

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE  
FAKULTA EURÓPSKÝCH ŠTÚDIÍ A REGIONÁLNEHO  
ROZVOJA**

2121046

**PROGRAMOVÉ ROZPOČTOVANIE NA KOMUNÁLNEJ  
ÚROVNI**

2010

**Ildikó Šóšová, Bc.**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE  
FAKULTA EURÓPSKÝCH ŠTÚDIÍ A REGIONÁLNEHO  
ROZVOJA**

**PROGRAMOVÉ ROZPOČTOVANIE NA KOMUNÁLNEJ  
ÚROVNI**

**Diplomová práca**

Študijný program:	Regionálny rozvoj
Študijný odbor:	3.3.5. Verejná správa a regionálny rozvoj
Školiace pracovisko:	Katedra regionálneho rozvoja
Školiteľ:	Ing. Eva Balážová, PhD.

**Nitra 2010**

**Ildikó Šóšová, Bc.**

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaná Ildikó Šóšová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Programové rozpočtovanie na komunálnej úrovni“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 20. apríla 2010

**Ildikó Šóšová**

## **Pod'akovanie**

Chcela by som sa touto formou pod'akovať pani **Ing. Eve Balážovej PhD.** za pomoc, konzultácie, odborné rady a užitočné pripomienky pri vypracovaní diplomovej práce.

## **Abstrakt**

Programové rozpočtovanie môžeme chápať ako rozpočtovanie zamerané na ciele, výsledky alebo výkonnosť s cieľom posilniť strategické plánovanie. Programovému rozpočtovaniu pridáva na význame aj fakt, že ho môžeme považovať za dôležitý nástroj regionálnej a miestnej samosprávy. Preto sa nemôžeme uspokojiť iba s jeho samotným zavedením, ale musíme hľadať spôsoby, ako ho čo najlepšie využiť na dosiahnutie stanovených cieľov. Rozpočtové obdobie 2009-2011 je prvým obdobím na Slovensku, kedy miestne samosprávy majú zákonnú povinnosť zostavovať svoje viacročné rozpočty v programovej štruktúre. Slovenská republika tak ako aj iné vyspelé krajiny sveta sa snažia riadiť verejné financie moderným a efektívnejším spôsobom. Diplomová práca je spracovaná na tému Programové rozpočtovanie na komunálnej úrovni. Hlavným cieľom diplomovej práce bolo prostredníctvom získaných materiálov, podkladov a právnych noriem zhodnotiť programové rozpočtovanie na miestnej úrovni a porovnať programové rozpočty vybraných miestnych samospráv Banskobystrického kraja - Banská Bystrica, Krupina, Lučenec, Revúca, Rimavská Sobota, Veľký Kríš - za rok 2009. Na príklade vybraných okresných miest Banskobystrického kraja sme preukázali, že v súčasnosti väčšina samospráv využíva programovú štruktúru navrhnutú Ministerstvom financií SR. Hoci každá samospráva mala špecifické potreby, väčšina skúmaných samospráv vynakladá najväčšiu časť finančných prostriedkov na financovanie vzdelávania, administratívy, miestnych komunikácií a odpadového hospodárstva.

**Kľúčové slová:** Miestna samospráva, rozpočet, program, programové rozpočtovanie, programová štruktúra.

## **Abstract**

Programme budgeting can be understood as budgeting targeted at goals, result or efficiency so as to improve strategic planning. The fact that programme budgeting is an important tool of both regional and local self-administration makes it even more important. That is why we cannot be satisfied with its sole implementation. We have to be seeking for methods how to utilize them most efficiently to reach the targeted goals. The budget period of 2009-2011 in Slovakia is the first time when it is a legal duty for regional and local self-governments to estimate their annual budgets in programme structures. The Slovak Republic, just like other developed countries of the world, is trying to manage public finance in modern and effective way. This diploma work is focused on the topic of programme budgeting on communal level. By the means of the received materials and legal norms, the aim of the diploma work was to evaluate programme budgeting on a local level and to compare the program budgets of selected local administrations of Banská Bystrica region, namely Banská Bystrica, Krupina, Lučenec, Revúca, Rimavská Sobota, Veľký Krtíš for the period of 2009. The selected district towns of Banská Bystrica region served as an example to prove that the majority of self-governments already use programme structure suggested by the Ministry of Finance of Slovak Republic. Although each self-government has its specific needs, the most of the monitored ones spent the prevailing part of their financial funds on education, administration, local communications and waste disposal.

**Key words:** Local self government, budget, program, programme budgeting, programme structure.

# Obsah

<b>Obsah.....</b>	<b>6</b>
<b>Zoznam použitých skratiek.....</b>	<b>8</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>10</b>
1.1 Nové prístupy k funkciám manažmentu samospráv.....	10
1.2 Reforma riadenia verejných financií.....	12
1.3 Finančný systém samospráv.....	14
1.4 Finančné politiky a finančné plánovanie samospráv.....	16
1.5 Rozpočtové hospodárenie samospráv.....	17
1.5.1 Rozpočet obce.....	18
1.5.2 Rozpočtový proces.....	24
1.6 Programové rozpočtovanie ako dôležitý nástroj rozvoja miestnej ekonomiky....	26
1.6.1 Východiskové kroky programového rozpočtovania.....	29
1.6.2 Legislatívy a metodický rámec pre implementáciu programového rozpočtovania.....	30
<b>2 Cieľ práce.....</b>	<b>32</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania.....</b>	<b>33</b>
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	33
3.2 Pracovné postupy .....	33
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	34
3.4 Použité metódy pre vyhodnotenie a interpretácie výsledkov.....	35
<b>4 Výsledky práce.....</b>	<b>37</b>
4.1 Programové rozpočtovanie na komunálnej úrovni.....	36
4.2 Programové rozpočtovanie v praxi slovenských samospráv.....	42
4.3 Programové rozpočtovanie vybraných samospráv Banskobystrického samosprávneho kraja .....	43
4.3.1 Charakteristika Mesta Banská Bystrica.....	43
4.3.1.1 Organizačná štruktúra MsÚ Banská Bystrica.....	44

4.3.1.2 Programový rozpočet Mesta Banská Bystrica na rok 2009.....	45
4.3.2 Charakteristika Mesta Krupina.....	51
4.3.2.1 Organizačná štruktúra MsÚ Krupina.....	51
4.3.2.2 Programový rozpočet Mesta Krupina na rok 2009.....	51
4.3.3 Charakteristika Mesta Lučenec.....	56
4.3.3.1 Organizačná štruktúra MsÚ Lučenec.....	57
4.3.3.2 Programové rozpočtovanie Mesta Lučenec na rok 2009.....	57
4.3.4 Charakteristika Mesta Revúca.....	63
4.3.4.1 Organizačná štruktúra MsÚ Revúca.....	63
4.3.4.2 Programový rozpočet Mesta Revúca na rok 2009.....	63
4.3.5 Charakteristika Mesta Rimavská Sobota.....	69
4.3.5.1 Organizačná štruktúra MsÚ Rimavská Sobota.....	69
4.3.5.2 Programový rozpočet Mesta Rimavská Sobota na rok 2009.....	70
4.3.6 Charakteristika Mesta Veľký Krtíš.....	75
4.3.6.1 Organizačná štruktúra MsÚ Veľký Krtíš.....	76
4.3.6.2 Programový rozpočet Mesta Veľký Krtíš na rok 2009.....	76
4.4 Komparácia programových rozpočtov vybraných samospráv Banskobystrického samosprávneho kraja.....	82
<b>Návrhy na použitie poznatkov.....</b>	<b>88</b>
<b>Záver.....</b>	<b>90</b>
<b>Zoznam použitej literatúry.....</b>	<b>92</b>



## Zoznam použitých skratiek

<b>BB</b>	Banská Bystrica
<b>BP</b>	Bežné príjmy
<b>EU</b>	Europská únia
<b>IBV</b>	Individuálna bytová výstavba
<b>KA</b>	Krupina
<b>KBV</b>	Komplexná bytová výstavba
<b>KO</b>	Komunálny odpad
<b>KP</b>	Kapitálové príjmy
<b>LC</b>	Lučenec
<b>MF SR</b>	Ministerstvo financií Slovenskej republiky
<b>MIS</b>	Miestny informačný systém
<b>MK</b>	Mestská komunikácia
<b>MsÚ</b>	Mestský úrad
<b>NPM</b>	New Public Management
<b>OECD</b>	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
<b>PPBS</b>	Planning Programing and Budgeting system
<b>RA</b>	Revúca
<b>RO</b>	Rozpočtová organizácia
<b>RS</b>	Rimavská Sobota
<b>ŠFRB</b>	Štátny fond pre rozvoja bývania
<b>SR</b>	Slovenská republika
<b>ŠR</b>	Štátny rozpočet
<b>TKO</b>	Tuhý komunálny odpad
<b>VK</b>	Veľký Krtíš

## Úvod

Vo väčších a vyspelejších krajinách sa v priebehu posledných desaťročí začala transformácia manažérskych postupov uplatňovaných v súkromnom sektore do verejného sektora. Skúsenosti ktoré krajiny získali naznačujú, že vhodné využívanie nových prístupov vo verejnom sektore skutočne prinieslo rast efektívnosti a kvality v poskytovaní verejných služieb. Jedným z osvedčených spôsobov riadenia verejnej správy bolo aj programové rozpočtovanie.

Programové rozpočtovanie je novým a inovatívnym nástrojom v riadení zdrojov a zabezpečovaní verejných benefitov. Môžeme povedať, že programové rozpočtovanie nemá bohatú históriu, ale je úspešný a osvedčený koncept, ktorý má svoju genézu. Programové rozpočtovanie je novým trendom rozpočtovníctva aj v srdci Európy.

Programové rozpočtovanie môžeme označiť ako rozpočtovanie orientované na ciele, výsledky alebo výkonnosť s cieľom posilniť strategické plánovanie, transformovať priority do podoby výdavkov rozpočtu a zároveň alokovať verejné zdroje v súlade s princípmi hospodárnosti a účelnosti. Programový rozpočet prináša prehľadné roztriedenie nákladov nie podľa účtov, ale podľa oblastí, ktorých sa týkajú (prostredie pre život, odpadové hospodárstvo, šport, kultúra, doprava, verejné osvetlenie a iné.) Vychádza z metodiky, ktorá bola schválená v rámci EÚ pre prípravu projektov a metodiku logických rámcov. Novela zákona o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy nadobudla v Slovenskej republike účinnosť 1. septembra 2007. Miestne a regionálne samosprávy mali podľa nej povinnosť schváliť viacročné, programové rozpočty. V roku 2008 Ministerstvo financií SR spustilo „Projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovanie cieľov“. Cieľom projektu bolo implementovať programové rozpočtovanie v miestnej a regionálnej samospráve pre návrhy rozpočtov na roky 2009-2011. Ministerstvo financií SR pripravilo metodickú pomôcku a odporúčaný zoznam hlavných programov pre miestne a regionálne samosprávy. Tieto metodické dokumenty slúžia pri príprave prvých rozpočtov v programovej štruktúre.

Rok 2009 bol prvým rokom, v ktorom miestne a regionálne samosprávy mali zákonnú povinnosť zostavovať svoje rozpočty v programovej štruktúre. Slovenská republika deklaruje ambíciu vyrovnáť sa najvyspelejším krajinám sveta a riadiť verejné financie moderným a efektívnejším spôsobom. Preto sme chceli v diplomovej práci upriamiť pozornosť na programové rozpočtovanie ako na dôležitý nástroj miestnej ekonomiky.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

## 1.1 Nové prístupy k funkciám manažmentu samospráv

Dôležitým medzníkom vo vývoji verejnej správy je obdobie po druhej svetovej vojne (a špeciálne obdobie od konca 60. rokov 20. storočia), keď sa výrazne zmenil prístup nazerania na ňu. Spoločným znakom týchto premien boli snahy o zavedenie prvkov súkromného podnikania a manažérskych prístupov do verejného sektora a za pôvodcov mnohých takýchto teórií možno považovať práve anglo-saské krajiny (**Homburg-Pollit-Thiel, 2007**).

Chápaním teórie verejnej správy ako manažmentu verejnej správy sa zaoberajú ekonómovia, napr. **Oates (1972)**, zhruba od 70-tych rokov minulého storočia. V tejto súvislosti je pomerne významný rozdiel medzi tými, ktorí nazývajú verejnú správu termínom „public administration“, a tými, ktorí nazývajú verejnú správu termínom „public management“.

Jednou z najvýznamnejších udalostí bol prechod od „klasickej“ verejnej správy k tzv. verejnému manažmentu a neskôr k „New Public Management“ – novému verejnému manažmentu (**Homburg – Pollit - Thiel, 2007**).

Ďalšími koncepciami, ktoré môžu byť nápomocné pri pochopení podstaty programového rozpočtovania, sú napríklad „Total Quality Management“ – manažment komplexnej kvality a podniková vláda. Teória bola pôvodne vytvorená na zlepšenie riadiacich procesov vnútri fariem, ale čiastočne bola aplikovaná aj vo verejnom sektore (predovšetkým v USA). Jadrom bol vzťah zákazník - dodávateľ a obsahovala viac prvkov – okrem iného jasne stanovené ciele pre každú úlohu, jasné a zrozumiteľné strategické a podporné plány vo forme cyklu „PDCA“ (plan-do-check-act), teda plánovať-realizovať-kontrolovať-konať (**Oaklend - Porter, 1994**).

Rovnako ako v USA sa v 2. polovici 90. rokov stal hlavným prúdom smer s názvom podniková vláda („Reinventing Government“). Medzi hlavné charakteristiky patrilo pravidlo hodnotenia výkonu pomocou výsledkov a nie vstupov, ďalej sledovanie cieľov za súčasného rešpektovania a snaha o predchádzanie problémov namiesto ich ex-post riešenia (**Osborne - Gaebler, 1993**).

*New Public Management* je potrebné vnímať nie ako model, ale ako systém či komplex rôznych reforiem, z ktorých mohli, ale nemuseli byť implementované všetky.

Dôraz sa kládol na presun od politiky k riadeniu, od sledovania procesov k sledovaniu výsledkov, od využívania všetkých zdrojov k znižovaniu výdavkov a mnoho ďalších. Na dosiahnutie týchto cieľov bolo potrebné zmeniť aj postoj k občanovi, teda ho začať považovať za zákazníka (**Homburg – Pollit - Thiel, 2007**).

NPM sa líši od starších konceptov verejného manažmentu tým, že kladie dôraz predovšetkým na ekonomičnosť, účinnosť a efektivitu zúčastnených organizácií, používaných nástrojov a programov a na vyššiu kvalitu poskytovaných služieb (**Duben, 2001**).

**Coombes a Verheijen (1997)** konštatujú, že v súčasnom slovenskom prostredí zatiaľ nemá použitie slova „manažment“ v tomto kontexte iné ambície, ako zdôrazniť väčšiu orientáciu verejnej správy na manažérske kompetencie a úlohy.

Nové systémy riadenia verejnej správy kombinujú mnoho prvkov, ktoré sa spájali predovšetkým s manažérmi v podnikateľskom sektore, a to najmä na:

- efektívne zameranie využitia zdrojov pre dosiahnutie vysokej kvality poskytovaných služieb,
- konkurenčné prostredie medzi verejným a súkromným sektorom pri poskytovaní služieb,
- trhovo orientovaný prístup, v ktorom sú občania vnímaní ako spotrebitelia, ktorých je potrebné uspokojiť, a ktorí rozhodujú o nákupe služieb,
- vysokú úroveň zodpovednosti za výsledky manažéra (**Medved'- Nemeč, 2004**).

Typickými cieľmi NPM podľa autorov **Pollita a Bouckaerta (2000)** sú:

- *orientácia na dôsledky*, resp. dopad poskytnutých služieb, s čím súvisí odmietnutie riadenia vstupov a dôraz na stanovovanie cieľov a kontrolu poskytovaných služieb,
- *orientácia na zákazníka*, resp. podpora služieb verejného sektora, ktoré sa zameriavajú viac ako doposiaľ na konkrétne potreby užívateľov a sledovanie ich spokojnosti s poskytnutými službami,
- *orientácia na náklady* spojené s činnosťou organizácií pôsobiacich vo verejnom sektore,
- *orientácia na produkt*.

NPM ako prostriedok riadenia má k dispozícii niekoľko rôznych nástrojov k svojmu uplatneniu.

Za najvýznamnejšie nástroje uplatnenia NPM podľa **Balážovej a Papcunovej (2008)** možno považovať:

- prenášanie kompetencií,
- rozpočtovanie,
- personálny manažment,
- mechanizmus trhového typu,
- controlling,
- reporting.

Vo všeobecnosti možno povedať, že NPM je určitou filozofiou, určitým štýlom myslenia a určitou stratégiou, obsahujúcou nielen princípy a zásady, ale aj celý rad overených postupov, z ktorých treba v konkrétnych podmienkach zvoliť tie, ktoré sú pre dané podmienky adekvátne (**Hrabalová, 2005**).

## **1.2 Reforma riadenia verejných financií**

V poslednom období Slovensko získalo punc reformnej krajiny. Mnohé rešpektované medzinárodné inštitúcie a zahraničné médiá poukazujú na to, že sa Slovensko stalo z krajiny zaostávajúcej v ekonomických reformách „reformným tigrom“, „rajom pre investorov“ a „najreformnejšou krajinou v regióne“. Odborníci najčastejšie chvália daňovú reformu, dôchodkovú reformu, reformu trhu práce a v neposlednom rade reformu riadenia verejných financií (**Zachar, 2005**).

Všetky tieto prívlastky Slovensko získalo až po uskutočnení mnohých reformných procesov, ktoré nastavili nový trend uberania sa ekonomickej situácie u nás. Komplexná reforma systému verejných financií v sebe zahŕňa reformy na strane verejných výdavkov na strane príjmov a v oblasti riadenia verejných financií. Reforma riadenia verejných financií je štruktúrovaná tak, aby podporila makroekonomickú a celkovú stabilitu ekonomického prostredia. Slovenská republika od roku 2000 urobila značný pokrok v zlepšení riadenia verejných financií. Potvrzuje to aj dokument Správa o plnení štandardov a pravidiel – časť fiškálna transparentnosť, ktorú v júli 2002 publikoval Medzinárodný menový fond (**Ministerstvo financií SR, Stratégia reformy verejných financií, 2005**).

Na báze osvedčených postupov a princípov, tak ako ich sformulovali Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj a Medzinárodný menový fond, v kombinácii so

slovenskými skúsenosťami bol vytvorený program komplexnej reformy sústredený na tri vzájomne prepojené oblasti:

- posilnenie transparentnosti verejných financií,
- posilnenie strategického plánovania alokácie zdrojov a prechodu na rozpočtovanie zamerané na výsledky,
- zriadenie stabilného strednodobého rámca verejných financií (**Ministerstvo financií SR, Reforma riadenia verejných financií v Slovenskej republike, 2005**).

V rámci reformy verejných financií na Slovensku sa uskutočnila fiškálna decentralizácia. Vláda Slovenskej republiky prijala Konceptiu decentralizácie a modernizácie verejnej správy SR v roku 2001. Jej zmyslom je posilnenie postavenia nižších vládnych úrovní, zvýšenie efektívnosti pri nakladaní s verejnými zdrojmi, ale aj zodpovednosť pri zabezpečovaní služieb občanov. Fiškálna decentralizácia sa najčastejšie označuje ako proces účelného rozdelenia úloh medzi štát a ostatné úrovne územnej samosprávy, rozhodnutia o tom či verejné statky majú byť zabezpečené, ale i financované centralizovane alebo decentralizovane (**Medved' – Nemeč, 2007**).

Fiškálna decentralizácia podľa **Provazníkovej (2007)** vychádza z predpokladu, že poskytovanie verejných statkov na miestnej úrovni je efektívnejšia a hospodárnejšia – lepšie zodpovedá preferenciám obyvateľov, umožňuje priamu participáciu občanov a ich účinnejšiu kontrolu.

Reforma procesov prípravy realizácie rozpočtov samospráv bola súčasťou širšieho spektra reformných krokov, ktoré Slovensko uskutočnilo v rámci reformy verejného sektora a reformy verejných financií. Jej hlavným cieľom bolo zlepšenie riadenia verejných zdrojov. V rámci fiškálnej decentralizácie štátna správa na územnú samosprávu preniesla mnoho kompetencií a ich financovanie, ktoré začali realizovať kraje, mestá a obce, čím sa vytvoril priestor flexibilne reagovať na potreby občanov. Optimálne priradenie príjmov a výdajov rozpočtu jednotlivých vládnych úrovní, vrátane samosprávy, ovplyvňuje mieru ich finančnej sebestačnosti, tzn. podiel vlastných príjmov na celkových príjmoch. Súčasne ovplyvňuje do akej miery môže územná samospráva z vlastných príjmov financovať svoje výdaje súvisiace s plnením úloh vo verejnom sektore. Územná samospráva získala v posledných rokoch vplyvom fiškálnej decentralizácie značne autonómne postavenie v príjmovej oblasti, zároveň s tým korešponduje aj rozsah

povinností a služieb, ktoré poskytuje obyvateľom v obci či regióne. V súčasnosti sa presadzuje tzv. efektívny manažment rozpočtu obce, čo predovšetkým znamená uplatňovanie moderných metód tvorby rozpočtu a nových nástrojov rozpočtového procesu, zameraných na plnenie stanovených cieľov miestnych samospráv za podmienok efektívneho, hospodárneho a účinného vynakladania verejných zdrojov (**Staroňová, 2006**).

### 1.3 Finančný systém samospráv

Miestne samosprávy zabezpečujú celý rad úloh, z ktorých najdôležitejšie sú úlohy ekonomického charakteru. Nástrojom realizácie kompetencií municipalít je nielen ich majetok, ale aj finančný systém, ktorý je zároveň subsystémom verejných financií. Preto súčasťou reformy verejnej správy je aj reforma financovania územných samospráv. Jej podmienky s účinnosťou od 1. januára 2005 upravil **Zákon č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy, Zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy, Zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy.**

Pod obecným finančným systémom, resp. pod finančným systémom miestnej samosprávy **Švantnerová – Kožiak (2005)** rozumejú vyváženú, kompaktnú sústavu finančných zdrojov, prostredníctvom ktorých môžu orgány municipálnej samosprávy dosahovať plnenie cieľov sociálno-ekonomického rozvoja municipality a realizovať svoje kompetencie. Sústavu finančných zdrojov nemožno chápať jednostranne iba ako objem prostriedkov, ktoré má samospráva k dispozícii vo vzťahu k rozsahu a štruktúre úloh. Treba uvažovať aj o tom, či municipálne orgány majú dostatočný priestor na manévrowanie v tejto oblasti svojich právomocí, t.j. na rozhodovanie o spôsoboch tvorby finančných zdrojov a formách ich používania.

Vo vyspelých krajinách sa venuje veľká pozornosť tomu, aké požiadavky by mal spĺňať municipálny finančný systém. V teórii miestnych financií sú pre nich vymedzené rôzne princípy, ktoré **Peková (2004)** vyjadrila nasledovne:

1. hospodárenie podľa rozpočtu, ktoré je rozhodujúcim nástrojom finančnej politiky municipality,
2. určitý stupeň finančnej autonómie, t.j. rozsah právomoci samostatne rozhodovať o tvorbe finančných zdrojov a ich použití a zodpovednosť za dôsledky rozhodnutí v oblasti rozpočtového hospodárenia,

3. konzistentnosť finančného systému miestnej samosprávy s verejnými financiami,
4. stabilita systému ako predpoklad sociálneho a ekonomického rozvoja a realizácie všetkých kompetencií miestnej samosprávy,
5. účinnosť finančného systému t.j. hospodárne nakladanie s finančnými prostriedkami a efektívne využívanie rozpočtových a mimorozpočtových zdrojov v rámci alokačnej funkcie verejných financií,
6. transparentnosť finančného systému a možnosť účinnej verejnej kontroly dáva príležitosť posúdiť, ako sa využívajú zdroje plynúce z miestnych daní, ale aj ako sa využívajú zdroje plynúce z miestnych daní, ale aj ako sa využívajú ostatné finančné zdroje, pretože efektívne využívanie týchto zdrojov nepriamo ovplyvňuje daňové zaťaženie obyvateľov,
7. administratívna nenáročnosť, čo znamená minimalizáciu nákladov na výber daní a spravovanie rozpočtových zdrojov,
8. určitá miera kontroly centrálnou vládou, pretože miestnej samospráve sa poskytujú finančné zdroje zo štátneho rozpočtu, a tým sa dodatočný systém stáva významným nepriamym nástrojom kontroly a presadzovania vplyvu centrálnej vlády na miestnu samosprávu.

Ak má miestny finančný systém nakladajúci s prostriedkami zo štátneho rozpočtu fungovať efektívne, mal by podľa **Pekovej (1995)**, spĺňať určité podmienky, ktoré je možné odvodiť zo zahraničných skúseností. Tieto princípy sa dajú zhrnúť nasledovne:

- konzistencia miestneho finančného systému s verejnými financiami, so všeobecne vytýčenými cieľmi fiškálnej politiky,
- určitý stupeň miestnej autonómie, zodpovednosti a finančnej sebestačnosti,
- prehľadnosť,
- stabilita,
- účinnosť,
- administratívna nenáročnosť.

Finančná autonómia miestnej samosprávy má povahu relatívnej samostatnosti, t. j. miestna samospráva nie je úplne sebestačná a absolútne finančne nezávislá. Podľa **Strečkovej (1998)** najúčinnnejším nástrojom kontroly hospodárenia v záujme občanov je verejná kontrola, preto by finančný systém miestnej samosprávy mal byť jednoduchý, jasný, prehľadný a pochopiteľný pre všetkých.



## 1.4 Finančné politiky a finančné plánovanie samospráv

Finančná politika podľa **Žárskej (2007)** patrí k rozhodujúcim súčasťami komunálnej politiky obce. Vyplýva to z podstaty fungovania samosprávy obce. Každá obec má svoje vlastné finančné hospodárenie, pri ktorom využíva rôzne postupy, nástroje, taktiky, opatrenia rešpektujúc pravidlá a normy vyplývajúce z platnej legislatívy. Cieľom tohto procesu je zabezpečiť dostatok zdrojov na krytie svojich potrieb, efektívne využívanie a narábanie s finančnými prostriedkami a uplatňovanie nových prístupov viac zdrojového financovania obce. Tieto aktivity sú obsahom finančnej politiky.

Vymedzenie finančných politík:

- usmerňujú činnosť v oblasti finančného hospodárenia miestnej samosprávy,
- predstavujú rámec finančného manažmentu a usmernenie finančných manažérov pri výkone svojich kompetencií,
- ovplyvňujú finančné rozhodovanie,
- vedú k vypracovaniu stratégií na dosiahnutie cieľov,
- zabezpečujú normy na hodnotenia a monitorovanie výkonnosti systému finančného manažmentu samosprávy,
- reprezentujú oficiálne postoje volených orgánov obce.

Finančné plánovanie je spojené so strategickým plánovaním, výsledkom ktorého je dokument (strategický plán, stratégia rozvoja) usmerňujúci obec do budúcnosti. Na dosiahnutie cieľov stratégie obce sa musí vypracovať finančný plán, ktorým sa podporí ich dosiahnutie. Teda finančné plánovanie je proces, v ktorom sa pripravujú a realizujú koordinované komplexné stratégie na dosiahnutie finančných cieľov miestnej samosprávy (**Žárska, 2007**).

Podľa **Murgaša (1999)** v reálnom ekonomickom živote sotva začne fyzická alebo právnická osoba podnikat' bez toho, aby plánovala svoju činnosť a mala vytýčené ciele, úlohy a výsledky, ktoré očakáva. Plánovanie, ako jedna z najstarších ľudských aktivít je v súčasnosti prioritnou funkciou riadenia a organickou súčasťou každého manažmentu.

**Belajová – Balážová (2004)** aktivity, ktoré nemajú v obci bežný a rutinný charakter, ale usmerňujú finančnú prax tak, že určujú jej základné princípy a ciele, zahŕňajú pod spoločný názov „finančné politiky“.

Podľa nich je najdôležitejším nástrojom finančných politík finančné plánovanie, ku ktorému na úrovni samospráv patrí:

- *zostavovanie rozpočtu* – ako najbežnejšie používaný nástroj finančného plánovania,
- *viacročný rozpočet* - ako strednodobý ekonomický nástroj finančnej politiky obce,
- *finančné prognózovanie* – ako proces, ktorého výsledkom je viacročný investičný plán (kapitálový rozpočet) pre krátkodobý a dlhodobý rozpočet obce,
- *plánovanie dlhu, resp. dlhovej služby* – ako proces, ktorý určuje typ a optimálnu výšku dlhu, potrebného na financovanie programov investičného rozvoja obce,
- *monitorovanie trendov* – ako činnosť, ktorá využíva množstvo ekonomických a finančných ukazovateľov na monitorovanie finančného stavu obce,
- *strategické plánovanie* – ako systematický proces, v rámci ktorého obec predvída a plánuje svoju budúcnosť,
- *plánovanie ekonomického rozvoja* – ako proces, ktorý využíva politiku a stimuly miestnej samosprávy na motiváciu rastu a ekonomickej aktivity v obci.

Programový prístup k manažovaniu financií v obci nezahŕňa iba otázku financovania. Ako príklad možno uviesť systém PPBS (Planning Programming and Budgeting System, t. j. systém pre plánovanie, programovanie a rozpočtovanie), implementovaný vládou USA už v roku 1965.

Podľa **Wrighta – Nemca (2003)** PPBS bol navrhnutý ako nástroj rozdeľovania finančných prostriedkov pre jednotlivé rozvojové programy. Podobný účel spĺňajú aj ďalšie tvorby rozpočtov, ako je napr. tvorba rozpočtu od nuly alebo výkonové rozpočtovanie.

## 1.5 Rozpočtové hospodárenie samospráv

**Belajová a Balážová (2004)** konštatujú, že finančné hospodárenie obce sa riadi rozpočtom obce a plánom tvorby a použitia mimorozpočtových peňažných fondov obce. Rozpočet obce má vytvárať predpoklad na efektívne, cieľavedomé a samostatné fungovanie jej samosprávy.

Obec financuje svoje potreby:

- z **vlastných príjmov**,
- z **ostatných príjmov**.

### 1.5.1 Rozpočet obce

Rozpočet znamená stanovovanie príjmov a výdavkov v rámci určitého úseku, či objektu hospodárskej činnosti za určité časové obdobie (obvykle za jeden rok) v peňažnom vyjadrení (Sivák, 2007).

**Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy** definuje rozpočet obce ako základný nástroj finančného hospodárenia v príslušnom rozpočtovom roku, ktorým sa riadi financovanie úloh funkcií obce v príslušnom rozpočtovom roku. Rozpočet obce je súčasťou rozpočtu sektora verejnej správy. Rozpočtový rok je zhodný s kalendárnym rokom.

**Šelešovský a Rektořík (2002)** považujú rozpočet ako právny dokument schválený miestnym zastupiteľstvom. Rozpočet obce nie je normatívnym právnym aktom – zastupiteľstvo rozpočet neprijíma v podobe všeobecne záväznej vyhlášky, na rozdiel od štátneho rozpočtu schvaľovaného vo forme zákona.

Podľa **Neubauerovej (2003)** rozpočet obce vyjadruje samostatnosť hospodárenia obce. Obsahuje príjmy a výdavky, v ktorých sú vyjadrené finančné vzťahy k právnickým osobám a fyzickým osobám – podnikateľom pôsobiacich na území obce, ako aj k obyvateľom žijúcich na tomto území, vyplývajúce zo všeobecne záväzných právnych predpisov, zo všeobecne záväzných nariadení obce, ako aj zo zmlúv.

Rozpočet podľa **Švantnerovej a Kožiaka (2005)** možno chápať:

- z hľadiska účtovníctva ako bilanciu príjmov a výdavkov,
- ako finančný plán, podľa ktorého obec hospodári počas rozpočtového obdobia,
- ako nástroj finančnej politiky obce.

### Funkcie rozpočtu obce

Rozpočty obcí ako aj rozpočty na vyšších úrovniach samospráv majú za úlohu zabezpečiť niekoľko dôležitých funkcií. Podľa **Liptáka (1993)** sú to:

- **alokačná funkcia** – niektoré oblasti trhový mechanizmus nedokáže dokonale vyriešiť, pretože je potrebný zásah štátu, napr. prostredníctvom miestnych rozpočtov,
- **rozdeľovacia funkcia** – táto funkcia sa v rôznych krajinách prejavuje nerovnako intenzívne v závislosti od miery fiškálneho decentralizmu v danej krajine,

- *stabilizačná funkcia* – obce môžu realizovať expanzívnu alebo reštriktívnu komunálnu politiku,
- *kontrolná funkcia.*

### **Rozpočtové zásady**

Rozpočtové zásady majú teoreticky predstavovať systém poznatkov, zo všeobecných skúseností, ktoré sa nahromadili v priebehu historického vývoja štátneho rozpočtu a rozpočtového procesu.

V rozpočtovom hospodárení obce podľa **Markovej (2000)** sa uplatňujú nasledovné rozpočtové zásady:

- *zásada každoročného zostavovania a schvaľovania rozpočtu* – vyjadruje, že rozpočet je schvaľovaný na jeden kalendárny rok,
- *zásada reálnosti a pravdivosti rozpočtu* – vyjadruje požiadavku na schválenie rozpočtu, ktorý bude reálny. Kladie dôraz na opatrnosť pri stanovovaní rozpočtových príjmov, ktoré sú v danom rozpočtovom roku určené k úhrade rozpočtových výdajov. Táto zásada súvisí s požiadavkami na obmedzení údajov v rozpočtu a obmedzení rozsiahlych rozpočtových presunov,
- *zásada dlhodobej vyrovnanosti* – predstavuje pôvodne jednoznačné požiadavky, aby rozpočet bol zostavený ako vyrovnaný, ale s postupným vývojom táto zásada pripúšťa krátkodobú nevyrovnanosť rozpočtu a kladie dôraz na vyrovnanosť rozpočtu v dlhodobom časovom horizonte,
- *zásada účelovosti rozpočtu* – vyjadruje, že rozpočtové prostriedky majú byť použité na tie účely, na ktoré boli v rozpočte schválené v zmysle záväzných ukazovateľov schváleného rozpočtu,
- *zásada úplnosti a jednotnosti rozpočtu* – sa zameriava na skutočnosť, aby boli v rozpočte zachytené príjmy a výdaje a aby bol konkrétny, jasný a prehľadný,
- *zásada transparentnosti a publicity rozpočtu* – táto zásada umožňuje zabezpečiť kontrolu zo strany občana a umožniť spätnú väzbu. Kvalitu občianskej kontroly ovplyvňuje kvalita informácií o rozpočte, ktoré má občan k dispozícii, ako aj samotný záujem občana,
- *zásada efektívnosti a hospodárnosti rozpočtu* – stanovuje požiadavky čo najekonomickejšieho použitia rozpočtových prostriedkov.

## **Rozpočtová skladba**

Rozpočtová skladba podľa **Medved'a a kol. (2005)** je systematická, jednotná, prehľadná a záväzná na triedenie príjmov a výdavkov na jednotlivých úrovniach rozpočtu, podľa jednotlivých zvolených hľadísk. Predstavuje mimoriadne významný prvok rozpočtového procesu, pretože umožňuje agregáciu, disagregáciu, porovnávanie jednotlivých hodnôt obsiahnutých v rozpočtoch.

**Rozpočtová klasifikácia** v SR pracuje v súčasnosti s viacerými hľadiskami triedenia, predovšetkým:

- a) organizačná klasifikácia – jednotlivé rozpočtové kapitoly,
- b) klasifikácia podľa druhu rozpočtu,
- c) ekonomická klasifikácia,
- d) funkčná klasifikácia (**Medved' a kol., 2005**).

## **Členenie rozpočtu**

Rozpočet obce podľa **Čupilovej a kol. (2006)** sa vnútorne člení na:

- bežný rozpočet,
- kapitálový rozpočet,
- finančné operácie.

**Bežný rozpočet** je obec povinná zostaviť ako vyrovnaný alebo prebytkový. Prebytkový môže byť bežný rozpočet vtedy, ak sú niektoré príjmy bežného rozpočtu v príslušnom rozpočtovom roku určené na úhradu istiny prijatých úverov, pôžičiek, návratných finančných výpomocí, na úhradu výdavkov kapitálového rozpočtu alebo na použitie v nasledujúcich rokoch. Na vyrovnanie prípadného časového nesúladu medzi príjmami a výdavkami bežného rozpočtu sa môžu použiť príjmy kapitálového rozpočtu za podmienky ich vrátenia do termínu použitia na rozpočtovaný účel, najneskôr však do konca rozpočtového roka (**Čupilová a kol., 2006**).

**Kapitálový rozpočet** môžeme zdefinovať ako bilanciu neopakujúcich sa, teda spravidla jednorázových príjmov a výdavkov týkajúcich sa obdobia dlhšieho ako jeden rok. Prostriedky kapitálového rozpočtu sú určené na financovanie kapitálových výdavkov. Výdavky kapitálového rozpočtu majú investičný charakter (**Davey - Čapková, 1996**).

Podľa **Švantnerovej a Kožiaka (2005)** *príjmami kapitálového rozpočtu sú*: výnosy z predaja majetku obce, kapitálové dotácie, dlhodobé úvery, príjmy z emisie vlastných obligácií, finančné dary iných subjektov, prebytok z bežného rozpočtu.

Výdavky kapitálového rozpočtu sa používajú na: investície obce, nákup obligácií, kapitálové dotácie, (pri združovaní prostriedkov na spoločné zabezpečenie verejných statkov, ktoré si vyžadujú investície), poskytovanie strednodobých a dlhodobých pôžičiek, krytie bežného rozpočtu. Kapitálový rozpočet môže obec zostaviť ako schodkový len za podmienky, že schodok bude možné uhradiť finančnými prostriedkami, z minulých rokov alebo návratnými zdrojmi financovania splácanými z bežného rozpočtu v nasledujúcich rokoch (Čupilová a kol., 2006).

Súčasťou rozpočtu obce podľa **Belajovej a Balážovej (2004)** sú **finančné operácie**, ktorými sa:

- vykonávajú prevody z mimorozpočtových peňažných fondov obce,
- realizujú návratné zdroje financovania a ich splácanie.

Tieto finančné operácie sa uskutočňujú mimo príjmov a výdavkov rozpočtu obce.

### **Príjmy rozpočtu obce**

Príjmy rozpočtu obce môžeme rozdeliť na:

- daňové príjmy,
- nedaňové príjmy,
- dotácie a transfery,
- fondy EÚ a granty súkromných donorov a nadácií (Čupilová a kol., 2006).

### **Daňové príjmy**

Podľa **Žárskej – Šebovej (2005)** daňové príjmy sú: príjmy z podielových daní zo štátneho rozpočtu - do rozpočtov obcí je daňovo určená len jedna podielová daň - daň z príjmov fyzických osôb, ktorej progresivita očakávaného vývoja bude postupne zvyšovať príjmovú základňu obce, jej rozdeľovanie do rozpočtov obcí sa realizuje na základne modelu, ktorý je koncipovaný vo vzťahu k veľkosti obce, k zabezpečovaným kompetenciám a potrebe finančných prostriedkov na ich pokrytie.

Miestne dane v podmienkach SR predstavuje daň z nehnuteľností. Od 1. 1. 2005 sa daň z nehnuteľností riadi **Zákonom NR SR č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady**.

Druhy miestnych daní podľa **Zákona č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady**:

- daň z nehnuteľností,

- daň za psa,
- daň za užívanie verejného priestranstva,
- daň za ubytovanie,
- daň za predajné automaty,
- daň za nevýherné automaty,
- daň za vjazd a zotrvanie motorového vozidla v historickej časti mesta,
- daň za jadrové zariadenie.

Daň z nehnuteľností zahŕňa:

- daň z pozemkov,
- daň zo stavieb,
- daň z bytov a nebytových priestorov.

### **Nedaňové príjmy**

Medzi nedaňové príjmy obcí **Belajová a Balážová (2004)** zaradili tieto príjmy:

- príjmy z vlastníctva majetku,
- príjmy z podnikania obce vrátane dividend,
- podiely z činnosti obchodných spoločností s účasťou obce, z príspevkových organizácií,
- správne a administratívne poplatky,
- príjmy z finančného hospodárenia,
- príjmy z predaja hnuťného majetku
- príjmy z predaja účastín,
- príjmy zo splácania poskytnutých úverov resp. pôžičiek,
- poplatky za uloženie odpadu a znečisťovanie ovzdušia (ekologické poplatky).

Medzi administratívne a iné poplatky sa zvyčajne zaraďujú správne poplatky, ktoré upravuje **Zákon č. 145/1995 Z. z. o správnych poplatkoch v znení neskorších predpisov**. Predmetom poplatkov sú úkony a konania správnych orgánov na úrovni obce. Vyberajú ich orgány štátnej správy, obce alebo iné oprávnené orgány.

Kapitálové príjmy plynú do rozpočtov z predaja základných kapitálových aktív. Zahŕňajú aj príjmy z predaja obecných aktív a príjmy z predaja pozemkov a nehmotných aktív. Táto forma získania finančných prostriedkov sa samosprávnym jednotkám často javí

ako jedinečný zdroj pre doplnenie príjmov svojich rozpočtov nevyhnutných na plnenie samosprávnych funkcií.

Finančné prostriedky plynúce z úrokov za poskytnuté úvery, pôžičky a vklady obce získava v tom prípade, ak svoje dočasne voľné prostriedky poskytne inému subjektu, pričom za pôžičku požaduje úrok, alebo ich uloží do finančných inštitúcií.

Medzi iné nedaňové príjmy sú zaradené prevody z peňažných fondov obcí, príjmy z výťažkov lotérií, príjmy z prenajatých bytov a príjmy z odvodov príspevkových organizácií.

### **Dotácie a transfery**

Do tejto kategórie podľa **Čupilovej a kol. (2006)** patria predovšetkým dotácie a transfery zo štátneho rozpočtu, z účelových programov jednotlivých ministerstiev a zo štátnych fondov. Obce môžu získať zo štátneho rozpočtu aj ďalšie účelovo určené návratné a nenávratné zdroje, ktorými disponujú ministerstvá a štátne fondy.

### **Finančné prostriedky a granty súkromných donorov a nadácií**

Finančné prostriedky z EÚ sú pre SR prístupné od mája 2004, keď sa SR stala členskou krajinou Európskej únie. Využívanie prostriedkov záleží od pripravenosti, pohotovosti a schopnosti jednotlivých obcí pripravovať projekty, zdroje však nie sú nárokovateľné.

### **Výdavky rozpočtu obce**

Podľa **Belajovej a Balážovej (2004)** obec sa významne podieľa na zabezpečovaní a financovaní verejných statkov pre obyvateľstvo. Obec nie je úplne sebestačná, a tak musí vo výdavkoch rešpektovať rozpočtové obmedzenia dané príjmami svojho rozpočtu. Výdavky rozpočtu sa tak ako aj príjmy delia na bežné (prevádzkové) a kapitálové (investičné).

Z rozpočtu obce podľa **Zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy sa uhrádzajú:**

- záväzky obce vyplývajúce z plnenia povinností ustanovených osobitnými predpismi,
- výdavky na výkon samosprávnych pôsobností obce a na činnosť rozpočtových organizácií a príspevkových organizácií zriadených obcou,



- výdavky na úhradu nákladov preneseného výkonu štátnej správy,
- výdavky spojené so správou, údržbou a zhodnocovaním majetku obce a majetku iných osôb, ktorý obec užíva na plnenie úloh,
- záväzky vzniknuté zo spolupráce s inou obcou alebo s vyšším územným celkom, prípadne s ďalšími osobami vrátane záväzkov vzniknutých zo spoločnej činnosti,
- výdavky vyplývajúce z medzinárodnej spolupráce obce,
- úroky z prijatých úverov, pôžičiek a návratných finančných výpomocí,
- výdavky súvisiace s emisiou cenných papierov vydaných obcou a na výdavky na úhradu výnosov z nich.

### 1.5.2 Rozpočtový proces

Pod rozpočtovým procesom podľa **Provazníkovej (2007)** rozumieme súhrn činností, ktoré sú nevyhnutné pre hospodárenie územného samosprávneho celku v danom rozpočtovom období.

Z procesného pohľadu sa jedná o súbor aktivít jednotlivých subjektov rozpočtovej sústavy počas rozpočtového obdobia. Za základné etapy rozpočtového procesu podľa **Medved'a (2005)** môžeme považovať:

- prípravu, prejednanie a schvaľovanie rozpočtu,
- hospodárenie s rozpočtom v priebehu rozpočtového obdobia,
- hodnotenie plnenia rozpočtu po skončení rozpočtového obdobia.

Obce realizujú úlohy rozpočtu v rámci rozpočtového procesu. **Žárska (2007)** konštatuje, že rozpočtový proces prebieha v troch navzájom prepojených rovinách:

- politickej - v rozhodovaní o tom, ako rozdeliť zdroje na jednotlivé výdavky,
- riadiacej - v rozdeľovaní zdrojov medzi konkrétne kapitoly a organizačné jednotky obce,
- kontrolnej – v kontrole správnosti tvorby a čerpania zdrojov.

### Nové techniky a metódy rozpočtového procesu

V súlade s decentralizáciou a modernizáciou verejnej správy podľa **Belajovej a Balážovej (2004)** dochádza aj k postupnému využívaniu nových techník a metód v rozpočtovom procese. Od klasického ponímania rozpočtového procesu sa prechádza k skutočnému manažmentu rozpočtu.

Významným nástrojom manažmentu v tejto oblasti môže byť:

- **rozpočet hotovosti a cash flow analýza,**
- **dlhodobé rozpočtovanie a programovanie investícií,**
- **monitoring trendov a dlhodobé prognózovanie.**

Finančné prognózy sú výkonným nástrojom finančného plánovania s cieľom zlepšiť rozpočtové plánovanie a bežné i investičné rozhodovanie. Prognózy musia nadväzovať na rozpočet, plánovanie investícií, plánovanie dlhu, strategické plánovanie a monitorovanie trendov.

### **Metódy tvorby rozpočtu**

Základné modely rozpočtovania, ktoré sa v rôznych kombináciách používajú v samospráve podľa **Belajovej - Balážovej (2004)** sú:

- položkové rozpočtovanie,
- rozpočtovanie na nule,
- výkonové rozpočtovanie,
- programové rozpočtovanie.

**Položkové rozpočtovanie** je najčastejšie používaným spôsobom zostavovania rozpočtu obcí. Je však orientovaný len na informácie o druhu výdavkov, na ktoré sa prostriedky použili a neposkytuje informácie o dosiahnutých výsledkoch resp. cieľoch.

**Rozpočtovanie založené na nule** sa používa najmä v prípadoch, ak sa zostavujú rozpočty nepravidelných aktivít. Výhodou tejto metódy je reálny a presný rozpočet kopírujúci podnikateľský plán, nevýhodou je časová náročnosť (**Balážová - Papcunová, 2008**).

Podľa **Bouckaerta a Halligena (2008)** rozpočtovanie sa začína od nuly, bez ohľadu na rozpočty predošlých období – tzv. metódou čistého papiera. Tento prístup podporuje každú položku dôkladnému skúmaniu, a preto je časovo a odborne náročný. Základom sa stali ročné rozpočty, ktoré však brali do úvahy kritérium dôležitosti.

**Výkonové rozpočtovanie** je tlak na kvalitu fungovania organizácie, mieru plnenia stanovených cieľov a nemotivuje k zbytočnému plytvaniu verejnými financiami (**Cardy, 1999, Musgrave – Musgraveová, 1994**).

Podľa **Pekovej (2002)** tento druh rozpočtu vychádza z programového rozpočtu, no na rozdiel od neho je potrebné definovať výstupy vo verejnom sektore a výkonové normy či

ukazovatele (napr. výška nákladov na žiaka a pod.). To môže byť niekedy veľmi zložité, pretože nie je možné stanoviť si pri všetkých činnostiach výkonové ukazovatele. Ako hlavnú výhodu môžeme uviesť, že tento druh rozpočtu „umožňuje analýzu nákladov podľa jednotlivých oblastí verejných výdavkov a lepšiu kontrolu toho, čo sa skutočne dosahuje používaním verejných zdrojov“ (Medved' a kol, 2005).

**Programové rozpočtovanie** stanovuje výdavky podľa výstupov alebo ich prínosov k plneniu cieľov, ktoré sú dosahované prostredníctvom jednotlivých programov. Za predpokladu viacročného finančného plánovania umožňuje, zvýšený tlak na väčšie prepojenie výsledkov a finančných prostriedkov poskytnutých na ich dosahovanie. Vynakladanie prostriedkov je možné hodnotiť porovnávaním dosiahnutých cieľov so zámermi stanovenými vo viacročnom pláne alebo vyhodnotením výsledkov z hľadiska efektívnosti programu (Belajová - Balážová, 2004).

## **1.6 Programové rozpočtovanie ako dôležitý nástroj rozvoja miestnej ekonomiky**

Modernizácia rozpočtovania vo verejnej správe je poznamenaná postupným zavádzaním metódy programového rozpočtovania. Úlohou metódy programového rozpočtovania je posilniť samostatnosť samospráv pri nakladaní s verejnými financiami, zvyšovať kvalitu služieb poskytovaných obyvateľom a skvalitňovať komunikáciu s verejnosťou. Programové rozpočtovanie tak, ako ho poznáme dnes, sa vyvíjalo niekoľko desaťročí a to najmä v USA, ktoré sa dajú považovať za najprogressívnejšiu krajinu v oblasti zavádzania nových techník a nástrojov rozpočtovania, orientácie na výkonnosť vo verejnej správe a súvisiaceho strategického plánovania. Programové rozpočtovanie teda nie je žiadnou teóriou, ani novinkou ostatných rokov, ale môžeme ho považovať za nástroj, ktorý integruje najvýznamnejšie prvky využívaných rozpočtových a manažérskych techník (MF SR, Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, 2007).

Programové rozpočtovanie možno vnímať aj ako systém založený na plánovaní úloh a aktivít v nadväznosti na priority (pričom priority transformuje do konkrétnych úloh) a alokovanie disponibilných zdrojov do programov, s dôrazom na výsledky a efektívnosť vynakladania rozpočtových prostriedkov (Mital'ová - Molitoris, 2006).

**Peková (2008)** chápe programové rozpočtovanie ako systém vychádzajúci z plánovania výdavkov podľa plánovaných výstupov a tie zas odrážajú ciele činnosti samosprávy.

Definícia programového rozpočtovania podľa **Pošvanca (2009)** je akýmsi prienikom vyššie uvedených definícií a teda ide o „systém, ktorý hľadá súvislosť medzi verejnými výdavkami a výstupmi, výsledkami práce územnej samosprávy, čím umožňuje identifikovať zmysel používania verejných zdrojov a merať úspešnosť samosprávy pri napĺňaní deklarovaných cieľov a zámerov“.

Podľa **Pošvanca a Letovaneca (2009)** programový rozpočet je dokument, v ktorom by mal byť premietnutý obsah strategických a koncepčných dokumentov ovplyvňujúcich život všetkých obyvateľov. Takto je možné zvyšovať občiansku participáciu napr. aj vyjadrovaním sa k dokumentácií vrátane programového rozpočtu. Pred zavedením programového rozpočtovania bola oblasť rozpočtu doménou profesionálov a to vzhľadom na komplikovanosť rozpočtových klasifikácií. Od roku 2009 sa vďaka programovým rozpočtom naskytá možnosť posudzovať zmysluplnosť verejných výdavkov aj pre laickú verejnosť, pretože programový rozpočet v jednoduchej podobe prezentuje informácie o tom, čo ide samospráva robiť, koľko to stojí a čo chce za dané peniaze dosiahnuť. Navyše systém monitorovania a hodnotenia umožňuje priebežne a spätne kontrolovať zmysluplnosť výdavkov a mieru dosahovania stanovených cieľov, ale aj porovnávať samosprávy medzi sebou a skúmať hospodárnosť, efektívnosť a účinnosť.

Programový rozpočet je významným nástrojom na informovanie verejnosti o rôznych skutočnostiach. V **Programovom rozpočtovaní v praxi (2009)** sa uvádza, že rozpočet podáva informácie o predstavách územnej samosprávy o jej budúcnosti, o spoločensko-ekonomických zmenách, ktoré chce samospráva dosiahnuť v strednodobom časovom horizonte, zmeny, ktoré chce samospráva dosiahnuť v rámci rozpočtového roka, tovary a služby, ktoré chce samospráva realizovať v rámci rozpočtového roka a pod.

Programový rozpočet podľa **Knežovej (2009)** prináša najmä:

- zmenu myslenia pri nakladaní s financiami samospráv,
- strategické riadenie,
- transparentnosť a aktivizáciu,
- orientáciu na výstupy (výsledky, efektívnosť)
- a v neposlednom rade zodpovednosť.

Programový rozpočet je založený na položkovom triedení, teda je rozdelený do programov a tie sa môžu deliť na podprogramy, prvky a projekty.

**Peková (2008)** uvádza, že programové rozpočtovanie „vychádza z plánovania výdavkov podľa plánovaných výstupov, ktoré odrážajú ciele činnosti subjektu vo verejnej správe, organizácie vo verejnom sektore, realizované čiastkovými programami (financovanie týchto čiastkových programov).“ Každý program, resp. jeho zložky, musí byť stručne, jasne a výstižne pomenovaný a má mať stanovený zámer, cieľ a merateľné ukazovatele.

Podľa **Pekovej (2002)** problémom programového rozpočtu je to, že nie je definovaná kvalita a štandard služieb.

Programový rozpočet by podľa **Programového rozpočtovania v praxi (2009)** mal obsahovať:

1. programovú štruktúru, ktorú tvoria programy, podprogramy, prvky a projekt,
2. zámery, ktoré musí obsahovať každý program,
3. podprogram,
4. definovanú zodpovednosť za plnenie príslušných cieľov,
5. ciele, merateľné ukazovatele a ich hodnoty (plánované a skutočné),
6. výdavky, ktoré súvisia s naplánovanými cieľmi,
7. komentár, ktorý slovne špecifikuje ciele a výdavky.

Zámer by mal mať podľa **Wrighta - Nemca (2003)** nasledujúce základné charakteristiky:

1. poskytovať motiváciu a ducha zamestnancom pri výkone ich práce,
2. definovať, prečo verejná organizácia alebo program existujú,
3. definovať, čo verejná organizácia alebo program robí,
4. definovať, pre koho verejná organizácia alebo program existujú.

Z dobre stanoveného zámeru sa potom stanovujú jednotlivé strategické ciele, z ktorých vychádzajú operatívne ciele.

**Pošvanc a Letovanec (2009)** konštatujú, že programový rozpočet - na rozdiel od klasického rozpočtu - pridáva do rozpočtovej dokumentácie údaje o merateľných cieľoch. Namiesto výlučnej prezentácie vstupov (peňazí) programový rozpočet poskytuje informácie o tom, prečo má byť istá suma výdavkov alokovaná a na aký účel (cieľ). Súčasťou systému programového rozpočtovania je aj monitorovanie a hodnotenie.

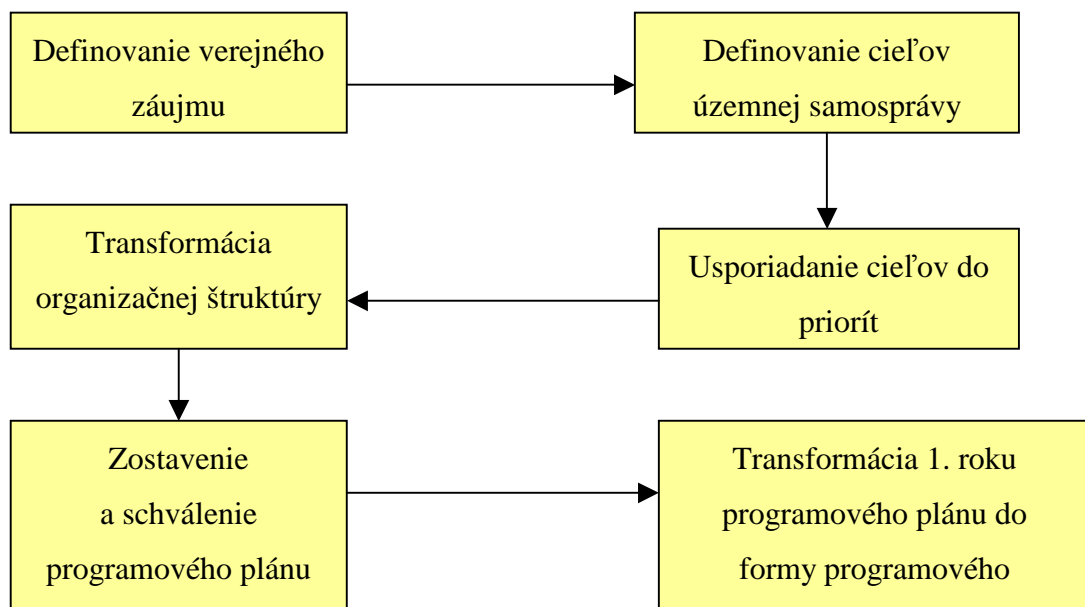
Znamená to, že počas rozpočtového roka a po jeho skončení, môžu manažéri, volení zástupcovia a verejnosť posúdiť mieru plnenia a splnenia cieľov, prípadné príčiny neúspechu a rozhodnúť o zmenách, ktoré sú potrebné na dosiahnutie plánovanej výkonnosti - danej merateľnými ukazovateľmi v rámci cieľov.

### 1.6.1 Východiskové kroky programového rozpočtovania

Východiskovým krokom pri programovom rozpočtovaní je definovanie množiny problémov, ktoré potencionálne kladú nároky na zdroje a ich riešenie v tzv. verejnom záujme. Tento krok je uskutočňovaný v rámci mechanizmu verejnej voľby. Ak sa dospeje k rozhodnutiu, že uspokojenie danej potreby je vo verejnom záujme, tak je toto očakávanie transformované do podoby cieľov samosprávy (Ochrana, 2003).

Podľa Wrighta a Nemca (2003) programové rozpočtovanie naráža na problém definovania a zavádzania vhodných cieľov, ktoré by mali byť jasné a zmysluplné pre tých, ktorí rozhodujú o verejných financiách.

**Schéma 1: Východiskové kroky programového rozpočtovania**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa OCHRANA, F. 2003. Veřejná volba a řízení veřejných výdajů: Veřejná volba, alokace veřejných zdrojů a efektivnost'. Praha : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-71-8.

Výhodou programového rozpočtovania je, že ho možno implementovať ako regulárny systém alokácie zdrojov. V praxi je táto rozpočtová metóda súčasťou programovej alokácie zdrojov v rámci komplexného systému riadenia zdrojov v troch základných rolujúcich fázach: dlhodobej fáze plánovania zdrojov, strednodobej fáze programovania a krátkodobej fáze rozpočtovania. Ďalšou výhodou je, že dochádza k systémovému prepojeniu všetkých programových aktivít a zároveň aj k transparentnej verejnej kontrole. Zároveň v prípade rozpočtového obmedzenia sú známe priame dôsledky rozpočtových obmedzení. Verejnosť tak môže bezprostredne vidieť dôsledky politických rozhodnutí. Súčasne táto metóda umožňuje realizovať priebežný monitoring o použití zdrojov, uskutočňovať audit výdavkov ex ante a ex post (**Ochrana, 2003**).

### **1.6.2 Legislatívny a metodický rámec pre implementáciu programového rozpočtovania**

Od roku 2009 sa „povinnosť“ pripravovať tzv. programové rozpočty vzťahuje aj na jednotlivé subjekty územnej samosprávy - teda obce, mestá a vyššie územné celky - čo znamená, že rozpočty samosprávy pre roky 2009-2011 by už mali obsahovať údaje o zámeroch a cieľoch samospráv (**MF SR, Informácie o projekte, 2009**).

Pre úspešnú implementáciu programového rozpočtovania v miestnej a regionálnej územnej samospráve Ministerstvo financií SR pripravilo metodickú pomôcku pre tvorbu programových štruktúr na úrovni mestskej a regionálnej územnej samosprávy. V tomto smere ide o ucelený súbor metodických dokumentov, ktoré mali subjektom územnej samosprávy pomôcť pri príprave prvých strednodobých rozpočtov v programovej štruktúre v súlade so **Zákonom NR SR č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov**.

Ide o nasledovné dokumenty:

- 1. Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy.** Cieľom dokumentu je prezentovať: prehľad základnej terminológie súvisiacej s programovým rozpočtovaním v SR, konkrétnu reálnu postupnosť krokov formulovania programovej štruktúry, rozdelenie celkových výdavkov subjektov samosprávy do programov a častí programov, formulovanie zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov vychádzajúc zo strategického plánovania a dodržiavania logického rámca programu, popis podmienok, ktoré súvisia s úspešnou implementáciou programového rozpočtovania,

zaraďovanie EÚ projektov do programových štruktúr. Manuál vychádza z Metodiky programového rozpočtovania Ministerstva financií SR platnej pre štátny rozpočet.

2. **Zborník obsahujúci príklady správne aj nesprávne formulovaných zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov miestnej a regionálnej územnej samosprávy.** Cieľom dokumentu je prezentovať konkrétne príklady vízie, poslania, zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov (základné prvky strategického plánovania a programového rozpočtovania) a vzťahy medzi nimi.
3. **Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí.** Cieľom dokumentu je popísať výhody a prínosy programového rozpočtovania pre zvýšenie kvality fungovania samosprávy, vysvetliť zmenu v tvorbe rozpočtu miestnych a regionálnych samospráv, prezentovať konkrétne príklady využívania programovaného rozpočtovania z aplikačnej praxe krajín OECD.
4. **Prehľad najlepších príkladov rozpočtovania na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy.** Cieľom dokumentu je prezentovať a popísať najlepšie vzory súčasného rozpočtového procesu na miestnej a regionálnej úrovni územnej samosprávy.

Uvedené dokumenty na usmernenie programového rozpočtovania na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy síce poskytujú ucelený obsahový a normatívny rámec pre úpravu a riadenie programových rozpočtov vrátane rôznych príkladov a skúseností zo zahraničia, avšak neriešia monitorovaciu a hodnotiacu funkciu komplexne a konzistentne, čím nemožno hovoriť o systémovom prístupe k monitorovaniu a hodnoteniu programového rozpočtovania (MF SR, **Základný metodický rámec, 2009**).



## 2 Cieľ práce

Programové rozpočtovanie môžeme označiť ako systém plánovania, rozpočtovania a hodnotenia, ktorý zdôrazňuje vzťah medzi rozpočtovými zdrojmi a dosiahnutými výstupmi alebo výsledkami. Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zhodnotiť programové rozpočtovanie na komunálnej úrovni prostredníctvom komparácií programového rozpočtu vybraných samospráv Banskobystrického samosprávneho kraja.

Parciálnymi cieľmi predkladanej práce boli:

- 1) Výber a charakteristika miestnych samospráv pre komparáciu najmä z pohľadu ich organizačnej štruktúry.
- 2) Analýza programových rozpočtov vybraných miest.
- 3) Komparácia programových rozpočtov vybraných miest.
- 4) Návrhy na použitie poznatkov.
- 5) Formulovanie záverov.

## 3 Metodika práce a metódy skúmania

### 3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom nášho skúmania bol programový rozpočet na komunálnej úrovni. Pre splnenie vytýčeného cieľa sme rozčlenili prácu na dve časti. V prvej časti sme spracovali osvojené teoretické východiská a popísali programové rozpočtovanie – jeho východiská, ciele a prínosy. Zameranie druhej časti práce začína charakteristikou programového rozpočtu vybraných samospráv Banskobystrického samosprávneho kraja. V práci sme charakterizovali a zároveň porovnali okresné mestá Banská Bystrica, Krupina, Lučenec, Revúca, Rimavská Sobota a Veľký Krtíš. Výber bol zameraný na okresné mestá a aby bola zastúpená rôzna veľkostná štruktúra a ekonomická sila mesta. Referenčné obdobie bol rok 2009. V závere sme zhrnuli zistené poznatky a výsledky porovnaní.

### 3.2 Pracovné postupy

- a) Štúdium domácej a zahraničnej odbornej literatúry, z ktorej získame teoretické poznatky k danej problematike.
- b) Získanie podkladových údajov programového rozpočtovania.
- c) Spracovanie zhromaždeného študijného materiálu s využitím metódy vedeckej abstrakcie a vyhodnotenie získaných informácií.
- d) Charakteristika vybraných samospráv pre komparáciu najmä z pohľadu ich organizačnej štruktúry.
- e) Charakteristika a porovnanie programových rozpočtov vybraných samospráv Banskobystrického samosprávneho kraja:
  - Pomocou tabuliek sme zostavili programovú štruktúru rozpočtu vybraných okresných miest s vyjadrením absolútnej výšky finančných prostriedkov na príslušné programy v roku 2009 ako i vo forme výdavkov pripadajúce na jedného obyvateľa ( $Výdavky \text{ na } 1 \text{ obyvateľa} = \text{Celkové výdavky} / \text{Počet obyvateľov}$ ;  $Výdavky \text{ na jednotlivé programy pripadajúce na } 1 \text{ obyvateľa} = \text{Výdavky na jednotlivé programy} / \text{Počet obyvateľov}$ ).
  - Pomocou grafu sme znázornili percentuálny podiel vybraných programov na celkovom rozpočte vybraných miest, ako aj výdavky na jedného obyvateľa ( $\text{Percentuálny podiel programov} = \text{Rozpočet na vybraný}$

*program/celkový rozpočet na rok 2009 x 100; Výdavky na 1 obyvateľa=Celkové výdavky/Počet obyvateľov).*

- Na poslednej tabuľke sme znázornili prehľad o dosiahnutých hodnotách benchmarkingových indikátorov pre oblasť údržby verejnej zelene. *(Výdavky na údržbu verejnej zelene k celkovým bežným výdavkom rozpočtu mesta v %=Rozpočet na verejnú zeleň/celkové bežné výdavky X 100; Výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene na 1 obyvateľa v Eur=Rozpočet na verejnú zeleň/Celkový počet obyvateľov; Výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene na 1 m<sup>2</sup> verejnej zelene v Eur=Rozpočet na verejnú zeleň/M<sup>2</sup> verejnej zelene ).*
- Na poslednom grafe sme názorne zobrazili rozsah verejnej zelene pripadajúcej na 1 obyvateľa vybraných miest v m<sup>2</sup> *(Rozsah verejnej zelene pripadajúcej na 1 obyvateľa=m<sup>2</sup> verejnej zelene/Počet obyvateľov).*

### **3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje**

V teoretickej časti diplomovej práce sme sa zamerali na základné pojmy a definície, ktorých poznanie je nevyhnutné pre ďalšie spracovanie práce. Vychádzali sme z odbornej knižnej a časopiseckej literatúry, v ktorej sme zbierali poznatky o rozpočtoch, rozpočtovom procese a o programovom rozpočte.

Prvou kapitolou sme splnili nevyhnutné požiadavky na teoretické vymedzenie predmetu skúmania problematiky uvedenej v prvom parciálnom ciele diplomovej práce.

V štvrtej kapitole diplomovej práce sme sa venovali charakteristike programového rozpočtu, kde sme zadefinovali a vysvetlili základné zložky a vlastnosti programového rozpočtovania. Dôležité informácie sme získali z publikácie „Programové rozpočtovanie v praxi“ ([www.ozpss.sk/domains/ozpss.sk/archive/file/Programove\\_rozpocetovanie\\_v\\_praxi.pdf](http://www.ozpss.sk/domains/ozpss.sk/archive/file/Programove_rozpocetovanie_v_praxi.pdf)) a z internetovej stránky Ministerstva financií SR ([www.finance.gov.sk](http://www.finance.gov.sk)), na ktorej je uvedený celý súbor metodických dokumentov pre úspešnú implementáciu programového rozpočtovania v miestnej a regionálnej samospráve. Ministerstvo financií SR pripravilo metodickú pomôcku pre tvorbu programových štruktúr na úrovni mestskej a regionálnej územnej samosprávy.

V našej práci sme použili nasledovné dokumenty:

- Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy. Dostupné na internete:  
[www.finance.gov.sk/Documents/1\\_Adresar\\_redaktorov/Mrazikova\\_J/prog\\_rozpocovanie\\_us/informacne\\_mat/manual.rtf](http://www.finance.gov.sk/Documents/1_Adresar_redaktorov/Mrazikova_J/prog_rozpocovanie_us/informacne_mat/manual.rtf).
- Zborník obsahujúci príklady správne aj nesprávne formulovaných zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov miestnej a regionálnej územnej samosprávy. Dostupné na internete:  
[www.finance.gov.sk/Documents/1\\_Adres\\_redaktorov/Mrazikova\\_J/prog\\_rozpocovanie\\_informacne\\_mat/Zbornik.rtf](http://www.finance.gov.sk/Documents/1_Adres_redaktorov/Mrazikova_J/prog_rozpocovanie_informacne_mat/Zbornik.rtf).
- Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí. Dostupné na internete:  
[www.finance.gov.sk/Documents/1\\_Adresar-redaktorov/Mrazikova\\_J/prog\\_rozpocovanie\\_us/informacne\\_mat/Informacny\\_dokument.rtf](http://www.finance.gov.sk/Documents/1_Adresar-redaktorov/Mrazikova_J/prog_rozpocovanie_us/informacne_mat/Informacny_dokument.rtf).

Postupne sme charakterizovali vybrané okresné mestá Banskobystrického samosprávneho kraja: Banskú Bystricu ([www.banskabystrica.sk](http://www.banskabystrica.sk)), Krupinu ([www.krupina.sk](http://www.krupina.sk)), Lučenec ([www.lucenec.sk](http://www.lucenec.sk)), Revúcu ([www.revuca.sk](http://www.revuca.sk)), Rimavskú Sobotu ([www.rimavskasobota.sk](http://www.rimavskasobota.sk)) a Veľký Krtíš ([www.velky-krtis.sk](http://www.velky-krtis.sk)) a ich programové rozpočty na rok 2009. Konkrétne informácie sme získali aj zo schváleného rozpočtu a plnenia rozpočtu vybraných samospráv za sledované obdobie mailovou a osobnou komunikáciou so zástupcami a pracovníkmi mestských úradov. Pri spracovaní analýzy sme vychádzali z informácií dostupných na internetových stránkach príslušných okresných miest (programových rozpočtov na roky 2009-2011) a informácií verejne dostupných na [www.portal.statistics.sk/mosmis/sk/run/html](http://www.portal.statistics.sk/mosmis/sk/run/html).

### **3.4 Použité metódy pre vyhodnotenie a interpretácie výsledkov**

Za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa a partiálnych cieľov boli využité nasledovné pracovné metódy:

- Metóda skúmania - bola použitá v prvej časti práce a na začiatku štvrtej kapitoly,
- Metóda vedeckej abstrakcie – abstrahovanie menej dôležitých, resp. nepodstatných informácií od množstva informácií, ktoré majú priamy alebo nepriamy vplyv na riešený problém – metódu sme použili pri spracovaní 4. kapitoly,

- Analytické metódy - indukcie, dedukcie, analýza, syntézy, grafickej analýzy – aj tieto metódy sme využili pri vypracovaní 4. kapitoly a metódu syntézy aj pri spracovaní odporúčaní a záveru.
- Metóda komparácie – bola použitá v 4. kapitole pri porovnávaní programových rozpočtov vybraných samospráv.

## 4 Výsledky práce

### 4.1 Programové rozpočtovanie na komunálnej úrovni

Programové rozpočtovanie môžeme chápať v súlade jednou z jeho definícií ako systém plánovania, rozpočtovania a hodnotenia, ktorý zdôrazňuje vzťah medzi rozpočtovými zdrojmi a dosiahnutými výstupmi resp. výsledkami. Systém programového rozpočtovania môžeme skúmať a následne spoznávať z dvoch hľadísk. Z hľadiska materiálneho, teda obsahového a formálneho. Z pohľadu materiálneho poznania programového rozpočtovania sa stretávame s črtami, ktoré sa pri tradičnom rozpočtovaní neobjavovali alebo boli zrejmé len vo veľmi obmedzenej miere. So súčasnou podobou programového rozpočtovania sa môžeme stretnúť len vďaka inováciám obohacujúcim rozpočtovanie o nové jedinečné vlastnosti, ktoré zabezpečujú vyšší stupeň úspešnosti riadenia, koordinácie a riešenia problematík. Pre tieto ojedinelé vlastnosti v oblasti rozpočtovania sa programové rozpočtovanie najčastejšie označuje ako inovatívny nástroj.

#### Vlastnosti programového rozpočtovania

Medzi najzákladnejšie a najvýznamnejšie vlastnosti zaraďujeme zameranie resp. orientáciu samosprávy na dosiahnutie určitej stanovenej miery úžitku, čiže **zameranie na výstupy a výsledky**. Činnosť pri dosahovaní cieľov, za ktorú samospráva v plnej miere nesie zodpovednosť, je sprevádzaná zvýšenou mierou kontroly.

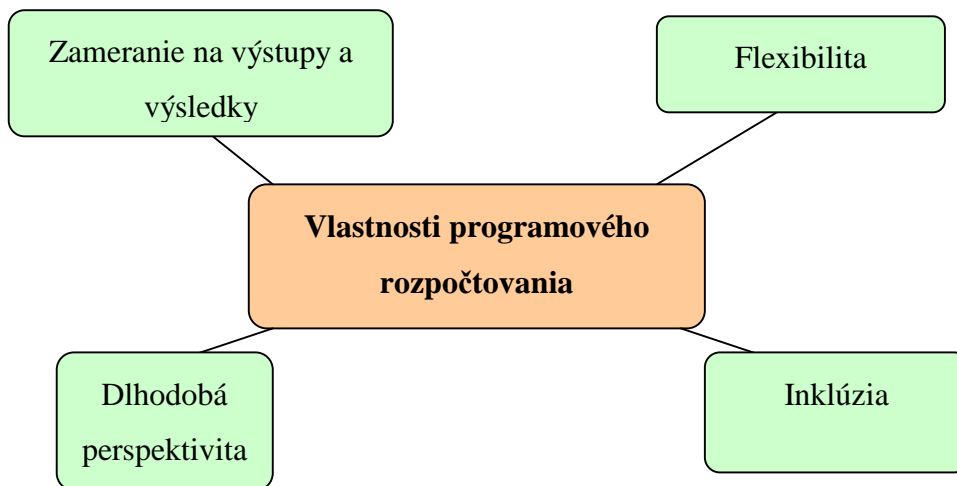
Ďalšou vlastnosťou programového rozpočtovania je jeho **flexibilita** pri alokácií výdavkov z rozpočtu. To znamená, že suma peňazí, ktorá predstavuje alokovanú časť pre jednotlivé oblasti plnenia cieľov, nie je určená na plnenie konkrétnych, vyšpecifikovaných a presne definovaných prípadov, ale má charakter celku na použitie pri riešení reálnych situácií, ktorých závažnosť alebo komplexnosť plnenia dosahujú rozdielny stupeň. S touto vlastnosťou je úzko spojená väčšia variabilita a nižšia obmedzenosť priamych výkonných orgánov, ich riaditeľov a manažérov zo strany prerozdeľujúceho centra.

**Dlhodobá perspektíva**, ktorá pri stanovovaní zámerov a cieľov vychádza zo strategického plánovania, a tým spája plány s rozpočtovými výdavkami v dlhšom časovom horizonte.

Samospráva dlhodobé programové rozpočty netvorí spojpomocne bez vonkajšej konzultácie. Táto integrácia vonkajších subjektov pri vytváraní strategického plánu zachytáva **inklúziu**. Systém programového rozpočtovania umožňuje zapojiť do prípravy rozpočtu široké spektrum zúčastnených – politikov (mestské/obecné/samosprávne

zastupiteľstvo), manažérov (zamestnancov obecného/mestského/samosprávneho úradu) ale aj verejnosť v rámci prípravy strategických plánov, identifikácii výdavkových priorít a samozrejme pri hodnotení výkonnosti (monitorovanie a hodnotenie plnenia cieľov).

## Schéma 2: Vlastnosti programového rozpočtovania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Uvedené vlastnosti programového rozpočtovania sa takto premietajú do jeho obsahu a vytvárajú tak unikátnosť a nový pohľad na rozpočtovanie v praxi. Rozpočtový program vo svojom základe obsahuje svoje vízie a predstavy o budúcom očakávanom stave samosprávy.

## Základné zložky a štruktúra programového rozpočtovania

Pre lepšie pochopenie v tejto kapitole vysvetlíme a identifikujeme základné zložky programového rozpočtovania.

Programový rozpočet je tvorený **programami**, ktoré sa môžu deliť na **podprogramy**, prípadne ďalej na **prvky/projekty**. **Programy** predstavujú v prípade samosprávy primárne základné kompetenčné oblasti ako napríklad vzdelávanie, verejné osvetlenie, doprava, odpadové hospodárstvo, sociálne služby, zdravotníctvo atď. Program predstavuje skupinu súvisiacich aktivít, ktorých realizáciou a plnením cieľov v rámci nich sa snažíme dosiahnuť stanovený **zámer programu**.

Programový rozpočet môžeme teda definovať ako **rozpočet**, ktorý rozdeľuje výdavky samosprávy do jednotlivých programov, ktoré tvoria programovú štruktúru. Inými slovami, programový rozpočet si môžeme predstaviť aj ako skupinu mini rozpočtov, ktoré predstavujú jednotlivé programy. Programová štruktúra je navyše doplnená o zámery,

ciele a merateľné ukazovatele, ktoré podčiarkujú orientáciu na výkonnosť. Každý program má stručný, výstižný názov.

**Tabuľka 1: Odporúčaný zoznam hlavných programov samosprávy podľa  
Ministerstva Financíí SR**

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

Zdroj: MF SR. 2007. Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy.

Štruktúru programu tvoria **podprogramy**. Podprogram je ucelená časť programu, ktorá obsahuje vzájomne súvisiace aktivity. Takáto štruktúra zvyšuje transparentnosť programu a špecifikuje súvisiace tematické a výdavkové skupiny programu. Podprogram vo všeobecnosti tvoria prvky alebo projekty. Každý podprogram má priradený stručný, výstižný názov.

**Prvok** a **projekt** patria do skupiny podprogramov. Oba produkujú tovary alebo služby na ešte užšie definovanej úrovni programu a svoju činnosť zameriavajú na konkrétne subjekty s konkrétnym typom riešenia, ktorý naň aplikujú. Projekt sa od prvku odlišuje svojou ohraničenosťou z časového hľadiska. Realizácia projektu sa teda vykonáva v určitom presne stanovenom časovom úseku.



Aby samospráva dokázala ozrejmiť výsledok svojej činnosti, vo svojom programe definuje svoj **zámer**, teda vyjadruje, čo chce v dlhodobom čase dosiahnuť, aký by mal byť konečný, želaný budúci stav vyvolaný plnením jeho jednotlivých častí.

**Cieľ** na rozdiel od zámeru existuje ako forma na vyjadrenie výstupu alebo výsledku, prostredníctvom ktorého sa dosahuje plnenie zámeru.

Rozoznávame:

- výstupové ciele, ktoré vyjadrujú konkrétne výstupy, tzn. tovary služby produkované subjektom samosprávy,
- krátkodobé výsledkové ciele, ktoré vyjadrujú okamžité výsledky, sa prejavia po relatívne krátkom čase ako priamy efekt pôsobenia výstupov,
- strednodobé výsledkové ciele, ktoré vyjadrujú výsledky a majú sa dosiahnuť za obdobie dlhšie ako jeden rok.

Pre úspešné **monitorovanie** a **hodnotenie** výstupov a výsledkov, teda plnenia cieľa a prípadné vykonanie potrebných opatrení, ktorému predchádza zistenie aktuálneho stavu procesu plnenia, je nutné v programovom rozpočtovaní zaznamenať existenciu merateľných ukazovateľov.

V procese tvorby programu poznáme niekoľko podtypov **merateľných ukazovateľov**, z ktorých sa najbežnejšie vyskytujú ukazovatele množstva, nákladov, efektívnosti, kvality a výsledku.

Môžeme konštatovať, že činnosť samospráv pri zabezpečovaní cieľov je aktivita vyžadujúca zodpovedný prístup každého zainteresovaného subjektu. Preto je nevyhnuté uviesť označenie orgánu, ktorý nesie na svojich pleciach váhu tejto zodpovednosti, a ktorý bude v prípade neúspechu negatívne sankcionovaný.

Realizácia všetkých stanovených cieľov a zámerov jednotlivých kompetenčných oblastí nie je krátkodobá záležitosť, preto sa v rozpočte uvádza aj počet rokov, počas ktorých sa uskutoční ich plnenie. Pri jednotlivých rokoch sa uvádza výška predpokladaných výdavkov na programovom, podprogramovom, projektovom a prvkovom stupni. V prípade územnej samosprávy Slovenskej republiky ide o dobu troch rokov. Pre lepšie porozumenie štruktúry, obsahu a formy programového rozpočtu, uvádzali sme príklad z praxe, konkrétnu časť rozpočtového programu Mesta Banská Bystrica, zameranej na oblasť Plánovanie, manažment a kontrola.

**Tabuľka 2: Časť programového rozpočtu Mesta Banská Bystrica Program 1:**

**Plánovanie, manažment a kontrola**

<b>Program 1</b>	<b>Plánovanie, manažment a kontrola</b>		
<b>Zámer</b>	<b>Moderné a progresívne mesto</b>		
<b>Rozpočet v Eur</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	1 911 040	1 876 386	1 463 254
<b>Komentár</b>	<p>Manažment Mesta Banská Bystrica vytvára podmienky pre fungujúcu transparentnú samosprávu, plánovaním trvalo udržateľného rozvoja mesta a reagovaním na potreby svojich občanov, podnikateľov a návštevníkov mesta. Na zabezpečenie všetkých aktivít a činností v rámci programu Plánovanie, manažment a kontrola mesto financuje nasledovné podprogramy: Manažment, Plánovanie, Kontrolná činnosť, Daňová a rozpočtová politika, Členstvo v samosprávnych organizáciách a združeniach a Útvár hlavného architekta.</p>		
<b>Podprogram 1.1</b>	<b>Manažment</b>		
<b>Zámer</b>	<b>Efektívny manažment zabezpečujúci kvalitu života v Banskej Bystrici</b>		
<b>Rozpočet v Eur</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	16 929	19 219	20 348
<b>Prvok 1.1.1</b>	<b>Výkon funkcie primátora</b>		
<b>Rozpočet v Eur</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	16 929	19 219	20 348
<b>Zodpovednosť</b>	Kancelária primátora		
<b>Cieľ</b>	Dosiť otvorenú komunikáciu v zmysle poslania „Mesto pre občana“		
<b>Merateľný ukazovateľ</b>	<b>Výstup</b>		
<b>Merateľný ukazovateľ</b>	<b>Počet prijatých občanov v rámci stránkového dňa primátora mesta za rok</b>		

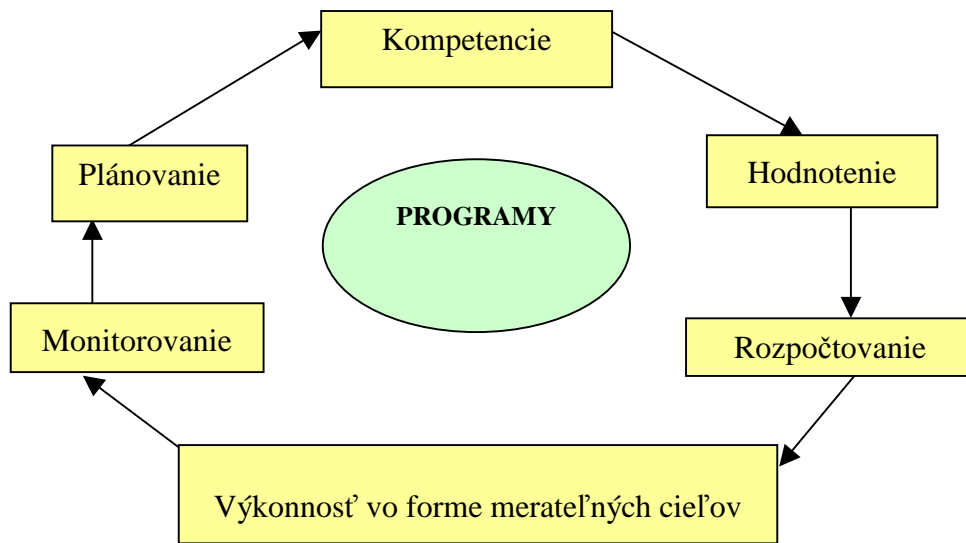
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta BB

## **4.2 Programové rozpočtovanie v praxi slovenských samospráv**

Na úrovni ústrednej štátnej správy sa systém programového rozpočtovania v plnej miere, ako sme zistili zaviedol v roku 2004. Vláda Slovenskej republiky schválila dňa 31. júla 2006 uznesením č. 660 Návrh programového vyhlásenia vlády SR na roky 2006-2010, ktoré bolo následne 4. augusta 2006 schválené Národnou radou Slovenskej republiky. Súčasne si v súvislosti s inštitucionálnou reformou stanovila cieľ implementovať programové rozpočtovanie na všetkých úrovniach verejnej správy. Prvého septembra 2007 nadobudla účinnosť Národnou radou SR schválená novela zákona o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy, podľa ktorej sa zavádza programové rozpočtovanie v miestnej a regionálnej samospráve rozpočtom na roky 2009 až 2011. Od roku 2009 sa povinnosť pripravovať programové rozpočty vzťahuje aj na jednotlivé subjekty územnej samosprávy - teda obce, mestá a vyššie územné celky - čo znamená, že rozpočty samosprávy pre roky 2009-2011 by už mali obsahovať údaje o zámeroch a cieľoch samospráv. Ministerstvo financií SR spustilo v roku 2008 Projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania. Cieľom tohto projektu bolo implementovať programové rozpočtovanie vo vybraných subjektoch verejnej správy a na ich príklade metodicky pomôcť a usmerniť aj ostatné subjekty a tým prispieť k ľahkému a plynulému zavádzaniu programového rozpočtovania pre všetky subjekty územnej samosprávy na území Slovenska. Do projektu, ako sme zistili bolo zapojených 30 subjektov územnej samosprávy na území celého Slovenska – 3 samosprávne kraje, 3 krajské mestá, 13 okresných miest a 11 obcí. Výber pilotných subjektov samospráv podliehal kritériu rôznej veľkosti zapojených subjektov a kritériu geografickej polohy v rámci územia Slovenskej republiky tak, aby boli výstupy projektu v budúcnosti dostupné pre ďalšie subjekty miestnej a regionálnej samosprávy.

Ako sme uviedli vyššie, cieľom pilotnej implementácie programového rozpočtovania bolo vytvorenie vzorov, podkladov a odporúčaní pre samosprávy. Spôsob, ako by mal tento proces prebiehať, je znázornený na nasledujúcej schéme:

**Schéma 3: Proces programového rozpočtovania**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: BALÁŽOVÁ, E. – PAPCUNOVÁ, V. 2008. Manažment samospráv. Nitra : MUNICIPALIA, a.s., 2008, ISBN 978-80-552-0045-3.

### **4.3 Programové rozpočtovanie vybraných samospráv**

#### **Banskobystrického samosprávneho kraja**

Podľa platnej legislatívy mali samosprávy povinnosť od roku 2009 vypracovať rozpočet metodikou zameranou na výstupy, nazývanou programové rozpočtovanie. Pre mnohé samosprávy je táto metodika úplne nová a svoj rozpočet zostavili v programovej štruktúre prvýkrát. Nakoľko predmetom nášho skúmania bol programový rozpočet na komunálnej úrovni, v ďalších kapitolách sa budeme venovať postupne charakteristike programových rozpočtov vybraných samospráv Banská Bystrica, Krupina, Lučenec, Revúca, Rimavská Sobota a Veľký Krtíš.

#### **4.3.1 Charakteristika Mesta Banská Bystrica**

Banskú Bystricu, môžeme označiť ako srdce stredného Slovenska. Okresné mesto Banská Bystrica je súčasne aj sídlo kraja. Leží vo Zvolenskej kotline, v údolí rieky Hron medzi Kremnickými a Starohorskými vrchmi a Poľanou. Počet obyvateľov je 80 080. Rozloha Mesta Banská Bystrica je 103,50 km<sup>2</sup>. Na 1 km<sup>2</sup> pripadá 774 obyvateľov.

#### **4.3.1.1 Organizačná štruktúra MsÚ Banská Bystrica**

Organizačná štruktúra MsÚ Banská Bystrica má zabezpečovať kvalitu a efektívnu činnosť mestského úradu. Na vrchu pyramídy organizačnej štruktúry je primátor. Môžeme podotknúť, že organizačná štruktúra MsÚ BB je veľmi rozsiahla. Mestský úrad Banská Bystrica má sedem odborov, ktoré sa delia na rôzne oddelenia:

##### ***1 / Odbor ekonomiky, ktorý sa delí na oddelenia:***

- Oddelenie rozpočtu a ekonomických analýz,
- Oddelenie účtovnej evidencie,
- Oddelenie daní a poplatkov:
- Referát zabezpečenia daňových pohľadávok a daňového exekučného konania,
- Oddelenie evidencie a správy majetku mesta,

##### ***2/ Odbor služieb:***

- Oddelenie prevádzkovo-technické,
- Oddelenie prvého príjmu,
- Matričný úrad a ohlasovňa pobytu,
- Oddelenie informatiky,
- Referát stravovacích služieb,

##### ***3/ Odbor sociálnych vecí:***

- Oddelenie sociálnej a krízovej intervencie,
- Oddelenie služieb dlhodobej starostlivosti,
- Referát bývania,

##### ***4/ Odbor školstva, športu a kultúry:***

- Oddelenie školstva –Školský úrad,
- Oddelenie pre šport a kultúru,

##### ***5/ Odbor komunálnych služieb:***

- Oddelenie dopravy a údržby miestnych komunikácií,
- Oddelenie verejnoprospešných služieb,
- Oddelenie obchodu a cestovného ruchu,

##### ***6/ Odbor strategického rozvoja mesta, investícií a verejného obstarávania:***

- Oddelenie strategického rozvoja mesta, verejného obstarávania,
- Oddelenie investícií,

##### ***7/ Odbor výstavby a životného prostredia:***

- Oddelenie územného plánu a bytovej politiky,

- Stavebný úrad,
- Oddelenie dopravných stavieb,
- Oddelenie životného prostredia,
- Oddelenie organizačno-právne,
- Oddelenie riadenia ľudských zdrojov,
- Referát krízového riadenia.

Celkový počet zamestnancov MsÚ Banská Bystrica je 228.

#### 4.3.1.2 Programový rozpočet Mesta Banská Bystrica

Mesto Banská Bystrica bolo jednou z 30 samospráv na Slovensku, ktoré boli zapojené do pilotného projektu zavádzania programového rozpočtovania na Slovensku. Programový rozpočet Mesto Banská Bystrica zostavovalo v spolupráci so spoločnosťou, ktorá pripravila pre Ministerstvo financií SR regulačný rámec pre implementáciu programového rozpočtovania. Programový rozpočet bol zostavený zo 16 programov, ktoré bližšie špecifikovali podprogramy a prvky. Každý podprogram mal svoj cieľ, merateľný ukazovateľ a finančné vyčíslenie. Na koncipovaní rozpočtu sa podielali všetky odbory mestského úradu a organizácie zriadené mestom a sumarizoval ho odbor ekonomiky a majetku.

**Tabuľka 3: Programová štruktúra rozpočtu Mesta Banská Bystrica na rok 2009**

<b>Program 1:</b>	Plánovanie, manažment a kontrola
<b>Program 2:</b>	Propagácia a marketing
<b>Program 3:</b>	Interné služby
<b>Program 4:</b>	Služby občanom
<b>Program 5:</b>	Bezpečnosť, právo a poriadok
<b>Program 6:</b>	Odpadové hospodárstvo
<b>Program 7:</b>	Miestne komunikácie
<b>Program 8:</b>	Doprava
<b>Program 9:</b>	Verejné osvetlenie
<b>Program 10:</b>	Vzdelávanie
<b>Program 11:</b>	Šport
<b>Program 12:</b>	Kultúra
<b>Program 13:</b>	Prostredie pre život
<b>Program 14:</b>	Bývanie
<b>Program 15:</b>	Sociálna služba
<b>Program 16:</b>	Administratíva

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta BB

### ***Programový rozpočet príjmov Mesta Banská Bystrica na rok 2009***

Programový rozpočet bol rozdelený na bežný rozpočet, kapitálový rozpočet a finančné operácie. Celkové príjmy na rok 2009 boli do rozpočtu premietnuté vo výške **49 675 666 €**. Z toho **bežné príjmy boli 39 896 029 €, kapitálové príjmy 5 900 963 € a príjmy finančných operácií 3 878 674 €**. Najväčší podiel príjmov v rozpočte Mesta BB tvorili bežné príjmy, ktoré predstavovali 80,3 % z celkových príjmov.

**Tabuľka 4: Celkové príjmy rozpočtu Mesta BB na rok 2009 v Eur**

<b>Celkové príjmy</b>	<b>€</b>
<b>Bežné príjmy</b>	<b>39 896 029</b>
Daňové príjmy	27 388 302
Nedaňové príjmy	4 600 057
Granty a transfery	7 907 670
<b>Kapitálové príjmy</b>	<b>5 900 963</b>
<b>Spolu BP+KP</b>	<b>45 796 992</b>
<b>Príjmy finančných operácií</b>	<b>3 878 674</b>
Spolu	<b>49 675 666</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa rozpočtu Mesta BB

### ***Programový rozpočet výdavkov Mesta Banská Bystrica na rok 2009***

Pre rok 2009 Mesto Banská Bystrica malo rozpočtovaných 16 programov, ktoré obsahovali 86 podprogramov a 112 prvkov slúžiacich k plneniu zámeru jednotlivých programov. Programy a ich časti obsahovali konkrétne merateľné ciele, reprezentujúce plánované výstupy a výsledky práce mesta a mestských organizácií. Výdavková časť programového rozpočtu na rok 2009 bola spracovaná vo forme nasledovných programov:

#### **Program 1: Plánovanie, manažment a kontrola**

Zámer programu: *Moderné a progresívne mesto. Manažment Mesta Banská Bystrica vytvára podmienky pre fungujúcu transparentnú samosprávu, plánovaním trvalo udržateľného rozvoja mesta a reagovaním na potreby svojich občanov, podnikateľov a návštevníkov mesta.* Na zabezpečenie všetkých aktivít a činností v rámci programu Plánovanie, manažment a kontrola mesto financovalo nasledovné podprogramy: Manažment, Plánovanie, Kontrolná činnosť, Daňová a rozpočtová politika, Členstvo v samosprávnych organizáciách a združeniach a Útvar hlavného architekta. Schválený

rozpočet programu na rok 2009 bol **1 911 040 €**, čo predstavoval 4,1 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 2: Propagácia a marketing**

Zámer programu: *Banská Bystrica – mesto známe v celej Európe*. V rámci programu Propagácia a marketing mesto financovalo nasledovné podprogramy: Propagácia a prezentácia mesta, Informačné centrum, Kronika mesta a Partnerské mestá a medzinárodná spolupráca. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **274 846 €**, čo predstavoval 0,6 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 3: Interné služby**

Zámer programu: *Flexibilná a kvalitná činnosť samosprávy mesta prostredníctvom efektívnych a účinných interných služieb*. V rámci programu Interné služby mesto financovalo nasledovné podprogramy: Právne služby, Činnosť orgánov mesta, Materiálové zabezpečenie úradu, Správa a evidencia majetku, Vzdelávanie zamestnancov mesta, Autodoprava, Sieť MsÚ a organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti, Kuchyňa MsÚ a Zabezpečenie úkonov spojených s voľbami. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **2 416 617 €**, čo predstavoval 5,2 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 4: Služby občanom**

Zámer programu: *Komplexné a ústretové služby*. V rámci programu Služby občanom mesto financovalo nasledovné podprogramy: Klientské centrum, Matrika, Evidencia obyvateľstva, Osvedčenie listín a podpisov, Pridelovanie súpisných a orientačných čísel, Organizácia občianskych obradov, Verejné toalety, Cintorínske služby, TV vysielateľ Markíza, Stavebný úrad, Kabinet Zdravé mesto, Elektronické služby a Mestský informačný systém. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **762 630 €** čo predstavoval 1,7 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 5: Bezpečnosť, právo a poriadok**

Zámer programu: *Bezpečné a priateľské ulice pre všetkých obyvateľov a návštevníkov mesta Banská Bystrica*. V rámci programu mesto financovalo nasledovné podprogramy: Verejný poriadok a bezpečnosť, Civilná obrana, Požiarna ochrana a Karanténna stanica. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **1 332 238 €** čo predstavoval 2,9 % podiel z celkových výdavkov.



### **Program 6: Odpadové hospodárstvo**

Zámer programu: *Komerčne orientovaný systém odpadového hospodárstva, s dôrazom na ochranu životného prostredia.* V rámci programu Odpadové hospodárstvo mesto financovalo nasledovné podprogramy: Odvoz odpadu, Uloženie odpadu, Separovaný zber, Rekultivovaná skládka Horné Pršany, Likvidácia nelegálnych skládok a Zberňa triedeného odpadu. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **3 232 424 €** čo predstavoval 7 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 7: Miestne komunikácie**

Zámer programu: *Kvalitné a bezpečné miestne komunikácie.* V rámci programu Miestne komunikácie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Výstavba a rekonštrukcia miestnych komunikácií, Oprava miestnych komunikácií, Správa a údržba miestnych komunikácií, Svetelné signalizácie a Cestný správny orgán. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **4 893 979 €** čo predstavoval 10,6 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 8: Doprava**

Zámer programu: *Integrovaný, demonopolizovaný a ekonomicky efektívny dopravný systém poskytujúci najvyššiu kvalitu a orientáciu na zákazníkov.* V rámci programu Doprava mesto financovalo nasledovné podprogramy: Autobusová doprava, Citybusy a Trolejbusová doprava. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **2 589 126 €** čo predstavoval 5,6 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 9: Verejné osvetlenie**

Zámer programu: *Verejné osvetlenie pokrývajúce celé mesto.* V rámci programu Verejné osvetlenie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Prevádzka verejného osvetlenia, Údržba verejného osvetlenia a Rekonštrukcia verejného osvetlenia. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **896 236 €** čo predstavoval 1,9 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 10: Vzdelávanie**

Zámer programu: *Moderný školský vzdelávací systém, ktorý rešpektuje individuálne záujmy a potreby detí a žiakov.* V rámci programu Vzdelávanie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Materské školy, Školské stravovanie v materských školách,

Základné školy, Neformálne vzdelávanie pre deti a mládež, Podpora nešťátnych školských zariadení, Školský úrad, Mestské detské jasle a Dotácia pre deti v hmotnej núdzi. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **16 189 504 €**, čo predstavoval 35 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 11: Šport**

Zámer programu: *Banská Bystrica – regionálne centrum športu*. V rámci programu Šport mesto financovalo nasledovné podprogramy: Športová infraštruktúra, Tradičné športové podujatia, Príležitostné športové podujatia a Podpora športu grantovým systémom. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **960 333 €**, čo predstavoval 2,1 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 12: Kultúra**

Zámer programu: *Kultúrne využitie pre všetkých obyvateľov a návštevníkov mesta*. V rámci programu Kultúra mesto financovalo nasledovné podprogramy: Tradičné kultúrne podujatia, Príležitostné kultúrne podujatia, Park kultúry a oddychu, Oprav a údržba kultúrnych pamiatok a Podpora kultúry grantovým systémom. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **1 045 193 €**, čo predstavoval 2,3 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 13: Prostredie pre život**

Zámer programu: *Príjemné a atraktívne prostredie pre obyvateľov i návštevníkov mesta*. V rámci programu Prostredie pre život mesto financovalo nasledovné podprogramy: Fontány, Verejné hodiny – zvonice, Údržba vodných tokov, Verejné pieskoviská a ihriská, Údržba a výsadba mestskej zelene, Deratizácia mesta a Hluk a ovzdušie. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **2 482 524 €**, čo predstavoval 5,4 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 14: Bývanie**

Zámer programu: *Bývanie pre všetkých*. V rámci programu Bývanie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Správa a evidencia mestských bytov, Bytový fond – nájomné byty a Štátny fond rozvoja bývania. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **113 125 €**, čo predstavoval 0,2 % podiel z celkových výdavkov.

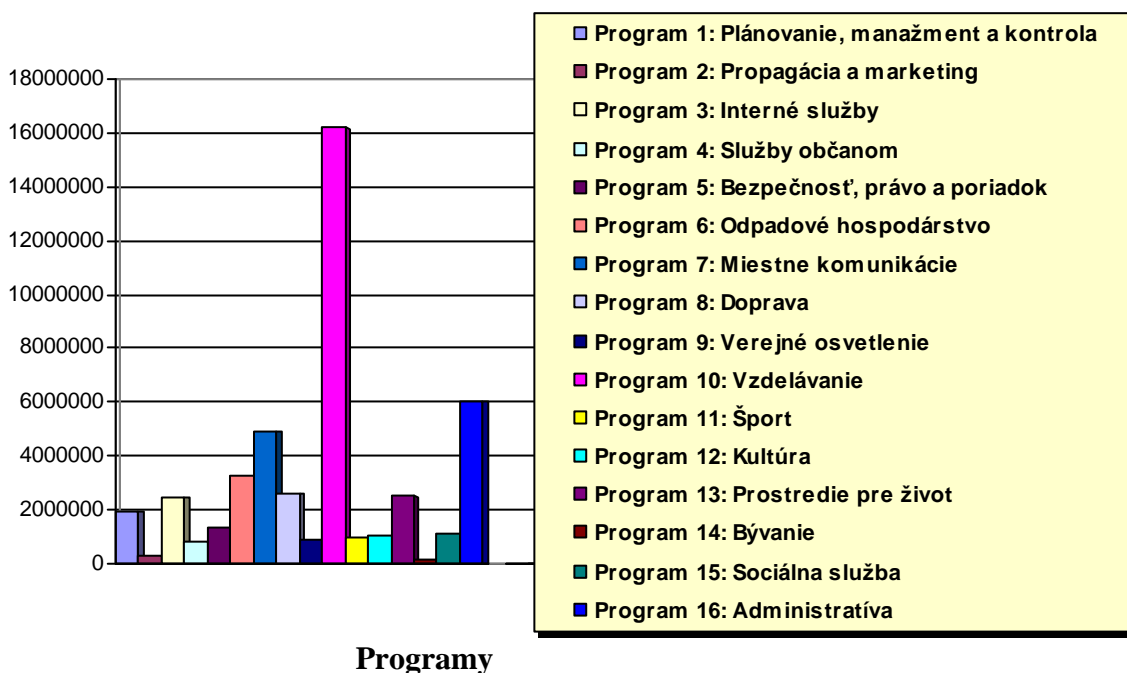
### Program 15: Sociálna služba

Zámer programu: *Komplexná starostlivosť o sociálne znevýhodnené skupiny obyvateľov.* V rámci programu Sociálna služba mesto financovalo nasledovné podprogramy: Pobytové sociálne služby, Ambulantné a terénne sociálne služby, Dotácie organizáciám poskytujúcim sociálne služby, Pomoc pri riešení nepriaznivých životných situácií, Štátne sociálne dávky – prídavky na dieťa a Projekty podporujúce rozvoj v sociálnej oblasti. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **1 083 781 €**, čo predstavoval 2,3 % podiel z celkových výdavkov.

### Program 16: Administratíva

V programe administratíva sú zahrnuté výdavky, ktoré svojim charakterom nie je možné rozpočítať a začleniť do ostatných programov. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **6 023 999 €** čo predstavoval 13 % podiel z celkových výdavkov.

**Graf 1: Celkové výdavky programového rozpočtu Mesta BB na rok 2009 v Eur**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta BB

Z grafu vyplýva, že najvyššie výdavky boli:

- v Programe 10: Vzdelávanie vo výške **16 189 504**, čo predstavoval **35 %** podiel z celkových výdavkov,
- v Programe 16: Administratíva vo výške **6 023 999 €** čo predstavoval **13 %** podiel z celkových výdavkov,

- v Programe 7: Miestne komunikácie vo výške **4 893 979 €** čo predstavoval **10,6 %** podiel z celkových výdavkov.

### **4.3.2 Charakteristika Mesta Krupina**

Mesto Krupina je okresné mesto Banskobystrického samosprávneho kraja, leží v jeho juhozápadnej časti. Krupina leží v nadmorskej výške 280 m, na trase Zvolen - Šahy v geomorfologickom celku Krupinská planina, podcelku Bzovicka pahorkatina a predstavuje podhorie Štiavnických vrchov. Počet obyvateľov je 7991. Rozloha Mesta Krupina je 88,60 km<sup>2</sup>. Na 1 km<sup>2</sup> pripadá 90 obyvateľov.

#### **4.3.2.1 Organizačná štruktúra MsÚ Krupina**

Organizačná štruktúra MsÚ Krupina vychádza z postavenia primátora a mestského zastupiteľstva ako volených orgánov s rozhodovacou právomocou, z osobitného postavenia hlavného kontrolóra a prednostu. Výkon originálnych a prenesených kompetencií MsÚ zabezpečuje:

- Oddelenie regionálneho rozvoja- manažér mesta – sekretariát manažéra,
- Oddelenie ekonomické,
- Organizačné oddelenie a Oddelenie školstva,
- Mestská knižnica,
- Oddelenie správy majetku mesta a podnikateľských aktivít,
- Oddelenie výstavby, ŽP a regionálneho rozvoja,
- Správa počítačovej siete, referát krízového riadenia,
- Mestská polícia,
- Spoločná obecná úradovňa.

Celkový počet zamestnancov MsÚ Krupina je 44.

#### **4.3.2.2 Programový rozpočet Mesta Krupina**

Programový rozpočet Mesta Krupina pre roky 2009 – 2011 predstavuje významný krok pri riadení rozpočtových zdrojov na úrovni samosprávy v podobe zmeny pohľadu na rozpočet jeho funkciu a obsah.

Hlavným cieľom zavedenia programového rozpočtovania v Meste Krupina, ako sme zistili, bola snaha o maximalizovanie transparentnosti pri nakladaní s verejnými zdrojmi mesta a prezentovanie zámerov a vybraných cieľov samosprávy pre najbližšie 3 roky. Vypracovanie prvého programového rozpočtu pre rok 2009 súčasne znamená len začiatok

procesu, nie jeho ukončenie. V každom z nasledujúcich rokov mestský úrad a jeho organizácie budú prezentovať nielen výdavky, ktoré súvisia s činnosťou a životom mesta, ale aj ciele, ktoré chce naplniť, ale zároveň aj hľadať ukazovatele, ktoré najlepším spôsobom umožnia identifikovať úspechy samosprávy pri plnení si svojich úloh a zabezpečovaní čo najkvalitnejších služieb pre obyvateľov mesta.

**Tabuľka 5: Programová štruktúra rozpočtu Mesta Krupina na rok 2009**

<b>Program 1:</b>	Plánovanie, manažment, orgány mesta a kontrola
<b>Program 2:</b>	Propagácia a marketing
<b>Program 3:</b>	Interné služby
<b>Program 4:</b>	Služby občanom
<b>Program 5:</b>	Bezpečnosť
<b>Program 6:</b>	Odpadové hospodárstvo
<b>Program 7:</b>	Komunikácie a doprava
<b>Program 8:</b>	Vzdelávanie
<b>Program 9:</b>	Mládež a šport
<b>Program 10:</b>	Kultúra
<b>Program 11:</b>	Prostredie pre život
<b>Program 12:</b>	Sociálna starostlivosť
<b>Program 13:</b>	Administratíva

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta KA

***Programový rozpočet príjmov Mesta Krupina na rok 2009***

Celkové príjmy Mesta Krupina na rok 2009 boli do rozpočtu premietnuté vo výške **4 156 144 €**.

**Tabuľka 6: Celkové príjmy rozpočtu Mesta Krupina na rok 2009 v Eur**

<b>Celkové príjmy</b>	<b>€</b>
Miestne dane a poplatky	739 927
Výnosy z majetku mesta	234 913
Podielové dane	2 124 411
Transfery, granty, príspevky	86 304
Transfery na financovanie preneseného výkonu štátnej správy	969 727
Ostatné príspevky a dávky pre školstvo	1 162
<b>SPOLU</b>	<b>4 156 444</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa rozpočtu Mesta KA

### ***Programový rozpočet výdavkov Mesta Krupina na rok 2009***

Pre rok 2009 Mesto Krupina malo rozpočtovaných 13 programov, ktoré obsahovali 69 podprogramov a 63 prvkov slúžiacich k plneniu zámeru jednotlivých programov. Programy a ich časti obsahovali konkrétne merateľné ciele, reprezentujúce plánované výstupy a výsledky práce mesta a mestských organizácií. Výdavková časť programového rozpočtu na roky 2009 bola spracovaná vo forme nasledujúcich programov:

#### **Program 1: Plánovanie, manažment, orgány mesta a kontrola**

Zámer programu: *Trvalo udržateľný rozvoj mesta Krupina*. V rámci programu Plánovanie, manažment, orgány mesta a kontrola mesto financovalo nasledovné podprogramy: Manažment mesta, Plánovanie, Kontrola, Daňová a rozpočtová politika, Členstvo v samosprávnych organizáciách a združeniach. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **43 650 €**, čo predstavoval 1,1 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 2: Propagácia a marketing**

Zámer programu: *Krupina – mesto v srdci Hontu nezničené turistickým ruchom*. V rámci programu Propagácia a marketing mesto financovalo nasledovné podprogramy: Propagácia a prezentácia mesta, Informačné centrum mesta, Partnerské vzťahy - mestá, Informačný systém mesta, web-stránka, orientačné systémy. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **30 704 €** čo predstavoval 0,8 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 3: Interné služby**

Zámer programu: *Nebyrokratická a pružná samospráva*. V rámci programu Interné služby mesto financovalo nasledovné podprogramy: Právne poradenské služby, Zabezpečovanie úkonov spojených s voľbami, Evidencia a správa majetku mesta, Autodoprava, Správa registratúry, Mestský informačný systém, Vzdelávanie zamestnancov mestského úradu, Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **108 777 €** čo predstavoval 2,8 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 4: Služby občanom**

Zámer programu: *Maximálne zodpovedné a profesionálne služby občanom*. V rámci programu Služby občanom mesto financovalo nasledovné podprogramy: Evidencia

obyvateľstva, Činnosť matriky, Osvedčovanie listín, Organizácia občianskych obradov, Pokladňa. Schválený rozpočet programu na rok 2009 je **21 642 €**, čo predstavoval 0,6 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 5: Bezpečnosť**

Zámer programu: *Krupina – bezpečné miesto pre všetkých obyvateľov a návštevníkov, bezpečné mesto s minimálnou kriminalitou.* V rámci programu Bezpečnosť mesto financovalo nasledovné podprogramy: Verejný poriadok a bezpečnosť, Civilná ochrana, Požiarna ochrana, Odchyt túlavých psov. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **104 561 €**, čo predstavoval 2,7 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 6: Odpadové hospodárstvo**

Zámer programu: *Efektívny systém odpadového hospodárstva s dôrazom na životné prostredie.* V rámci programu Odpadové hospodárstvo mesto financovalo nasledovné podprogramy: Zber a odvoz, uskladňovanie a zneškodňovanie komunálneho odpadu, Znečisťovanie ovzdušia, Nakladanie s odpadovými vodami. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **104 561 €**, čo predstavoval 2,7 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 7: Komunikácie**

Zámer programu: *Bezpečné, kvalitné a udržiavané komunikácie 365 dní v roku.* V rámci programu Komunikácie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Rekonštrukcia miestnych komunikácií, Údržba miestnych komunikácií, Výstavba MK, Dopravné značenie, Príspevok na autobusovú dopravu, Správa ciest, parkovanie, rozkopávky. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **298 081 €**, čo predstavoval 7,6 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 8: Vzdelávanie**

Zámer programu: *Moderné školy rešpektujúce potreby, záujmy a slobodné rozhodnutia žiakov.* V rámci programu Vzdelávanie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Materské školy, Školské jedálne, Výchovno-vzdelávacie, voľnočasové aktivity. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **1 957 611 €**, čo predstavoval 50,2 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 9: Mládež a šport**

Zámer programu: *Krupina – mesto pre každodenné športové vyžitie.* V rámci programu Mládež a šport mesto financovalo nasledovné podprogramy: Správa športových zariadení, Grantový systém na podporu školstva, kultúry a športu. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **43 152 €**, čo predstavoval 1,1 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 10: Kultúra**

Zámer programu: *Kvalitná kultúra pre všetkých obyvateľov a návštevníkov mesta.* V rámci programu Kultúra mesto financovalo nasledovné podprogramy: Priama podpora kultúry, Grantový systém na podporu kultúry v meste, Služby mestskej televízie, Pamiatková starostlivosť, Kronika mesta, Podujatia usporadúvané mestom Krupina. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **161 422 €**, čo predstavoval 4,1 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 11: Prostredie pre život**

Zámer programu: *Atraktívne prostredie pre život a oddych.* V rámci programu Prostredie pre život mesto financovalo nasledovné podprogramy: Verejné vodovody, Verejná zeleň, Detské ihriská, Bývanie, občianska vybavenosť, nájomné byty, Priemyselný park, rozvoj mesta, nové lokality, Verejnoprospešné práce, Cintoríny a pohrebné služby. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **161 986 €**, čo predstavoval 4,2 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 12: Sociálne služby**

Zámer programu: *Krupina - mesto sociálnych istôt.* V rámci programu Sociálne služby mesto financovalo nasledovné podprogramy: Zariadenia sociálnych služieb, Pomoc pri riešení nepriaznivých životných situácií, Sociálno právna ochrana detí, Grantový systém v oblasti sociálnych vecí, Opatrovateľská služba. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **95 433 €**, čo predstavoval 2,4 % podiel z celkových výdavkov.

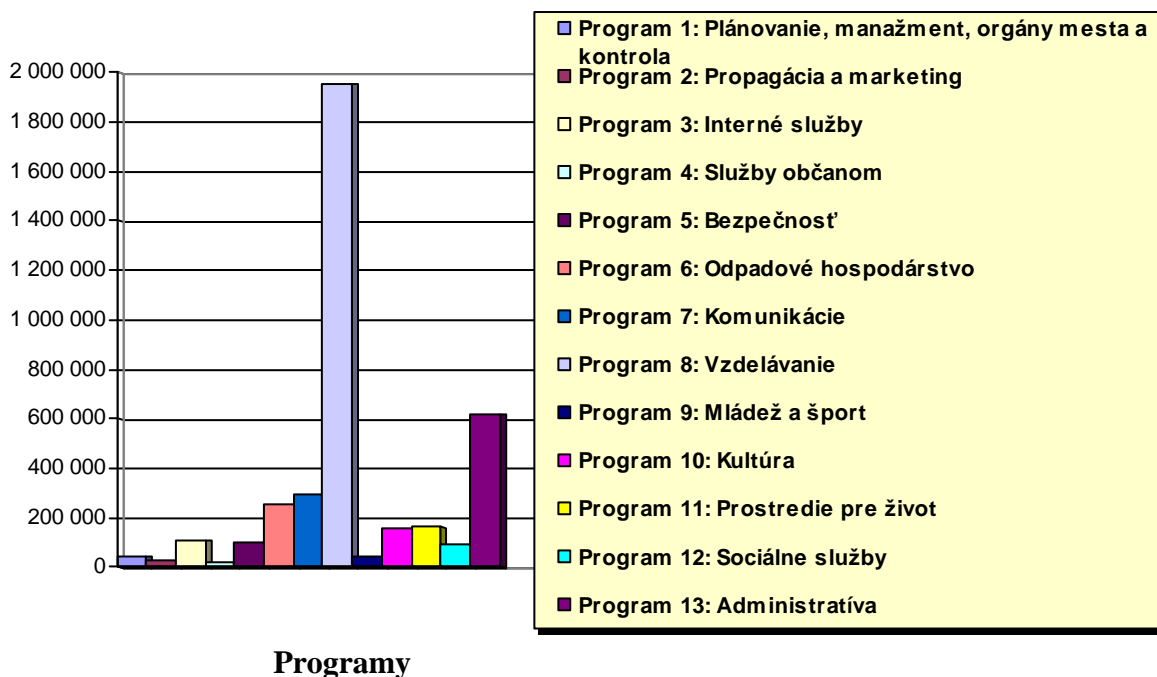
### **Program 13: Administratíva**

Program obsahuje výdavky súvisiace so zabezpečením fungovania mestského úradu, najmä výdavky na mzdy, odvody a príspevky do poisťovní, ostatné osobné vyrovnania



zamestnancov úradu, reprezentačné, interiérové vybavenie, všeobecné služby, čiastočne špeciálne služby, stravovanie zamestnancov úradu, príspevok do sociálneho fondu, poplatky. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **617 639 €** čo predstavoval 15,8 % podiel z celkových výdavkov.

**Graf 2: Celkové výdavky programového rozpočtu Mesta KA na rok 2009 v Eur**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta KA

Z grafu vyplýva, že najvyššie výdavky boli:

- v Programe 8: Vzdelávanie vo výške **1 957 611**, čo predstavoval **50,2 %** podiel z celkových výdavkov,
- v Programe 13: Administratíva vo výške **617 639 €** čo predstavoval **15,8 %** podiel z celkových výdavkov.

### 4.3.3 Charakteristika Mesta Lučenec

Okresné Mesto Lučenec sa nachádza v južnej časti Banskobystrického samosprávneho kraja. Mesto Lučenec leží v centrálnej časti Lučeneckej kotliny a je prirodzeným geografickým centrom južnej časti stredného Slovenska. Blízkosť maďarských hraníc dáva predpoklad pre rozvoj hospodárskych a kultúrnych vzťahov v rámci strednej Európy. Rozloha mesta je 47,8 km<sup>2</sup>. Počet obyvateľov je 28 470. Na 1 km<sup>2</sup> pripadá 596 obyvateľov.

#### **4.3.3.1 Organizačná štruktúra MsÚ Lučenec**

Organizačná štruktúra MsÚ Lučenec má zabezpečovať kvalitnú a efektívnu činnosť mestského úradu. Na vrchu pyramídy organizačnej štruktúry je primátor.

Prednosta mestského úradu riadi mestský úrad a jeho oddelenia. Okrem toho riadi priamo manažéra pre kvalitu, bezpečnostného technika správcu mestského informačného systému, právnik. Lučenec má osem oddelení.

##### **Oddelenia:**

- Oddelenie životného prostredia,
- Oddelenie stavebného poriadku,
- Oddelenie ekonomiky,
- Oddelenie vnútornej správy,
- Oddelenie regionálneho rozvoja,
- Oddelenie kultúry a športu,
- Oddelenie školstva a sociálnych vecí,
- Oddelenie majetku mesta.

Organizačná štruktúra mesta je rozsiahla. Okrem oddelení sa člení aj na referáty, ktorých veľké množstvo zamestnáva veľké množstvo pracovných síl, ktoré čerpajú z rozpočtu nemalé finančné prostriedky.

Celkový počet zamestnancov MsÚ Lučenec je 156.

#### **4.3.3.2 Programový rozpočet Mesta Lučenec**

Rozpočet Mesta Lučenec bol zostavený ako programový, zdôrazňujúci vzťah medzi rozpočtovými výdavkami a očakávanými výstupmi a výsledkami realizovaných rozpočtových programov. Programový rozpočet Mesta Lučenec na rok 2009 bol navrhnutý ako vyrovnaný, rozdiel medzi príjmami a výdavkami bola 0.

**Tabuľka 7: Programová štruktúra rozpočtu Mesta Lučenec na rok 2009**

<b>Program 1:</b>	Plánovanie, manažment a kontrola
<b>Program 2:</b>	Propagácia a marketing
<b>Program 3:</b>	Bezpečnosť
<b>Program 4:</b>	Doprava a komunikácie
<b>Program 5:</b>	Odpadové hospodárstvo
<b>Program 6:</b>	Služby pre občanov a podnikateľov
<b>Program 7:</b>	Kultúra
<b>Program 8:</b>	Šport a rekreácia
<b>Program 9:</b>	Vzdelávanie
<b>Program 10:</b>	Sociálne služby a pomoc
<b>Program 11:</b>	Prostredie pre život
<b>Program 12:</b>	Interné služby mesta
<b>Program 13:</b>	Rozvoj mesta
<b>Program 14:</b>	Podporná činnosť

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta LC

#### *Programový rozpočet príjmov Mesta Lučenec na rok 2009*

Celkové príjmy na rok 2009 boli do rozpočtu premietnuté vo výške **21 656 775 €** z toho **bežné príjmy** tvorili **13 740 556 €** a **kapitálové príjmy** **7 911 240 €** a **príjmy finančných operácií** **4 979 €**. Najväčší podiel príjmov v rozpočte Mesta LC tvorili bežné príjmy, ktoré predstavovali 63,4 % z celkových príjmov.

**Tabuľka 8: Celkové príjmy rozpočtu Mesta Lučenec na rok 2009 v Eur**

<b>Celkové príjmy</b>	<b>€</b>
<b>Bežné príjmy</b>	<b>13 740 556</b>
Daňové príjmy	8 511 586
Bežné nedaňové príjmy	1 481 510
Bežné granty a transfery	3 642 733
Vlastné príjmy	104 727
<b>Kapitálové príjmy</b>	<b>7 911 240</b>
<b>Príjmy finančných operácií</b>	<b>4 979</b>
<b>Spolu</b>	<b>21 656 775</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa rozpočtu Mesta LC

### ***Programový rozpočet výdavkov Mesta Lučenec na rok 2009***

Pre rok 2009 Mesto Lučenec malo rozpočtovaných 14 programov, ktoré obsahovali 75 podprogramov a 24 prvkov slúžiacich k plneniu zámeru jednotlivých programov. Programy a ich časti obsahovali konkrétne merateľné ciele, reprezentujúce plánované výstupy a výsledky práce mesta a mestských organizácií. Výdavková časť programového rozpočtu na rok 2009 bola spracovaná vo forme nasledujúcich programov:

#### **Program 1: Plánovanie, manažment a kontrola**

Zámer programu: *Moderná samospráva zohľadňujúca potreby a záujmy občanov.*

V rámci programu Plánovanie, manažment a kontrola mesto financovalo nasledovné podprogramy: Výkon funkcie prednostu, Členstvo v samosprávnych organizáciách a združeniach, Územné plánovanie, Audit, Kontrola, Petície, sťažnosti a podania, Regionálny rozvoj. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **67 018 €**, čo predstavoval 0,3 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 2: Propagácia a marketing**

Zámer programu: *Lučenec - srdce Novohradu, mesto prezentujúce sa doma aj v zahraničí.* V rámci programu Propagácia a marketing mesto financovalo nasledovné podprogramy: Propagácia a prezentácia mesta, Mestské informačné centrum, Trhy a jarmoky. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **87 699 €** čo predstavoval 0,4 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 3: Bezpečnosť**

Zámer programu: *Bezpečné a pokojné mesto, istota jeho obyvateľom a návštevníkom.*

V rámci programu Bezpečnosť mesto financovalo nasledovné podprogramy: Mestská polícia, Požiarna ochrana, Civilná ochrana. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **379 806 €** čo predstavoval 1,8 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 4: Doprava a komunikácia**

Zámer programu: *Kvalitné, zjazdné a udržiavané cesty a chodníky.* V rámci programu Doprava a komunikácia mesto financovalo nasledovné podprogramy: Správa a údržba pozemných komunikácií, Rekonštrukcie miestnych komunikácií, Dotácia na mestskú hromadnú dopravu. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **1 178 186 €** čo predstavoval 5,4 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 5: Odpadové hospodárstvo**

Zámer programu: *Moderný systém odpadového hospodárstva zohľadujúci potreby obyvateľov mesta a rešpektujúci životné prostredie.* V rámci programu sú financované nasledovné podprogramy: Vývoz a zneškodňovanie odpadu, Kompostáreň a zberný dvor. Schválený rozpočet na rok 2009 bol **3 515 834 €** čo predstavoval 16,2 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 6: Služby pre občanov a podnikateľov**

Zámer programu: *Maximálne adresný, komerčne orientovaný systém odpadového hospodárstva, v čo najväčšej miere zodpovedajúci subjektívnym predstavám jednotlivcov, kladúci dôraz na zachovanie a ochranu životného prostredia.* V rámci programu Služby pre občanov a podnikateľov mesto financovalo nasledovné podprogramy: Matrika, Osvedčovanie listín a podpisov, Evidencia obyvateľstva, Zabezpečovanie úkonov spojených s voľbami, Úradná tabuľa, Klientské centrum, Organizácia občianskych obradov, Mestský rozhlas, Mestské noviny, Cintorínske služby, Verejné WC, Služby podnikateľom, Dotácie zdravotníckym zariadeniam. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **373 099 €** čo predstavoval 1,7 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 7: Kultúra**

Zámer programu: *Žánrová pestrosť a vyvážená ponuka kultúrnych podujatí a podpora subjektom pri ich kultúrnych aktivitách.* V rámci programu Kultúra mesto financovalo nasledovné podprogramy: Organizácia kultúrnych podujatí, dotácia kultúrnych subjektov a spolkov, Prevádzka kina Apollo, letného kina a filmového klubu Európa. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **387 372 €** čo predstavoval 1,8 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 8: Šport a rekreácia**

Zámer programu: *Športové podujatia prispievajúce k rozvoju telesnej zdatnosti detí, mládeže a dospelých, podpora intenzívnej činnosti športových klubov a telovýchovných jednôt.* V rámci programu Šport a rekreácia mesto financovalo nasledovné podprogramy: Podpora športových podujatí, Dotácie na šport, Zimný štadión, Letné kúpalisko. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **500 363 €**, čo predstavoval 2,3 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 9: Vzdelávanie**

Zámer programu: *Moderný systém vzdelávania podľa súčasných trendov a individuálnych potrieb a záujmov detí aj rodičov.* V rámci programu Vzdelávanie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Podpora športových podujatí, Dotácie na šport, Zimný štadión, Letné kúpalisko, Základné školy, Školské jedálne, Voľnočasové aktivity, Neštátne školstvo, Rekonštrukcie základných škôl. Schválený rozpočet na rok 2009 bol **9 693 552 €** čo predstavoval 44,8 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 10: Sociálne služby a pomoc**

Zámer programu: *Zmysluplné využitie voľného času dôchodcov a kvalitná starostlivosť o handicapovaných občanov.* V rámci programu Sociálne služby a pomoc mesto financovalo nasledovné podprogramy: Kluby dôchodcov, Opatrovateľská služba v byte občana, Sociálnoprávna ochrana, Nocľaháreň pre bezdomovcov, Dávky sociálnej pomoci občanom v hmotnej núdzi, Pochovávanie občanov, Príspevky neštátnym subjektom, Pomoc občanom mesta. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **232 157 €** čo predstavoval 1,1 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 11: Prostredie pre život**

Zámer programu: *Kvalitné prostredie pre život a oddych pre všetkých.* V rámci programu Prostredie pre život mesto financovalo nasledovné podprogramy: Verejné osvetlenie, Verejná zeleň, Útulok pre psov, Zásobovanie vodou. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **671 844 €**, čo predstavoval 3,1 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 12: Interné služby mesta**

Zámer programu: *Transparentné a efektívne interné služby samosprávy.* V rámci programu Interné služby mesta mesto financovalo nasledovné podprogramy: Právne služby pre mesto, Zasadnutia orgánov mesta, Správa a údržba budov, Hnuteľný a nehnuteľný majetok Mesta Lučenec, Vzdelávanie zamestnancov, Autodoprava, Archív a registratúra, Mestský informačný systém, Infraštruktúra a skladové hospodárstvo. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **637 456 €** čo predstavoval 2,9 % podiel z celkových výdavkov.

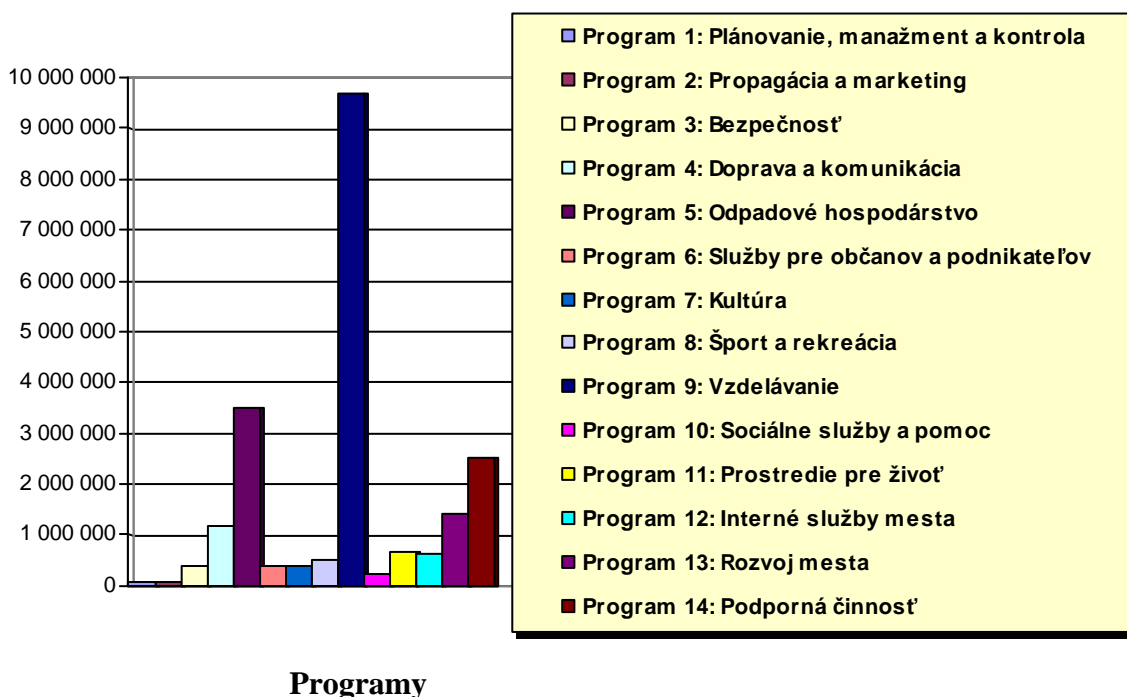
### Program 13: Rozvoj mesta

Zámer programu: *Mesto Lučenec – mesto atraktívne pre jeho obyvateľov a investorov.*  
V rámci programu Rozvoj mesta mesto financovalo nasledovné podprogramy: Priemyselný park, Občianska a technická vybavenosť. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **1 408 518 €**, čo predstavuje 6,5 % podiel z celkových výdavkov.

### Program 14: Podporná činnosť

Zámer programu: Bezproblémový a efektívny chod mestského Úradu. V rámci programu Podporná činnosť mesto financovalo nasledovné podprogramy: Správa MsÚ, Spoločný obecný úrad, Agenda ŠFRB, Školský úrad, Splácanie úverov, Finančná oblasť. Schválený rozpočet programu na rok 2009 je **2 519 888 €** čo predstavuje 11,6 % podiel z celkových výdavkov.

**Graf 3: Celkové výdavky programového rozpočtu Mesta LC na rok 2009 v Eur**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta LC

Z grafu vyplýva, že najvyššie výdavky boli:

- v Programe 9: Vzdelávanie vo výške **9 693 552 €** čo predstavoval **44,8 %** podiel z celkových výdavkov,
- v Programe 5: Odpadové hospodárstvo vo výške **3 515 834 €** čo predstavoval **16,2 %** podiel z celkových výdavkov,

- v Programe 14: Podporná činnosť vo výške **2 519 888 €** čo predstavoval **11,6 %** podiel z celkových výdavkov.

#### **4.3.4 Charakteristika Mesta Revúca**

Mesto Revúca sa nachádza vo východnej časti Banskobystrického kraja. Na prevažnej časti okresu sa rozkladá hornatý reliéf Revúckej vrchoviny, Stolických vrchov a Spišsko – gemerského krasu (Muránska planina). Do južnej časti zasahuje aj Slovenský kras, Juhoslovenská kotlina a za riekou Slaná Bodianska pahorkatina. Do severnej časti okresu zasahuje Národný park Muránska planina s mnohými atraktivitami (Muránsky hrad, Cigánka, Hrdzavá dolina, Javorníkova dolina, rôzne krasové javy, výskyt endemitu lykovca muránskeho a pod.). Do juhovýchodnej časti zasahuje ochranné pásmo Národného parku Slovenský kras. Mesto Revúca má 12 921 obyvateľov. Rozloha mesta je 25,04 km<sup>2</sup>. Na 1 km<sup>2</sup> pripadá 516 obyvateľov.

##### **4.3.4.1 Organizačná štruktúra MsÚ Revúca**

Organizačná štruktúra MsÚ Revúca je prispôbená na zabezpečenie efektívneho výkonu samosprávy. Na vrchu pyramídy organizačnej štruktúry je primátor. Prednosta mestského úradu riadi mestský úrad a jeho oddelenia. MsÚ Revúca má 6 oddelenia a Spoločný stavebný úrad, ktoré sa ďalej členia na referáty.

##### **Oddelenia:**

- Oddelenie strategických plánov, regionálneho rozvoja a cestovného ruchu,
- Oddelenie vnútornej prevádzky,
- Oddelenie školstva, kultúry a športu,
- Oddelenie organizačno- práve a správy majetku,
- Oddelenie finančné,
- Oddelenie výstavby a životného prostredia,
- Spoločný stavebný úrad.

Celkový počet zamestnancov MsÚ Revúca je 62.

##### **4.3.4.2 Programový rozpočet Mesta Revúca**

Rozpočet Mesta Revúca vychádzal z návrhu štátneho rozpočtu, kde na roky 2009 - 2011 neboli zahrnuté žiadne nové kompetencie ani dopady na rozpočty obcí vyplývajúce z pripravovaných nových právnych úprav, najmä v sociálnej oblasti. Na základe týchto skutočností bol zostavený rozpočet Mesta Revúca na rok 2009 ako vyrovnaný, pričom



bežný rozpočet je prebytkový a kapitálový schodkový. Schodok kapitálového rozpočtu bol vykrytý z prebytku finančných operácií a z prebytku bežného rozpočtu. Hlavným cieľom zavedenia programového rozpočtovania v Meste Revúca, ako sme zistili bola snaha o maximalizovanie transparentnosti pri nakladaní s verejnými zdrojmi mesta a prezentovanie zámerov a vybraných cieľov samosprávy pre najbližšie 3 roky. Vypracovanie prvého programového rozpočtu pre rok 2009 súčasne znamenal len začiatok procesu, nie jeho ukončenie. V každom z nasledujúcich rokov mestský úrad a jeho organizácie budú sa snažiť nielen prezentovať tie najvýznamnejšie ciele pre obligatórne či fakultatívne úlohy mesta, ale zároveň aj hľadať ukazovatele, ktoré najlepším spôsobom umožnia identifikovať úspechy samosprávy pri plnení si svojich úloh a zabezpečovaní čo najkvalitnejších služieb pre obyvateľov mesta. Programový rozpočet mesta Revúca pre rok 2009 predstavoval významný míľnik pri riadení rozpočtových zdrojov na úrovni samosprávy v podobe zmeny pohľadu na rozpočet, jeho funkciu a obsah.

**Tabuľka 9: Programová štruktúra Mesta Revúca na rok 2009**

<b>Program 1:</b>	Plánovanie, manažment a kontrola
<b>Program 2:</b>	Propagácia a marketing
<b>Program 3:</b>	Interné služby mesta
<b>Program 4:</b>	Služby občanom
<b>Program 5:</b>	Bezpečnosť
<b>Program 6:</b>	Odpadové hospodárstvo
<b>Program 7:</b>	Verejné osvetlenie
<b>Program 8:</b>	Komunikácia
<b>Program 9:</b>	Vzdelávanie
<b>Program 10:</b>	Šport
<b>Program 11:</b>	Kultúra
<b>Program 12:</b>	Prostredie pre život
<b>Program 13:</b>	Sociálne služby
<b>Program 14:</b>	Administratíva

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta RA

***Programový rozpočet príjmov Mesta Revúca na rok 2009***

Celkové príjmy na rok 2009 boli do rozpočtu premietnuté vo výške **7 358 627 €**, z toho **bežné príjmy tvorili 5 903 671 € kapitálové príjmy 296 422 € a príjmy finančných operácií 1 111 996 €**. Najväčší podiel príjmov v rozpočte Mesta Revúca tvorili bežné príjmy, ktoré predstavovali 80,2 % z celkových príjmov.

**Tabuľka 10: Celkové príjmy rozpočtu Mesta Revúca na rok 2009 v Eur**

<b>Celkové príjmy</b>	<b>€</b>
<b>Bežné príjmy</b>	<b>5 903 671</b>
Daňové príjmy	3 998 735
Nedaňové príjmy	1 904 936
<b>Kapitálové príjmy</b>	<b>296 422</b>
Príjmy z predaja	199 164
Kapitálové granty a transfery	97 258
<b>Príjmy finančných operácií</b>	<b>4 979</b>
Zostatok z min. roku	232 357
Prijaté úvery	879 639
Rozpočtované RO	46 538
<b>Spolu</b>	<b>7 358 627</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa rozpočtu Mesta RA

Príjmy rozpočtu sa odvíjali od už existujúcich zmlúv, dohôd, všeobecne záväzných nariadení, ale zvyčajne sa popri tom zakladali v niektorých položkách aj na projekcii predchádzajúcich skúseností.

#### ***Programový rozpočet výdavkov Mesta Revúca na rok 2009***

Pre rok 2009 Mesto Revúca malo rozpočtovaných 14 programov, ktoré obsahovali 49 podprogramov a 50 prvkov slúžiacich k plneniu zámeru jednotlivých programov. Programy a ich časti obsahovali konkrétne merateľné ciele, reprezentujúce plánované výstupy a výsledky práce mesta a mestských organizácií. Výdavková časť programového rozpočtu na rok 2009 bola spracovaná vo forme nasledujúcich programov:

#### **Program 1: Plánovanie, manažment a kontrola**

Zámer programu: *Trvalo udržateľný rozvoj mesta Revúca*. V rámci programu Plánovanie, manažment a kontrola mesto financovalo nasledovné podprogramy: Manažment mesta, Plánovanie, Rozpočtová politika, Členstvo samosprávnych organizáciách a združeniach. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **30 870 €**, čo predstavoval 0,5 % podiel z celkových výdavkov.

## **Program 2: Propagácia a arketing**

Zámer programu: *Revúca známa ako mesto Prvého slovenského gymnázia, turizmu a športu.* V rámci programu Propagácia a marketing mesto financovalo nasledovné podprogramy: Propagácia a prezentácia Mesta Revúca, Turisticko - informačné centrum. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **41 957 €**, čo predstavoval 0,6 % podiel z celkových výdavkov.

## **Program 3: Interné služby mesta**

Zámer programu: *Maximálne efektívna samospráva.* Podprogramy: Právne služby, Evidencia a vysporiadania nehnuteľného majetku, Prevádzka a údržba budov v majetku mesta, Vzdelávanie zamestnancov mesta, Mestský informačný systém, Prevádzka úradu, Autodoprava MsÚ. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **134 804 €**, čo predstavoval 2 % podiel z celkových výdavkov.

## **Program 4: Služby občanom**

Zámer programu: *Otvorená a nebyrokratická samospráva, orientovaná na služby obyvateľom.* Podprogramy: Matričné a osvedčovací služby, Hlavné služby pre občanov, Cintorínske a pohrebné služby, Média, Elektrifikácia chatovej oblasti „kúpele“. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **129 921 €**, čo predstavoval 2 % podiel z celkových výdavkov.

## **Program 5: Bezpečnosť, právo a poriadok**

Zámer programu: *Bezpečné a priateľské mesto, mesto bez kriminality.* V rámci programu Bezpečnosť, právo a poriadok mesto financovalo nasledovné podprogramy: Verejný poriadok a bezpečnosť, Civilná ochrana, Ochrana pred požiarmi. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **236 905 €**, čo predstavoval 3,6 % podiel z celkových výdavkov.

## **Program 6: Odpadové hospodárstvo**

Zámer programu: *Účinný systém zberu a likvidácie odpadu v meste s dôrazom na kvalitu životného prostredia.* V rámci programu Odpadové hospodárstvo mesto financovalo nasledovné podprogramy: Zvoz a likvidácia komunálneho odpadu. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **386 045 €**, čo predstavoval 5,9 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 7: Verejné osvetlenie**

Zámer programu: *Osvetlené a bezpečné mesto*. V rámci programu Verejné osvetlenie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Preádzka verejného osvetlenia (elektrická energia), Oprava a údržba verejného osvetlenia, Obnova verejného osvetlenia. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **115 017 €**, čo predstavoval 1,7 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 8: Komunikácie**

Zámer programu: *Kvalitné a udržiavané komunikácie počas celého roku*. V rámci programu Komunikácie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Výstavba miestnych komunikácií, Údržba miestnych komunikácií Manažament dopravnej infraštruktúry. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **391 024 €**, čo predstavoval 5,9 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 9: Vzdelávanie**

Zámer programu: *Mesto so vzdelávacím systémom, ktorý rešpektuje individuálne záujmy žiakov a potreby vzdelanostnej spoločnosti*. V rámci programu Vzdelávanie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Materské školy, Základné školy, Základná umelecká škola, Školské výchovno-vzdelávanie zariadenia, Školské jedálne, Neštátne školy, Školský úrad. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **2 626 204 €**, čo predstavoval 39,8 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 10: Šport**

Zámer programu: *Ponuka športových podujatí podľa dopytu a želaní jeho obyvateľov*. V rámci programu Šport mesto financovalo nasledovné podprogramy: Športové podujatia, Podpora športu grantovým systémom, Športová infraštruktúra. Schválený rozpočet na rok 2009 bol **316 803 €**, čo predstavoval 4,8 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 11: Kultúra**

Zámer programu: *Revúca - kultúrne centrum Gemera*. V rámci programu Kultúra mesto financovalo nasledovné podprogramy: Mestské kultúrne podujatia, Kultúrna infraštruktúra. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **96 926 €**, čo predstavoval 1,5 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 12: Prostredie pre život**

Zámer programu: *Infraštruktúra pre kvalitný život, oddych, zábavu a relax.* V rámci programu Prostredie pre život mesto financovalo nasledovné podprogramy: Verejná zeleň, Spevnené plochy. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **232 191 €**, čo predstavoval 3,5 % podiel z celkových výdavkov.

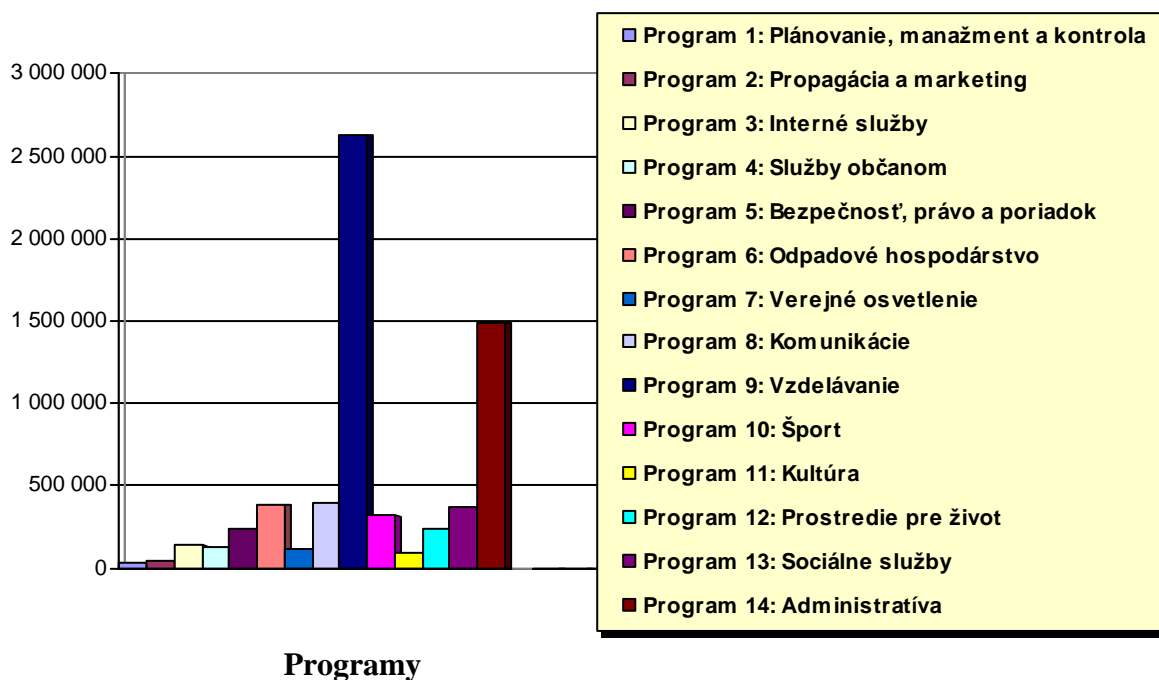
### **Program 13: Sociálne služby**

Zámer programu: *Mesto, v ktorom neexistuje spoločenské vylúčenie.* V rámci programu Sociálne služby mesto financovalo nasledovné podprogramy: Dávky sociálnej pomoci, Kluby dôchodcov, Opatrovateľská služba, Zariadenie sociálnych služieb, Pochovávanie občanov, Osobitný príjemca. Schválený rozpočet programu bol **365 299 €**, čo predstavoval 5,5 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 14: Administratíva**

V programe Administratíva boli rozpočtované finančné prostriedky na režijné výdavky jednotlivých aktivít v programoch 1 až 13, t.j. mzdy, poistné, príspevky do poisťovní, sociálny fond, stravovanie, energie (energie, voda a komunikácie, materiál, rutinná údržba a a pod.), poštovné a telefóny, cestovné náklady, dotácie. Schválený rozpočet programu bol **1 489 644 €** čo predstavoval 22,6 % podiel z celkových výdavkov.

**Graf 4: Celkové výdavky programového rozpočtu Mesta RA na rok 2009 v Eur**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta RA

Z grafu vyplýva, že najvyššie výdavky boli:

- v Programe 9: Vzdelávanie vo výške **2 626 204 €**, čo predstavoval **39,8 %** podiel z celkových výdavkov,
- v Programe 14: Administratíva vo výške **1 489 644 €**, čo predstavoval **22,6 %** podiel z celkových výdavkov.

#### 4.3.5 Charakteristika Mesta Rimavská Sobota

Okresné mesto Rimavská Sobota sa nachádza južnej časti Banskobystrického kraja. Rimavská Sobota leží v Slovenskom Rudohorí, v údolí rieky Rimavy, obklopené Cerova Vrchovina a Muránska Planina. Rimavská Sobota má 25 118 obyvateľov. Rozloha mesta je 42,38 km<sup>2</sup>. Na 1 km<sup>2</sup> pripadá 593 obyvateľov.

##### 4.3.5.1 Organizačná štruktúra MsÚ Rimavská Sobota

Organizačná štruktúra MsÚ RS vychádza z postavenia primátora a mestského zastupiteľstva ako volených orgánov s rozhodovacou právomocou, z osobitného postavenia hlavného kontrolóra a prednostu. MsÚ Rimavská Sobota má 8 oddelenia, ktoré sa ďalej členia na referáty. Výkon originálnych a prenesených kompetencií MsÚ RS zabezpečuje:

- Prednosta mestského úradu,
- Sekretariát prednostu, personalistika, všeobecné poradenstvo,
- Referát Informatiky,
- Redakcia Gemerské Zvesti, Gömöri Hírlap.

**Oddelenia:**

- Oddelenie organizačné a vnútornej správy:
- Oddelenie ekonomické,
- Oddelenie strategického rozvoja mesta,
- Oddelenie právne a majetkové,
- Oddelenie životného prostredia,
- Oddelenie stavebného poriadku a dopravy,
- Oddelenie školstva,
- Oddelenie kultúry a starostlivosti o občana.

Celkový počet zamestnancov MsÚ RS je 132.

**4.3.5.2 Programový rozpočet Mesta Rimavská Sobota na rok 2009**

Programový rozpočet Mesta Rimavská Sobota na rok 2009 vychádzal zo strategického rozvojového plánu mesta na roky 2007 – 2013. Bol navrhnutý ako vyrovnaný rozdiel medzi príjmami a výdavkami bola 0. Programový rozpočet Mesta Rimavská Sobota na rok 2009 bol zostavený na základe požiadaviek jednotlivých oddelení, rozpočtových a príspevkových organizácií mesta Rimavská Sobota vychádzajúcich z potrieb obyvateľov Mesta Rimavská Sobota. Návrh rozpočtu je zostavený ako programový t.j. zdôrazňujúci vzťah medzi rozpočtovými výdavkami a očakávanými výstupmi a výsledkami realizovaných rozpočtových programov a podprogramov.

**Tabuľka 11: Programová štruktúra Mesta Rimavská Sobota na rok 2009**

<b>Program 1:</b>	Plánovanie, manažment a kontrola
<b>Program 2:</b>	Propagácia a marketing
<b>Program 3:</b>	Interné služby mesta
<b>Program 4:</b>	Služby občanom
<b>Program 5:</b>	Bezpečnosť, právo a poriadok
<b>Program 6:</b>	Odpadové hospodárstvo
<b>Program 7:</b>	Komunikácia
<b>Program 8:</b>	Kultúra
<b>Program 9:</b>	Vzdelávanie
<b>Program 10:</b>	Šport
<b>Program 11:</b>	Prostredie pre život
<b>Program 12:</b>	Bývanie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta RS

***Programový rozpočet príjmov Mesta Rimavská Sobota na rok 2009***

Celkové príjmy na rok 2009 boli do rozpočtu premietnuté vo výške **16 831 209 €**, z toho **bežné príjmy tvorili 11 668 526 €**, **kapitálové príjmy 3 091 383 €** a **príjmy finančných operácií 2 071 301 €**. Najväčší podiel príjmov v rozpočte Mesta RS tvorili bežné príjmy, ktoré predstavovali 69,3 % z celkových príjmov.

**Tabuľka 12: Celkové príjmy Mesta RS na rok 2009 v Eur**

<b>Celkové príjmy</b>	<b>€</b>
<b>Bežné príjmy</b>	<b>16 831 209</b>
Daňové príjmy	7 677 753
Nedaňové príjmy	981 312
Granty a transfery	3 009 460
<b>Kapitálové príjmy</b>	<b>3 091 383</b>
Vlastné príjmy	1 833 300
Granty a transfery	<b>1 258 083</b>
<b>Príjmy finančných operácií</b>	2 071 301
Spolu	<b>16 831 209</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa rozpočtu Mesta RS



### ***Programový rozpočet výdavkov Mesta Rimavská Sobota na rok 2009***

Pre rok 2009 Mesto Rimavská Sobota malo rozpočtovaných 12 programov, ktoré boli rozpracované do 61 podprogramov a 15 aktivít slúžiacich k plneniu zámeru jednotlivých programov. Programy a ich časti obsahovali konkrétne merateľné ciele, reprezentujúce plánované výstupy a výsledky práce mesta a mestských organizácií. Výdavková časť návrhu rozpočtu na rok 2009 bola spracovaná vo forme nasledujúcich programov:

#### **Program 1: Plánovanie a Manažment**

Zámer programu: *Efektívne a moderné riadenie mesta - trvalo udržateľný rozvoj Mesta Rimavská Sobota.* V rámci programu Plánovanie a Manažment mesto financovalo nasledovné podprogramy: Územné plánovanie a architektonicko-urbanistické zámery a štúdie, Členstvo v samosprávnych organizáciách a združeniach. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **81 823 €** čo predstavoval 0,5 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 2: Propagácia a marketing**

Zámer programu: *Príťažlivé mesto pre obyvateľov a turistov.* V rámci programu Propagácia a marketing mesto financovalo nasledovné podprogramy: Multimedialná činnosť, Propagácia a prezentácia mesta RIMAVSKÁ SOBOTA, Medzinárodná spolupráca a partnerské vzťahy, Podujatia na zatraktívnenie mesta, Podpora neziskových organizácií. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **231 295 €** čo predstavoval 1,4 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 3: Interné služby mesta**

Zámer programu: *Efektívna samospráva.* V rámci programu Interné služby mesta mesto financovalo nasledovné podprogramy: Administratívne činnosti MsÚ, Zasadnutia orgánov mesta, Informačné technológie – MIS, Hospodárska správa a evidencia majetku, Údržba budov, Zabezpečovanie úkonov spojených s voľbami. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **1 874 627 €** čo predstavoval 11,6 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 4: Služby občanom**

Zámer programu: *Kvalitné a flexibilné služby samosprávy pre obyvateľov a podnikateľov mesta Rimavská Sobota.* V rámci programu Služby občanom mesto financovalo nasledovné podprogramy: Stavebný úrad, Činnosť matriky, Osvedčovanie

listín a podpisov, Evidencia obyvateľstva, Služby podnikateľom, Rozhlas, Cintorínske služby. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **156 144 €** čo predstavoval 1 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 5: Bezpečnosť, právo a poriadok**

Zámer programu: *Bezpečné ulice pre všetkých obyvateľov a návštevníkov mesta Rimavská Sobota.* V rámci programu Bezpečnosť, právo a poriadok mesto financovalo nasledovné podprogramy: Verejný poriadok a bezpečnosť, Prevencia, kamerový systém, Civilná ochrana, Požiarna ochrana. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **276 837 €** čo predstavoval 1,7 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 6: Vzdelávanie**

Zámer programu: *Školy a školské zariadenia, rešpektujúce individuálne potreby a záujmy žiakov, reagujúce na aktuálne trendy, pričom výchovnovzdelávací proces je determinovaný výlučne slobodným rozhodovaním rodičov a žiakov.* V rámci programu Vzdelávanie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Materské školy, Základné školy, Vzdelávacie aktivity voľno – časové, školské jedálne, Podporná činnosť, Neštátne ZUŠ a školské zariadenia. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **6 708 577 €** čo predstavoval 41,4 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 7: Kultúra**

Zámer programu: *Rimavská Sobota- kultúrne centrum regiónu.* V rámci programu Kultúra mesto financovalo nasledovné podprogramy: Kultúrne podujatia v meste a v mestských častiach, Podpora kultúrnych stredísk, Podpora mesta, Organizácia občianskych obradov, Podpora infraštruktúry, Starostlivosť o kultúrne pamiatky. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **430 193 €** čo predstavoval 2,7 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 8: Šport**

Zámer programu: *Systematická podpora rozvoja športu a voľnočasových pohybových aktivít v meste.* V rámci programu Šport mesto financovalo nasledovné podprogramy: Organizácia športových podujatí, Športoviská spravované mestom, Prenajaté športové objekty a telocvične, Finančná podpora štátu. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **2 467 205 €** čo predstavoval 15,2 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 9: Prostredie pre život**

Zámer programu: *Rimavská Sobota - Mesto s príjemným a zdravým prostredím.*  
V rámci programu Prostredie pre život mesto financovalo nasledovné podprogramy: Zeleň mesta, Úprava verejných priestranstiev, Podporná činnosť, Verejné osvetlenie, Ochrana životného prostredia, Doprava, Komunikácie, Vodné hospodárstvo. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **3 162 915 €** čo predstavoval 19,5 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 10: Bývanie**

Zámer programu: *Vytvorenie podmienok pre rozvoj bývania v meste.* V rámci programu Bývanie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Bytová politika – nájomné bývanie, IBV, skupinové bývanie, sociálne bývanie, ŠFRB, Správa, evidencia a údržba nehnuteľného majetku mesta - bytových a nebytových priestorov. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **107 084 €** čo predstavoval 0,7 % podiel z celkových výdavkov.

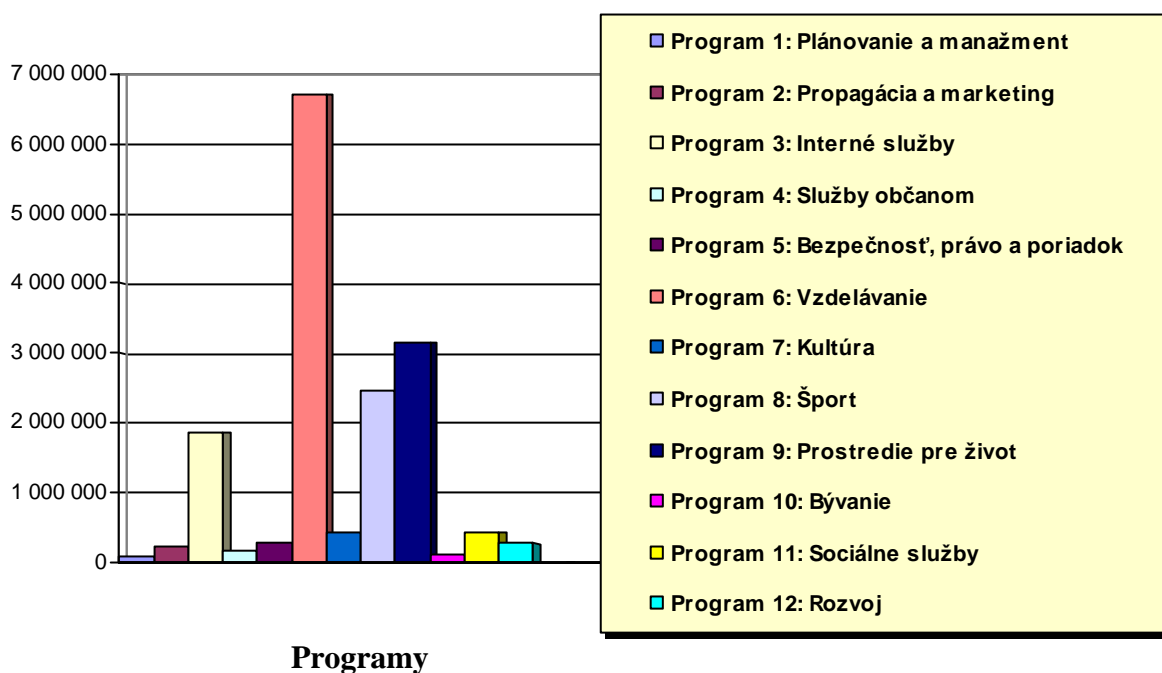
### **Program 11: Sociálne služby**

Zámer programu: *Štandardné sociálne služby pre všetky skupiny obyvateľstva.*  
V rámci programu Sociálne služby mesto financovalo nasledovné podprogramy: Sociálna pomoc, Podpora občianskym združeniam, nadáciám, Kluby dôchodcov, Opatrovateľská služba, Doplnkové sociálne služby, Sociálna terénna práca, Hygienické zariadenia. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **424 949 €** čo predstavoval 2,6 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 12: Rozvoj**

Zámer programu: *Nové príležitosti pre obyvateľov mesta.* V rámci programu Rozvoj mesto financovalo nasledovné podprogramy: Rozvoj mesta a mestských častí, Priemyselné a technologické parky, Podpora zamestnanosti, Kurinec - Zelená voda. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **271 991 €** čo predstavoval 1,7 % podiel z celkových výdavkov.

**Graf 5: Celkové výdavky programového rozpočtu Mesta RS na rok 2009 v Eur**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta RS

Z grafu vyplýva, že najvyššie výdavky boli:

- v Programe 6: Vzdelávanie vo výške **6 708 577 €**, čo predstavoval **41,4 %** podiel z celkových výdavkov,
- v Programe 9: Prostredie pre život vo výške **3 162 915 €** čo predstavoval **19,5 %** podiel z celkových výdavkov,
- v Programe 8: Šport vo výške **2 467 205 €** čo predstavoval **15,2 %** podiel z celkových výdavkov,
- v Programe 3: Interné služby vo výške **1 874 627 €** čo predstavoval **11,6 %** podiel z celkových výdavkov.

#### 4.3.6 Mesto Veľký Krtíš

Okresné Mesto Veľký Krtíš leží v juhozápadnej časti Banskobystrického samosprávneho kraja. Počet obyvateľov Mesta Veľkého Krtíša je 13 880. Rozloha mesta je 15 km<sup>2</sup>. Na 1km<sup>2</sup> pripadá 925 obyvateľov.

#### **4.3.6.1 Organizovaná štruktúra MsÚ Veľký Krtíš**

Mestský úrad je výkonným orgánom mestského zastupiteľstva a primátora mesta. Je zložený zo zamestnancov mesta a zabezpečuje administratívne a organizačné veci mestského zastupiteľstva, primátora, mestskej rady, komisií a ďalších orgánov zriadených mestským zastupiteľstvom. Organizačnú štruktúru mestského úradu určuje mestské zastupiteľstvo.

#### **Organizačná štruktúra MsÚ Veľký Krtíš:**

- Prednosta MsÚ,
- Sekretariát prednostu MsÚ,
- Odbor sociálny, školstva a kultúry,
- Odbor ekonomiky a správy majetku ,
- Odbor investičný a životného prostredia,
- Školský úrad.

Celkový počet zamestnancov MsÚ Veľký Krtíš je 76.

#### **4.3.6.2 Programový rozpočet Mesta Veľký Krtíš**

Hlavným cieľom zavedenia programového rozpočtovania v Meste VK bola snaha o maximalizovanie transparentnosti pri nakladaní s verejnými zdrojmi mesta a prezentovanie zámerov a vybraných cieľov samosprávy, ktoré sú základom pre tvorbu rozpočtu a rozdeľovanie verejných zdrojov. Vypracovanie prvého programového rozpočtu pre rok 2009 však znamenal len začiatok procesu. V každom z nasledujúcich rokov, ako sme zistili mestský úrad sa bude snažiť prezentovať nielen výdavky, ktoré súvisia s činnosťou a životom mesta, ale aj ciele, ktoré chce naplniť a súčasne s nimi aj merateľné ukazovatele, ktoré najlepším spôsobom umožnia identifikovať čo mesto v danom roku plánuje realizovať a ako chce zlepšovať služby pre obyvateľov mesta.

**Tabuľka 13: Programová štruktúra rozpočtu Mesta Veľký Krtíš na rok 2009**

<b>Program 1:</b>	Plánovanie, manažment a kontrola
<b>Program 2:</b>	Propagácia a marketing
<b>Program 3:</b>	Interné služby mesta
<b>Program 4:</b>	Služby občanom
<b>Program 5:</b>	Bezpečnosť, právo a poriadok
<b>Program 6:</b>	Odpadové hospodárstvo
<b>Program 7:</b>	Komunikácia
<b>Program 8:</b>	Kultúra
<b>Program 9:</b>	Vzdelávanie
<b>Program 10:</b>	Šport
<b>Program 11:</b>	Prostredie pre život
<b>Program 12:</b>	Bývanie
<b>Program 13:</b>	Sociálne služby
<b>Program 14:</b>	Administratíva

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta VK

**Programový rozpočet príjmov Mesta Veľký Krtíš na rok 2009**

Celkové príjmy na rok 2009 boli do rozpočtu premietnuté vo výške **8 428 168 €**. Z toho bežné príjmy boli **6 361 017 €**, kapitálové príjmy **805 782 €** a príjmy finančných operácií **1 261 369 €**. Najväčší podiel príjmov v rozpočte Mesta VK tvorili bežné príjmy, ktoré predstavovali 75,5 % z celkových príjmov.

**Tabuľka 14: Celkové príjmy Mesta VK na rok 2009 v Eur**

<b>Celkové príjmy</b>	<b>€</b>
<b>Bežné príjmy</b>	<b>6 361 017</b>
Daňové príjmy	3 915 754
Nedaňové príjmy	435 571
Transfery	2 009 693
<b>Kapitálové príjmy</b>	<b>805 782</b>
Z predaja kapitálových aktív	106 552
Z predaja pozemkov	<b>699 230</b>
<b>Príjmy finančných operácií</b>	<b>1 261 369</b>
Celkové príjmy spolu	<b>8 428 168</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa rozpočtu Mesta VK

### ***Programový rozpočet výdavkov Mesta Veľký Krtíš na rok 2009***

Pre rok 2009 Mesto Veľký Krtíš malo rozpočtovaných 14 programov, ktoré boli premietnuté do 64 podprogramov a 31 prvkov slúžiacich k plneniu zámeru jednotlivých programov. Programy a ich časti obsahovali konkrétne merateľné ciele, reprezentujúce plánované výstupy a výsledky práce mesta a mestských organizácií. Výdavková časť programového rozpočtu na rok 2009 bola spracovaná vo forme nasledujúcich programov:

#### **Program 1: Plánovanie, manažment a kontrola**

Zámer programu: *Trvalo udržateľný rozvoj Mesta Veľký Krtíš*. V rámci programu Plánovanie, manažment a kontrola mesto financovalo nasledovné podprogramy: Manažment, Plánovanie, Pasport miestnych komunikácií, Kontrola, Daňová a rozpočtová politika, Členstvo v samosprávnych organizáciách a združeniach, Nákup pozemkov, Prípravná a projektová dokumentácia. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **382 440 €**, čo predstavoval 4,6 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 2: Propagácia a marketing**

Zámer programu: *Mesto, ktoré sa oplatí navštíviť, spoznať a zostať v ňom žiť či podnikáť*. V rámci programu Propagácia a marketing mesto financovalo nasledovné podprogramy: Akcie a podujatia, Reklamné materiály, Spolupráca s partnerskými mestami. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **34 760 €**, čo predstavoval 0,4 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 3: Interné služby mesta**

Zámer programu: *Plynulá a flexibilná činnosť mestskej samosprávy vďaka efektívnym interným službám*. V rámci programu Interné služby mesta mesto financovalo nasledovné podprogramy: Právne služby, Činnosť orgánov mesta, Údržba majetku mesta, Hospodárska správa a evidencia majetku mesta, Informačné technológie – bezpečnosť, Informačné technológie – skvalitnenie práce, Informačné technológie – vyšší výkon, Metropolitická optická sieť mesta Veľký Krtíš – spolufinancovanie. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **288 680 €**, čo predstavoval 3,4 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 4: Služby občanom**

Zámer programu: *Kvalitné a ústretové služby*. V rámci programu Služby občanom mesto financovalo nasledovné podprogramy: Študentský parlament, Komunikácia

s občanmi, Spoločný stavebný úrad, Matričná činnosť. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **30 140 €**, čo predstavoval 0,4 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 5: Bezpečnosť, právo a poriadok**

Zámer programu: *Veľký Krtíš, bezpečné mesto pre serióznych občanov*. V rámci programu Bezpečnosť, právo a poriadok mesto financovalo nasledovné podprogramy: Verejný poriadok a bezpečnosť, Civilná ochrana, Ochrana pred požiarmi. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **185 910 €**, čo predstavoval 2,2 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 6: Odpadové hospodárstvo**

Zámer programu: *Funkčný a adresný systém odpadového hospodárstva nezaťažujúci životné prostredie*. V rámci programu Odpadové hospodárstvo mesto financovalo nasledovné podprogramy: Vývoz a zneškodnenie KO – IBV, KBV, podnikatelia, vrátane separovaného zberu, Dozber KBV - veľkoobjemový odpad, Dozber IBV – veľkoobjemový odpad, Čistenie dažďovej kanalizácie (dažďových vpustí a kanalizačného potrubia), Monitorovanie skládky TKO Veľké Straciny, Zber a likvidácia odpadu. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **499 670 €**, čo predstavoval 5,9 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 7: Komunikácie**

Zámer programu: *Kvalitné podmienky pre pohyb a dopravu*. V rámci programu Komunikácie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Opravy a údržba chodníkov, ciest a parkovísk, dopravné značenie, Zimná údržba, Regenerácia sídla mesta Veľký Krtíš, Parkoviská, obnova chodníkov a miestnych komunikácií, Garáže na Ul. Boženy Nemcovej. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **487 580 €**, čo predstavoval 5,8 % podiel z celkových výdavkov.

#### **Program 8: Kultúra**

Zámer programu: *Kultúra v meste pre každého*. V rámci programu Kultúra mesto financovalo nasledovné podprogramy: Ostatné kultúrne služby, Náboženské a iné spoločenské služby, Mestský rozhlas, Mestské kultúrne stredisko. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **154 880 €** čo predstavoval 1,8 % podiel z celkových výdavkov.



### **Program 9: Vzdelávanie**

Zámer programu: *Moderné školy a školské zariadenia rešpektujúce individuálne potreby detí a záujmy rodičov s dôrazom na ich slobodné rozhodovanie.* V rámci programu Vzdelávanie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Materské školy, Základné školstvo, Školské jedálne, Školské kluby detí, Záujmové vzdelávanie, Rekonštrukcie a modernizácie (spolufinancovanie mesta na predkladaných projektoch o nenávrany finančný príspevok), Zveľadenie školského majetku - kapitálové výdavky – školstvo. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **2 916 740 €**, čo predstavoval 34,7 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 10: Šport**

Zámer programu: *Športové možnosti pre každého obyvateľa mesta.* V rámci programu Šport mesto financovalo nasledovné podprogramy: Rekreačno športové služby, Krytá plaváreň. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **155 550 €**, čo predstavoval 1,9 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 11: Prostredie pre život**

Zámer programu: *Mesto, ktoré dýcha relaxom.* V rámci programu Prostredie pre život mesto financovalo nasledovné podprogramy: Verejné osvetlenie, Verejná zeleň, Detské ihriská, Detské ihriská – vybavenie, Aréna otvoreného kúpaliska mesta Veľký Krtíš. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **1 602 440 €**, čo predstavoval 19 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 12: Bývanie**

Zámer programu: *Dostupné bývanie pre občanov mesta.* V rámci programu Bývanie mesto financovalo nasledovné podprogramy: Bytový fond Mesta Veľký Krtíš - energie súvisiace s bývaním, Údržba mestského bytového fondu + bytov ktoré, sú v správe mesta, Agenda štátneho fondu rozvoja bývania. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **172 580 €**, čo predstavoval 2,1 % podiel z celkových výdavkov.

### **Program 13: Sociálne služby**

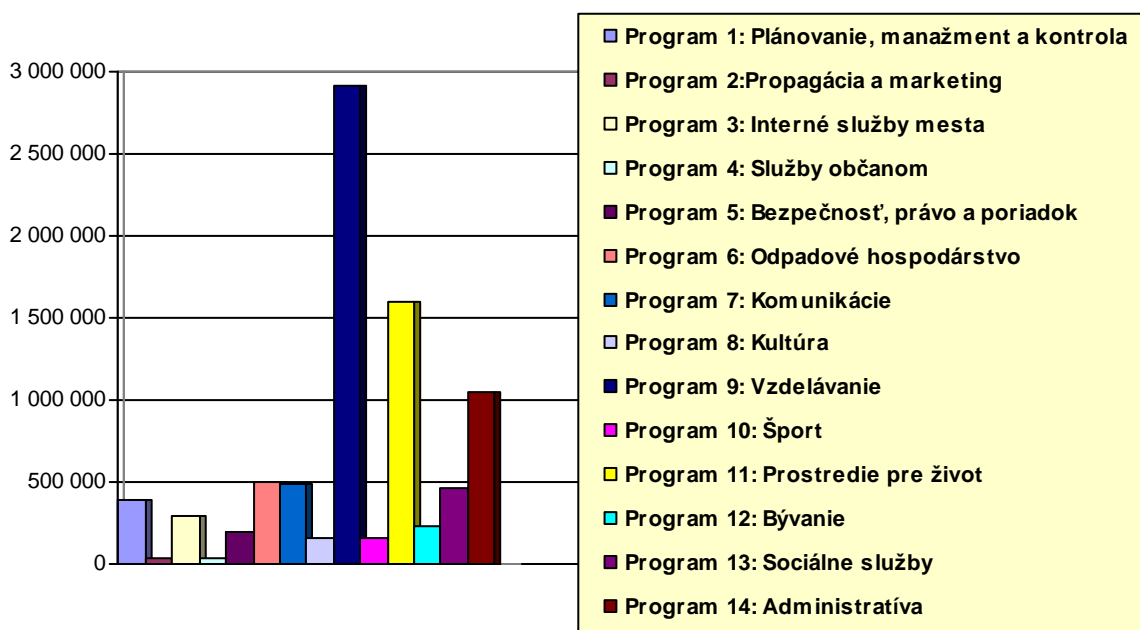
Zámer programu: *Mesto, v ktorom neexistuje sociálne vylúčenie, mesto pre všetkých, verejnoprospešné služby.* V rámci programu Sociálne služby mesto financovalo nasledovné podprogramy: Kluby dôchodcov – staroba, Ďalšie sociálne služby, Rodina a deti,

Zariadenia sociálnych služieb, Transfery na hmotnú núdzu žiakov a pod životným minimom žiakov, Aktivačné a dobrovoľnícke práce. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **465 740 €**, čo predstavoval 5,5 % podiel z celkových výdavkov.

#### Program 14: Administratíva

Výdavky na komplexnú administratívnu agendu Mestského úradu – výdavky na zabezpečenie jednotlivých aktivít zahrnutých v programoch 1 – 13, t.j. mzdy, poisťné a príspevky do poisťovní, tovary a služby (energie, materiál, rutinná a štandardná údržba, stravovanie pracovníkov, sociálny fond a pod.), splácanie úverov a úrokov za úvery. Schválený rozpočet programu na rok 2009 bol **1 051 050 €**, čo predstavoval 12,5 % podiel z celkových výdavkov.

**Graf 6: Celkové výdavky programového rozpočtu Mesta VK na rok 2009 v Eur**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa programového rozpočtu Mesta VK

Z grafu vyplýva, že najvyššie výdavky boli:

- v Programe 9: Vzdelávanie vo výške **2 916 740 €**, čo predstavoval **34,7 %** podiel z celkových výdavkov,
- v Programe 11: Prostredie pre život vo výške **1 602 440 €**, čo predstavoval **19 %** podiel z celkových výdavkov,
- a v Programe 14: Administratíva vo výške **1 051 050 €**, čo predstavoval **12,5 %** podiel z celkových výdavkov.

## 4.4 Komparácia programových rozpočtov vybraných samospráv

### Banskobystrického samosprávneho kraja

Táto kapitola bola zameraná na porovnanie programových rozpočtov vybraných samospráv: Banská Bystrica, Krupina, Lučenec, Revúca, Rimavská Sobota, Veľký Krtíš. V nasledujúcich tabuľkách bola zachytená programová štruktúra rozpočtov vybraných okresných miest Banskobystrického kraja – s vyjadrením absolútnej výšky finančných prostriedkov vyčlenených na príslušné programy v roku 2009 (Tabuľka 15) ako i vo forme výdavkov pripadajúcich na jedného obyvateľa (Tabuľka 16).

**Tabuľka 15: Štruktúra rozpočtu vybraných okresných miest Banskobystrického samosprávneho kraja**

Okresné mestá	BB	KA	LC	RA	RS	VK
<b>Rozpočet na rok 2009 v Eur</b>	46 207 589	3 898 725	21 652 792	6 593 607	16 193 620	8 401 160
<b>Počet programu</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>14</b>
Plánovanie, manažment a kontrola	1 911 040	43 650	67 018	30 870	81 823	382 440
Propagácia a marketing	274 846	30 704	87 699	41 957	231 295	34 760
Interné služby	2 416 617	108 777	637 456	134 801	1 874 627	288 680
Služby občanov	762 630	21 642	373 099	129 921	156 144	30 140
Bezpečnosť	1 332 238	104 561	379 806	236 905	276 837	158 910
Odpadové hospodárstvo	3 232 424	254 066	3 515 834	386 045	x	499 670
Miestne komunikácie	4 893 979	298 081	x	391 024	x	487 580
Doprava	2 589 126	x	1 178 186	x	x	x
Vzdelávanie	16 189 504	1 957 611	9 693 552	2 626 204	6 708 557	2 916 740
Verejné osvetlenie	896 230	x	x	115 017	x	x
Šport	960 333	43 152	500 363	316 803	2 467 205	155 550
Kultúra	1 045 193	161 422	387 372	96 926	430 193	154 880
Prostredie pre život	2 482 524	161 986	671 844	232 191	3 162 915	1 602 440
Bývanie	113 125	x	x	x	107 084	172 580
Sociálne služby	1 083 781	95 433	232 157	365 299	424 949	465 740
Rozvoj	x	x	1 408 518	x	271 991	x
Podporná činnosť	x	x	2 519 888	x	x	x
Administratíva	6 023 999	617 639	x	1 489 644	x	1 051 050

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa zverejnených programových rozpočtov samospráv

Na základe zistených skutočností môžeme konštatovať, že v programovom rozpočte na rok 2009 malo najviac programov Mesto Banská Bystrica (16) a najmenej Rimavská Sobota (12).

Banská Bystrica, Lučenec a Rimavská Sobota mali najvyšší rozpočet na rok 2009 a najnižší rozpočet mali mestá Veľký Krtíš, Revúca a Krupina, z čoho vyplýva, závislosť výšky rozpočtu k počtu obyvateľov. Každé mesto malo najviac rozpočtovných prostriedkov alokovaných v programe Vzdelávanie.

Môžeme konštatovať, že väčšina samospráv využíval programovú štruktúru navrhnutú Ministerstvom financií SR. Vzhľadom k tomu, že priority a potreby jednotlivých samospráv boli špecifické, samospráva mala možnosť vytvoriť si aj ďalší vlastný program. V prípade vybraných okresných miest Banskobystrického samosprávneho kraja je takým programom bol napríklad program *Bývanie* (Banská Bystrica, Rimavská Sobota, Veľký Krtíš), program *Rozvoj* (Lučenec, Rimavská Sobota), program *Verejné osvetlenie* (Banská Bystrica, Revúca) a program *Podporná činnosť* (Lučenec).

Skúmaním programových rozpočtov sme zaznamenali skutočnosť, že Mesto Lučenec a Rimavská Sobota nemali vo svojich programových rozpočtoch program: Administratíva, naopak ostatné skúmané okresné mestá mali rozpočtované vysoké finančné prostriedky v programe Administratíva.

**Tabuľka 16: Výdavky na jednotlivé programy pripadajúce na 1 obyvateľa v Eur**

Okresné mestá	Počet obyvateľov	Rozpočet na 1 obyvateľa	Plánovanie, manažment a kontrola	Propagácia a marketing	Interné služby	Služby občanov	Bezpečnosť	Odpadové hospodárstvo	Miestne komunikácie	Doprava	Vzdelávanie	Verejné osvetlenie	Šport	Kultúra	Prostredie pre život	Bývanie	Sociálne služby	Administratíva	Rozvoj	Podporná činnosť
<b>BB</b>	80 080	577	24	3	30	10	17	40	60	32	202	11	12	13	31	1	14	75	-	-
<b>KA</b>	7 991	488	5	4	14	3	13	32	37	-	245	-	5	20	20	-	12	77	-	-
<b>LC</b>	28 470	760	2	3	22	13	13	123	-	41	340	-	18	14	24	-	8	-	49	88
<b>RA</b>	12 921	510	2	3	10	10	18	30	30	-	203	9	25	8	18	-	28	115	-	-
<b>RS</b>	25 118	644	3	2	75	6	11	-	-	-	267	-	98	17	126	4	17	-	11	-
<b>VK</b>	13 880	605	28	3	21	2	11	36	35	-	210	-	11	11	115	12	33	76	-	-

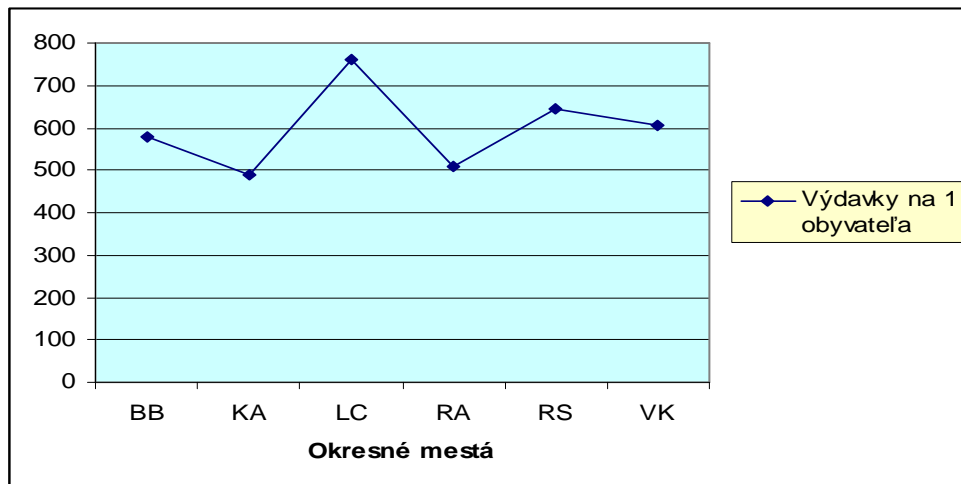
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa zverejnených programových rozpočtov samospráv

Z tabuľky vyplýva, že Banská Bystrica mala najviac obyvateľov a najmenej mala Krupina. Môžeme povedať, že najvyšší rozpočet na 1 obyvateľa mal program Vzdelávanie,

Odpadové hospodárstvo a Prostredie pre život a najnižší rozpočet na 1 obyvateľa mali programy Propagácia a marketing a Plánovanie, manažment a kontrola.

Na nasledujúcom grafe (Graf 7) sme znázornili celkové výdavky okresných miest na jedného obyvateľa.

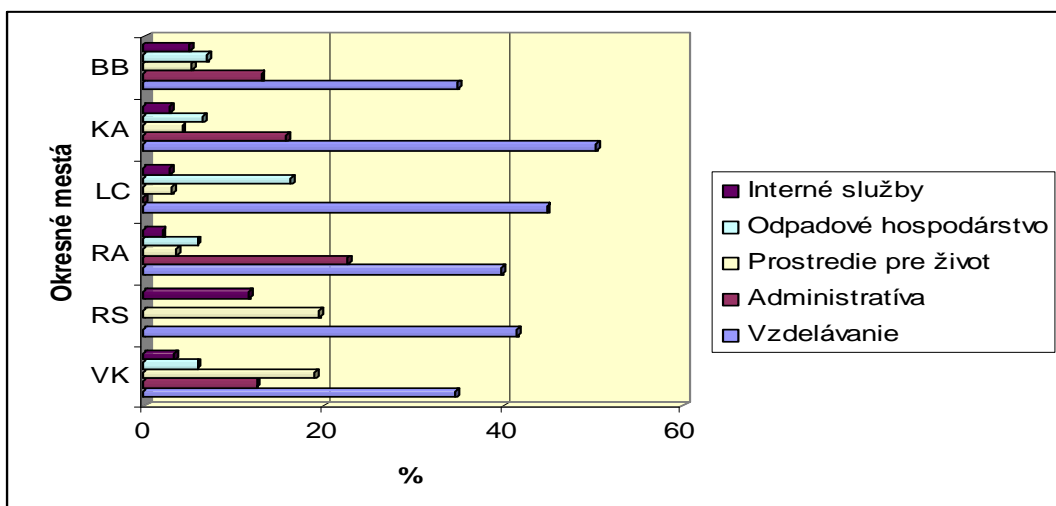
**Graf 7: Výdavky okresných miest na 1 obyvateľa v Eur**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa zverejnených programových rozpočtov samospráv

Z grafu vyplýva, že Lučenec, Rimavská Sobota a Veľký Krtíš mali najvyššie výdavky na 1 obyvateľa, a najnižšie mali mestá Banská Bystrica, Revúca a Krupina.

**Graf 8: Percentuálny podiel programov na celkovom rozpočte samosprávy v %**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa zverejnených programových rozpočtov samospráv

Napriek tomu, že každá samospráva mala špecifické problémy a z toho vyplývajúce podporované zámery a ciele je zrejmé, ako vyplýva z grafu (Graf 8), že:

- 1) všetky skúmané samosprávy vynakladali najväčšiu časť finančných prostriedkov na financovanie programu Vzdelávania, čo vyplýva z výkonu prenesených kompetencií na samosprávy,
- 2) väčšina poronávaných samospráv po Vzdelávaní mal najviac rozpočtových prostriedkov alokovaných v programoch: Administratíva, Prostredie pre život, Interné služby a Odpadového hospodárstva.

Môžeme konštatovať, že programová štruktúra rozpočtov miestnych samospráv bola takmer podobná, čo poskytuje možnosť na ich porovnávanie, ktoré sa v zásade môže odohrávať na dvoch úrovniach:

- V rámci vlastnej organizácie - analýzou nákladovosti v čase, percenta plnenia jednotlivých cieľov a hodnotením úspešnosti programov.
- V porovnaní s inými najúspešnejšími samosprávami – aplikáciou benchmarkingu.

Cieľom nasledujúcej časti bola prezentovať koncepciu uplatnenia benchmarkingových indikátorov na reálnom programovom rozpočte vybraných okresných miest Banskobystrického samosprávneho kraja. V komparatívnej analýze sme sa zamerali na oblasť obnovy údržby verejnej zelene, pretože starostlivosť o verejné priestranstvá a verejnú zeleň je jednou z najviditeľnejších komunálnych služieb. Zeleň urbanizovaného prostredia, je reprezentovaná parkmi a sídliskovou zeleňou a poskytuje miesto pre oddych a rekreáciu obyvateľov sídla.

Môžeme konštatovať, že oblasť starostlivosti o verejnú zeleň bola v programových rozpočtoch samospráv zastrešená v rámci programu Prostredie pre život.

Nasledujúca tabuľka nám uvádza prehľad o dosiahnutých hodnotách benchmarkingových indikátorov pre oblasť údržby verejnej zelene.

**Tabuľka 17: Dosiahnuté hodnoty Benchmarkingových indikátorov služby v Eur**

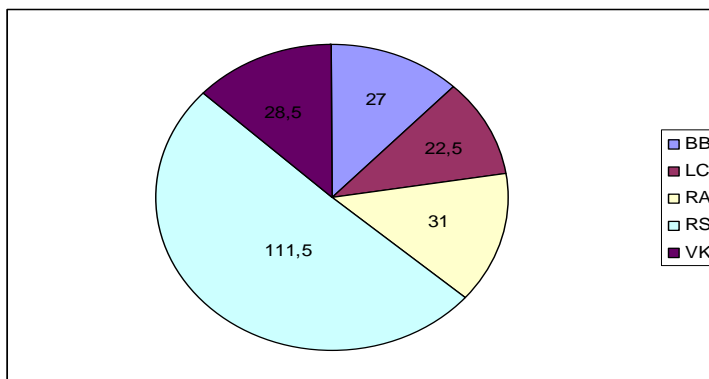
Okresné mestá	Celkové bežné výdavky samosprávy v Eur	Rozpočet na verejnú zeleň	m2 verejnej zelene	Počet obyvateľov	Výdavky na údržbu verejnej zelene k celkovým bežným výdavkom rozpočtu mesta v %	Výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene na 1 obyvateľa v Eur	Výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene na 1 m2 verejnej zelene v Eur
<b>BB</b>	37 331 740	1258 133	2160 000	80 080	3,37	15,71	0,58
<b>KA</b>	3 731 196	13 277	x	7 991	0,35	1,66	x
<b>LC</b>	13 442 242	292 438	640 000	28 470	2,18	10,27	0,46
<b>RA</b>	5 960 366	132 610	400 000	12 921	2,22	10,26	0,33
<b>RS</b>	11 661 787	193 089	2800 000	25 118	1,66	7,69	0,07
<b>VK</b>	6 267 080	94 440	395 000	13 880	1,51	6,8	0,24

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov zverejnených programových rozpočtov samospráv

Z tabuľky vyplýva, že najvyšší absolútny objem finančných prostriedkov investoval do oblasti údržby verejnej zelene Mesto Banská Bystrica, najmenej Krupina. Najvyššie výdavky rozpočtu na údržbu verejnej zelene na 1 obyvateľa mali mestá Banská Bystrica a Lučenec a najnižšie výdavky rozpočtu mali mestá Veľký Krtíš a Krupina. Tiež môžeme zaznamenať, že Mesto Krupina nemalo žiadnu zeleň (m<sup>2</sup>) v podprograme Verejná zeleň.

Na nasledujúcom grafe (Graf 9) sme znázornili rozsah verejnej zelene pripadajúcej na jedného obyvateľa vybraných samospráv Banskobystrického kraja.

**Graf 9: Rozsah verejnej zelene pripadajúcej na 1 obyvateľa mesta v m<sup>2</sup>**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov zverejnených v programových rozpočtov samospráv

Z hľadiska množstva obhospodarovanej verejnej zelene môžeme za najzelenšie mesto považovať Rimavskú Sobotu, kde na jedného obyvateľa pripadá takmer 111,5 m<sup>2</sup> verejnej zelene. Pre občanov mesta bolo množstvo a kvalita zelene často hlavným kritériom, ktoré určuje stupeň úrovne životného prostredia.



## Návrhy na použitie poznatkov

Na základe charakteristiky a porovnania programových rozpočtov vybraných samospráv sme dospeli k nasledujúcim návrhom.

Programový rozpočet je systém, ktorý hľadá súvislosť medzi rozpočtovými zdrojmi a výstupmi/výsledkami. Preto môžeme označiť programové rozpočtovanie za inovatívny nástroj samospráv. Jeho charakter nielenže mení, teda inovuje doterajší klasický rozpočet, ale môžeme povedať, že ho v mnohom dopĺňa a nahrádza tie zložky, ktoré len v nízkej miere plnia svoju funkciu. S vedomosťami, ktorými sme si osvojili programový rozpočet, ho môžeme konfrontovať s tradičným rozpočtom, poukázať na nedostatky, negatíva, a tak vlastne poukázať na dôvody tejto potrebnej zmeny. Programové rozpočtovanie poskytuje pre samosprávy celý rad možností pre manažérske rozhodovanie o výdavkoch. Integruje strategické plány a výdavky, núti zamestnancov samosprávy, ale aj volených zástupcov rozmýšľať strategicky. Poskytuje omnoho viac informácií o výsledkoch a dopadoch realizovaných výdavkov na obyvateľstvo alebo prostredie, implementuje monitorovanie pre zabezpečenie priebežnej kontroly plnenia rozpočtu a stanovených cieľov, skvalitňuje informácie potrebné pre rozhodovanie o výdavkoch.

Všetky programové rozpočty vybraných okresných miest Banskobystrického kraja, ktoré sme charakterizovali a porovnali mali vypracovaný príslušný programový rozpočet na rok 2009. Tvoríť programový rozpočet bol pre mestá určite veľká novinka. Vybrané samosprávy mali vo svojich rozpočtoch vypracovaných väčšinou od 12 až do 16 programov, čo môžeme hodnotiť ako pozitívne, lebo majú lepšiu prehľadnosť o svojich výdavkoch. Povinnosť zostavovať rozpočet samospráv ako programový rozpočet, je podľa nášho názoru jednoznačne lepšie – zvýšila sa prehľadnosť rozpočtu na jednotlivé akcie. Ministerstvo financií SR, aby pomohlo samosprávam, zostavilo odporúčaný zoznam hlavných programov vo zverejnenom manuáli „Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej samosprávy“. Vybrané samosprávy využívali väčšinou programovú štruktúru navrhnutú Ministerstvom financií SR. Môžeme zaznamenať, že Ministerstvo financií SR týmto manuálom len odporúča postup pri implementácii programového rozpočtu, pretože nechcelo použiť direktívne riešenie. V uvedenom materiáli je len ponúknutý návrh programov a samosprávy mali možnosť slobodnej voľby, podľa svojich priorít a zámerov, pri určení počtu a štruktúry programov a ich názvov.

V súvislosti so zavádzaním programového rozpočtovania sa objavujú rôzne prínosy a riziká. V tejto časti sme identifikovali najdôležitejšie prínosy a riziká, ktoré táto metóda rozpočtovania podľa nášho názoru prináša.

**Potencionálne riziká zavádzania programového rozpočtovania:**

- možnosť zvýšenie administratívnych nákladov,
- vyššia miera neistoty spojená s vyššou mierou voľnosti a zodpovednosti,
- zvýšenie agendy a náročnosť,
- adekvátnosť využitia predovšetkým v menších obciach,
- programový rozpočet sa môže stať iba administratívnym nástrojom a nie nástrojom manažmentu.

Uplatnením programového rozpočtu je vytvorený priestor aj na významné prínosy rozpočtového programovania.

**Prínosy:**

- zmena myslenia na analytické a strategické so zreteľom na dosahované výsledky,
- transparentnosť a vyššia informačná hodnota,
- možné participácie verejnosti a informovanosti o správe vecí verejných,
- vyššia miera prehľadnosti a transparentnosti rozpočtového hospodárenia,
- vyššia miera zodpovednosti aktivít pre útvary kompetenčných oblastí,
- celkové prehĺbenie vzájomných vzťahov s verejnosťou aj pracovníkmi.

## Záver

Na záver môžeme jednoznačne povedať, že programový rozpočet je inovatívny nástroj riadenia samosprávy, pretože zahŕňa moderné prístupy manažmentu samosprávy. Taktiež môžeme konštatovať, že okrem toho je aj efektívny nástroj, pretože jeho súčasťou sú merateľné ukazovatele, ktoré uľahčia a spresnia hodnotenie efektívnosti stanoveného rozpočtu a následne zjednodušia tvorbu rozpočtu na nasledujúci rok. Takto stanovený rozpočet sa stal významným a ľahšie čitateľným dokumentom ako pre odbornú, tak aj laickú verejnosť.

Programový rozpočet je oveľa viac prehľadnejší, užitočnejší a poskytuje jasné informácie pre občanov a organizácie, ktorý existujú, spolunažívajú v danom regióne. Jasne definované a adresné smerovanie finančných prostriedkov zvyšuje dôveryhodnosť orgánov miestnej samosprávy. Štúdium dokumentov a faktov, analýza pozitívnych i negatívnych aspektov v súvislosti s programovým rozpočtovaním môže vecne poslúžiť ako návod na riešenie vzniknutých problémov, ktorým je možné sa inšpirovať pri implementácií programových rozpočtov do miestnych samospráv na území SR tak, aby sa v maximálnej možnej miere predišlo zaťažovaním sa problémami, ktorých riešenie už sú známe.

Môžeme konštatovať, že v mnohých krajinách sa princípy programového rozpočtovania v oblasti riadenia verejných financií využívajú pomerne úspešne už niekoľko rokov, v praxi slovenských samospráv je programové rozpočtovanie novým prvkom.

Cieľom diplomovej práce bolo identifikovať programové rozpočtovanie na komunálnej úrovni. Snažili sme sa charakterizovať a porovnať programové rozpočtovanie na príklade programových rozpočtov vybraných samospráv Banskobystrického samosprávneho kraja.

Vlastná práca je výsledkom dostatočného množstva informácií, ktoré sa nám podarilo zozbierať. Pri vypracovaní podrobných analýz nám pomohli informácie získané predovšetkým z programových rozpočtov a z internetových stránok. V práci sme sa zamerali najmä na charakteristiku a porovnaní programových rozpočtov vybraných samospráv Banskobystrického kraja - Banská Bystrica, Krupina, Lučenec, Revúca, Rimavská Sobota, Veľký Krtíš.

Vzhľadom na zistené skutočnosti, vykonané analýzy a preukázané výsledky môžeme konštatovať, že sa nám podarilo naplniť ciele stanovené v diplomovej práci.

Na príklade vybraných okresných miest Banskobystrického kraja sme preukázali, že v súčasnosti väčšina samospráv využíval programovú štruktúru navrhnutú Ministerstvom financií SR. Každá samospráva mala špecifické potreby, ale väčšina skúmaných samospráv vynakladá najväčšiu časť finančných prostriedkov na financovanie vzdelávania, administratívy, interné služby a odpadového hospodárstva.

Podobná štruktúra rozpočtov samospráv uľahčuje orientáciu v jednotlivých rozpočtoch aj nezainteresovaným osobám a ponúka samosprávam možnosť vlastného merania a hodnotenia účinnosti vynakladania zdrojov ale aj možnosť vzájomného porovnávania sa.

Vhodnou manažérskou metódou pre meranie a hodnotenie výkonu verejných služieb poskytovaných miestnou samosprávnou je benchmarking. Cieľom komparatívnej analýzy v diplomovej práci bolo prezentovať koncepciu uplatnenia benchmarkingových indikátorov pre oblasť obnovy údržby verejnej zelene na reálnych programových rozpočtoch. Najvyšší absolútny objem finančných prostriedkov, ako sme zistili investuje do verejnej zelene Banská Bystrica a najmenej Krupina, ako to vyplýva z porovnania výdavkov na jedného obyvateľa.

Programové rozpočtovanie teda, nie je cieľom, ale nástrojom. Preto sa nemôžeme uspokojiť iba s jeho samotným zavedením, ale musíme hľadať spôsoby, ako ho čo najlepšie využiť na dosiahnutie stanovených cieľov. Aj to je dôvodom, prečo je oproti klasickému rozpočtovaniu náročnejší na pochopenie. Úspešná implementácia je zároveň podmienená zmenou myslenia všetkých, na strane zostavovateľov rozpočtov aj poslancov, ako aj na strane občanov. Motiváciou k dosahovaniu lepších výsledkov by mali byť skúsenosti z iných krajín, ktoré jasne ukazujú, že zavedenie programového rozpočtu má svoj zmysel.

## Zoznam použitej literatúry

1. BALÁŽOVÁ, E. – PAPCUNOVÁ, V. 2008. *Manažment samospráv I*. Nitra : MUNICIPALIA, a.s., 2008. 134 s. ISBN 978-80-552-0045-3.
2. BELAJOVÁ, A. – BALÁŽOVÁ, E. 2004. *Ekonomika a manažment územnej samospráv*. Nitra : FEM SPU, 2004. 183 s. ISBN 80-8069-458-3.
3. BOUCKAERT, G. – HALLIGAN, J. 2008. *Managing Performance: International Coparisons*. New Yourk : Routledge, 2008. ISBN 978-0-415-42395-3.
4. CARDY, CH. 1999. *Rozvoj služieb pre verejnosť*. In *Všeobecná časť výstupu riešenia úlohy projektu EÚ/Phare - Technická pomoc reforme verejnej správy č. SR 9409/01/02*, 1999.
5. COOMBES, D. – VERHEIJEN, T. 1997. *Public Management Reform : Comparative Experiences from East and West*. European Commision, 1997.
6. ČUPILOVÁ, J. a kol. 2006. *Dobrá deň, samospráva! 2006-2010*. Žilina : KRUPAprint, s.r.o. Žilina., 2006. 120 s.
7. DAVEY, K. - ČAPKOVÁ, S. 1996. *Finančný manažment obcí, rozpočtovanie. Príručka pre miestne samosprávy*. Banská Bystrica : IROMAR EF UMN, Britský Know-How Fond,1996. ISBN 80-88825-86-5.
8. DUBEN, R. 2001. *Ekonomika veřejného sektoru II. (Některá teoretická východiska, formy a nástroje realizácie činností ve veřejném sektoru)*. Praha : VŠE, 2001. ISBN 80-245-0160-0.
9. HOMBURG, V. – POLLIT, Ch. – THIEL, S. 2007. *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*. Hampshire : Palgrave MacMillan, 2007. s. 1-9. ISBN 978-0-230-00693-5.
10. HRABALOVÁ, S. 2005. *Rozpočtování*. In *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Brno: ESF MU, 2005. ISBN 80-210-3679-6.
11. LIPTÁK, J. 1993. *Rozpočty samosprávných závazkov*. Bratislava : Edičné stredisko EU v Bratislave, 1993.
12. MARKOVÁ, H. 2000. *Finance obcí, měst a krajinu*. 1. vydanie. Praha : ORAC, 2000. 190 s. ISBN 80-86199-2-1.
13. MEDVEĎ, J. – NEMEC, J. 2004. *Mikroekonomické východiská veřejných financí*. Bratislava : SPIRIT, 2004. ISBN 80-89085-29-6.
14. MEDVEĎ, J. a kol. 2005. *Verejné financie*. Bratislava : SPRINT, 2005. 462 s. ISBN 80-89085-32-2.

15. MEDVEĎ, J. – NEMEC, J. 2007. *Základy veřejných financí*. Bratislava : SPIRIT, 2007. ISBN 978-80-89085-84-2.
16. MITAĽOVÁ, J. – MOLITORIS, P. 2006. *Právno-ekonomické aspekty rozpočtov vo verejnej správe*. 1. vydanie. Košice : VPJŠ v Košiciach, 2006. ISBN 80-7097-653-5.
17. MURGAŠ, J. 1999. *Plánovanie (Teória a metodológia)*. Nitra : FEM SPU, 1999. ISBN 80-7139-051-8.
18. MUSGRAVE, R. A. – MUSGRAVEOVÁ, B. 1994. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha : Managment Press, 1994. ISBN 80-856-03-76-4.
19. NEUBAUEROVÁ, E. 2003. *Finančné aspekty decentralizácie verejnej správy*. Bratislava : EKONÓM, 2003. ISBN 80-225-1711-9.
20. OAKLEND, J. S. – PORTER, L. J. 1994. *Cases in Total Quality Management*. London : Butterworth-Heinemann, 1994. ISBN 978-0-7506-1565-5.
21. OATES, W. E. 1972. *Fiscal Federalism*. New Yourk : Harcourt Brace Jovanovich, inc., 1972. ISBN 0-15-5527452-X.
22. OCHRANA, F. 2003. *Veřejná volba a řízení veřejných výdajů: Veřejná volba, alokace veřejných zdrojů a efektivnost*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-71-8.
23. OSBORN, D. – GAEBLER, T. 1993. *Reinventing Government: How to Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading : Addison-Wesley, 1993. ISBN 978-0-452-26942-2.
24. PEKOVÁ, J. 2002. *Veřejné finance. Úvod do problematiky*. Praha : ASPI Publishing, 2002. 456 s. ISBN 80-86395-19-7.
25. PEKOVÁ, J. 1995. *Finance území samosprávy*. Praha : Victoria publishing Praha, 1995. ISBN 80-7187-024-2.
26. PEKOVÁ, J. 2004. *Hospodárení a finance územní samosprávy*. 1. vydání. Praha : Managment Press, 2004. 376 s. ISBN 80-7261-0864.
27. PEKOVÁ, J. - PILNÝ, J. – JETMAR, M. 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha : ASPI Publishing, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
28. REKTOŘÍK, J. – ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. 2002. *Jak řídí kraj, město, obce – Rukověť územní samosprávy II. Díl*. 1. vydání. Brno : Masaryková Univerzita v Brne, 2002. 144 s. ISBN 80-210-2955-5.
29. POLLIT, CH. – BOUCKAERT, G. 2000. *Public Management Reform and Comparative Analysis*. London : Oxford University Press, 2000. ISBN 0-19-8239722-X.

30. PROVAZNÍKOVÁ, R. 2007. *Financování měst, obcí a regionu: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : GRADA PUBLISHING, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2097-5.
31. SIVÁK, R. 2007. *Verejné financie*. Bratislava : Iura Edition, 2007. 311 s. ISBN 978-8078-094-4.
32. STAROŇOVÁ, K. – SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E. 2006. *Verejná politika a miestna samospráva: štyri princípy spravovania*. 1. vydanie. Bratislava : Adin, s.r.o., 2006. ISBN 80-89244-13-8.
33. STRECKOVÁ, Y. 1998. *Teorie veřejného sektoru*. Brno : Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1737-6.
34. ŠVANTNEROVÁ, L. – KOŽIAK, R. 2005. *Ekonomika miestnej samosprávy*. Banská Bystrica : EF UMB, 2005. 98 s. ISBN 80-8083-1173.
35. WRIGHT, G. - NEMEC, J. 2003. *Management veřejné správy. Teorie a praxe*. 1. vydání. Praha : EKOPRESS s.r.o., 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.
36. ZACHAR, D. 2005. *Reformy na Slovensku 2004-2005: Hodnotenie ekonomických a sociálnych opatrení*. Bratislava : Šopa print f. o., 2005. ISBN 80 89026-19-2.
37. ŽÁRSKÁ, E. a kol. 2007. *Komunálna ekonomika a politika*. Bratislava : Ekonomická Univerzita v Bratislave, 2007. ISBN 978-80-225-2293-9.
38. ŽÁRSKÁ, E. – ŠEBOVÁ, M. 2005. *Decentralizácia verejnej správy Slovenskej republiky*. Bratislava : Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja NHF EU, 2005. ISBN 80-89149-06-5.

### **Zákony**

39. Zákon č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
40. Zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
41. Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
42. Zákon č. 145/1995 Z. z. o správnych poplatkoch v znení neskorších predpisov o zmene a doplnení niektorých zákonov.
43. Zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

## Internetové zdroje

44. KNEŽOVÁ, J. 2009. *Prínos a obmedzenia programového rozpočtovania v územnej samospráve na Slovensku*. [online]. [cit. 2009-11-08]. Dostupné na internete: <<http://www.is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/4884317/8594456/Knezova.pdf>>.
45. MINISTERSTVO FINANCIÍ SR. 2005. *Stratégia reformy riadenia verejných financií*. [online]. [cit. 2009-10-27]. Dostupné na internete: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?catID=3571>>.
46. MINISTERSTVO FINANCIÍ SR. 2005. *Reforma riadenia verejných financií v Slovenskej republike*. [online]. [cit. 2009-11-27]. Dostupné na internete: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?catID=3555>>.
47. MINISTERSTVO FINANCIÍ SR. 2007. *Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí*. [online]. [cit. 2009-11-09]. Dostupné na internete: <[http://www.finance.gov.sk/Dokuments/1\\_Adresar-redaktorov/Mrazikova\\_J/prog\\_rozpocetovanie\\_us/informacne\\_mat/Informacny\\_dokument.rtf](http://www.finance.gov.sk/Dokuments/1_Adresar-redaktorov/Mrazikova_J/prog_rozpocetovanie_us/informacne_mat/Informacny_dokument.rtf)>.
48. MINISTERSTVO FINANCIÍ SR. 2009. *Základny metodicky rámeč*. [online]. [cit. 2009-12-06]. Dostupné na internete: <[http://www.rozpocet.info/?menu=1788&Ing=sk&article=Zakladny\\_metodicky\\_ramec](http://www.rozpocet.info/?menu=1788&Ing=sk&article=Zakladny_metodicky_ramec)>.
49. MINISTERSTVO FINANCIÍ SR, 2008. *Informácie o projekte*. [online]. [cit. 2009-12-12]. Dostupné na internete: <[http://www.rozpocet.info/?menu=141&Ing=sk&article=Informacie\\_o\\_projekte](http://www.rozpocet.info/?menu=141&Ing=sk&article=Informacie_o_projekte)>.
50. MINISTERSTVO FINANCIÍ SR, 2007. *Zborník obsahujúci príklady správne aj nesprávne formulovaných zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov miestnej a regionálnej územnej samosprávy*. [online]. [cit. 2009-01-15]. Dostupné na internete: <[http://www.finance.gov.sk/Documents/1\\_Adresar\\_redaktorov/Mrazikova\\_J/prog\\_rozpocetovanie\\_us/informacne\\_mat/Zbornik.rtf](http://www.finance.gov.sk/Documents/1_Adresar_redaktorov/Mrazikova_J/prog_rozpocetovanie_us/informacne_mat/Zbornik.rtf)>.
51. MINISTERSTVO FINANCIÍ SR, 2007. *Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy*. [online]. [cit. 2009-01-15]. Dostupné na internete: <[http://www.finance.gov.sk/Documents/1\\_Adresar\\_redaktorov/Mrazikova\\_J/prog\\_rozpocetovanie\\_us/informacne\\_mat/manual.rtf](http://www.finance.gov.sk/Documents/1_Adresar_redaktorov/Mrazikova_J/prog_rozpocetovanie_us/informacne_mat/manual.rtf)>.



52. POŠVANC, M. - LETOVANEC, M. 2009. Programové rozpočtovanie v praxi. Nadácia otvorenej činnosti, Nadácia F. A. Hayeka [online]. [cit. 2009-12-6]. Dostupné na internete:  
<[http://www.ozpss.sk/\\_domains/ozpss.sk/archive/file/Programove\\_rozpočtovanie\\_v\\_praxi.pdf](http://www.ozpss.sk/_domains/ozpss.sk/archive/file/Programove_rozpočtovanie_v_praxi.pdf)>.
53. *Programové rozpočtovanie v územnej samospráve*. 2008. [online]. [cit. 2009-11-19]. Dostupné na internete:  
<[http://samosprava.org/?article=Novinka\\_1&menu87&submenu=0&Ing=sk&mainmenu=0](http://samosprava.org/?article=Novinka_1&menu87&submenu=0&Ing=sk&mainmenu=0)>.
54. *Programový rozpočet Mesta Banská Bystrica na roky 2009-2011*. [online]. [cit.2010-02-05]. Dostupné na internete:  
<[http://www.banskabystrica.sk/index.php?id\\_menu=42572](http://www.banskabystrica.sk/index.php?id_menu=42572)>.
55. *Programový rozpočet Mesta Krupina na roky 2009-2011*. [online]. [cit. 2010-02-05]. Dostupné na internete:  
<[http://www.krupina.sk/dokumenty/program\\_rozpocet\\_2009.pdf](http://www.krupina.sk/dokumenty/program_rozpocet_2009.pdf)>.
56. *Programový rozpočet Mesta Lučenec na roky 2009-2011*. [online]. [cit. 2010-02-05]. Dostupné na internete:  
<<http://www.lucenec.sk/rozpocet.phtml?id3=28276>>.
57. *Programový rozpočet Mesta Revúca na roky 2009-2011*. [online]. [cit. 2010-02-05]. Dostupné na internete:  
<<http://www.revuca.sk/index.php?main=rozpocet&right=aktual>>.
58. *Programový rozpočet Mesta Rimavská Sobota na roky 2009-2011*. [online]. [cit. 2010-02-05]. Dostupné na internete:  
<[http://www.rimavskasobota.sk/?id\\_menu=40673](http://www.rimavskasobota.sk/?id_menu=40673)>.
59. *Programový rozpočet Mesta Veľký Krtíš 2009-2011*. [online]. [cit. 2010-02-05]. Dostupné na internete:  
<[http://www.velky-krtis.sk/tlacove-spravy.phtml/?id\\_menu=35557&limited\\_level&1stop\\_menu=33557](http://www.velky-krtis.sk/tlacove-spravy.phtml/?id_menu=35557&limited_level&1stop_menu=33557)>.

