

2. Finančný manažment obcí so zameraním na maximalizáciu príjmovej stránky rozpočtu a zvýšenie efektívnosti verejných výdavkov

Kolektív autorov

Ing. Vlasta Grajciarová, vedúca ekonomického odboru, Mestský úrad Martin

Mgr. Gabriel Mihályi, starosta obce Jesenské

Ing. Eva Paulinská, prednostka mestského úradu Moldava nad Bodvou

PhDr. Ľuba Vávrová, CSc. Centrum rozvoja samospráv

Prof. Ing. Juraj Nemeč, CSc. Ekonomická fakulta UMB

2.1 Všeobecné východiská: vývoj a aktuálna situácia vo financovaní územnej samosprávy na Slovensku

Ako sme už uviedli v prvej kapitole, kľúčovým momentom pre súčasný stav samosprávy na Slovensku (samozrejme okrem momentu jej reálneho kreovania hneď po roku 1989) je proces decentralizácie dôsledne pripravovaný od roku 1998. Pri príprave decentralizácie sa dlhé diskusie viedli predovšetkým o nasledovných otázkach:

- zladení a časovej postupnosti decentralizácie a financovania nového komplexu kompetencií samospráv (v novej štruktúre miestnej a regionálnej samosprávy),
- konkrétnom rozsahu novo-decentralizovaných kompetencií, postupnosti ich prevodu a úrovni územnej samosprávy, na ktorú budú decentralizované
- spôsobe fiškálnej decentralizácie - financovaní výkonu kompetencií územnej správe – v súlade so všeobecnými princípmi a ustanoveniami Európskej charty miestnej samosprávy, ktorá požaduje aby “mali samosprávy vrámci ekonomickej politiky štátu nárok na adekvátne vlastné zdroje, ktorými by mohli slobodne disponovať v medziach svojich kompetencií”. ... Finančné zdroje samospráv by mali korelovať s ich zodpovednosťou danou im Ústavou a zákonmi. Časť týchto zdrojov samospráv majú tvoriť miestne dane a poplatky, v ktorých, v medziach ich postavenia, môžu stanoviť ich výšku.... Pokiaľ je to možné, nemali by byť granty poskytované samosprávam cieleň na financovanie špecifických projektov. Poskytovanie grantov by nemalo pôsobiť proti základnej slobode samospráv zabezpečovať svoju politiku v rámci vlastnej jurisdikcie”.
- postupe zavádzania celkového systému financovania a hlavne určenia systému vlastných príjmov pre novovzniknuté vyššie územné celky.

Presun kompetencií bol sprevádzaný zásadným posilnením rozsahu vlastných príjmov a miery samostatnosti obcí o rozhodovaní o príjmoch a výdavkoch. Podstatou tohto procesu je teda prechod od poskytovania dotácií územnej samospráve zo štátneho rozpočtu na financovanie originálnych kompetencií, k financovaniu obcí a VÚC najmä prostredníctvom výnosov dane z

príjmov fyzických osôb podľa všeobecne platných kritérií. Až týmto krokom sa de facto posilňuje skutočná autonómnosť rozhodovania územnej samosprávy na Slovensku a i jej nezávislosť od centrálnej vlády.

Fiškálna decentralizácia je procesom ekonomicko-právnym, keďže musí vychádzať z platného právneho poriadku SR. Základným predpokladom fiškálnej decentralizácie je Ústava SR, konkrétne jej tretia hlava prvý oddiel – Hospodárstvo SR a štvrtá hlava – Územná samospráva. Ústava v čl. 59 ods. 1 uvádza, že dane a poplatky sú štátne a miestne a vzápätí v ods. 2 stanovuje možnosť ich ukladania zákonom alebo na základe zákona¹.

V súlade s týmto bol prijatý zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady s účinnosťou od 1. januára 2005. Do systému daní bolo zaradených 9 miestnych daní, na ktoré sa „transformovalo“ 13 doterajších miestnych poplatkov a daň z nehnuteľností. Touto zmenou sa definitívne zaviedli miestne dane ako vlastný fakultatívny príjem rozpočtov obcí (v prípade VÚC je to iba daň z motorových vozidiel) a ako obligatórny sa zachoval jediný miestny poplatok za komunálne odpady a drobné stavebné odpady. Podľa tohto zákona miestnymi daňami sú:

- daň z nehnuteľností,
- daň za psa,
- daň za užívanie verejného priestranstva,
- daň za ubytovanie,
- daň za predajné automaty,
- daň za nevýherné hracie prístroje,
- daň za vjazd a zotrvanie motorového vozidla v historickej časti mesta,
- daň za jadrové zariadenie (ide o daň s obmedzenou územnou pôsobnosťou).

Fakultatívnosť je konkrétnym prejavom zvýšenia daňových právomocí samospráv a zároveň umožňuje, aby orgány obce a VÚC rozhodovali nielen o výške sadzby dane, ale aj o tom, či bude daň na území obce či VÚC uplatnená.

Ďalším zo série zákonov účinných od 1. januára 2005 je zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Týmto zákonom sa územnej samosprávy priznáva časť výnosu jednej z podielových daní - dane z

¹ [Ústava](#) Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb.

príjmov fyzických osôb (výšku podielu stanovuje zákon o štátnom rozpočte). Prerozdelenie podielovej dane je zároveň spojené s „ekvalizáciou“, najmä z pohľadu výdavkových potrieb.

Dôvodom prečo pri decentralizácii verejných financií sa pristúpilo ku krytiu originálnych kompetencií práve výnosom dane z príjmov fyzických osôb a nie podielom na celom portfóliu daňových príjmov je hlavne transparentnosť a prehľadnosť takéhoto systému.

Keďže cieľom nového systému financovania je posilniť fiškálne postavenie samosprávy a tým aj jej nezávislosť vo vzťahu k rozhodujúcim procesom v štátnej správe bol prijatý zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov. V ňom sa nanovo definovali príjmy obce a VÚC ako reprezentantov samosprávy.

Podľa zákona o rozpočtových pravidlách samosprávy sa finančné hospodárenie municipality a riadi rozpočtom a plánom tvorby a použitia mimorozpočtových peňažných fondov. Municipálne rozpočty sú predpokladom pre efektívne, cieľavedomé a samostatné fungovanie samosprávy municipalít. Miestny rozpočet, vo forme obecného rozpočtu, je teda základným finančným plánom, podľa ktorého obec finančne hospodári. Zostavuje na sa obdobie jedného kalendárneho roka s výhľadom na ďalšie dva roky a vyjadruje samostatnosť hospodárenia obce a vyššieho územného celku. Príjmami rozpočtu obce sú:

- výnosy miestnych daní a poplatkov podľa osobitného predpisu,
- nedaňové príjmy z vlastníctva a z prevodu vlastníctva majetku obce a z činnosti obce a jej rozpočtových organizácií podľa toho alebo osobitného zákona,
- výnosy z finančných prostriedkov obce,
- sankcie za porušenie finančnej disciplíny uložené obcou,
- dary a výnosy dobrovoľných zbierok v prospech obce,
- podiely na daniach v správe štátu podľa osobitného predpisu,
- dotácie zo štátneho rozpočtu na úhradu nákladov preneseného výkonu štátnej správy v súlade so zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok a dotácie zo štátnych fondov,
- ďalšie dotácie zo štátneho rozpočtu v súlade so zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok,
- účelové dotácie z rozpočtu vyššieho územného celku alebo z rozpočtu inej obce na realizáciu zmlúv podľa osobitných predpisov,
- prostriedky z Európskej únie a iné prostriedky zo zahraničia poskytnuté na konkrétny účel,

- iné príjmy ustanovené osobitnými predpismi.

Okrem týchto príjmov môže obec na plnenie svojich úloh použiť aj:

- prostriedky mimorozpočtových peňažných fondov,
- zisk z podnikateľskej činnosti,
- návratné zdroje financovania,
- združené prostriedky.

Z rozpočtu obce sa podľa zákona 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy uhrádzajú:

- záväzky obce vyplývajúce z plnenia povinností ustanovených osobitnými predpismi,
- výdavky na výkon samosprávnych pôsobností obce podľa osobitných predpisov a na činnosť rozpočtových organizácií a príspevkových organizácií zriadených obcou,
- výdavky na úhradu nákladov preneseného výkonu štátnej správy podľa osobitných predpisov,
- výdavky spojené so správou, údržbou a zhodnocovaním majetku obce a majetku iných osôb, ktorý obec užíva na plnenie úloh podľa osobitných predpisov,
- záväzky vzniknuté zo spolupráce s inou obcou alebo s vyšším územným celkom, prípadne s ďalšími osobami na zabezpečenie úloh vyplývajúcich z pôsobnosti obce 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,
- iné výdavky ustanovené osobitnými predpismi.

Zostavovanie rozpočtu obce vychádza predovšetkým z viacročného rozpočtu. Viacročný rozpočet je strednodobým ekonomickým nástrojom finančnej politiky obce, v ktorom sú vyjadrené zámery rozvoja územia a potrieb obyvateľov najmenej na tri rozpočtové roky. Viacročný rozpočet sa zostavuje v rovnakom členení, v akom sa zostavuje rozpočet obce. Miestny rozpočet sa vnútorne člení na:

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

Obec počas roka vykonáva kontrolu rozpočtového hospodárenia. V prípade potreby vykonáva zmeny vo svojom rozpočte, najmä zvýšenie vlastných príjmov alebo zníženie výdavkov, s cieľom zabezpečiť vyrovnanosť bežného rozpočtu ku koncu rozpočtového roka, pričom schodok bežného rozpočtu obce môže vzniknúť len z dôvodu použitia prostriedkov rezervného fondu.

Po skončení rozpočtového roka obec údaje o rozpočtovom hospodárení súhrnne spracuje do záverečného účtu obce. Pred schválením sa návrh záverečného účtu predkladá na verejnú diskusiu. Záverečný účet obce obsahuje najmä:

- údaje o plnení rozpočtu v súlade s rozpočtovou klasifikáciou;
- bilanciu aktív a pasív;
- prehľad o stave a vývoji dlhu;
- údaje o hospodárení príspevkových organizácií v ich pôsobnosti;
- prehľad o poskytnutých zárukách podľa jednotlivých príjemcov;
- údaje o nákladoch a výnosoch podnikateľskej činnosti.

Tab. 1 Príjmy a výdavky územnej samosprávy v SR (v mil. Sk)

OBCE	2006	2007	2008	2009
Príjmy obcí spolu	84 250,5	87 781,3	91 602,6	94 059,3
1. daňové príjmy	37 441,0	42 360,0	46 450,0	50 456,0
2. nedaňové príjmy	14 400,0	13 400,0	13 450,0	13 400,0
3. granty a transfery	23 659,5	25 271,3	22 802,6	22 003,3
4. z predaja majetkových účastí	150,0	150,0		100,0
5. zostatky prostriedkov z predchádzajúcich rokov	3 400,0	1 600,0	1 600,0	1 600,0
6. prijaté úvery	5 200,0	5 000,0	7 300,0	6 500,0
Výdavky obcí spolu	80 850,5	86 181,3	88 802,6	92 659,3
1. mzdy a odvody	30 624,0	32 321,1	34 459,3	36 757,1

2. tovary a služby	19 299,2	22 039,0	22 687,0	22 882,1
3. bežné transfery	7 707,0	8 510,0	8 890,0	9 000,0
4. splácanie úrokov	900,0	900,0	1 050,0	1 100,0
5. kapitálové výdavky	16 970,3	17 261,2	15 616,3	16 120,1
6. úvery a účasť na majetku	100,0	100,0	100,0	100,0
7. splácanie istiny	5 250,0	5 050,0	6 000,0	6 700,0
Celkový prebytok obcí	3 400,0	1 600,0	2 800,0	1 400,0

Prameň: Ministerstvo financií SR, 2006. Dostupné na internete:
<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=5498>

Tab. 2 Funkčná klasifikácia výdavkov územnej samosprávy v SR (v mil. Sk)

Funkčná klasifikácia výdavkov obcí	2007	2008	2009
01 Všeobecné verejné služby	20 927,5	22 671,4	24 119,4
02 Obrana	8,7	9,0	9,0
03 Verejný poriadok a bezpečnosť	1 130,1	1 177,9	1 245,9
04 Ekonomická oblasť	11 039,8	11 153,6	11 206,2
05 Ochrana životného prostredia	6 085,1	6 358,0	6 413,4
06 Bývanie a občianska vybavenosť	8 477,9	8 424,8	8 552,9
07 Zdravotníctvo	231,0	231,1	236,2
08 Rekreačia, kultúra a náboženstvo	4 277,4	4 415,3	4 484,8
09 Vzdelávanie	30 986,0	31 013,7	32 883,1
10 Sociálne zabezpečenie	3 017,8	3 347,8	3 508,4
Spolu obce	86 181,3	88 802,6	92 659,3

Prameň: Ministerstvo financií SR, 2006. Dostupné na internete:
<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=5498>

Vysoká miera decentralizácie a fiškálnej decentralizácie je do určitej miery v rozpore s územnou rozdrobenosťou krajiny. Slovensko má cca 5,5 mil. obyvateľov, ale až takmer 2900 obcí. Priemerný počet obyvateľov obce je 1900 a skoro 70 % obcí má menej ako 1000 obyvateľov. Pritom obce (okrem štatutárnych miest) majú vo vzťahu k zákonu rovnaké postavenie, bez pohľadu na ich veľkosť. V tejto situácii je efektívny výkon viacerých kompetencií individuálne obcami prakticky nemožný – či už z pohľadu odbornej alebo ekonomickej kapacity.

Z pohľadu podielových daní sa od 1. januára 2005 stalo 70,3 percent výnosu dane z príjmov fyzických osôb vlastným príjmom obcí (a 23,5 percent výnosu tejto dane príjmom vyšších územných celkov). Od roku 2012 sa tento pomer upravil a príjmom rozpočtov obcí je 65,4 percent a príjmom vyšších územných celkov 21,9 percent z celkového výnosu dane z príjmov fyzických osôb.

Kľúčovou „vlastnou“ (teória diskutuje o tom, či podielové dane patria medzi vlastné príjmy) príjmovou položkou sa takto stal podiel na výnose dane z príjmov fyzických osôb - Tab. 3 ukazuje jeho vývojové trendy a dokladuje aj skutočnosť, že výpadok príjmov v roku 2009 z titulu krízy, ktorý ohrozil fungovanie samospráv, vláda (na rozdiel od niektorých iných krajín) riešila dotáciou.

Tab. 3 Vývoj výnosu dane z príjmov FO obciam za SR za roky 2008 – 2012

Rok	Výnos DPFO		Podiel na 1 obyvateľa	
	eur	Sk	Eur	Sk
2008 Skutočnosť	1 280 973 000	38 590 592 598	238	7 155
2009 Skutočnosť	1 207 010 000	36 362 383 260	223	6 733
2009 Skutočnosť + Dotácia	1 307 010 000	39 374 983 260	242	7 291
2010 Skutočnosť	995 642 000	29 994 710 892	184	5 543
2011 Skutočnosť	1 180 870 000	35 574 889 620	218	6 567
2012 Rozpočet	1 215 000 000	36 603 090 000	223	6 718

Zdroj: www.finance.gov.sk

2.1.1 Pretrvávajúci problém: prenesené kompetencie štátu

Okrem originálnych kompetencií obce zabezpečujú aj prenesený výkon štátnej správy. Na obce prešli nasledovné kompetencie na úseku:

- školstva,
- sociálnych služieb - najmä opatrovateľskej služby, sociálnej ochrany a sociálnej kurately, denných centier, prepravnej služby, odľahčovacej služby, zariadenia pre seniorov, denného stacionára, nocľahárne, zariadenia núdzového bývania, nízkoprahového denného centra, nízkoprahového denného centra pre rodinu a deti a pod.,
- stavebného poriadku

- špecializovaného stavebného úradu na úseku pozemných komunikácií
- vedenia matrík
- evidencie obyvateľov
- štátneho fondu rozvoja bývania

Na prenesený výkon štátnej správy dostávajú obce transfery zo štátneho rozpočtu, tieto však vo väčšine prípadov nepokrývajú všetky výdavky na mzdy a prevádzku súvisiace s preneseným výkonom.

Financovanie prenesených kompetencií štátnej správy na samosprávu bolo stanovené normatívmi (napr. v školstve normatívom na žiaka) a riešené pre úroveň miestnej samosprávy všeobecne záväzným predpisom. Došlo tým k jasnejšiemu nastaveniu a sprehľadneniu financovania, čo je možné považovať za pozitívny moment. V školstve sa naviac takýmto spôsobom vytvoril systém partnerstva – normatívy platia prakticky v rovnakom rozsahu pre štátne aj súkromné školy.

Vzniká ale aj množstvo problémov. Na jednej strane sa síce sprehľadnili toky a spôsob prerozdelenia finančných prostriedkov, ale ústredné orgány nezabezpečili krytie obrovského modernizačného dlhu (odpisy) a ani plné krytie výkonu daných kompetencií vo výške odhadovaných skutočných nákladov pred prenosom kompetencií (jeden argument bol, že prenos výkonu na samosprávy by mal znamenať pokles reálnych nákladov). Samospráva sa decentralizáciou v úrovni prenesených kompetencií – teda kompetencií spravovaných prostriedkami štátu, zákonmi štátu a výkonom spravidla pôvodne štátnych (delimitovaných) úradníkov do určitej miery poštátňuje, výkon konkrétnych prenesených kompetencií sa postupne novými právnymi úpravami komplikuje, navyše samospráva, ktorá má povinnosť financovať z vlastných zdrojov len originálne kompetencie nakoniec musí dofinancovávať aj výkon prenesených kompetencií štátu.

2.1.2 Dopady finančnej/ekonomickej krízy

Finančná a hospodárska kríza má priame dopady na výkon pôsobnosti obcí, ich financovanie a ekonomickú stabilitu. Prejavy a dopady finančnej a hospodárskej krízy na obce boli ovplyvnené najmä nasledovnými skutočnosťami:

- zníženie transferu dane z príjmov FO oproti predpokladom na rok 2009 a 2010 z dôvodu celkového zníženia výkonnosti ekonomiky (zvýšenie počtu nezamestnaných občanov, zníženie rastu zamestnanosti, zníženie daňovej základne),
- prijaté protikrizové opatrenia vlády SR vo vzťahu k obciam definované v Memorande o spolupráci pri riešení dopadov finančnej a hospodárskej krízy na slovenskú spoločnosť.

Rozhodujúcim opatrením bolo zníženie transferu dane z príjmov FO oproti predpokladom na rok 2009 a 2010 z dôvodu zmeny parametrov fiškálnej decentralizácie v zákone o dani z príjmov zvýšením odpočítateľnej položky z daňového základu FO,

- zhoršenie sociálnej situácie najmä u časti obyvateľstva postihnutého prepúšťaním a finančná participácia obcí na riešení ich sociálnych problémov a s tým spojené očakávané zvýšenie výdavkov obcí na sociálnu oblasť (jednorazová sociálna výpomoc, zriaďovanie kontaktných miest na pomoc sociálne odkázaným a pod.).

Konkrétne dopady zhoršenej ekonomickej situácie krajiny na samosprávy mali najmä nasledujúce podoby:

- nutnosť zapájanie rezerv a finančných zostatkov z minulých rokov,
- rast požiadaviek na využívanie návratných zdrojov financovania a s tým spojený neprimeraný rast zadlženosti obcí,
- nejasné riešenie refundácie a financovania dopadu zákona o sociálnych službách na rozpočty obcí,
- nedostatok finančných prostriedkov na platy pedagogických a nepedagogických zamestnancov škôl a školských zariadení po zákonnej úprave tarifných plátov od 1. januára 2012,
- nedoriešená refundácia zaplatenej dane z pridanej hodnoty obciam zo zdrojov štátneho rozpočtu v programe Rozvoja vidieka,
- zvýšenie finančného zaťaženia obcí pri zbere, odvoze a likvidácii komunálneho odpadu, osobitne z dôvodu zníženia príspevkov z Recyklačného fondu,
- dopad zavádzania cestného mýta na výdavky miest, obcí a nimi zriadených organizácií.

Obce reálne majú len obmedzené možnosti vyrovnáť sa vlastnými silami s negatívnymi dopadmi súčasnej finančnej a hospodárskej krízy na ich rozpočtové hospodárenie a finančnú situáciu.

Obce síce autonómne rozhodujú o použití viac ako 70% svojich rozpočtových príjmov. Rozhodujúcu časť ich príjmov však predstavujú vládne transfery (osobitne normatívne výdavky na školstvo) a podielové dane, ktorých podmienky výberu sú v rukách centrálnej vlády. Obce tak majú len obmedzené možnosti autonómne regulovať výšku svojich príjmov v období finančnej a hospodárskej krízy vlastnou finančnou a daňovou politikou.

Rovnako aj v oblasti výdavkov sú obce vo svojom autonómnom rozhodovaní obmedzované. Limitujúcim faktorom je napríklad legislatíva, ktorá vo viacerých oblastiach pôsobnosti obcí presne definuje a nastavuje úroveň a rozsah služieb poskytovaných samosprávou. Poslednými

príkladmi sú napr. zákony v oblasti školstva a sociálnych služieb, ktoré stanovujú úroveň povinných výdavkov obcí aj pri výkone ich samosprávnych pôsobností.

V zložitej ekonomickej situácii (okrem úspor a zvyšovania vlastných príjmov) môžu samosprávy účinne a efektívne využívať napr. aj nasledovné možnosti:

- v období krízy zákon povolil použitie kapitálových príjmov aj v bežnom rozpočte,
- využívanie jednorazovej podpory obcí štátom v prípade výrazného prepadu daňových príjmov - dotácie od štátu na vykrytie výpadku dane z príjmov vyjednané ZMOSom,
- maximálne sústredenie sa samospráv na zvýšené čerpanie finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov EU, ako jedno z prijatých proti krízových opatrení vlády SR,
- využívanie projektových finančných zdrojov Environmentálneho fondu a Štátneho fondu rozvoja bývania v rámci prijatých proti krízových opatrení vlády SR na realizáciu projektov v oblasti životného prostredia, bytovej výstavby a zatepľovania budov,
- využívanie projektových finančných zdrojov Sociálneho fondu vyčlenené v rámci proti krízových opatrení vlády SR na aktiváciu nezamestnaných občanov, na protipovodňové aktivity a pod.
- Zváženie zhodnotenia nevyužiteľného majetku obcí prenájom alebo predajom, čím obec následne získa príjem z dane z nehnuteľnosti.

2.2 Možnosti zvyšovania príjmov samospráv, fund-raising

V tejto časti textu znovu pripomenieme, že obce v SR majú len obmedzené možnosti autonómne regulovať výšku svojich príjmov vlastnou finančnou a daňovou politikou a toto obmedzenie je ešte významnejšie v súčasnom období finančnej a hospodárskej krízy. Zjednodušene môžeme povedať, že maximalizácia príjmov má nasledovné subsystemy:

1. Maximalizácia vlastných daňových príjmov.
2. Maximalizácia príjmov z poplatkov fyzických a právnických osôb (na území obce).
3. Maximalizácia príjmov z podielových daní a transferov.
4. Zvyšovanie vlastné príjmy z podnikania a iných fund-raisingových činností, prípadne predaja majetku.
5. Zvyšovanie príjmov z „Eurofondov“.

Maximalizácia vlastných daňových príjmov a príjmov z poplatkov sa dá dosiahnuť buď zvyšovaním sadzieb alebo rozširovaním „daňového základu“. Prvý postup je veľmi rizikový, pretože môže mať zásadné negatívne dopady – problém vzťahu daňovej sadzby a daňového

výnosu vyjadruje Lafferova krivka, ktorá upozorňuje, že pri zvyšovaní sadzieb dane sa môže daňový výnos znížiť (predstavme si výrazné zvýšenie poplatku za komunálny odpad napr. na tonu odovzdaného odpadu – je možné predpokladať, že rozsah nelegálneho skládkovania sa zvýši).

Rozširovanie „daňového základu“ môže pre obce znamenať napr. prilákanie nových obyvateľov, podnikateľských subjektov, ale aj rozšírenie alebo skvalitnenie miestnych služieb. V podmienkach SR si už obce tento nástroj dobre uvedomujú a budujú priemyselné parky, pripravujú zóny preš developerov alebo individuálnu výstavbu a pod.

V oblasti podielových daní a transferov sú sadzby a objemu dominantne v rukách štátu, ale to neznamená, že obce nemôžu robiť vôbec nič. Nie je úplne vhodné písať o všetkom, ale určite je dobré poznať parametre rozdeľovania a prerozdeľovania a adekvátne na ne reagovať. Získavanie mimoriadnych a účelových dotácií je „soft skill“ a je úlohou štátu, aby systém nastavil čo najtransparentnejšie. Slovensko v tomto smere nie je krajinou, od ktorej by sa dalo učiť (výskumy ukazujú, že politická príslušnosť starostov je dôležitým faktorom pri pridelovaní dotácií).

V podmienkach SR v podstate neexistujú žiadne zásadné obmedzenia pre podnikateľské aktivity obcí. Je si ale potrebné uvedomiť, že v tomto prípade vstupujú obce aj na konkurenčné trhy, čo je vždy spojené s rizikami. Vybudovať a prevádzkovať vlastný hotel, alebo radšej vytvoriť partnerstvo? Iná otázka pre túto oblasť – Predávať majetok?

Zdroje z EÚ na Slovensku hrajú v obecných rozpočtoch mimoriadne významnú úlohu, ale znovu platí, že nie sú „bez rizika“. V prvom kroku je potrebné pripraviť kvalitný projekt, čo už predstavuje náklady, ktoré sa nemusia vrátiť. Obec musí z veľkej časti akciu predfinancovať a veľkú časť platieb dostane až ex post – a to len ak splní všetky projektové podmienky. Možnosti a riziká eurofondov naznačuje prípadová štúdia Jesenské.

2.3 Vybrané nástroje zvyšovania efektívnosti

Kým explicitná maximalizácia príjmov v podmienkach slovenských obcí má svoje zásadné obmedzenia, obrovské rezervy sú vo zvyšovaní efektívnosti – to isté, alebo aj viac za menej zdrojov. Vybrané aspekty naznačíme v tejto časti.

2.3.1 Kontrahovanie a outsourcing

Pri poskytovaní verejných služieb a jeho systémovom prehodnocovaní je vhodné položiť si tri kľúčové otázky:

1. Patrí vôbec uvedená aktivita do verejného sektora, alebo by mala byť zabezpečovaná skôr na základe individuálnej zodpovednosti?
2. Ak ide o aktivitu verejného charakteru, aký je najvýhodnejší spôsob jej financovania?
3. Ak sa má služba verejne financovať, aká je najvhodnejšia forma jej produkcie?

Prvá otázka patrí skôr štátu a parlamentu, ale druhá a tretia otázka sú mimoriadne aktuálne pre obce, ktoré sa musia rozhodnúť o miere dotovania miestnych verejných služieb – napr. zberu komunálneho odpadu a o spôsobe ich zabezpečovania. Verejné poskytovanie komunálnych služieb neznamena nevyhnutne zároveň aj verejnú produkciu a plné verejné financovanie týchto služieb. Pojmy „poskytovateľ verejnej služby“ a „producent verejnej služby“ sú dva rôzne pojmy, aj keď samozrejme platí, že poskytovateľ – obec, môže byť aj producentom, ak je to ekonomicky efektívne riešenie. Pre poskytovanie miestnych verejných služieb je preto potrebné, aby sa obec rozhodla, či použije tradičné – interné formy, keď poskytovateľ služby zároveň plní funkciu producenta, alebo alternatívne – externé formy, keď je funkcia poskytovania a produkcie oddelená (poskytovateľ služby, t. j. verejný subjekt nie je zároveň priamym producentom služby).

Slovenská ekonomická literatúra pre externé zabezpečovanie používa dva pojmy – kontrahovanie (externá produkcia verejných služieb) a outsourcing (externá produkcia interných/pomocných služieb vo verejných organizáciách). O stave kontrahovania a outsourcingu v SR je k dispozícii množstvo údajov, ktoré naznačujú zásadné rezervy.

Tab. 4 charakterizuje mieru uplatňovania kontrahovania vybraných miestnych verejných služieb v obciach SR v rokoch 2001, 2005, 2006, 2008 až 2009.

Tab. 4 Miera kontrahovania vybraných miestnych verejných služieb na Slovensku %

Služba	2001	2005	2006	2008/I	2008/II	2009
Zber a odvoz tuhého komunálneho odpadu	49	64	69	80	56	80
Cintorínske služby	27	12	16	13	35	13
Údržba verejnej zelene	16	18	33	14	38	6
Údržba miestnych komunikácií	21	41	45	38	37	55
Údržba verejného osvetlenia	30	35	40	39	49	38

Zdroj: Meričková et al, 2011

Tab. 5 charakterizuje nákladovosť kontrahovania v porovnaní s internalizáciou (100%). Výsledky nie sú úplne konzistentné - údaje v tabuľke pri jednotlivých rokoch sa vždy vzťahujú k inej skupine municipalít.

Tab. 5 Výdavky z miestneho rozpočtu na zabezpečovanie vybraných miestnych služieb pripadajúce na jedného občana pri kontrahovaní služieb na Slovensku v %

Služba	2001	2005	2006	2008/I	2009
Zber a odvoz tuhého komunálneho odpadu	94	94	125	184	60
Cintorínske služby	64	13	67	146	66
Údržba verejnej zelene	82	192	150	151	133
Údržba miestnych komunikácií	70	109	119	114	104
Údržba verejného osvetlenia	100	138	128	156	127

Zdroj: Meričková et al, 2011

Napriek určitým metodickým problémom údaje naznačujú, že nákladovosť kontrahovania v porovnaní s internalizáciou rastie a kontrahovanie väčšiny sledovaných miestnych verejných služieb sa stalo počas posledných rokov z hľadiska výdavkov miestneho rozpočtu v porovnaní s internalizáciou menej výhodné. Môže existovať viac príčin tohto stavu:

- nerozvinutá ponuka produkcie miestnych verejných služieb súkromným sektorom. Na území obce alebo v jeho blízkosti buď nie je externý dodávateľ vybranej miestnej verejnej služby (kontrahovanie externým dodávateľom zo vzdialenejšej obce by predstavovalo zvýšenie ceny služby vzhľadom na dopravné náklady), alebo externý dodávateľ tejto služby má monopolné postavenie v území, čo vedie opäť k vyššej cene za službu;
- rôzne miestne podmienky, rôzne nároky občanov na službu;
- vyššia kvalita služby pri kontrahovaní vyžaduje zvýšené finančné nároky na produkciu služby;
- neefektívnosť či nesystémovosť rozhodovania obcí o forme zabezpečovania služby a netransparentnosť výberu externého dodávateľa služby, nevýhodné zmluvy uzatvárané s externými dodávateľmi služieb.

Problém naznačený v poslednom bode dokladuje nasledujúca tab. 6, charakterizujúca postupy verejného obstarávania, ktoré obce SR používajú pri výbere externých dodávateľov služieb.

Tab. 6 Postupy verejného obstarávania vybraných miestnych verejných služieb na Slovenku v %

Využitý postup verejného obstarania služieb	2001	2005	2006	2008/I	2009
Verejná súťaž	16	17	27	32	17
Užšia súťaž	5	0	5	3	14
Rokovacie konanie	0	13	30	0	7
Cenová ponuka	0	0	0	25	4
Priame zadanie	31	17	38	30	11
Obec neuviedla postup verejného obstarania	48	55	–	25	66

Zdroj: Meričková et al, 2011

Publikácia Meričkovej a kol. (2011) uvádza aj príklad, ako nekvalitne sa o outsourcingu vybraných interných služieb rozhoduje jedna náhodne vybraná samospráva. Text so súhlasom autorov preberáme.

A. Stravovacie služby

Organizácia zabezpečuje stravovanie zamestnancov internou formou prostredníctvom samostatného referátu závodného stravovania, ktorý tvoria siedmi pracovníci.

Alternatíva A: Zabezpečenie stravy interne – súčasná forma zabezpečovania služby

Celkové ročné výdavky, podľa rozpočtu organizácie (!), na zabezpečenie stravovania predstavujú sumu 92 942,97 €. Uvedená suma však zahŕňa len náklady na suroviny, všeobecný materiál a náradie nevyhnutné na prevádzku závodnej kuchyne. Údaje organizácie o celkových nákladoch na zabezpečovanie služby stravovania vlastnými pracovníkmi sú podhodnotené, pretože nezahŕňujú ročné mzdové náklady na sedem pracovníkov, ktorí uvedenú službu zabezpečujú, energie, odpisy, prípadne výdavky na nákup (obnovu) technických zariadení v kuchyni.

Pokiaľ by sme chceli dospieť k reálnejšiemu údaju o celkovom ročnom nákladoch na stravovanie zamestnancov, musíme k sume 92 942, 97 € pripočítať minimálne:

- ročnú cenu práce 7 pracovníčok → 448 € (platová trieda 6, platový stupeň 6 z tabuľky platových tried verejnej správy + 7 % valorizáciu + 15 % príplatky v zmysle kolektívnej zmluvy a 50 € osobný príplatok + odvody) * 7 osôb * 12 mesiac = 37 632 €;
- výdavky na obnovu vybavenia kuchyne; odvodené ako 50 % z reálne rozpočtovaných výdavkov na rok 2009 19916,35 * 0,5 = 9 958,17 €;
- energie (elektrina, voda) mesačne 67 € * 12 mesiacov = 804 €.

Odhadované ročné priame výdavky na stravovanie zamestnancov: 141 337,14 €.

Po pripočítaní odpisov zariadení a ďalších režijných nákladov je zrejmé, že náklady na stravovanie sa pohybujú niekde na nasledovnej úrovni:

Celkové náklady na stravovanie alternatíva A: min 150 000 €.

Alternatíva B: Zabezpečenie stravy stravými lístkami externou spoločnosťou

Ako benchmark k súčasnej forme nám stačí použiť pravdepodobne najmenej výhodnú externú alternatívu zabezpečenia služby (pozri časť „pobočka“). Pokiaľ by „samospráva“ pristúpila k zabezpečeniu obedov pre zamestnancov formou poskytovania stravých lístkov v hodnote 2,82 €/1 obed (suma v kolektívnej zmluve), tak by jej náklady boli výrazne nižšie. Pri odbere 38 722 obedov ročne a jednotkových nákladoch 2,03 €/1 obed (0,40 SF + 1,63 zamestnávateľ) by predstavovali sumu 78 605,66 €. Predpokladáme však, že pri tejto externej forme zabezpečovania stravovania by ju nevyužívalo len 136 zamestnancov, čo je minuloročný priemer stravníkov, ale všetci zamestnanci. Pri 203 zamestnancoch by to bol náklad vo výške (transakčné náklady sú minimálne):

203 zamestnancov * 2,03 náklad na 1 obed * 225 dní (pracovných dní po odpočítaní sviatkov a dovolenky)

Celkové náklady na stravovanie alternatíva B: cca 93 000 €.

B. Upratovacie služby

Predmetom služby upratovania je 6 793 m² administratívnych priestorov úradu vrátane dodania čistiacich prostriedkov a doplnkového tovaru.

Alternatíva A: Zabezpečenie upratovania externou spoločnosťou – súčasný stav

Upratovanie je zabezpečované externým dodávateľom na základe zmluvy. Časové obdobie, na ktoré bol kontrakt dohodnutý medzi súkromnou organizáciou a samosprávou sú štyri roky, a to v období od 1. októbra 2007 do 30. septembra 2011. Súkromná spoločnosť bola vybraná vo verejnom obstarávaní metódou verejnej súťaže a išlo o zákazku s nízkou hodnotou. Kritériom výberu bola najnižšia cena zo všetkých zúčastnených firiem.

Celkové ročné výdavky na upratovanie z rozpočtu samosprávy za rok 2008 predstavujú sumu 39 832,70 €. Ročný náklad na upratovanie 1m² plochy administratívnej budovy úradu je 5,86 €.

Produkcia tejto služby je monitorovaná denne pracovníkmi prevádzkovo-technického referátu. Kvalitu a rozsah vykonaných prác kontrolujú samotní užívatelia, ktorí nahlasujú prípadné

nedostatky na príslušný referát. V prípade nedodržania záväzkov zo strany dodávateľa služby organizácia uplatňuje finančné sankcie vo forme zníženia fakturovanej sumy o 10 %. Zatiaľ neboli uplatňované žiadne sankcie.

Na rozdiel od niektorých iných prípadov je zmluva o zabezpečení služby, ktorú sme dostali k dispozícii na nahliadnutie, podrobne vypracovaná. V zmluve medzi „samosprávou“ a dodávateľom, ktorá je uzatvorená na štyri roky, sú pomerne presne špecifikované povinnosti dodávateľa. Rozsah a špecifikácia úkonov ako napríklad vyprázdňovanie smetných košov, čistenie kobercov, umývanie podláh upratovanie sociálnych zariadení, dverí, sklenených plôch, skriň, armatúr, zrkadiel, je rozdelená na denné, týždenné, mesačné a nadštandardné práce. Intervaly upratovania sú dohodnuté rôzne podľa druhu plochy, ktorá je rozdelená na kancelárske priestory, zasadačku slúžiacu na rokovania mestského zastupiteľstva, schody a chodby. Cena nie je stanovená na jednotlivé úkony či dodaný materiál, ale fixne na štyri roky a mesačné platby sú vypočítané ako pomerná časť tejto sumy. V cene sú okrem práce zahrnuté aj materiálové výdavky dodávateľa, ako napríklad nákup čistiacich prostriedkov, dopĺňanie dávkovačov mydla a hygienických potrieb, vrecia na odpadky. Množstvo a intervaly dodávania toaletných potrieb sú v zmluve taktiež podrobne vyšpecifikované. Neoddeliteľnou súčasťou zmluvy je aj denný časový harmonogram výkonu tejto služby.

Pre presnejšie stanovenie reálnych nákladov na zabezpečovanie služby by bolo potrebné odhadnúť ešte transakčné náklady – napríklad spomenutý dozor.

Celkové náklady na upratovanie alternatíva A: cca 40 000 €.

Alternatíva B: Zabezpečenie upratovania interne

Upratovanie priestorov budovy „samosprávy“ bolo naposledy zabezpečované vlastnými zamestnancami, čiže internou formou v roku 1997. Presne vyčíslené výdavky na upratovanie z obdobia, keď sa vykonávalo internými zamestnancami, nebolo možné získať. Zistili sme len, že upratovanie zabezpečovalo v roku 1997 celkom osem upratovačiek v dôchodkovom veku, všetky na polovičný úväzok. Z tohto dôvodu sme museli pristúpiť k vlastnému odhadu nákladov upratovania:

- Mzdové náklady (8 upratovačiek * 0,5 úväzok * 12 mesiac * 490 € cena práce (minimálna mzda pre rok 2009 295,5 € + 7 % valorizáciu + 15 % príplatky v zmysle kolektívnej zmluvy + odvody) = 23 520 €.
- Všeobecný materiál: 12 mesiacov * 275 € (čistiace prostriedky 67 € + obnova základného pracovného náradia a prístrojov 80 € + dopĺňanie hygienického materiálu 128 €) = 3 300 €.

Režijné náklady by zrejme neboli veľmi vysoké.

Celkové náklady na upratovanie alternatíva B: cca 27 000 €.

C. Bezpečnostné služby

Predmetom služby je stráženie vonkajších objektov a vnútorných priestorov budovy úradu s celkovou plochou 9 100 m².

Alternatíva A: Zabezpečenie externe – súčasný stav

Samospráva využíva na zabezpečenie bezpečnostných služieb v rámci priestorov úradu, dvora a garáží externého dodávateľa. Časové obdobie, na ktoré bol kontrakt dohodnutý medzi súkromnou organizáciou a samosprávou sú štyri roky v období od 1. októbra 2007 do 30. septembra 2011. Podľa údajov v dotazníku „samospráva“ uviedla, že pri výbere externého dodávateľa použila kritérium „ekonomicky najvýhodnejšia ponuka“, ale vo vestníku je uvedené kritérium na vyhodnotenie ponúk „najnižšia cena“. V tomto verejnom obstarávaní samospráva prijala len jednu ponuku (!).

Na základe zmluvných podmienok organizácia realizuje za poskytnuté bezpečnostné služby fixné platby mesačne pozadu. K monitorovaniu služby a k spôsobu kontrolovania poskytovaného rozsahu a kvality služby neposkytla organizácia žiadne údaje. V prípade nedodržania záväzkov zo strany externého dodávateľa môže podľa závažnosti organizácia úplne odstúpiť od zmluvy, prípadne môže využiť sankčný poplatok tým, že zníži dohodnutú mesačnú platbu o 10 %, čo sa v praxi nestalo.

Celkové ročné výdavky na zabezpečovania strážnej a informačnej služby za rok 2008 predstavujú sumu 79 665,41 €. Transakčné náklady pre túto službu nebudú vysoké.

Celkové náklady na bezpečnostné služby alternatíva A: cca 9 € na 1 m².

Alternatíva B: Zabezpečenie interne

Strážna a bezpečnostná služba bola zabezpečovaná internou formou pred rokom 2002. Presne vyčíslené výdavky na túto službu z tohto obdobia nemáme, preto znovu musíme náklady odhadnúť. V súčasnosti sa pri výkone tejto služby striedajú štyria pracovníci bezpečnostnej služby, preto aj my predpokladáme, že štyria interní zamestnanci na plný úväzok by sa striedali počas 24 hodín celý rok.

- Mzdové náklady: 4 zamestnanci * 12 mesiac * 870 € cena práce (3 €/ hod * 175 hodín + 7 % valorizáciu + 15 % príplatky v zmysle kolektívnej zmluvy + odvody) = 4 1760 €
- Ročné náklady na uniformu : 4 zamestnanci * 132 € (odhadované náklady na obnovu uniformy, ktorá by sa skladala s košeľe, nohavíc a saka) = 528 €.
- Stravné lístky: 4 zamestnanci * 225 stravných lístkov (odvodené od počtu pracovných dní) * 2,03 € (doplatok zamestnávateľa + príspevok zo SF) = 1 827 €.

Celkové ročné prepočítané náklady na bezpečnostnú službu = 44 115 €.

K tejto sume by bolo potrebné dopočítať režijné náklady, ktorých časť ale nebola obsiahnutá ani v kalkuláciách externej formy (miestnosť, jej vykurovanie a pod.). Preto odhadneme nasledovné:
Celkové náklady na bezpečnostné služby alternatíva B: cca 5 € na 1 m².

D. Informačné technológie (IT)

Samospráva používa 250 osobných počítačov s nainštalovaným operačným systémom Windows, 8 serverov, 140 tlačiarní. Finančné prostriedky pokrývajúce správu IT sú použité na servis uvedeného počtu zariadení, nákup nových licencií počítačových programov, obnovu morálne opotrebovaných počítačov, ako aj náklady na obnovu technického vybavenia rokovacej siete mestského zastupiteľstva vrátane video a audio technika. Ďalej výdavky zahŕňajú telekomunikačné poplatky za využívanie internetu, nákup nosičov dát – CD, DVD, nákup tonerov, údržba kopírovacej techniky.

Alternatíva A: Zabezpečenie IT služieb interne – súčasný stav

V prípade zabezpečovania správy informačných technológií „Samospráva“ využíva internú formu, a túto službu vykonáva samostatné oddelenie informatiky. Na oddelení pracuje osem technikov. Podľa údajov uvedených v dotazníku organizácia na zabezpečenie tejto služby vynaložila v roku 2008 prostriedky vo výške 258 912,57 €.

Štyria technici sú zodpovední za bezproblémový chod hardwarových zariadení napojených v sieti a software nainštalovaného v počítačoch. Dvaja technici sú zameraní na správu a údržbu serverov, fungovanie a aktualizáciu vnútorného intranetu a internetovej stránky. „Samospráva“ využíva informačný systém samosprávy, kde sú spracovávané všetky údaje týkajúce sa rozpočtu, platobné poukazy, objednávky, evidencie majetku, korešpondencia, rozhodnutí o vyrúbaní daní a poplatkov, zároveň špecializovaný software a elektronická mapa katastrálneho územia pre územných plánovačov, projektantov, stavebných úradníkov atď. O tento program sa starajú ďalší dvaja technici.

V celkových ročných výdavkoch na službu IT za rok 2008, ktoré uviedla „samospráva“, nie sú zahrnuté mzdy, poisťné a príspevky do poisťovní interných pracovníkov, ktorí túto službu zabezpečujú. Z tohto dôvodu nemôžeme považovať celkové ročné výdavky na službu IT za komplexné a treba ich odhadnúť.

Predpokladáme, že technici sú vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci zaradení do platovej triedy 9 a platového stupňa 7, potom ich základná mzda je 325 €. K tomu musíme pripočítať 7 % valorizáciu a 15 % príplatky v zmysle kolektívnej zmluvy a 50 € osobný príplatok. Do ceny práce pripočítame taktiež odvody, čo by spolu znamenalo približne 590 €. Z takto odhadovanej sumy vypočítame mzdové náklady:

590 € mzda * 8 osôb * 12 mesiacov = 56 640 €

Po pripočítaní týchto odhadovaných mzdových nákladov by boli celkové ročné výdavky na správu IT 315 553 €. K tejto sume by bolo potrebné pripočítať režijné náklady, ktoré v tomto prípade nebudú zanedbateľné (miestnosti, riadenie zamestnancov, AT).

Celkové náklady na IT služby alternatíva A: cca 350 000 €.

Alternatíva B: Zabezpečenie IT služieb externe

V snahe porovnať výhodnosť a efektívnosť využívania služieb IT externým dodávateľom, sme oslovili medzinárodnú spoločnosť, ktorá nám zadala približnú cenovú ponuku IT outsourcingu. Naše vstupné požiadavky boli správa 250 osobných počítačov, 8 serverov a 140 tlačiarň. Cenová kalkulácia externej spoločnosti na jeden mesiac je nasledovná:

- Paušálny poplatok: 300 €.
- Náklady na služby (predplatených 200 hodín servisu mesačne, garantovaný výjazd do troch hodín, 160 výjazdov spolu s dopravnými nákladmi v cene, helpdesk, hotline na telefóne, prvotný audit a optimalizácia architektúry IT, určenie poruchy bez opravy, zapožičanie náhradných zariadení v prípade poruchy, odvoz a dovoz techniky do autorizovaných servisov) celkom 3 200 €.

Ročne: 3 500 € * 12 mesiacov = 42 000 €.

Ak by sme uvažovali, že zásahov by bolo viac, ako je v kalkulácii započítané, každý ďalší zásah by stál 30 €/1 hodinu. Ak každý mesiac prekročí „samospráva“ predplatené hodiny o 20 hodín, tak by sa navýšili náklady o:

20 hodín * 30 €/hod. * 12 mesiacov = 7 200 €.

Pokiaľ uvažujeme len s duševnou prácou, vypočítané ročné náklady na externého dodávateľa služby správy IT by predstavovali sumu 49 200 €. Aj pri zohľadnení skutočnosti, že technici samosprávy garantujú časť špecializovaných služieb a nákladov na údržbu a kúpu IT techniky a transakčných nákladov, sa môžeme domnievať, že:

Celkové náklady na IT služby alternatíva B: menej ako 100 000 €.

Alternatíva C: Komplexná výmena IT zariadení

Vzhľadom k tomu, že pri službe IT narážame na veľké diskrepancie, urobíme ešte jedno malé porovnanie. Komplexná výmena techniky – 250 osobných počítačov, 8 serverov a 140 tlačiarň by pri dnešných cenách stála cca 100 000 €, možno o niečo viac, podľa požiadaviek na servery (PC stanice pre bežnú administratívu a tlačiarne sú dnes prakticky „zadarmo“). Zároveň by dodávateľ musel poskytnúť záručný servis, minimálne dva roky. Táto jednoduchá kalkulácia naznačuje značnú neefektívnosť súčasného riešenia, aj pri zohľadnení faktu, že úlohy technikov sú širšie, ako len údržba siete.

E. Údržba a správa budovy

„Samospráva“ využíva pri svojom výkone okrem administratívnej budovy s príslušenstvom (garáže, sklady) aj iné objekty, napríklad zariadenia sociálnych služieb, penzióny atď. Niektoré budovy aj vlastní, niektoré má prenajaté.

Alternatíva A: Zabezpečenie interne – súčasný stav

„Samospráva“ uplatňuje pri zabezpečovaní služby údržby a správy týchto budov internú formu, a to sčasti prostredníctvom referátu správy a evidencie majetku, a sčasti spoločnosťou s ručením obmedzeným, ktorej je samospráva stopercentným vlastníkom. Na zabezpečenie tejto služby vynaložila samospráva za rok 2008 výdavky z rozpočtu v hodnote 497 908 €. Pracovníčka mestského úradu uviedla, že uvedené výdavky sa členia na vodné a stočné, energie, zabezpečenie pravidelných protipožiarnych revízií, revízie elektrického vedenia, odstránenie havarijných stavov, poistenie budov, výdavky na údržbu, opravu a prevádzku budov. V sume nie sú zahrnuté výdavky na mzdy, poistné a príspevky zamestnancov, ktorí sú zodpovední za správu a údržbu. Suma tiež neobsahuje odpisy.

Na základe rozhovoru s pracovníkom referátu správy majetku, vieme, že údržbu administratívnej budovy vykonávajú dvaja zamestnanci, pričom jeden vykonáva aj funkciu kuriča. Keďže budovy vo vlastníctve mesta sú podľa účelu ich využívania zverené do správy jednotlivým odborným referátom, následnú správu a bežnú údržbu zabezpečujú viacerí interní zamestnanci, samozrejme, popri svojej hlavnej náplni práce. Každý referát individuálne zabezpečuje údržbára, elektrikára, vodára, kúrenára, prípadne stavbára. Zamestnanci považujú tento spôsob za neefektívny a neprehľadný.

Pri odhade skutočných nákladov sme k celkovým ročným výdavkom na údržbu a správu budov, ktoré uviedla samospráva v dotazníku, pripočítali mzdové náklady na dvoch údržbárov a 2 % mzdy jedného zamestnanca každého oddelenia úradu:

Ročné priame evidované výdavky na údržbu a správu budov = 497 908 €.

Ďalšie náklady:

2 osoby * 490 € cena práce (minimálna mzda pre rok 2009 295,5 € + 7 % valorizáciu + 15 % príplatky v zmysle kolektívnej zmluvy + odvody) * 12 mesiacov = 11 760 €.

24 oddelení * 490 € cena práce * 0,02 * 12 mesiacov = 2 822 €.

Odhad nákladov bez odpisov a réžii: 512 490 €.

Z programového rozpočtu na rok 2009 sme získali údaj o ploche spravovaných nebytových priestorov v m², kde je uvedený aj ukazovateľ za minulý rok, t. j. rok 2008. Mesto spravovalo a udržiavalo 21 898 m² plochy budov, z toho 9 100 m² je budova mestského úradu so skladmi a garážami. Vypočítali sme, že samospráva ročne zaplatí za správu a údržbu 1 m² spravovaných plôch 23,4 €.

Celkové náklady na správu m² plochy budov alternatíva A: min 24 €.

Alternatíva B: Prenájom?

Vzhľadom k tomu, že nie sú k dispozícii údaje o odpisoch a ani vhodný benchmark, pre túto službu alternatívne možnosti zabezpečovania nekvantifikujeme.

Alternatíva C: Externá forma zabezpečenia služieb spojených s prevádzkou budov

Na účel porovnania internej a externej formy zabezpečovania údržby a správy budov „samosprávy“ sme oslovili správcovskú spoločnosť so sídlom meste, ktorá spravuje bytové a nebytové priestory. Firma predbežne vykalkulovala cenové rozpätie od 0,05 €/m² – 0,10 €/m². Zároveň by sme uvažovali o tvorbe fondu opráv a údržby v cenovom rozpätí od 0,16 €/m² do 0,66€/m². Tieto prostriedky by boli určené na pokrytie nákladov na bežnú údržbu budov a priestorov. Pri našich prepočtoch sme vychádzali maximálnej možnej ceny od dodávateľa a náklady na energie, vodné, stočné sme odhadovali podľa údajov z programového rozpočtu pre rok 2009, kde tieto nákladové položky majú rozpočtované prostriedky spolu vo výške 284 140 € . Prepočet nákladov na outsourcing služby údržby a správy budov:

Služba správy 21 898 m² * 0,10 € = 2 190 €.

Tvorba fondu opráv a údržby 21 898 m² * 0,66 € = 14 453 €.

Energie, vodné, stočné 284 140 €.

Spolu 300 783 €.

Jednotkový náklad pri externom zabezpečovaní služby by bol približne 13,74 €/m². Po pripočítaní transakčných nákladov stále môžeme odhadovať, že výsledok by mohol byť nasledovný:

Celkové náklady na správu m² plochy budov alternatíva C: cca 15 €.

F. Doprava

Pod touto službou rozumieme zabezpečovanie prepravy zamestnancov v prípade služobných ciest v rámci Slovenska a služobných výjazdov na území mesta.

Alternatíva A: Zabezpečenie interne – súčasný stav

Doprava je zabezpečovaná internou formou a spadá do kompetencie prevádzkovo-technického referátu mestského úradu. Organizácia má k dispozícii 13 služobných vozidiel, ktorých počet neplánuje zvyšovať najbližšie dva roky. Ktorýkoľvek zamestnanec, ktorý je držiteľom vodičského preukazu a ktorý absolvuje referenčné skúšky, môže sám využívať služobné vozidlo

na svoj pracovný výkon. Organizácia nezamestnáva špeciálne osoby – vodičov, ktorí by mali v pracovnej náplni len vedenie služobných vozidiel.

Podľa poskytnutých údajov celkové ročné výdavky na zabezpečenie dopravy predstavujú sumu 58 089,36 €. Výdavky slúžia na úhradu povinného zmluvného poistenia, havarijného poistenia všetkých vozidiel, na náklady spojené s prevádzkou motorových vozidiel, ako sú napríklad nákup pohonných hmôt, kvapalín, servis, údržba a opravy, školenie referentov a prevádzka systému monitorovania a vyhodnocovania prevádzky (GPS). Zamestnanci nie sú povinní uhrádzať žiadne poplatky za poskytovanú dopravu.

V celkových výdavkoch na autodopravu opäť nie sú zahrnuté mzdy, poistné a iné príspevky zamestnancov, ktorí túto službu zabezpečujú, a ani žiadne iné režijné náklady. Odpisy dlhodobého majetku nie sú započítavané do nákladov služby, čo znamená, že evidované náklady sú zásadne nižšie, ako skutočné.

Celkové uvedené náklady preto navýšime o mzdy jedného zamestnanca, ktorý je zodpovedný za evidenciu, kontrolu a vyhodnocovanie jász a o odpisy. Keďže údaje o mzdových nákladoch nám neboli poskytnuté, opäť sa ich pokúsime odhadnúť:

1 osoba * 490 € cena práce (minimálna mzda pre rok 2009 295,5 € + 7 % valorizáciu + 15 % príplatky v zmysle kolektívnej zmluvy + odvody) * 12 mesiacov = 5 880 €.

Obstarávacia cena trinástich vozidiel v autoparku je spolu 234 585,98 €.

Vozidlá boli zaradené do 1. odpisovej skupiny s rovnomerným odpisovaním štyri roky. Jedno vozidlo bolo odpísané už v roku 2007. Odhadovaná výška ročných odpisov za predpokladu rovnomerného odpisovania by predstavovala čiastku 49 870,77 €. Aj bez réžií sa dostávame k nasledovnému údaju:

Celkové výdavky na autodopravu v roku 2008: 113 840,13 €.

Objem výkonov za rok 2008 bol 160 000 kilometrov. Po prepočte nákladov, ktoré vyčíslila samospráva, by bol jednotkový náklad 0,36 € na 1 km prepravy. Pokiaľ by sme do celkových výdavkov zahrnuli aj odhadované ročné odpisy hmotného majetku – osobných automobilov, mzdy jedného zamestnanca zodpovedného za monitorovanie a evidenciu jász a odhad réžií, dostávame sa k nasledovnému odvalu:

Celkové náklady na 1 km autodopravy alternatíva A: cca 0,75 € za km.

Alternatíva B: Zabezpečenie externe – taxislužba

V minulosti samospráva nikdy nevyužívala na zabezpečenie dopravy zamestnancov externého dodávateľa služby. Pre potreby porovnania nákladov pri zabezpečovaní dopravy internou formou sme preto skúmali, aké náklady by mesto malo, kedy využívalo taxislužbu. Vybraná spoločnosť v meste účtuje za 1 km obojstrannej jazdy 0,46 €. Pri jazde nad 10 kilometrov poskytuje 10 % zľavu a pri jazde nad 50 km poskytuje 20 % zľavu. Pokiaľ by sme uvedené sadzby vynásobili najjazdenými kilometrami v roku 2008, tak sa dopracujeme k sume:

160 000 km * 0,46 €/km = 73 600 €.

V prípade záväznej dohody o poskytovaní dopravy počas celého roka by spoločnosť bola ochotná poskytnúť zľavu predbežne 10 % , čo by znížilo odhadované ročné náklady na sumu:

$73\,600\text{ €} * 0,9 = 66\,240\text{ €}$

V tomto prípade nemá samospráva náklady na pohonné hmoty, poistenie, odpisy, údržbu a opravy áut a na mzdy pracovníkov zodpovedných za vedenie autoparku. Transakčné náklady služby by boli minimálne, takže môžeme odhadnúť:

Celkové náklady na 1 km autodopravy alternatíva B: cca 0,45 € za km.

Alternatíva C: Zabezpečenie externe – prenájom

Ďalšia možnosť je prenájom a požičiavanie si áut pre potreby „samosprávy“. Vypočítali sme, koľko by musela „samospráva“ zaplatiť, ak by si požičiavala všetkých trinásť áut na celý rok:

7 áut nižšej triedy * 12 mesiac * 630 €/mesiac = 52 920 €.

5 áut strednej triedy * 12 mesiac * 790 €/mesiac = 47 400 €.

1 auto vyššej triedy * 12 mesiac * 1290 €/mesiac = 15 480 €.

Spolu 115 800 €.

K tomu by bolo potrebné pripočítať náklady na pohonné hmoty, poistenie, prípadne mzdové náklady šoférov, vodičov. Aj bez ďalšej kalkulácie môžeme vidieť, že tento spôsob sa javí menej výhodný ako stav v súčasnosti pri internom zabezpečovaní „referentským“ spôsobom.

Zhrnutie

Aj v tomto prípade platí, že komparačné prepočty sú len odhadmi, ktoré sa od reality môžu do určitej miery líšiť. Paradoxne ale znovu konštatujeme, že pre všetky sledované služby sme našli efektívnejšie riešenia, než je súčasná forma zabezpečovania (tab. 7).

Tab. 7 Efektívnosť (?) zabezpečovania vybraných pomocných služieb v sledovanej verejnej organizácii v SR

Služba	Súčasná forma zabezpečovania služby	Súčasná celková ročná náklady v tis. €	Možná forma zabezpečovania služby	Možné celkové ročné náklady v tis. €	Miera neefektívnosti v %
Stravovanie zamestnancov	Internalizácia	150,00	Outsourcing	93,00	38,00
Upratovanie	Outsourcing	40,00	Internalizácia	27,00	32,50
Bezpečnostné služby	Outsourcing	79,67	Internalizácia	44,12	44,62
Správa IT	Internalizácia	350,00	Outsourcing	100,00	71,43
Správa a údržba budov	Internalizácia	512,49	Outsourcing	300,78	41,31
Doprava	Internalizácia	113,84	Outsourcing	66,24	41,81

Zdroj: Vlastný primárny výskum realizovaný v roku 2008.

Benchmarking

Vo vyspelých krajinách je benchmarking na všetkých úrovniach verejného sektora jedným z kľúčových nástrojov zvyšovania efektívnosti a kvality fungovania verejnej správy. Žiaľ v podmienkach SR tento nástroj nefunguje v plnom rozsahu, a to ani na úrovni obcí, kde by sa to dalo predpokladať. Únia miest organizuje čiastočný benchmarking výkonnosti, ktorý spomíname aj v časti o meste Martin. V nasledujúcej tabuľke č. 8 uvádzame vybrané údaje z existujúceho systému.

Tab. 8 Prehľad niektorých ukazovateľov v benchmarkingu miest

Ukazovateľ	Mestá 10-20 tis. obyvateľov	Mestá nad 50 tis. obyvateľov	priemer	Mesto Martin
Podiel separácie komunálneho odpadu v %	nesledovali	4,3	10,01	15,72
Úverová záťažnosť mesta v tis. € na obyvateľa	0,01	0,2	0,1	0,08
Výdavky na verejné osvetlenie na 1 svetlený bod v tis. €	nesledovali	0,15	0,15	0,15
Výdavky na originálne kompetencie v školstve na obyvateľa v €	120,37	84,24	90,12	65,76
Výdavky na údržbu verejnej zelene v tis. € na obyvateľa	nesledovali	0,01	0,01	0,01
Výška bežných výdavkov na obyvateľa v tis. €	0,64	0,35	0,48	0,44
Podiel cudzích zdrojov na financovaní mesta v %	37,32	25,15	26,71	22,23

Zdroj: Únia miest SR

Kontrola výkonnosti

Obce by mali zásadným spôsobom skvalitniť výkon internej kontroly. V samotnom výkone kontroly je najmä potrebné zabezpečiť širšie používanie nástrojov kontroly výkonnosti, účinnosti a účelnosti a tomu prispôbiť požiadavky na kvalifikáciu a schopnosti zamestnancov kontroly.

Kontrola zhody (zákonosti) je neoddeliteľnou súčasťou kontrolných procesov, bez jej doplnenia o kontrolu dosahovaných výsledkov však nedokáže poskytnúť reálny obraz o fungovaní procesov vo verejnej správe. Kontrola výsledkov by mala analyzovať najmä efektívnosť, účinnosť a hospodárnosť realizácie finančných operácií a obsahovať minimálne tri základné dimenzie – sledovanie miery splnených stanovených cieľov (dosiahnutie cieľov),

sledovanie účinkov realizovaných opatrení, sledovanie vzťahov (ekonomické relácie) medzi vstupmi, výstupmi a výsledkami.

Vyvolané náklady

V tejto časti len stručne pripomenieme, že samosprávy negenerujú len svoje vlastné náklady, ktoré sa uhrádzajú rôznymi formami občanmi, ale s procesmi poskytovania a financovania verejných služieb a verejnej správy sú spojené aj vyvolané náklady, náklady, ktoré znáša občan a podnikateľské subjekty v kontakte so štátom/samosprávami. Na úrovni obce sa môže jednať napr. o čas na vyplnenie daňového priznania k dani z majetku, straty časy pri rozličných formách kontaktov s obcou, napr. vyzdvihnutí doručenky na pošte). Podľa odhadov ekonomickej literatúry tieto vyvolané náklady vôbec nie sú malé (len vyvolané náklady zdaňovania sú viac ako percento HDP).

Obec by sa preto mala venovať aj oblasti znižovania vyvolaných nákladov a zvyšovania komfortu občanov a podnikateľských subjektov pri kontaktoch s ňou. Pozitívnym príkladom aj zo Slovenska v tomto smere sú „one stop shops“, ktoré priblížime na príklade v prípadových štúdiách.

Úspory z rozsahu

Mnohé činnosti obcí sú spojené s fenoménom tzv. úspor z rozsahu. Jednoduchý príklad – zber tuhého komunálneho odpadu vyžaduje vlastníctvo špeciálneho zberového vozidla, ktoré vôbec nie je lacné. Pokiaľ by každá obec mala mať vlastné vozidlo, náklady sa neúmerne zvýšia. Iný príklad sú prepočty nákladovosti miestneho zdanenia autorov z Českej republiky (na Slovensku podobné údaje nie sú k dispozícii) – tab. 9. Údaje naznačujú, prečo má centrálny výber daní a ich podielové prerozdelenie svoj ekonomický význam – náklady na výber daní centrálny v SR sú cca 1,5%. Významným nástrojom pri dosahovaní úspor z rozsahu a zvyšovaní kvality sú spoločné obecné úrady, ktorým sa venuje samostatný text.

Tab. 9 Administratívne náklady zdaňovania – vybrané obce ČR (2000)

Obec	Počet obyvateľov	Vlastné daňové príjmy (tisíce CZK)	Administratívne náklady (tisíce CZK)	Administratívne náklady (%)
A	150	3	6	200

B	400	7,5	8,1	107,5
C	6400	1313	182	13,9
D	9800	970	307	31,6
E	23000	1365	243	17,8
F	33100	7750	243	3,13
G	72000	15207	486	3,2

Source: Vitek and Pubal, 2002

Verejné obstarávanie

Verejné obstarávanie predstavuje jedno z najneuralgickejších miest fungovania štátu ale aj obcí na Slovensku. Niektoré prieskumy medzi podnikateľmi konštatujú, že až 90 % verejných nákupov je predmetom korupcie. Zatiaľ nepublikovaná výskumná štúdia Transparency International naznačuje, že na Slovensku riziko korupcie v prípravnej fáze verejného obstarávania dosahuje viac ako 60 %, pri výbere dodávateľa len 13 %, ale pri realizáciách približne 90 % a pri kontrole asi 60 %. Tieto údaje naznačujú, že zákon sa viac-menej formálne dodržiava, ale na „tunelovanie“ sa využívajú procesné medzery, najmä:

- realizácia priamych nákupov bez použitia jednotlivých postupov verejného obstarávania umelým rozdelením predmetu obstarávania alebo aj priamo obídením zákona a nevyhlásením súťaže (pozri uvedený príklad zadávania externých kontraktov na poskytovanie miestnych verejných služieb bez akejkoľvek súťaže aj vo veľkých mestách – podľa prieskumov, napr. Pavel, 2007); stále sa približne štvrtina takýchto kontraktov uzatvára priamo;
- manipulácia pri vylučovaní zo súťaže v kvalifikačnej fáze;
- používanie rokovacieho konania bez zverejnenia aj v prípadoch, keď to nie je povolené – až donedávna išlo o najčastejší obstarávací postup;
- dodatočné rozšírenie predmetu obstarávania – v rámci limitu na dodatočné rokovacie konanie bez zverejnenia, ale bez dôvodu, prípadne po ukončení platnosti zmluvy, ale aj vysoko nad povolený limit.

Týmto spôsobom dochádza k zásadnému predražovaniu a verejné obstarávanie nie je efektívne. Údaje, ktoré sú k dispozícii, napr. naznačujú, že obstarávanie je v priemere drahšie ako bežné

nákupy spotrebiteľov v obchodnej sieti, čím Slovensko prichádza o obrovský objem zdrojov, ktoré najmä teraz v čase krízy budú veľmi chýbať.

Hlavnými nástrojmi presadzovania princípov hospodárnosti a efektívnosti pri realizovaní verejného obstarávania na úrovni obcí by mohli byť:

- zlepšenie systémov plánovania verejného obstarávania (o úspechu alebo neúspechu obstarávacích procesov sa rozhoduje v plánovacej a nie realizačnej fáze);
- skvalitnenie kontroly, prechod na dominanciu kontroly výkonnosti pred kontrolou zhody;
- používanie elektronických aukcií pri nákupoch štandardizovaných tovarov, prípadne aj niektorých služieb.

2.4 Prípadová štúdia: Finančný manažment mesta Martin

Mesto Martin je samostatný samosprávny územný celok Slovenskej republiky, združujúci občanov s trvalým pobytom a subjekty sídliace, alebo vykonávajúce svoju činnosť na území mesta. Mesto je právnickou osobou, ktorá hospodári s vlastným majetkom a svojimi majetkovými právami. Mestu možno ukladať povinnosti a zasahovať do jeho opatrení len zákonom.

V súčasnosti je Martin ôsmym najväčším mestom na Slovensku, hneď po všetkých krajských mestách. Martin je okresné mesto, ktoré sa zaraďuje do Žilinského kraja a nachádza sa na severnej časti stredného Slovenska. Mesto Martin je Centrom národnej kultúry Slovákov na základe zákona č. 241/1994 Z.z..

Tabuľka 10 Prehľad o počte obyvateľov mesta Martin

	rok 2009	rok 2010	rok 2011
Počet prisťahovaných občanov do Martina	502	563	564
Počet odsťahovaných občanov z Martina	946	1016	1076
Počet narodených detí	586	602	547
Počet úmrtí	492	469	433
Počet uzavretých manželstiev	384	346	341
Stav počtu obyvateľov k 31. 12.	57 410	57 059	56 661

Zdroj: interné materiály mesta

Mesto Martin je zapojené do projektu „Benchmarking miest a obcí“, ktorý organizuje Únia miest SR od roku 2004, kde sa zapojilo 23 miest. Porovnávané ukazovatele pokrývajú 14 oblastí činnosti samospráv: bezpečnosť, doprava, investície, kontrola, kultúra, odpadové hospodárstvo, sociálne veci, stavebný poriadok, verejná zeleň, verejné financie, verejné osvetlenie, školstvo, šport, životné prostredie. Na základe spoločne stanovených ukazovateľov sa každoročne vypĺňa internetová aplikácie, na základe ktorých sa mestá navzájom porovnávajú. Výsledkom je hľadanie možných príkladov dobrej praxe - ako skvalitniť služby pre občanov, prípadne znížiť výdavky na jednotlivé programy v obci. Mestá si navzájom porovnávajú napr. výdavky na odpadové hospodárstvo na 1 obyvateľa, výšku úveru na 1 obyvateľa, množstvo separovaného odpadu, výdavky na mestskú políciu, verejné osvetlenie (napr. výdavok na 1 svetelný bod) a pod. – sumárne údaje sme uviedli v predchádzajúcom texte.

Jedným z posledných projektov s mimoriadnym výsledkom je projekt "Transparentné mesto", v rámci ktorého mesto Martin ako prvé na Slovensku, spustilo komplexný balík protikorupčných opatrení. Projekt prispel v maximálnej miere k tomu, že sa dianie v samospráve nášho mesta stransparentnilo, čím sa minimalizuje priestor pre možnú korupciu na všetkých úrovniach. Za uvedený projekt mesto získalo v roku 2011 aj ocenenie Organizácie Spojených národov „2011 United Nation Public Service Award“. Mesto Martin získalo 1. miesto v kategórii: Prevencia a boj proti korupcii práve za projekt Transparentné mesto. Toto ocenenie je najprestížnejším medzinárodným uznaním inovátorstva a kvality vo verejnej službe. Ocenenie je udeľované verejnému sektoru, samosprávam od miestnej cez regionálnu až po vládnu úroveň, ministerstvám, úradom vlád a neziskovým organizáciám. Slovensko a mesto Martin sa umiestnilo na 1. mieste v rámci regiónu Európa a Severná Amerika, kde sa nachádzajú krajiny s najvyspelejšou demokraciou.

Okrem toho dňa 13.novembra 2006 získal Mestský úrad v Martine už svoju druhú Národnú cenu SR za kvalitu v rámci modelu CAF – spoločný európsky hodnotiaci rámec pre organizácie verejnej správy.

Samospráva mesta

Základnou právnou normou mesta je Štatút mesta Martin. Všetky všeobecne záväzné nariadenia mesta, uznesenia mestských orgánov a iné predpisy musia byť v súlade so štatútom mesta a všeobecne platnými právnymi predpismi.

Primátor je predstaviteľom mesta a spolu s mestským zastupiteľstvom najvyšším orgánom mesta. V súčasnom období je primátorom mesta Martin Mgr. art. Andrej Hrnčiar. Primátora v čase neprítomnosti zastupujú zástupcovia primátora Ing. Milan Malík a Ing. Alexander Lilge.

Mestská rada je iniciatívnym, výkonným a kontrolným orgánom mestského zastupiteľstva. Plní aj funkciu poradného orgánu primátora, v súčasnom období má 10 členov.

Mestské zastupiteľstvo (ďalej len „MsZ“) je zastupiteľský zbor mesta zložený z poslancov zvolených v priamych voľbách obyvateľmi mesta. Volí a odvoláva hlavného kontrolóra, zriaďuje mestskú radu a mestskú políciu. MsZ má 31 poslancov, ktorí sú taktiež volení na štyri roky. Medzi jeho hlavné kompetencie patrí schvaľovanie rozpočtu a záverečného účtu mesta, schvaľovanie územného plánu, nakladanie s majetkom mesta a schvaľovanie všeobecne záväzných nariadení mesta Martin. MsZ v Martine zasadalo v roku 2011 celkom 11-krát.

Pri mestskom zastupiteľstve pracuje 9 odborných komisií: Sú to: komisia ekonomická, komisia legislatívy, územného plánu a výstavby, komisia sociálno-zdravotná, komisia kultúry, školstva a vzdelávania, komisia životného prostredia a verejného poriadku, komisia mládeže a športu, komisia cestovného ruchu a podnikania, komisia energetická a komisia ochrany verejného záujmu.

V meste Martin je 7 mestských častí a zároveň volebných obvodov.

Na výkon odborných, administratívnych a organizačných činností majú orgány mesta k dispozícii mestský úrad, ktorý riadi prednosta. Prednostkou mestského úradu je JUDr. Katarína Katinová.

Mestský úrad zabezpečuje organizačné a administratívne veci mestského zastupiteľstva a primátora, ako aj ďalších zriadených orgánov mestského zastupiteľstva a plní úlohy v zmysle zákona o obecnom zriadení.

Prednostka MsÚ riadi tieto odbory a samostatné oddelenia:

- Odbor ekonomický
- Odbor komunálnych služieb
- Útvar hlavného inžiniera
- Odbor majetku a služieb
- Odbor spoločenských služieb
- Organizačno - právny odbor
- Oddelenie informatiky
- Oddelenie strategického rozvoja a zahraničných vzťahov

Mesto Martin je zriaďovateľom rozpočtových a príspevkových organizácií:

a/ rozpočtových organizácií v oblasti vzdelávania:

9 základných škôl,

6 materských škôl,

1 Základná umelecká škola,

1 Centrum voľného času

b/ rozpočtovej organizácie Útvar hlavného architekta Mesta Martin, ktorá zastupuje mesto v stavebných konaniach, spracováva návrhy na územný plán, zmeny územného plánu. Pripravuje podklady pre investičné zámery právnických a fyzických osôb na území mesta Martin,

c/ príspevkovej organizácie Správa športových zariadení mesta, ktorej hlavnou náplňou je starať sa o športové zariadenia, ktoré sú vo vlastníctve mesta. Ide o prevádzku športových zariadení: tenisový klub, stolnotenisový klub, hádzanársky klub, strelnica, zimný štadión, kde zabezpečuje dodávku služieb,

Okrem „vlastných“ rozpočtových a príspevkových organizácií, je mesto zakladateľom alebo má majetkovú účasť v nasledujúcich právnych subjektoch:

1. Televízia Turiec, s.r.o., Martin – 100% účasť

→ regionálne televízne vysielanie káblovou televíziou

→ výroba videa, reklamná činnosť, sprostredkovanie služieb a obchodu

2. Turiec, a.s., Martin – 100% účasť

→ poskytuje reklamné služby, sprostredkúva obchod a dopravu

→ spravuje časť verejného priestranstva v pešej zóne, kde realizuje kultúrne akcie

→ spravuje parkovací systém mesta Martin

3. Centrum kultúry, n.o. Martin – 100% účasť

→ zabezpečuje a organizuje kultúrne programy, akcie, výstavy umelcov

4. Matra, n.o. Martin – 100% účasť

→ spravuje byty a všetky výkony bytového hospodárstva

→ zabezpečuje služby spoločenstva vlastníkov bytov, uzatvára nájomné zmluvy, správu sociálneho bývania

→ vykonáva predaj bytov

5. Martinsko-Flámske podnikateľské a inkubátorové centrum, s.r.o. Martin - 57,5% účasť

→ prenájom nebytových priestorov spojené s prenájom kancelárskych strojov a zariadení

→ poskytuje podnikateľské poradenstvo hlavne zakladajúcim sa malým a stredným podnikateľom

- organizuje kurzy a semináre, vzdelávacie a mimoškolské aktivity
6. Turčianska vodárenská spoločnosť, a.s. Martin – 52,106% účasť
- zabezpečuje prevádzku a správu verejného vodovodu a verejnej kanalizácie
7. Retas, a.s. Martin - 39,5% účasť
- prevádzkuje a spravuje trhovú miestu, prenajíma stánky
8. Martico, a.s. Martin – 34% účasť
- prevádzkuje tepelné zariadenia - výroba a rozvody tepla
- spravuje domové výmenníkové stanice a zabezpečuje rozvody tepla
9. Garáže, a.s. Martin – 89,96 % účasť
- spoločnosť prevádzkuje hromadné garáže na Ľadovni
10. Brantner Fatra, s.r.o. Martin – 15% účasť
- verejnoprospešné práce, t.j. údržba a oprava vyhradených elektrických zariadení, elektroinštalácie, montáž káblových rozvodov
- podniká v oblasti odstraňovania odpadu a odvodu odpadových vôd
- poskytuje služby v oblasti zemných prác, demolácií, čistenie komunikácií, verejných priestranstiev
- stará sa o verejnú zeleň a o poriadok v meste, verejné osvetlenie, cintorínske služby, správa domov smútku a spravuje skládku pevného domového odpadu
- zabezpečuje komunálne služby v celom meste
11. Martico, s.r.o. Martin – 16,6% účasť
- zabezpečuje televízne káblové rozvody a internet na území regiónu Turca.

Rozpočet Mesta Martin

V súlade so zákonom o rozpočtových pravidlách samospráv sú príjmami rozpočtu mesta nasledovné položky (tab. 11 charakterizuje rok 2012, tab. 12 osobitne dokladuje vývoj rozhodujúcej príjmovej položky – podielu na dani z príjmu fyzických osôb):

- výnosy miestnych daní a poplatkov,
- nedaňové príjmy z vlastníctva a z prevodu vlastníctva majetku mesta a z činnosti mesta a jeho rozpočtových organizácií,
- výnosy z finančných prostriedkov mesta,

- sankcie za porušenie rozpočtovej disciplíny uložené mestom,
- dary a výnosy dobrovoľných zbierok v prospech mesta,
- podiely na daniach v správe štátu podľa osobitného predpisu,
- dotácie zo štátneho rozpočtu na úhradu nákladov preneseného výkonu štátnej správy v súlade so zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok a dotácie zo štátnych fondov,
- ďalšie dotácie zo štátneho rozpočtu v súlade so zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok,
- prostriedky z Európskej únie a iné prostriedky zo zahraničia poskytnuté na konkrétny účel,
- prostriedky mimorozpočtových peňažných fondov,
- návratné zdroje financovania,
- iné príjmy ustanovené osobitnými predpismi.

Z rozpočtu mesta sa uhrádzajú (situáciu v roku 2012 charakterizuje tab. 13, príklad programovania ukazuje tab. 14):

- záväzky mesta vyplývajúce z plnenia povinností ustanovených osobitnými predpismi,
- výdavky na výkon samosprávnych funkcií podľa osobitných predpisov a na činnosť rozpočtových a príspevkových organizácií zriadených mestom,
- výdavky na úhradu nákladov preneseného výkonu štátnej správy podľa osobitných predpisov,
- výdavky spojené so správou, údržbou a zhodnocovaním majetku mesta a majetku iných osôb, ktorý mesto užíva na plnenie úloh podľa osobitných predpisov,
- záväzky vzniknuté zo spolupráce s inou obcou alebo VÚC, prípadne s ďalšími osobami na zabezpečenie úloh vyplývajúcich z pôsobnosti mesta vrátane záväzkov vzniknutých zo spoločnej činnosti,
- výdavky vyplývajúce z medzinárodnej spolupráce mesta,
- úroky z prijatých úverov, pôžičiek a návratných finančných výpomocí,
- iné výdavky ustanovené osobitným predpisom.

Z rozpočtu mesta sa môžu poskytovať aj dotácie:

- právnickým osobám, ktorých zakladateľom je mesto, a to na konkrétne úlohy a akcie vo verejnom záujme alebo v prospech rozvoja územia mesta,

- inej obci alebo vyššiemu územnému celku, ak zabezpečuje niektoré úlohy pre mesto alebo ak ide o poskytnutie pomoci pri likvidácii následkov živelnej pohromy, havárie alebo inej podobnej udalosti na ich území,
- právnickým osobám a fyzickým osobám - podnikateľom, ktorí majú sídlo alebo trvalý pobyt na území mesta alebo ktoré pôsobia, vykonávajú činnosť na území mesta, alebo poskytujú služby obyvateľom mesta, za podmienok ustanovených vo "VZN o poskytovaní dotácií z rozpočtu mesta". Tieto prostriedky podliehajú ročnému zúčtovaniu s rozpočtom mesta a ich poskytovaním nemožno zvýšiť celkový dlh mesta.

Z rozpočtu mesta sa uhrádzajú aj osobitné výdavky, ktorými sú:

- závodné stravovanie,
- vzdelávanie zamestnancov,
- poistenie,
- bežné výdavky a výdavky na technické zhodnotenie existujúcich ubytovacích zariadení a rekreačných zariadení,
- zakúpenie vencov a kytíc na pietne akty a smútočné trizny,
- reprezentačné účely,
- propagačné účely.

Tab. 11 Prehľad o plnení príjmov rozpočtu Mesta Martin: EUR

U k a z o v a t e ľ	schválený rozpočet na rok 2012	upravený rozpočet na rok 2012	plnenie 1.-6./2012 k 30.6.2012	%
BEŽNÉ PRÍJMY SPOLU	24 445 337	26 667 369	14 136 516	53,01%
Daňové príjmy	17 576 436	19 031 467	10 068 532	52,90%
z toho:				
Dane z príjmov a kapitálového majetku	12 800 000	13 860 936	7 116 384	51,34%
Dane z majetku	2 863 905	3 100 000	1 388 264	44,78%
Dane za tovary a služby	1 912 531	2 070 531	1 563 884	75,53%
Nedaňové príjmy	2 209 953	2 244 443	1 171 821	52,21%
z toho:				
Príjmy z podnikania a z vlastníctva majetku	763 142	790 942	344 744	43,59%
Administratívne a iné poplatky a platby	1 311 511	1 315 929	738 925	56,15%
Úroky z tuzem. úverov, pôžičiek, návr. fin. výpomocí a vkladov	3 800	4 800	4 777	99,52%
Iné nedaňové príjmy	131 500	132 772	83 375	62,80%
Granty a transfery	4 658 948	5 391 459	2 896 163	53,72%
z toho:				
Tuzemské bežné granty a transfery	4 658 948	5 387 353	2 892 058	53,68%
Zahraničné granty		4 106	4 105	99,98%
KAPITÁLOVÉ PRÍJMY SPOLU	415 000	1 898 771	977 091	51,46%
Nedaňové príjmy	415 000	1 203 292	281 612	23,40%
z toho:				
Kapitálové príjmy	415 000	1 203 292	281 612	23,40%
Granty a transfery		695 479	695 479	100,00%
z toho:				
Tuzemské kapitálové granty a transfery		695 479	695 479	100,00%
Zahraničné granty				
FINANČNÉ OPERÁCIE SPOLU	7 533	3 064 767	2 764 820	90,21%

Príjmy z transakcií s finančnými aktívami a finančnými pasívami	7 533	2 518 876	2 490 110	98,86%
z toho:				
Zo splátok tuzemských úverov, pôžičiek a návratných finančných výpomocí (len istín)	7 533	32 533	3 767	11,58%
Z predaja majetkových účastí				
v tom:				
Z ostatných finančných operácií		2 486 343	2 486 343	100,00%
v tom:				
Z realizácie ostatného finančného majetku				
Prijaté úvery, pôžičky a návratné finančné výpomoci		545 891	274 710	50,32%
z toho:				
Tuzemské úvery, pôžičky a návratné finančné výpomoci		545 891	274 710	50,32%
v tom:				
PRÍJMY CELKOM	24 867 870	31 630 907	17 878 427	56,52%

Tab. 12: Výnos dane z príjmu fyzických osôb za Mesto Martin za roky 2008 – 2012

Rok	Výnos DPFO	
	eur	Sk
2008 Skutočnosť	14 444 999,83	436 796 869,00
2009 Skutočnosť	13 608 489,00	409 969 339,61
2009 skutočnosť + dotácia	14 757 369,00	444 580 498,49
2010 Skutočnosť	11 206 696,00	337 612 923,70
2011 Skutočnosť	13 731 402,00	413 672 216,70
2012 Prognóza	14 680 679,00	442 270 135,60

Tab. 13 Čerpanie výdavkov rozpočtu mesta Martin k 31.5.2012 - EUR

PROGRAMOVÝ ROZPOČET VÝDAVKOV MESTA MARTIN NA ROK 2012 POĎEA FUNKČNEJ KLASIFIKÁCIE V ČLELENÍ NA AKCIE					
		schválený rozpočet na rok 2012	upravený rozpočet na rok 2012	čerpanie 1.-6./2012	%
A.	BEŽNÉ VÝDAVKY SPOLU	23 593 670	26 053 665	12 036 606	46,20%
	PLÁNOVANIE, MANAŽMENT A KONTROLA				
1	KONTROLA	450 320	460 151	192 402	41,81%
2	LUDSKÉ ZDROJE	108 829	150 638	75 890	50,38%
3	PROPAGÁCIA A PREZENTÁCIA MESTA	29 300	42 107	22 842	54,25%
4	ÚDRŽBA MAJETKU MESTA	1 316 650	1 314 098	593 835	45,19%
5	OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA	2 274 990	2 355 175	1 131 040	48,02%
6	PROSTREDIE PRE ŽIVOT A ODDYCH OBČANOV	1 608 880	1 633 321	537 056	32,88%
7	SLUŽBY OBČANOM	336 245	408 886	210 600	51,51%
8	BEZPEČNOSŤ A PORIADOK	1 071 700	1 117 000	488 718	43,75%
9	ROZVOJ BÝVANIA	42 047	102 667	16 384	15,96%
10	CESTNÁ DOPRAVA, MIESTNE KOMUNIKÁCIE, VEREJNÉ PRIESTRANSTVO	2 218 083	2 399 900	1 261 762	52,58%
11	KULTÚRA	147 500	160 350	86 470	53,93%
12	ŠPORT	576 100	688 280	288 975	41,99%
13	VZDELÁVANIE	9 590 286	11 089 764	5 403 450	48,72%
14	SOCIÁLNA STAROSTLIVOSŤ	1 393 340	1 666 540	659 500	39,57%
15	DLHOVÁ SLUŽBA	140 000	140 000	53 151	37,97%
16	PODPORNÁ ČINNOSŤ	2 289 400	2 324 788	1 014 531	43,64%
B.	KAPITÁLOVÉ VÝDAVKY SPOLU	594 310	4 897 352	1 122 340	22,92%
	PLÁNOVANIE, MANAŽMENT A KONTROLA				
1	KONTROLA	153 500	538 744	24 668	4,58%
4	ÚDRŽBA MAJETKU MESTA	30 982	482 089	14 386	2,98%
8	BEZPEČNOSŤ A PORIADOK	36 828	233 398	21 828	9,35%
9	ROZVOJ BÝVANIA	75 000	1 035 865	29 000	2,80%
10	CESTNÁ DOPRAVA, MIESTNE KOMUNIKÁCIE, VEREJNÉ PRIESTRANSTVO	178 000	1 754 026	770 570	43,93%
11	KULTÚRA		421 499	25 000	5,93%
12	ŠPORT		90 000	60 000	66,67%
13	VZDELÁVANIE	80 000	245 931	167 187	67,98%
14	SOCIÁLNA STAROSTLIVOSŤ		1 200	1 160	96,67%
16	PODPORNÁ ČINNOSŤ	40 000	94 600	8 541	9,03%
C.	FINANČNÉ OPERÁCIE SPOLU	679 890	679 890	339 801	49,98%
15	DLHOVÁ SLUŽBA	679 890	679 890	339 801	49,98%
16	PODPORNÁ ČINNOSŤ				
	VÝDAVKY ROZPOČTU CELKOM	24 867 870	31 630 907	13 498 747	42,68%

Tab. 14: Príklad z programového rozpočtu mesta Martin

Podprogram

6.2: Údržba mestskej zelene

Zámer

podprogramu:

Martin - mesto parkov a pravidelne udržiavanej zelene

Zodpovednosť: odbor komunálnych služieb

Rok	Schválený rok 2012	Upravený rok 2012	Čerpanie k 30.06.2012
Rozpočet (v EUR)	510 000	552 807	134 519

Ciele a

ukazovatele:

Cieľ:	Zabezpečiť starostlivosť o existujúcu zeleň									
Merateľný ukazovateľ	počet kosieb za rok									
Rok	R-4	R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Plánovaná hodnota		4	3	4	4	3	4			
Skutočná hodnota		4	4	4	3					
Merateľný	pešia zóna I. - II., parkové plochy - počet kosieb za vegetáciu									

ukazovateľ									
Rok	R-4	R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plánovaná hodnota		25	25	25	25	25	25		
Skutočná hodnota		25	25	6	3				
Merateľný ukazovateľ	počet sanovaných stromov								
Rok	R-4	R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plánovaná hodnota		100	100	100	80	70	70		
Skutočná hodnota		100	58	340	196				
Merateľný ukazovateľ	strihanie živých plotov								
Rok	R-4	R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plánovaná hodnota		17 490 m	17 000 m	15 000 m	15 000 m	15 000 m	15 000 m		
Skutočná hodnota		17 490 m	17 000 m	8 745 m	7 400 m				
Merateľný ukazovateľ	plocha hrabania lístia								
Rok	R-4	R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plánovaná hodnota		120 ha	120 ha	180 ha	180 ha	120 ha	120 ha		
Skutočná hodnota		120 ha	120 ha	120 ha	60 ha				

Cieľ:	Zabezpečiť revitalizáciu zelene v meste								
Merateľný ukazovateľ	Počet ks vysadených drevín za rok								
Rok	R-4	R-3	R-2	R-1	R	R+1	R+2	R+3	R+4
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plánovaná hodnota		30	30	30	100	90	100		
Skutočná hodnota		30	120	254	128				

Cesty znižovania nákladov a zvyšovania príjmov v meste Martin

1. Zníženie bežných výdavkov rôznymi úspornými opatreniami

Najvýraznejším z nich je verejné obstarávanie formou elektronických aukcií v rámci už spomínaného projektu "TRANSPARENTNÉ MESTO", na ktorých mesto ušetrilo 586 tis. €, čo je cca 20% z predpokladaných nákladov za obdobie júl 2009 – december 2011.

Mesto Martin v spolupráci s Transparency International Slovensko spustilo projekt tvorby protikorupčnej stratégie v meste Martin v júli roku 2008. V slovenských podmienkach ide o doposiaľ jedinečný projekt na úrovni územnej samosprávy. Cieľom daného projektu bolo zavedenie komplexného balíka protikorupčných opatrení v rôznych oblastiach činnosti mesta. Projekt protikorupčnej stratégie pre mesto Martin na návrh primátora mesta schválilo mestské zastupiteľstvo uznesením č. 84/2008 v máji 2008.

V prvej fáze TIS vytypovalo 17 politík mesta najcitlivejších na možnú korupciu. V ďalšom kroku TIS v spolupráci so zamestnancami mesta vypracovalo konkrétne opatrenia, čím projekt implementovalo do smerníc a interných predpisov samosprávy mesta.

Najvýznamnejšie v rámci projektu sú:

- politika prideľovania miest v sociálnych zariadeniach, ktorých zriaďovateľom je mesto
- politika obsadzovania voľných miest a postov v rámci MsÚ mesta Martin
- politika participácie verejnosti na rozhodovaní miestnej samosprávy
- politika prístupu k informáciám o fungovaní miestnej samosprávy
- politika etiky- etická infraštruktúra a konflikt záujmov volených predstaviteľov mesta
- politika etiky – etická infraštruktúra a konflikt záujmov zamestnancov mesta
- politika transparentnosti v právnických osobách (organizáciách) zriadených a založených mestom
- politika predaja hnutel'ného a nehnuteľného majetku
- politika verejného obstarávania
- politika územného plánovania a politika stavebného úradu

- politika zabezpečovania služieb
- politika rozpočtovania a informovania verejnosti o rozpočte
- dotačná politika mesta Martin
- mediálna politika mesta Martin
- bytová politika mesta Martin

Vďaka výberovým konaniam uskutočneným formou elektronických aukcií, dostal neobmedzený počet podnikateľských subjektov možnosť transparentne sa uchádzať o zmluvy na realizáciu investičných akcií mesta. Verejné obstarávanie tovarov a služieb formou elektronických aukcií je ďalším z opatrení, ktoré mesto Martin zaviedlo v rámci balíka protikorupčných opatrení prostredníctvom vlastného elektronického aukčného domu martin.ebit.sk

V dňoch 25. až 28. júna 2012 prijalo mesto pozvanie od OSN na účasť v expertnom tíme OSN. Jeho úlohou je vypracovať odporúčania, ktoré dajú konvencii OSN o boji proti korupcii konkrétnejšiu podobu. OSN chce ponúknuť krajinám na celom svete návody ako zavádzať overené a fungujúce protikorupčné opatrenia do praxe. Mesto Martin bude garantom oblasti moderných informačno-komunikačných technológií ako účinných protikorupčných nástrojov. Pponúkne skúsenosti z fungovania elektronických aukcií a prieskumov trhu, elektronických dražieb, elektronický prieskum verejnej mienky, či zverejňovania zmlúv a faktúr.

Mesto Martin sa dlhodobo snaží o kvalitný výkon verejnej správy, o čom svedčí aj zavedenie integrovaného manažérskeho systému od roku 2002. Mestský úrad Martin sa rozhodol v rámci projektu Centra čistej produkcie Bratislava "Spoločne pre čisté mesto" zavádzať "environmentálny systém manažérstva" a "manažérsky systém kvality" zároveň, preto bol vypracovaný špeciálne pre tento typ inštitúcie "integrovaný systém manažérstva - IMS", ktorý spája vyššie uvedené systémy do jedného integrálneho celku. Týmto rozhodnutím sa naša organizácia ako taká stala vôbec prvou v SR, ČR a okolitých štátoch, ktorá implementovala do svojej práce "Integrovaný Manažérsky Systém" (IMS - ISO 9001:2000 + ISO 14001) v oblasti služieb verejnej správy. Dňa 3.12.2002 bol Mestskému úradu v Martine slávnostne udelený Certifikát kvality a environmentu podľa noriem ISO 9001 a ISO 14001.

Po získaní Certifikátu kvality a environmentu podľa noriem ISO 9001 a ISO 14001 Mestský úrad Martin v roku 2004 získal Národnú cenu Slovenskej republiky za kvalitu. Súťaž Národná cena SR za kvalitu je určená pre výrobné podniky, organizácie služieb, ako aj pre organizácie verejnej a štátnej správy. Dovtedy v tejto súťaži v kategórii pre organizácie verejnej a štátnej správy nikto nezískal toto ocenenie.

V rámci IMS bolo na prízemí budovy úradu zriadené Klientske centrum pre občanov mesta, v ktorom boli umiestnené tie služby, ktoré občania v meste najčastejšie vybavujú. Sú to predovšetkým:

- evidencia obyvateľov a vybavovanie trvalých a prechodných pobytov, potvrdení o pobyte
- daň z nehnuteľnosti – podávanie daňových priznaní, nahlasovanie zmien, vybavovanie úľav na dani z nehnuteľnosti
- ostatné miestne dane
- poplatok za komunálne odpady – nahlasovanie zmien, žiadosti o úľavu a oslobodenie od poplatku
- sociálne služby – žiadosti o jednorazové dávky sociálnej pomoci, žiadosti o dovoz obedov, žiadosti o opatrovateľskú službu v domácnosti, prepravnú službu a pod.
- pokladne – príjem daní a poplatkov od občanov
- vybavovanie rybárskych lístkov
- kopírovanie dokumentov
- overovanie listín

Okrem toho mesto zrekonštruovalo priestory a umožnilo umiestniť v klientskom centre v budove Mestského úradu Martin aj časť agendy Policajného zboru SR, ktorú občania najčastejšie využívajú. V týchto priestoroch je možné vybaviť vydanie občianskeho preukazu, vydanie pasu a vodičského preukazu.

Zriadením klientskeho centra občan ušetrí čas pri vybavovaní, Klientske centrum Mestského úradu Martin je otvorené každý pracovný deň.

2. úprava sadzieb dane z nehnuteľností ako sú stavby, domy, byty, pozemky, podnikateľské objekty v celkovom zvýšení od roku 2012 o cca 25%.

3. zvýšenie poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady o 25% od roku 2012, pretože na túto službu mesto dopláca oproti prijatému výberu ešte cca 700 tis. € ročne z ostatných príjmov mesta.

4. neustály monitoring plnenia príjmov z daní a poplatkov a zvýšenie vymožitelnosti pohľadávok z titulu neuhradených daní a poplatkov, pristúpenie aj k nepopulárnym krokom ako je exekučné vymáhanie.

5. zabezpečenie najvyššej možnej obsadenosti nebytových priestorov vo vlastníctve mesta nájomcami a zvýšenie nájomného o inflačný rast.

6. prehodnotenie majetku mesta a následný odpredaj prebytočného nehnuteľného majetku mesta, čím mesto získa okrem kapitálových príjmov aj príjem z dane z nehnuteľnosti.

7. podávanie projektov na získanie mimorozpočtových zdrojov (ministerstvá, štátne fondy, projekty EÚ a pod.).

8. prijatie opatrení stabilizačného charakteru, šetrenie vo viacerých oblastiach bežných aj kapitálových výdavkov a rozloženie niektorých zámerov na dlhšie časové obdobie.

9. prostredníctvom ZMOS-u, ZMOT-u, Únie miest, AKE SR a iných profesijných organizácií participácia na legislatívnom procese - pripomienkovanie zmeny legislatívy týkajúcej sa samospráv tak, aby nezasahovali negatívne na príjmy rozpočtov obcí.

10. prostredníctvom zástupcov ZMOS-u, Únie miest požadované od štátu pri presune kompetencií na obec aj finančné krytie týchto kompetencií v plnej výšky nákladov na mzdy, prevádzku a iné výdavky súvisiace s touto činnosťou.

2.5 Prípadová štúdia: Finančný manažment mesta Moldava na Bodvou

Rozpočet mesta tvoria v súlade so zákonom o rozpočtových pravidlách bežné príjmy a bežné výdavky ako súčasť bežného rozpočtu; kapitálové príjmy a kapitálové výdavky ako súčasť kapitálového rozpočtu; finančné operácie tvorené prevodmi z mimorozpočtových finančných fondov obce, realizácia návratných zdrojov financovania ako sú splátky úverov; finančné operácie sa uskutočňujú mimo príjmov a výdavkov rozpočtu (vývoj za ostatné obdobie charakterizujú tab. 15 a 16).

Tab. 15 Plnenie príjmovej časti rozpočtu za roky 2008-2011 - bežné príjmy

	2008	2009	2010	2011
BEŽNÉ PRÍJMI :				
Daň z príjmov	2 537 397	2 400 786	1 957 480	2 341 900
Daň z nehnuteľnosti	180 297	179 030	184 143	174 195
Daň za psa	4 375	4 350	4 859	5 648
Daň za predajné automaty	748	830	664	498
Daň za ubytovanie	4 186	4 307	4 924	4 383
Daň za užívanie VP	11 925	28 230	13 942	12 932
Poplatok za TKO	193 318	185 668	193 867	189 082
Príjem z prenájmu	413 647	351 250	426 889	369 170
Tepelné hospodárstvo	58 869	40 670	104 892	28 129
Byty a NP	279 256	233 473	266 557	268 416
Bodvateľ	42 389	57 757	41 857	52 500
Administratívne poplatky	77 751	74 891	55 781	45 981
poplatok t VHP	61 242	64 388	44 012	37 737
poplatok z matriky	490	540	593	688
poplatok z overovania	8 763	4 250	3 821	3 737
rybárske lístky	1 424	1 468	1 133	1 189
Príjem za služby	248 194	213 082	201 484	208 151
za služby spojené s B a NP	181 376	159 005	141 321	152 141
Úroky	15 187	6 397	1 583	295
iné príjmy	69 880	141 070	294 218	68 718
TRANSFÉRY	2 612 503	2 614 623	2 728 288	2 776 372
Spolu bežné príjmy :	6 369 408	6 204 514	6 068 122	6 197 325

Tab. 16 Plnenie príjmovej časti rozpočtu za roky 2008-2011 - kapitálové príjmy

	2008	2009	2010	2011
prenos bežných príjmov	6 369 408	6 204 514	6 068 122	6 197 325
KAPITÁLOVÉ PRÍJMY	1 019 422	166 587	747 934	3 252 575
Príjem z predaja kapitálových aktív	970 763	147 749	131 236	255 439
z predaja budov	910 876	120 558	55 500	74 417
z predaja pozemkov	59 907	27 191	75 736	181 022
Kapitálové granty :	48 639	18 838	616 698	2 997 136
domov dôchodcov	18 190	18 838	19 345	0
klub dôchodcov			180 000	
výstava 31 b.j.	30 449	0		0
vcúčelové ihrisko ČSA		0	39 833	0
rekonštrukcia centra mesta				1 007 096
rekonštrukcia ZŠ na ul. ČSA				1 015 672
rekonštrukcia ZŠ s VJM			371 625	632 590
nákup čistiacej techniky				341 778
cesta Budulov			5 895	
FINANČNÉ OPERÁCIE	569 217	403 914	1 074 800	1 181 690
Preod z fondov	569 217	403 914	105 000	255 167
Bankové úvery	0	0	969 800	926 523
krátkodobé k projektom Eu			336 670	266 870
dlhodobé - investičné			633 130	513 330
zamerané na úsporu energie				146 323
Príjmy RO	175 828	224 641	248 833	323 458
Príjmy spolu (B + K + FO)	8 133 875	6 999 656	8 139 689	10 955 048

Výdavkové položky rozpočtu vo všeobecnosti tvoria výdavky na výkon samosprávnych funkcií a na činnosť rozpočtových a príspevkových organizácií; výdavky na kapitálové potreby; výdavky na rozvoj územia; vrátky pôžičiek a splátky úverov vrátane úrokov; výdavky na pomoc v náhlej núdzi občanov; prevody do fondov obce; dotácie a návratné finančné výpomoci; iné výdavky ustanovené osobitnými predpismi ako sú prenesené kompetencie (tab. 17 až 19).

Tab. 17 Plnenie výdavkovej časti rozpočtu za roky 2008-2011 – bežné výdavky

Funkčná klasifikácia	2008	2009	2010	2011	Poznámka
01.1.1. výdavky verejnej správy	785 656	836 496	783 886	766 614	
01.3.3. matrika	21 375	21 606	19 716	22 104	
01.7.0. splácanie úrokov	122 030	59 658	47 538	73 348	v r. 2008 A 24
03.11.0. mestská polícia	256 006	263 865	250 571	263 648	
03.2.0. ochrana pred požiarmi	1 494	1 803	1 401	1 284	
04.1.2. aktivačná činnosť	613 731	58 754	55 852	49 247	v r. 2008 projekt vzdelávanie
04.2.2. lesy	844	1 125	400	400	
04.5.1. údržba ciest	63 036	48 455	30 573	63 739	
05.1.0. likvidácia odpadu	300 781	323 511	352 623	331 537	
06.2.0. inkubátor a projekty HUSK	11 450	35 644	139 676	126 959	od r. 2009 projekty HUSK
06.3.0. zásobovanie vodou	21 648	17 402	42 642	31 055	
06.4.0. verejné osvetlenie	93 332	105 798	98 143	91 024	
06.6.0. Byty a NP	337 479	230 611	210 695	220 226	
08.1.0. šport	14 888	32 246	23 769	23 850	
08.2.0. kultúra (MsKS + krúžky)	157 412	166 367	158 401	146 728	
08.3.0. televízne vysielanie	61 409	65 060	65 060	70 000	
08.4.0. podpora cirkví	6 639	6 640	7 138	6 319	
09.1.1. materské školy	423 965	442 396	405 390	456 738	
09.1.2. základné vzdelanie	0	1 547	223	33 821	v r. 2011 ŽOP + EM
09.6.0.ŠJ pri MŠ	45 667	49 267	50 414	51 146	
10.2.2. opatrovateľská služba	38 602	38 472	37 314	45 202	
10.7.0. vyplácanie soc. dávok	240 007	253 008	305 573	310 918	
10.9.0. komunitný pracovníci	21 103	18 120	13 417	9 994	
spolu bežné výdavky	3 638 554	3 077 851	3 100 415	3 195 901	

Tab. 18 Plnenie výdavkovej časti rozpočtu za roky 2008-2011 – kapitálové výdavky

Funkčná klasifikácia	2008	2009	2010	2011		
01.1.1. výdavky verejnej správy	29 595	12 019	11 322	0		
01.3.3. matrika						
01.7.0. splácanie úrokov						
03.1.0. mestská polícia	12 508	6 055	0	0		
03.2.0. ochrana pred požiarmi						
04.1.2. aktivačná činnosť	6 625					
04.2.2. lesy						
04.5.1. rekonštrukcia a výstavba ciest	105 656	46 724	558 451	1 260 974	úver	projekt
05.1.0. likvidácia odpadu	0	0	0	367 680		projekt
06.2.0. inkubátor a projekty HUSK	125 128	137 574	97 192	286 709		217492 SL
06.3.0. zásobovanie vodou						
06.4.0. verejné osvetlenie	35	1 117	36 951	0		
06.6.0. Byty a NP	119 369	93 073	101 732	209 031	úver 31 bj	pod kopco
08.1.0. šport	1 975	0	152 100	58 195	úver	
08.2.0. kultúra (MsKS + krúžky)	3 319	7 561	0	0		
08.3.0. televízne vysielanie						
08.4.0. podpora cirkví						
09.1.1. materské školy	101 462	14 372	15 258	146 322	úver	
09.1.2. základné vzdelanie	46 011	259 511	586 701	1 895 075		projekt
09.6.0.ŠJ pri MŠ						
10.2.2. opatrovateľská služba	20 047	22 152	117 776	144 240		projekt
10.7.0. vyplácanie soc. dávok						
10.9.0. komunitný pracovníci						
spolu kapitálové výdavky	571 730	600 158	1 677 483	4 368 226		

Tab. 19 Plnenie výdavkovej časti rozpočtu za roky 2008-2011 – finančné operácie

podľa ekonomickej klasifikácie	2008	2009	2010	2011
účasť v spoločnostiach	6 505	69 681	0	0
nákup dlhopisov	298 745	72 000		
úver pre Tepelné hospod.	122 286	122 286	112 107	
úver v OTP cesty, HSD	168 094	168 094	168 094	168 093
úver vo VÚB - projekty EU	23 236			
úver vo VÚB - investície	212 728	0	0	98 184
úver zo ŠFRB	33 976	38 151	39 191	40 272
leasing	21 500	13 158	7 879	4 455
spolu finančné operácie	889 070	483 370	327 271	311 004

Rozpočtové obdobie je stanovené ročným rozpočtom, ktorý je záväzný. Ide pritom o maximálne obdobie, na ktoré možno príjmy a výdavky predvídať s dostatočnou presnosťou. Druhou, pomerne novou formou je viacročný rozpočet, ktorý je výhľadový na 3 roky. Ide o strednodobý ekonomický nástroj vyjadrujúci zámery rozvoja územia a potrieb obyvateľstva.

Viacročný rozpočet umožňuje vytvoriť rámec pre rozdeľovanie zdrojov medzi rôzne aktivity; redukovať a minimalizovať neistotu; efektívne a účelne využívať zdroje; efektívne realizovať nové investície a činnosti; vyhnúť sa zbytočnej práci a nákladom; zabezpečiť dlhodobú finančnú životaschopnosť obce/mesta. Viacročný rozpočet musí vychádzať zo strategických cieľov rozvoja obce čo znamená, že zároveň vytvára tlak na strategické plánovanie.

Samotná príprava rozpočtu začína interným pokynom k zostaveniu rozpočtu. Už v tejto fáze je potrebné zohľadniť predpokladanú mieru inflácie, reálny rast alebo pokles príjmov. Nasleduje vypracovanie a predloženie prvého návrhu odhadovaných príjmov a výdavkov každým oddelením vrátane príspevkových a rozpočtových organizácií; preskúmanie

predložených návrhov a diskusia s oddeleniami, teda analýza presnosti návrhov a formulácia alternatív rozpočtu počítajúcich s možným zvýšením príjmov a zvýšením resp. znížením výdavkov (tab. 20).

Tab. 20 Časový rozvrhu procesu tvorby rozpočtu

Úlohy	Termín vyhotovenia	Zodpovednosť za skompletizovanie úlohy
Príprava predpokladu príjmovej časti	August bežného roka (do 31.8. b.r.)	Ekonomické odd.
Stanovenie priorít	15.9.b.r.	Volebný program, koncepcia rozvoja, MSZ,porada primátora
Analýza plnenia rozpočtu za I-III.Q. b.r.	15.10.b. r.	Ekonomické odd.
Prerokovanie koncepcie a filozofie rozpočtu	Do 15.10.b.r.	Komisie MSZ,porada primátora,politické kluby
Oboznámenie verejnosti s prípravou rozpočtu a zber pripomienok	Od 1.10. do 30.10.	Ekonomické odd.+prednosta
Súpis všetkých návrhov s usporiadaním podľa priority	Do 5.11.	Ekonomické odd. Porada primátora
Prerokovanie dielčích návrhov v príslušných komisiách	Do 10. 11.	Správcovia , Predsedovia komisií
Prerokovanie návrhov príspevkových a rozpočtových org.	Do 10.11.	Správcovia, vedenie mesta
Zostavenie hrubého návrhu rozpočtu v príjmov a výdavkovej časti	Do 20.11.	Ekonomické odd.
Prerokovanie návrhu v politických kluboch	Do 30.11.	Ekonomická komisia,primátor,prednosta, ekonomické odd.
Predloženie návrhu mestskej rade	Do 5.12.	Predseda ekonomickej komisie, primátor a ekonomické odd.
Oboznámenie verejnosti s návrhom	Do 6.12.	Ekonomické odd.
Prípraviť a predložiť návrh rozpočtu na schválenie MSZ	Do 10.12.	Predseda ekonomickej komisie
Schválený rozpočet zverejniť na web stránke mesta	Do 15.12.	Ekonomické oddelenie

Východiskom tvorby príjmovej stránky rozpočtu sú princípy stanovenia príjmov: odhad príjmov z existujúcich zdrojov ako sú platné sadzby daní, súčasné tarify a pravidlá; analýza každej príjmovej položky vzhľadom na špecifické faktory, ktoré spôsobujú kolísanie. Nevyhnutné a zároveň stále náročnejšie práve v podmienkach krízy je vyhnúť sa pokušeniu vyrovnat' požiadavky na zvýšené príjmov, nepodhodnotiť príjmy a aj na základe historických údajov a skúseností mať dobrý odhad aké zvýšenie príjmov je možné dosiahnuť prostredníctvom špecifických zmien napríklad v rozsahu daní, zvýšení počtu obyvateľov, zrušení výnimiek, zvýšení sadzieb, zmien metód vyberania daní a efektívnosti vymáhania pohľadávok - všetko nástrojov maximalizácie príjmov.

Pre stanovenie výdavkov je dôležité prednostne zabezpečiť aktivity stanovené obci zákonom. Základom sú výdavky predchádzajúceho roku so započítaním inflácie, zvýšenia dopytu služby, zlepšenia úrovne čo zodpovedá uplatneniu tzv. prírastkového princípu. Princíp začínajúci od nuly znamená, že sa neberie do úvahy súčasná výška nákladov, ale robí sa nový odhad. Tento princíp ale nemožno použiť na všetky položky. Výdavky zohľadňujú záväzky z minulých období ako sú zmluvy, neuhradené faktúry, úvery.

Dôležitým nástrojom práce s rozpočtom a zároveň maximalizácie príjmov je sledovanie dodržiavania vyrovnaného rozpočtu a jeho vyrovnanie v efektívnych časových úsekoch, čo je možné z rezervy; fondov obce; dosiahnutých úspor; eliminácia výdavkov, ktoré nie sú záväzné; znižovanie režijných nákladov; obmedzovaním poskytovania služieb a výkonov; určením maximálnej úrovne výdavkov chod úradu a podobne.

Kríza a tlak na kvalitný finančný manažment zvyšujú význam kontroly a analýzy. Ide pritom tak o kontrolu príjmov, kde sledujeme plnenie platenia daní a zabezpečujeme vymáhanie; tak o kontrolu výdavkov ako je napríklad oprávnenosť čerpania, dodržiavanie limitov, efektívne využívanie finančných prostriedkov. Ďalšími nástrojmi sú sledovanie príjmov a výdavkov s následnou analýzou plnenia, úpravy rozpočtu, priebežné analýzy, rozbery až po záverečný účet.

Tab. 21 Podrobný prehľad plnenia príjmovej časti rozpočtu od roku 2005 – 2011

	2005	2006	2007	2008	2009
Podiel na republikových daniach :	52 995	62 981	68 567	76 442	72 326
daň z príjmov FO - závislá činnosť	52 995	62981	68567	76442	72326
Dane a poplatky spolu	13 375	13 741	15 489	14 860	15 195
v tom :					
daň z nehnuteľnosti	5 011	5 203	4 993	5 432	5 393
miestne poplatky, výťažok	957	705	784	1 055	1 812
správne poplatky	2 289	2 428	2 482	2 273	2 208
ostatné poplatky - pokuty	1 576	332	1 109	276	189
zber TDO	3 542	5 073	6 121	5 824	5 593
Výnos z majetku	9 800	15 275	21 588	41 160	15 032
v tom :					
tržby z predaja majetku Billa 5 148 tis.	99	6 594	10 953	29 246	4 451
príjem z MsBH za prenájom Bodva				1277	1740
príjem y bytov a NP	6 687	6707	8233	8 810	7 536
nájomné vo výške odpisov TEHO	2 847	1 905	1 939	1 773	1 225
Nájomné	167	69	463	54	80
Ostatné príjmy	24 348	34 760	30 998	39 712	35 750
v tom :					
príjem z akcií	357	548	548	548	0
prevod z FR	1355	3246	2722	17148	12168
prevod z FRB	1700	5655	150		
náhodilé príjmy	894	3068	4571	2072	3349
Úroky	48	23	18	65	35
príspevok z ÚP – aktivačné	2361	1776	1587	1755	846
rodinné prídavky, hmotná núdza	3166	4823	5944	5346	5035
príjem z opatrovateľskej služby	149	135	137	151	150
príjem v Domove dôchodcov	1984	2074	2654	2513	2694
služby spojené s nájmom	5110	5552	5508	5464	4790
školné, vlastné príjmy škôl	1950	2878	3035	3170	4474
príjem z úrokov z úveru od TEHO	1283	1298	747	392	158
príjem istiny z úveru od TEHO	3991	3684	3377	1088	2051
Vlastné príjmy	100 518	126 757	136 642	172 174	138 303
Dotácie zo ŠR :	52 822	59 961	68 361	62 235	72 341
dotácia blok 31 b.j.		759	8366	917	
12 b.j. Budulovská 2 862		1534	1361		
18 b.j. Budulovská 3 559	3 844				
rómske centrum		2000			
enviromentálny fond		1500			
dotácia na prenesený výkon 416/2001			338	266	669
dotácia na matriku	248	225	289	301	315
dotácia na školstvo - prevádzka	39 153	41 268	45 736	48 178	53 524
dotácia na školstvo - kapitálky II ZŠ		1500		1200	

dotácia na Domov dôchodcov	6 079	5 919	6 410	7 116	7 342
dotácia účelová z KŠU	580	668	707	730	744
dotácia na stavebný úrad	257	532	548	555	578
dotácia na ŠFRB	561	591	653	663	680
dotácia na kapit. Výdavky			350		
dotácia na dofin. školstva za r.2003					5993
dotácia na MŠ	54			146	460
dotácia na komunitných	110	450	617	373	0
dotácia stravovanie, školské potreby, štipendia	1936	3015	2986	1790	2036
Dotácia EU		37352	15241	10632	227
EU dotácia Inkubátor 21 189		20158	1552		
EU dotácia Zekeres 19994		17194	2597	1533	
EU dotácie Enes			4475		
EU dotácia na vzdelávanie			6617	9099	227
Úver spolu :	15 000	22 000	19 013	0	0
blok 31 b.j.			19013		
úver na cesty	15000				
Inkubátor, lad. Plocha, hotel Bodva		22000			
Príjmy spolu	168 340	246 070	239 257	245 041	210 871
Zdroj: Interné materiály mesta					

Dotácie na výkon osobitného príjemcu

V tejto časti popíšeme špecifický mechanizmus z oblasti sociálnej pomoci - dotáciu na výkon osobitného príjemcu dávky v hmotnej núdzi a príspevkov k dávke v hmotnej núdzi, ktorá sa poskytuje od 1. mája 2004 (dávku preberá mesto a poskytuje za ňu naturálne plnenie príjemcom).

Už v roku 2004 mesto malo v priemere 25 poberateľov dávok s celkovými dávkami v sume 130 tis. Sk, z čoho cca 50 % išlo na úhradu nájomného a služieb spojených s nájomom a cca 50 % sa vyplácalo prijímateľom dávky. Príjmy sa týmto spôsobom zinkasovali vo výške 520 tis. Sk.

Od 1. januára 2009 sa poskytovanie dotácií riadilo výnosom Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky z 5. decembra 2007 č. 29775/2007-II/1 o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky v znení výnosu z 26. novembra 2008 č. 23609/2008-II/1 (ďalej len „výnos“) podľa ktorého je možné poskytovať dotáciu na výkon osobitného príjemcu aj pre štátne sociálne dávky. V tejto súvislosti sa nanovo upravil § 4 výnosu, podľa ktorého dotáciu na výkon osobitného príjemcu je možné poskytovať obci, ak je obec určená za osobitného príjemcu:

a) dávky v hmotnej núdzi a príspevkov k dávke v hmotnej núdzi (ďalej len „dávka“) rozhodnutím príslušného úradu podľa § 28 zákona č. 599/2003 Z. z.,

b) príspevku pri narodení dieťaťa, príplatku k príspevku pri narodení dieťaťa a príspevku rodičom (ďalej len „príspevok“) rozhodnutím príslušného úradu podľa § 11 ods. 4 zákona č. 235/1998 Z. z.,

c) prídavku na dieťa a príplatku k prídavku na dieťa (ďalej len „prídavok na dieťa“) rozhodnutím príslušného úradu podľa § 12 ods. 1 písm. b) a § 12 ods. 2 zákona č. 600/2003 Z. z.

Pri dávke sa vyžadovalo, aby bola obec osobitným príjemcom najmenej pre 20 spoločne

posudzovaných osôb v hmotnej núdzi, na ktoré sa poskytuje dávka. Pri prídavku na dieťa nebol stanovený minimálny počet oprávnených osôb a pri príspevku nebol stanovený minimálny počet detí. Pri každom občianovi, u ktorého chceme, aby bol určený za osobitného príjemcu musí mesto na UPSVaR napísať dôvod (t.j. zanedbanie starostlivosti o maloleté deti, záškoláctvo, požívanie alkoholických nápojov) To, že sú mestu dlžní, nie je dôvod na určenie osobitného príjemcu, ak tam je iba tento dôvod, UPSVaR žiadosť zamietne.

Dňom 1. januára 2011 nadobudol účinnosť zákon č. 544/2010 Z. z. o dotáciách v pôsobnosti Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorým sa zrušuje výnos Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky z 5. decembra 2007 č.29775/2007-II/1

o poskytovaní dotácií v pôsobnosti MPSVR SR v znení výnosu z 26. novembra 2008 č.23609/2008-II/1, ktorý priniesol nasledujúce zmeny:

- Poskytnutie dotácie už nie je obmedzené počtom spoločne posudzovaných osôb.
- Dotácia sa poskytne obci, ak použije dávku a príspevky vo vecnej forme alebo v peňažnej forme. Dotácia sa neposkytne, ak obec použije dávku a príspevky ako kombinované plnenie (časť ako vecné plnenie a časť ako priamu výplatu peňažných prostriedkov).
- Ak obec poskytne dávku a príspevky vo vecnej forme dotácia sa poskytne najviac v sume 1,66 eura na mesiac na poberateľa a každú fyzickú osobu, ktorá sa s ním spoločne posudzuje.
- Ak obec poskytne dávku a príspevky v peňažnej forme, dotácia sa poskytne najviac v sume 0,83 eura na mesiac na poberateľa a na každú fyzickú osobu, ktorá sa s ním spoločne posudzuje.
- Žiadosť o dotáciu sa predkladá úradu, v ktorého územnom obvode sa nachádza obec, do 10. dňa kalendárneho mesiaca.

Dopad štatútu osobitného príjemcu na rozpočet obce charakterizuje tab. 22.

Tabuľka 22 Osobitný príjemca (2004-2008 v SK, 2009-2011 v EUR)

Osobitný príjemca	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
počet poberateľov dávok OP/mesiac	22	100	105	92	90	62	20	51
posudzovaných osôb							62	209
príjem za agendu	13 200	60 000	63 000	55 200	54 000	1 245	1 628,46	2 589
prijatá dávka (tis)	1 040	3 166	4 823	5 944	5 346	138 316	146 890	152 443
nájom + služby	520 000					47 229	55 935	58 409
poplatok za komunál						3 640	3 576	3 447
výplata	520 000					87 447	87 379	90 587
cena za 1 poberateľa OP/mesiac	50	50 k	50	50	50	1,66	1,66	0,83
počet poberateľov RP/mesiac						55	67	56
príjem za agendu/rok						545,31	670,64	1 120,50
cena za 1 poberateľa RP/mesiac						0,83	0,83	1,66
príjem do rozpočtu	533 200					52 659	61 810	65 565

Vymáhanie daňových nedoplatkov – postup správcu dane

V tejto časti uvádzame ďalší príklad z praxe v SR – postup mesta pri vymáhaní daňových nedoplatkov. Neplatenie daní a vyháňanie sa daňovej povinnosti má za dôsledok nedostatok financií vo verejnom sektore, čím zákonite viazne rozvoj mesta, obce alebo celej krajiny. Ak daňový subjekt nezaplatil daň alebo neodviedol vybranú alebo zrazenú daň v stanovenej lehote, správca dane postupuje nasledovným spôsobom:

1. Prvá výzva na úhradu nedoplatku + upovedomenie daňovému subjektu o následkoch nezaplatenia do 30 dní od uplynutia doby príslušnej splátky, aby zaplatil alebo odviedol daň v náhradnej lehote, ktorá nesmie byť kratšia ako 15 dní. Ak daňový subjekt nezaplatil vyrubenú daň alebo poplatok a nereagoval ani na prvú výzvu zaslanú správcom dane, správca dane mu doručí druhú výzvu.

2. Druhá výzva na zaplatenie v lehote do 30 dní od uplynutia dátumu stanoveného v prvej výzve. Ak daňový subjekt nezaplatil vyrubenú daň alebo poplatok ani po uplynutí lehoty stanovenej v 2.výzve, správca dane mu doručí pokus o zmier.

3. Pokus o zmier na zaplatenie v lehote do 30 dní od uplynutia dátumu stanoveného v druhej výzve.

4. Ak daňový subjekt nereagoval ani na 1. a 2. výzvu a pokus o zmier, správca dane začne vymáhať vyrubenú daň alebo poplatok ďalšími možnými zákonnými cestami, nastupuje daňové exekučné konanie. Daňové exekučné konanie začína správca dane na podklade exekučného titulu, ktorým je :

- a) právoplatné a vykonateľné rozhodnutie, ktorým bolo uložené peňažné plnenie,
- b) vykonateľný výkaz daňových nedoplatkov.

Formy exekučného konania :

a/ exekučné záložné právo (Rozhodnutie o začatí daňového exekučného konania)

b/ exekučná výzva, voči ktorej môže daňový dlžník do 15 dní odo dňa doručenia podať u správcu dane odvolanie, ktoré má odkladný účinok

c/ exekučný príkaz - vydá správca dane až po márnom uplynutí lehoty na podanie odvolania voči daňovej exekučnej výzve alebo keď správca dane vyhovie odvolaniu čiastočne, alebo keď sa správcovi dane doručí rozhodnutie odvolacieho orgánu, ktorým sa odvolanie zamietlo.

Správca dane môže vykonať daňovú exekúciu :

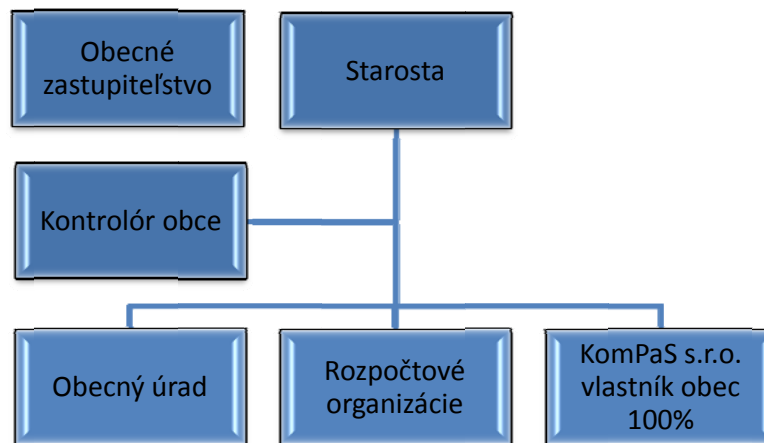
- zrážkami zo mzdy a z iných príjmov (napr. dôchodku),

- prikázaním pohľadávky,
- predajom hnutelných vecí,
- odobratím hotových peňazí a iných vecí, pri ktorých nedochádza k predaju,
- predajom cenných papierov,
- predajom nehnuteľnosti,
- predajom podniku alebo jeho časti,
- postihnutím majetkových práv spojených s obchodným podielom spoločníka v obchodnej spoločnosti.

Správca dane môže vykonať daňovú exekúciu spôsobom, ktorý si sám určí, a môže vykonať daňovú exekúciu u jedného daňového dlžníka i niekoľkými spôsobmi súčasne.

2.6 Prípadová štúdia: Finančný manažment obce Jesenské

Rámcová organizačná štruktúra obce Jesenské je zobrazená na nasledujúcom grafe.



Organizačná štruktúra je rozčlenená nasledovne:

a/ volené orgány t.j. starosta a poslanci:

Obecné zastupiteľstvo – 9 poslancov

Starosta obce (štatutár obce)

Kontrola – kontrolórka obce, podriadená obecnému zastupiteľstvu

b/ výkonná úroveň – starosta vykonávajúci funkciu prednostu úradu, najvyšší výkonný orgán a štatutár obce a obecný úrad (5 zamestnancov):

sekretariát starostu

úsek správy – odbor organizačný, financií a účtovníctva, školstva, sociálnych vecí, kultúry a športu, odbor výstavby a životného prostredia,

úsek správy majetku obce a verejno-prospešných služieb

úsek spoločného úradu a matriky

informačné centrum

Medzi inštitúcie obce pod riadením obecného úradu (celkom 47 platených zamestnancov) patria:

- Materské školy – priamo pod riadením obecného úradu
- Školská jedáleň pre ZŠ a MŠ pod riadením a správou obce
- Zdravotné stredisko – budova pod správou obce
- Športový areál – pod správou obce
- Miestne kultúrne stredisko – priamo pod riadením a správou obecného úradu

Rozpočtové organizácie obce (celkom 80 platených zamestnancov) sú nasledovné:

- Základná škola Viktora Szombathy VJM na nám. Slobody – rozpočtová organizácia obce, so samostatnou právnou subjektivitou. Je plne organizovaná deväťročná škola.
- Základná škola na ul. Mieru – rozpočtová organizácia obce, so samostatnou právnou subjektivitou. Je plne organizovaná deväťročná škola.
- Základná umelecká škola – rozpočtová organizácia obce, so samostatnou právnou subjektivitou. Je plne organizovaná deväťročná škola.

Špecifickým subjektom je KomPaS, s.r.o. - komunálny podnik a služby, 100% majetkovým vlastníkom je obec. Podnik má celkom 3 platených zamestnancov na plný úväzok + konateľ a účtovníčka na čiastočný úväzok.

SWOT ANALÝZA OBCE JESENSKÉ – stručná verzia

Silné stránky obce Jesenské

- ❖ Geografická poloha obce je veľmi výhodná na spoluprácu v mikroregióne, na riadenie činnosti spoločného obecného úradu a pre spoločný sociálno-ekonomický rozvoj v rámci Mikroregiónu alebo v oblasti rozvoja vidieka (4 mikroregióny spolu MAS Cerovina)
- ❖ Pestré spoločenstvá fauny a flóry a zachovalé prírodné prostredie presahujúce aj slovensko-maďarské hranice, Natura 2000, Chránená krajinná oblasť Cerovina
- ❖ Povodie rieky Rimava a potoku Gortva spája obce štyroch mikroregiónov
- ❖ Nadregionálne väzby dopravných komunikačných sietí – železnica Bratislava-Zvolen-Jesenské - Košice, cesty I., II., III. triedy
- ❖ Existujúca sociálna sieť neštátnych subjektov a mimovládnych organizácií
- ❖ Existujúca sieť zdravotníckych zariadení, a vybudovaná sociálna a technická infraštruktúra
- ❖ Veľa prírodných hodnôt a lokalít regionálneho významu - výborná základňa pre rozvoj cestovného ruchu
- ❖ Výhodná geografická poloha a vhodné pôdno-klimatické podmienky pre pestovanie poľnohospodárskych plodín, obilniny, ovocia, zeleniny, liečivých rastlín
- ❖ Tradícia cezhraničnej spolupráce
- ❖ Vhodný územný, prírodný a ľudský potenciál pre diverzifikáciu poľnohospodárskej výroby na vidieku a pre spracovanie dreva
- ❖ Dostatok voľných pracovných síl na trhu práce
- ❖ Funkčné inštitúcie verejného sektoru a samosprávnych orgánov, mikroregión a neziskový sektor

Slabé stránky obce Jesenské

- ❖ Nevyužitý potenciál územia v oblasti cestovného ruchu
- ❖ Nepriaznivý demografický vývoj, starnutie obyvateľstva
- ❖ Nedostatok pracovných príležitostí, odchod mladých vzdelaných ľudí z obce
- ❖ Zvyšovanie chorobnosti ľudí – čo vo veľkej miere zapríčiňuje aj sociálno-ekonomická situácia
- ❖ Zvyšovanie počtu marginalizovaných skupín, zvyšovanie počtu ľudí na pokraji chudoby
- ❖ Obec sa nachádza v regióne s dlhodobou najvyššou nezamestnanosťou (36%), má slabú ekonomickú výkonnosť v porovnaní s inými regiónmi

- ❖ Stagnácia poľnohospodárstva, prebytok a nízka výkupná cena poľnohospodárskych produktov, ekonomická nestabilita poľnohospodárskych podnikov

Príležitosti obce Jesenské

- ❖ Je šanca spoločne rozvíjať obec/mikroregión v rámci EÚ, zúročiť prihraničný charakter územia v rámci cezhraničnej spolupráce najmä v oblasti cestovného ruchu a medzikomunálnej spolupráce
- ❖ Príležitosť využiť zdroje EÚ na zavádzanie nových technológií a na zvýšenie ochrany životného prostredia ako aj obnoviteľných zdrojov energie.
- ❖ Možnosti spoločného získania investičných zdrojov pre rozvoj hospodárstva a zamestnanosti v obci/mikroregióne (štrukturálne fondy EÚ 2007-2014, 2014-2020)
- ❖ Domáce a zahraničné programy najmä EÚ môžu podporovať prípravu spoločných programov zameraných na vzdelávanie, rekvalifikácie a celoživotné vzdelávanie dospelých
- ❖ Úzka sociálno-ekonomická súčinnosť sektorov v obci a v mikroregióne vytvárať nové pracovné príležitosti
- ❖ Súčinnosť môže zvýšiť účinnosť pri revitalizácii a rozvoji vidieckych oblastí a podporuje diverzifikáciu v oblasti poľnohospodárstva (napr. EÚ program Leader)
- ❖ Potencionálna možnosť novej bytovej a priemyselnej výstavby, pôl rastu, vhodná poloha pre rozvoj investícií
- ❖ Spoločný marketing územia, spoločné vzdelávanie v prioritných oblastiach rozvoja územia so zapojením obcí v mikroregióne môže prispieť k zvyšovaniu konkurencieschopnosti
- ❖ Spoločná podpora exportu produktov z mikroregiónu

Ohrozenia obce Jesenské

- ❖ Ekonomická stagnácia a nedostatok investícií do nových technológií, malé odbytové možnosti vlastnej produkcie ohrozujú konkurencieschopnosť firiem v obci a v mikroregióne v rámci spoločného trhu EÚ
- ❖ Na finančne náročné investície obec nebude mať dostatok vlastných zdrojov ani na zabezpečenie spolufinancovania rozvojových projektov (napr. vo výške 5%)
- ❖ Bez systematickej podpory regionálneho rozvoja a zvyšovania inovatívnosti, diverzifikácie na vidieku a neustáleho odborného vzdelávania naďalej sa môžu prehĺbovať sociálne a ekonomické problémy
- ❖ Ďalšie zanedbávanie prírodného potenciálu zvyšuje marginalitu územia a možnosti spoločného rozvoja

- ❖ Narastajúca migrácia obyvateľstva do miest a do vyspelejších oblastí Slovenska
- ❖ Ďalšie zvyšovanie počtu rodín a osôb na hranici chudoby, ďalšie zvyšovanie sa počtu marginalizovaných a neprispôsobivých ľudí

Finančný manažment

Od roku 2007 nové vedenie - starosta a obecné zastupiteľstvo v oblasti finančnej politiky a celkového riadenia obce vytýčilo nasledovné ciele:

1. Zvýšenie príjmových zdrojov s využitím Štrukturálnych fondov EÚ (programovacie obdobie 2007-2013), štátnych dotácií a iných zdrojov na zabezpečenie prioritných investícií pre rozvoj obce podľa Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce 2006-2015 a Územného plánu obce Jesenské.
2. Zefektívnenie a spriehľadnenie rozpočtových výdavkov na údržbu a prevádzku budov v majetku obce s orientáciou na zveľaďovanie a znižovanie energetickej náročnosti
3. Spriehľadnenie a kontrola nákladov a zlepšovanie produkčnej schopnosti a produktivity samosprávy pri poskytovaní služieb obce Jesenské a Obecného úradu
4. Skvalitnenie riadenia, administratívy a technológií obce, zavedenie nových nástrojov riadenia (napr. projektový manažment, Model CAF, marketing služieb, PR), zlepšenie organizačnej a finančnej spolupráce rozpočtových organizácií a firmy (KomPaS, s.r.o. v 100% majetku obce)

Základným nástrojom finančného hospodárenia obce je rozpočet obce. Obec zostavuje svoj rozpočet podľa ustanovenia § 10 odsek 7) zákona č. 583/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Najvýraznejší príjem do rozpočtu obce sú výnosy dane z príjmov t.z. podielové dane ktoré prichádzajú zo štátneho rozpočtu (tab. 23 a 24).

Tab. 23 Vývoj podielových daní (zo štátneho rozpočtu SR) v obci Jesenské:

2007	2008	2009	2010	2011
16.380.000,00 SK (54 3716,39 €)	19.494.061,73 SK (647084,30 €)	598 746,62 €	476 068,38 €	573 161,83 €

Tab. 24 Príjmy obce Jesenské

Príjmy do rozpočtu	2007	2008	2009	2010	2011
Daňové príjmy	SK	SK	EUR	EUR	EUR
Pozemky, stavby, byty	1 038 000,00	1 201 000,00	36 351,00	34430,00	35204,00
TKO, separácia	592 000,00	647 000,00	18457,00	18548,00	15489,00
Verejné priestranstvá	41 000,00	76 000,00	1510,00	1405,00	816,00
Daň za psa	38 000,00	38 000,00	1298,00	1327,00	1334,00
Nedaňové príjmy	SK	SK	EUR	EUR	EUR
Z prenájmu pozemkov	3000,00	7000,00	368,00	382,00	389,00
Z prenájmu budov, atď.	1 456 000,00	1 478 000,00	55868,00	56964,00	45014,00
Z prenájmu strojov			96,00	115,00	130,00
Administr. poplatky	SK	SK	EUR	EUR	EUR
Správne poplatky	22 000,00	148 000,00	5662,00	4338,00	6016,00
Licencie automaty	405 000,00	405 000,00	13 442,00	17922,00	13442,00
Za porušenie predpisov -obvodný úrad	0	2000,00	35,00	27,00	10,00
Poplatky z predaja a služieb	274 000,00	274 000,00	12374,00	3606,00	5666,00
Školné MŠ, ŠKD, ZUŠ	151 000,00	310 000,00	7462,00	6533,00	6926,00
Stravné	358000,00	381 000,00	13225,00	11774,00	12026,00
Požiarny poplatok	5000,00	5000,00	172,00	182,00	167,00
Z odvodov hazardných hier	5000,00	5000,00	210,00	225,00	170,00
Z dobropisov	2000,00	13000,00	0	2573,00	245,00
Z refundácie	249000,00	0	6198,00	10606,00	7643,00
Úroky	3000,00	7000,00	103,00	75,00	76,00

Poznámka: Stanovený kurz prevodu Sk na Eur bolo v roku 2008 = 30,126

Legislatívou stanovený proces tvorby programovo – výkonového rozpočtovania je administratívne veľmi náročný. Obec by bez externej pomoci (konzultanta) proces tvorby, zavádzania, monitorovania a hodnotenia kapacitne len ťažko zvládla.

Štruktúra programového rozpočtu obce Jesenské;

1. Plánovanie, manažment, kontrola
 - 1.1 Manažment obce
 - 1.2 Členstvo v združeníach miest a obcí
 - 1.3 Daňová a rozpočtová politika, vnútorná kontrola
 - 1.4 Vzdelávanie zamestnancov
 - 1.5 Právne poradenstvo
2. Propagácia a marketing
 - 2.1. Propagácia a prezentácia obce
 - 2.2. Kronika obce
3. Interné služby

- 3.1 Hospodárska správa, údržba a evidencia majetku
- 4. Služby obyvateľom
 - 4.1 Matrika
 - 4.2 Register obyvateľov
 - 4.3 Stavebný úrad, školský úrad
 - 4.4 Cintorín a dom smútku
 - 4.5 Iné služby
- 5. Bezpečnosť
 - 5.1 Ochrana pred požiarmi
 - 5.2 Ochrana pred povodňami
 - 5.3 Civilná ochrana
 - 5.4 Verejné osvetlenie
 - 5.5 Miestny rozhlas
- 6. Odpadové hospodárstvo
 - 6.1. Nakladanie s odpadmi
 - 6.2 Odpadové vody
 - 6.3. Separovaný zber
 - 6.4. Obecné kompostovisko
- 7. Kultúra
 - 7.1 Dom kultúry
 - 7.2 Podpora organizácií a združení v obci
 - 7.3 Obecná knižnica
 - 7.4 Organizovanie kultúrnych podujatí
- 8. Pozemné komunikácie, doprava
- 9. Vzdelávanie
 - 9.1 Materská škola
 - 9.2 Základná škola a ZUŠ
 - 9.3 Školský klub detí
 - 9.4 Školská jedáleň
- 10. Šport a voľný čas
 - 10.1 Preádzka štadióna
 - 10.2. Dotácie športovým oddielom
 - 10.3. Športové ihriská
 - 10.4. Detské ihriská
- 11. Prostredie pre život
 - 11.1 Správa a údržba zelene
 - 11.2 Oddychové zóny
 - 11.3 Protipovodňové opatrenia
- 12. Sociálne služby
 - 12.1 Opatrovateľská služba
 - 12.2 Starostlivosť o seniorov
 - 12.3 Aktivačné práce
 - 12.4 Všeobecná lekárska starostlivosť
- 13. Administratíva
 - 13.1 Správa obce
 - 13.2 Bankové a nebankové poplatky a úroky

14. Bývanie

14.1. Štandardný bytový fond

Vo finančnej podobe vyzerá programový rozpočet nasledovne:

Programy	Bežné výdavky v €	Kapitál. výdavky v €	Spolu v €
1. Plánovanie a manažment	49.190	0	49.190
2. Propagácia a marketing	2.300	0	2.300
3. Interné služby	16.720	7.000	23.720
4. Služby obyvateľom	31.460	0	31.460
5. Bezpečnosť, právo a poriadok	19.500	0	19.500
6. Odpadové hospodárstvo	39.000	1.984.00	2.023.000
7. Kultúra	32.500	0	32.500
8. Pozemné komunikácie	4.000	0	4.000
9. Vzdelávanie	1.141.720	0	1.141.720
10. Šport	39.380	0	39.380
11. Prostredie pre život	18.200	977.405	995.605
12. Sociálne služby a zdravotníctvo	84.400	0	84.400
13. Administratíva	99.900	0	99.900
14. Bývanie	0	40.000	40.000
Spolu	1.578.270	3.008.405	4.586.675

Uvádzame aj príklad jedného z Programov rozpočtu s cieľmi, indikátormi, vstupy, výstupy.

1.1 Program 4 Služby obyvateľom; podprogram 4. 3. Stavebný úrad

Zámer podprogramu

Vytvoriť podmienky na efektívne plnenie preneseného výkonu štátnej správy v oblasti výstavby. Stavebný úrad v stavebnom konaní bude vystupovať ako rovnocenný partner. To znamená, že bude nie len direktívnym orgánom, ale tiež bude dbať na ochranu občanov a vykonávať správu a kontrolu v rámci úloh zverených mu zákonom a v rámci zákonom povolených lehôt a medzí. Bude podmieňovať vydanie povolenia dodržaním zákonných podmienok a postupov, no nebude nezdržiavať stavebníka zbytočnou byrokraciou. Pritom ochráni verejný záujem a pri posudzovaní efektívne komunikuje s príslušnými odbornými organizáciami.

T4j	Roky	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	4.3 Stavebný úrad	12895	12988	10500	11500		
		12690	12760	12560	13411		
	Plnenie rozpočtu v %	98	98	120	117		
	Priemerné % plnenie – intenzita naplňania cieľov	99	99	98	106		
	Upravený rozpočet						

Ciele podprogramu

Zabezpečiť efektívne plnenie preneseného výkonu štátnej správy v oblasti výstavby. Plnenie cieľa je hodnotené prostredníctvom % plnenia plánovanej a skutočnej hodnoty merateľných indikátorov.

Merateľné indikátory - % plnenie plánovaných hodnôt

Rok		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Podprogram		Spoločný stavebný úrad					
Cieľ		Zabezpečiť efektívne plnenie preneseného výkonu štátnej správy v oblasti výstavby.					
Zodpovednosť		OCÚ Jesenské					
Indikátor	výstup	Počet vybavených žiadostí					
% plnenie		102	107	94	124		
Indikátor	výstup	% vybavených žiadostí v stanovenom čase					
% plnenie		91	95	100	97		
Indikátor	výstup	% spokojných obyvateľov					
% plnenie		104	95	100	98		
Priemerné % plnenie – intenzita napĺňania cieľov		99	99	98	106		

Komentár

V prípade podprogramu bolo plnenie indikátorov dosiahnuté na vyhovujúcej úrovni. Najvyššie plnenie bolo dosiahnuté v prípade počtu vybavených žiadostí, kde sa podarilo plánovanú hodnotu prekročiť o 24 %. S uvedeným súvisí aj mierne znížené plnenie % vybavených žiadostí v stanovenom čase. Celkovo nie je potrebné uložiť žiadne nápravné opatrenia.

Možnosti generovania príjmov

Obec Jesenské z hľadiska generovanie príjmov musela od r. 2007 veľkým tempom investovať do nasledujúcich oblastí:

1. Do modernizácie strategického a operatívneho riadenia, vrátane zavádzania najnovších manažérskych nástrojov (získanie know-how, rozvoj zamestnancov, projektový manažment, finančné plánovanie a rozpočtovanie, systémy riadenia kvality, manažment

a marketing, riadenie úverov, public-private-partnership, participácia občanov, PR, e-government a pod.).

2. Do technickej infraštruktúry (kanalizácia, ČOV, komunikácie).
3. Do energetických projektov (budovy obce boli/sú nemoderné, neenergetické, náročné na prevádzkovanie a pod.).

Významnou oblasťou finančných nástrojov je aj správa majetku obce t.j. údržba a prevádzka technickej infraštruktúry, budov a zariadení. Dôležitým zámerom riadiacich zmien v obci bol práve dôraz na dosiahnutie a udržanie kvality a hospodárnosti pri výkone činností a služieb orientované na prevádzku a údržbu. V praxi to znamenalo kontrolu nákladov podľa nehnuteľného majetku (budov) resp. programov, priebežného znižovania nákladov podľa možností, zlepšovanie kvality služieb a časovo rýchlej dodávky služieb.

Programovacie obdobie EÚ 2007-2013 ponúkalo jedinečnú príležitosť na realizáciu rozvojových zámerov aj obci Jesenské. Počas 5 rokov (od r.2007) sa implementovalo (a stále je v realizácii) niekoľko desiatok malých a veľkých investičných a neinvestičných projektov z rôznych zdrojov financovania na podporu rôznych programov obce Jesenské. Nenávratné dotácie z projektov niekoľko násobne prevyšujú bežný rozpočet obce Jesenské. Na spolufinancovanie Európskych projektov obec mohla získať veľmi výhodné úvery, čo pomohlo návratné zdroje financovania projektov zabezpečiť.

Na základe skúseností môžeme zhrnúť možnosti na zvyšovanie príjmov, skvalitňovanie finančného manažmentu obce Jesenské nasledovne (tab. 25).

Tabuľka 25 Skúsenosti obce Jesenské

Nástroje na zvyšovanie príjmov	Príjmy vlastné		Príjmy z dotácií	
	Daňové	Nedaňové	Bežné	Kapitálové
Projektový manažment od A po Z; - žiadosti o nenávratný finančný príspevok alebo dotácie z EÚ Štrukturálnych fondov - štátnych dotácií - nadácií - a privátnych zdrojov		zlepšenie kvality služieb a spokojnosti, čo zvýšilo príjem napr. z prenájmu, užívateľské poplatky, dary od sponzorov, zvýšenie odbornosti t.j. efektivity a kompetencií zamestnancov	účelové dotácie zvýšili príjem, spolufinancovanie sa čerpalo na strane plánovaného rozpočtového výdavku	Rast výšky nehnuteľného majetku obce
Verejné obstarávanie a prieskum cien, kvality produktov a služieb na trhu, porovnanie nákladov a pod.	príjmy zo správnych poplatkov za účasť vo VO	zlepšenie kvality služieb a spokojnosti, čo zvýšilo príjem napr. z prenájmu,		

	(za súťažné podklady) zníženie výdavkov	užívateľské poplatky,		
Skvalitňovanie riadenia a rozvoj ľudských zdrojov a vzdelávanie zamestnancov, zvýšenie informovanosti a PR prostredníctvom malých neinvestičných projektov	zlepšenie daňových príjmov a právneho vymáhania daní	zlepšenie a zvýšenie nedaňových príjmov z majetku, z podnikania, užívateľských poplatkov a fundrisingu	bežné príjmy z dotácií na vzdelávanie, študijné cesty, štúdie, publikácie	
Marketing služieb a založenie - Infocentra obce - vlastnej spoločnosti KomPaS, s.r.o. – komunálny podnik a služby, poskytovanie produktov a služieb podľa predmetu činnosti - Infokanáľ obce - Podnikateľský klub - Poskytovanie dotácií pre verejno-prospešné účely a organizácie obce - Verejno-súkromné partnerstvo pre rozvoj informovanosti - Nové spoločenské a športové aktivity v obci		Zlepšenie a zvýšenie nedaňových príjmov z majetku, z podnikania, darov a sponzoringu		Investície zvýšili a zhodnotovali nehnuteľný majetok obce Nákup technológií, techniky a strojov zvýšili hnutelný majetok obce a spoločnosti v majetku obce

Literatúra

1. Európska charta miestnej samosprávy, www.
2. Konceptia decentralizácie a modernizácie verejnej správy SR
http://www.mesa10.sk/subory/archiv/980982000_koceptia_decentralizacie_2001.pdf
3. Meričková, B., Nemeč, J., Beblavá-Sičáková, E. a Beblavý, M.: Kontrahovanie služieb vo verejnom sektore. Presov: ADIN, 2010
4. Nižňanský, V. Pilát J.: Princípy delenia kompetencií a možnosti ich presunu na územnú samosprávu, Mesa 10 04/2009 Analýzy, argumenty, názory
5. Pavel, J., Efektivnost obecních obchodních společností při poskytování služeb. *Politická ekonomie*, 2007, Vol. 55, n. 5, pp. 681-693
6. Ústava Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb.
7. Zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady
8. Zákon 369/1990 Z. z. zo 6. septembra 1990 o obecnom zriadení a zákon č. 453/2001 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov Úplné znenie zákona o obecnom zriadení
9. Zákon 416/2001 Z.z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej na obce a vyššie územné celky
10. Vlastné analytické materiály Martin, Jesenské a Moldava nad Bodvou