

Cieľ: V roku 2005 zvýšiť percento domácností napojených na vodovodnú sieť o 3 % z percenta domácností napojených na vodovodnú sieť v roku 2000.

Základný rok : 2000

Základná hodnota: percento domácností napojených na vodovodnú sieť v roku 2000

Zber údajov

Pri formulovaní ukazovateľov je dôležité určiť:

- zdroj údajov,
- metódu zberu údajov,
- zodpovednosť za zber, spracovanie a použitie údajov.

Zdroje údajov môžu byť primárne alebo sekundárne. Za primárny zdroj sa považuje samotná kapitola (vrátane jej príspevkových a rozpočtových organizácií), ktorá zber údajov realizuje. Za sekundárny zdroj sa považuje akýkoľvek iný subjekt, u ktorého si kapitola zber údajov objednáva, prípadne zo zdrojov ktorých čerpá (napr. agentúra, ktorá vykonáva prieskumy). Pri voľbe zdroja je potrebné preveriť jeho spoľahlivosť, prípadne aj zvolené metódy, aby sa zabezpečila spoľahlivosť údajov.

Metódy zberu údajov sú podmienené charakterom ukazovateľov. Používajú sa štatistické údaje, analýzy, prieskumy, pozorovania, prípadové štúdie, odhady expertov.

Zodpovednosť za zber, spracovanie a použitie údajov by mala byť v kapitole jasne určená.

Kapitolám sa poskytuje nižšie uvedená tabuľka ako pomôcka pri budovaní systému zberu a spracovania údajov relevantných pre monitorovanie, hodnotenie a riadenie výkonov.

| | Ukazovatele | Zdroj údajov | Metóda zberu údajov | Frekvencia zberu údajov | Zodpovedný |
|-------------------------------------|-------------|--------------|---------------------|-------------------------|------------|
| Strednodobé výsledkové ciele | | | | | |
| Krátkodobé výsledkové ciele | | | | | |
| Výstupové ciele | | | | | |
| Vstupy | | | | | |

10. Logický rámec programu

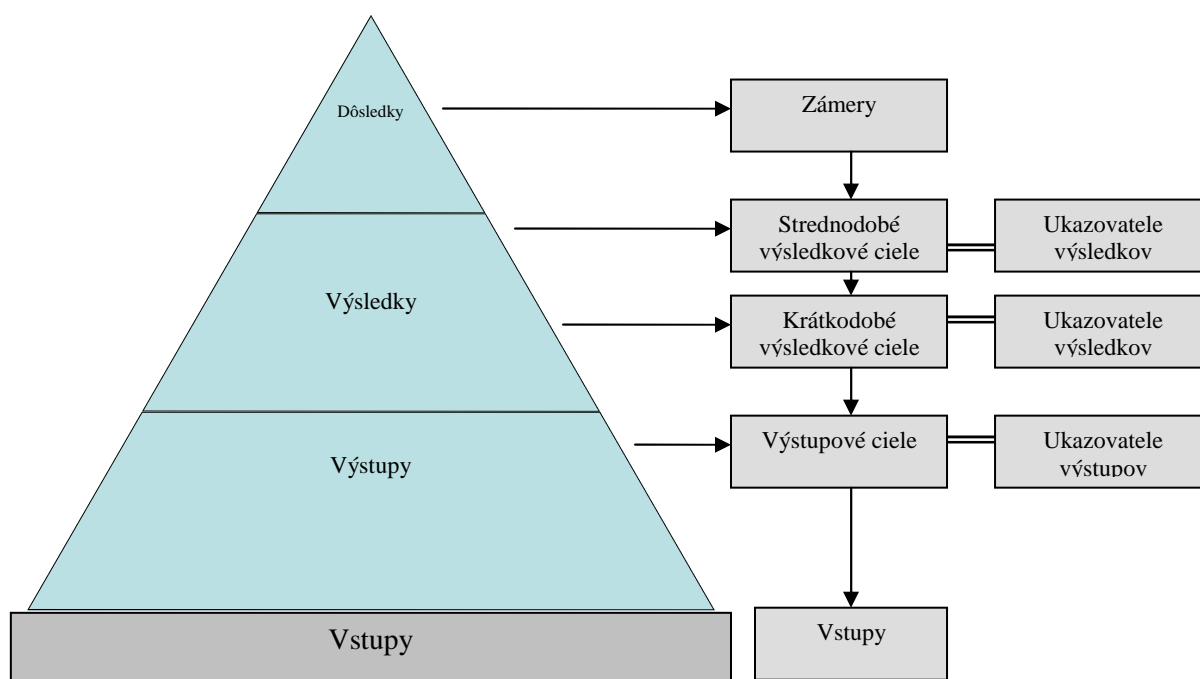
Pri tvorbe programovej štruktúry, alebo pri jej zmenách, bolo pre kapitoly v mnohých prípadoch prvoradá, či má alebo nemá vzniknúť nová časť programu. Ciele, ktoré sa v tejto súvislosti formulovali, mali pasívnu druhoradú úlohu. Popísali výstup alebo okamžitý výsledok, ktorý vecne patril do danej časti programu. Pri formulácii cieľov sa však nekládli otázky, do akej miery sa práve nimi dosahuje strednodobý výsledok, či dôsledok a ako sú aktivity príslušnej časti programu dôležité pre ich dosahovanie.

Zámery a ciele programu sa formulujú tak, aby odrážali priority vlády a strategické koncepcie jednotlivých kapitol a súčasne usmerňovali aktivity na ich plnenie.

Vhodným nástrojom na podporu uvedeného je tzv. **logický rámec programu (pozri schému č.3)**.

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

Schéma 3



Kapitola **formuluje programovú štruktúru v súlade s logickým rámcom**, tzn. identifikuje vzájomne podmienené zábery a ciele a priraduje k nim aktivity a vstupy na ich dosiahnutie.

Kapitola dodržiava logický rámec programu, čo znamená:

1. Formulovať zábery programu na základe priorit vlády a strategických koncepcií kapitoly.
2. Vybrať také strednodobé výsledkové ciele, ktoré podporujú dosahovanie záberov.
3. Vybrať také krátkodobé výsledkové ciele, ktoré podporujú dosahovanie strednodobých výsledkových cieľov a záberov.
4. Vybrať také výstupové ciele, ktoré podporujú dosahovanie krátkodobých výsledkových cieľov, strednodobých výsledkových cieľov a záberov.
5. Pri výbere záberov a cieľov zvážiť:
 - materiálne a riadiace predpoklady ich splnenia,
 - riziká, ktoré môžu zapríčiniť ich nedosiahnutie,
 - vedľajšie negatívne účinky ich dosahovania,
 - alternatívne spôsoby na ich dosiahnutie,
 - dostupnosť údajov pre monitorovanie a hodnotenie.

Zmeny v programovej štruktúre sa uskutočňujú v súlade s logickým rámcom.

Logický rámec je **nástrojom plánovania, riadenia, monitorovania a hodnotenia** programovej štruktúry. Podporuje:

- plánovanie a realizovanie aktivít a ich financovanie na základe očakávaných výstupov a výsledkov,
- výber vzájomne logicky podmienených, jednoznačne formulovaných zámerov a konkrétnych cieľov, ktoré sú predpokladom pre monitorovanie a hodnotenie dosahovania výsledkov a výstupov,
- reálny odhad vývoja v plnení požadovaných zámerov a cieľov a identifikovanie prípadných rizík ich plnenia. Napr. monitorovanie a ročné hodnotenie poskytuje spätnú väzbu o plnení výstupových a krátkodobých výsledkových cieľov a ich prínose k plneniu strednodobého výsledkového cieľa. Takže v prípade, že sa dosahujú slabé výstupy, tieto budú pravdepodobne viesť k dosahovaniu slabých výsledkov (za predpokladu, že sa dodržal logický rámec).

Vzájomná podmienenosť zámerov a cieľov nie je vždy priamočiara a jednoznačná. V ucelených vecných programoch sa logický rámec buduje, vyjadruje a udržuje jednoduchšie než v programoch, ktoré obsahujú rôznorodé, často administratívne podprogramy (napr. programy „Tvorba a implementácia politík“). Vzhľadom na prínos logického rámca sa ale odporúča jeho využívanie v maximálne možnej miere.

Vecne aj formálne správne formulované zábery a ciele a dodržiavanie logického rámca sú dôležitým predpokladom účinného monitorovania a hodnotenia. Plnenie výstupových a krátkodobých výsledkových cieľov sa monitoruje a hodnotí pomerne jednoducho. Monitorovanie plnenia strednodobých výsledkových cieľoch je zamerané skôr na dodržiavanie podmienok, za ktorých sa dosiahnu očakávané výsledky. Plnenie strednodobých výsledkových cieľov a zámerov je hlavne predmetom hodnotenia.

V ďalšom vývoji programového rozpočtovania smerom k výsledkovo orientovanému rozpočtovaniu, najmä z hľadiska jeho využitia pri riadení výkonov v kapitolách, sa bude zvyšovať dôraz na:

- programové štruktúry, ktoré sú integrované do širšieho strategického rámca prostredníctvom mechanizmu strategického plánovania,
- nákladový systém rozpočtovania, tzn. priradovania nákladov k výstupom a výsledkom pre posúdenie efektívnosti, hospodárnosti a celkovej výkonnosti programu,
- systém manažérskej zodpovednosti za riadenie a dosahovanie výstupov a výsledkov.