



Stratégia finančného riadenia Trnavského samosprávneho kraja

Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

Gestor spracovania Stratégie finančného riadenia TTSK

Ing. Marcela Horáková, riaditeľka Odboru financií

Ing. Júlia Virágová, zástupkyňa riaditeľa odboru poverená riadením Odboru financií

Koordinátor tvorby:

Ing. Zuzana Fridrichová, Odbor financií

Na tvorbe Stratégie sa podieľali:

Členovia pracovnej skupiny

Externí členovia pracovnej skupiny

Ing. Eva Gajarská, PhD., MPH

Ing. Lucia Kašiarová, FCCA

Ing. Veronika Maderová

Ing. Miriam Majorová, PhD.

Ing. Tomáš Majthényi

Ing. Ján Marušinec

Ing. Zuzana Zayoudová, M.Sc.

Ing. Adriana Zliechovcová, PhD., MBA

Zamestnanci TTSK

Ing. Marcela Horáková

Ing. Júlia Virágová

Ing. Ida Antipovová

Ing. Ivana Ondrušková

Ing. Renata Mrvová

Ing. Juliana Machovičová

Ing. Zuzana Fridrichová

Prizvaní odborníci z OvZP

Simona Radičová, SOŠ automobilová Trnava

Martina Horváthová, SZŠ Trnava

Členovia riadiaceho výboru

Ing. Júlia Virágová

Mgr. Viktor Maroši

doc. Ing. Andrej Trnka, PhD.

Mgr. Ján Magdolen

Stratégia finančného riadenia TTSK bola prerokovaná a schválená Uznesením Zastupiteľstva TTSK č. z 28. 06. 2023

OBSAH

1.	ÚVODNÁ ČASŤ	8
1.1	Potreba SMART Stratégie finančného riadenia TTSK	8
1.2	Účel Stratégie finančného riadenia	9
1.3	Stručná charakteristika a štruktúra Stratégie finančného riadenia.....	11
1.4	Väzba Stratégie finančného riadenia na strategické dokumenty SR a TTSK	13
1.5	Legislatívny rámec Stratégie finančného riadenia.....	15
1.6	Proces prípravy a tvorby Stratégie finančného riadenia	17
1.7	Spôsob zapojenia zainteresovaných subjektov do Stratégie finančného riadenia TTSK.....	21
2.	ANALYTICKÁ ČASŤ.....	22
2.1	Identifikácia zdrojov dát a informácií	22
2.2	Analýza vonkajšieho prostredia.....	22
2.3	Konkurenčná analýza	28
2.3.1	Zhodnotenie finančného zdravia.....	31
2.3.2	Zhodnotenie kľúčových finančných indikátorov	34
2.3.3	Zhodnotenie finančných indikátorov v prepočte na obyvateľa	45
2.3.4	Zhodnotenie ďalších finančných indikátorov	53
2.4	Analýza príjmov a výdavkov TTSK.....	57
2.5	Analýza súčasného stavu finančného riadenia v podmienkach TTSK	63
2.5.1	Analýza plánovania a rozpočtovania	63
2.5.2	Analýza účtovníctva a účtovnej evidencie.....	71
2.5.3	Analýza riadenia finančných tokov.....	80
2.5.4	Analýza kontroľingu a benchmarkingu	82
2.5.5	Analýza interných smerníc a predpisov.....	86
2.5.6	Analýza súčasného organizačného usporiadania a kompetencií odboru financií TTSK	88
2.6	SWOT analýza ako výsledok parciálnych analýz	91
2.7	Prognóza a riziká budúceho vývoja bez ďalších opatrení.....	96
3.	STRATEGICKÁ ČASŤ.....	97
3.1	Vízia a hlavný cieľ Stratégie finančného riadenia TTSK	98
3.2	„SMART“ princípy v Stratégii finančného riadenia TTSK aj stanovených strategických cieľov .	99
3.3	Strategické priority Stratégie finančného riadenia TTSK.....	99
3.4.	Strategické ciele v oblasti finančného riadenia TTSK, kľúčové ukazovatele výkonnosti, hodnotenie a výber opatrení.....	102

4.	REALIZAČNÁ ČASŤ	112
4.1	Základné predpoklady úspešnej realizácie Stratégie finančného riadenia	112
4.2	Inštitucionálne a organizačné zabezpečenie Stratégie finančného riadenia TTSK.....	114
4.3	Nástroje/opatrenia/aktivity v rámci implementácie Stratégie finančného riadenia	119
4.4	Postup pri implementácii Stratégie finančného riadenia	129
4.5	Riziká implementácie	129
4.6	Rozpočet a zdroje financovania.....	130
4.7	Systém monitorovania a hodnotenia naplňania Stratégie finančného riadenia.....	132
4.8	Časový harmonogram implementácie.....	133
4.9	Komunikačný plán	135
5.	PRÍLOHY	136

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1	Prehľad súvisiacich strategických a koncepčných dokumentov SR	13
Tabuľka 2	Prehľad súvisiacich strategických a koncepčných dokumentov TTSK	14
Tabuľka 3	Prehľad súvisiacich všeobecne záväzných právnych predpisov SR	16
Tabuľka 4	Výsledky PESTLE analýzy vonkajšieho prostredia	23
Tabuľka 5	Prehľad vstupných údajov TTSK pre výpočet finančných indikátorov	31
Tabuľka 6	Prehľad hodnotenia finančného zdravia TTSK (2011 – 2021)	32
Tabuľka 7	Celkový dlh TTSK (2011 – 2021).....	34
Tabuľka 8	Dlhová služba TTSK (2011 – 2021)	37
Tabuľka 9	Ukazovatele dlhovej služby jednotlivých VÚC (2016 – 2021).....	38
Tabuľka 10	Záväzky TTSK po lehote splatnosti (2011 – 2021).....	41
Tabuľka 11	Omeškané záväzky TTSK min. 60 dní po lehote splatnosti (2011 – 2021).....	42
Tabuľka 12	Bilancia bežného účtu TTSK (2011 – 2021).....	44
Tabuľka 13	Hodnoty základnej bilancie na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)	45
Tabuľka 14	Hodnoty základnej bilancie na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)	46
Tabuľka 15	Hodnoty celkového dlhu na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)	47
Tabuľka 16	Hodnoty celkového dlhu na obyvateľa za jednotlivé VÚC (rok 2021)	48
Tabuľka 17	Hodnoty čistého majetku na obyvateľa TTSK (2011 – 2021).....	49
Tabuľka 18	Hodnoty čistého majetku na obyvateľa za jednotlivé VÚC (rok 2021).....	50
Tabuľka 19	Hodnoty výsledku hospodárenia na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)	51
Tabuľka 20	Výsledok hospodárenia na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)	52
Tabuľka 21	Základná bilancia TTSK (2011 – 2021)	53
Tabuľka 22	Výsledky základnej bilancie za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)	54
Tabuľka 23	Ukazovatele čistého majetku a intenzity investovania TTSK (2011 – 2021).....	55
Tabuľka 24	Typová klasifikácia príjmov TTSK (2018 – 2021).....	58
Tabuľka 25	Ekonomická klasifikácia príjmov TTSK (2018 – 2021)	59
Tabuľka 26	Programová klasifikácia výdavkov TTSK (2018 – 2021)	60
Tabuľka 27	Programová klasifikácia výdavkov TTSK (2018 – 2021)	61

Tabuľka 28 Ekonomická klasifikácia výdavkov TTSK (2018 – 2021)	62
Tabuľka 29 Prehľad počtu „masiek“ účtov v OvZP	74
Tabuľka 30 Prehľad účtovania podľa nákladových stredísk v OvZP	75
Tabuľka 31 Prehľad spôsobov začiatku odpisovania dlhodobého majetku v OvZP	75
Tabuľka 32 Prehľad doby odpisovania jednotlivých druhov dlhodobého majetku v OvZP	76
Tabuľka 33 Prehľad účtovnej politiky pri dlhodobom drobnom nehmotnom majetku v OvZP	76
Tabuľka 34 Prehľad účtovnej politiky pri dlhodobom drobnom hmotnom majetku v OvZP	76
Tabuľka 35 Prehľad štruktúry informácií v evidencii dlhodobého majetku v OvZP	76
Tabuľka 36 Prehľad spôsobu účtovania úbytku zásob v OvZP	79
Tabuľka 37 Prehľad periodicity účtovania použitia finančných transferov v OvZP	79
Tabuľka 38 Prehľad interných smerníc pre účtovnú agendu v OvZP	86
Tabuľka 39 Prehľad interných smerníc pre mzdovú a personálnu agendu v OvZP	87
Tabuľka 40 Prehľad interných smerníc pre oblasť majetku v OvZP	87
Tabuľka 41 Prehľad interných smerníc v oblasti internej kontroly v OvZP	87
Tabuľka 42 Prehľad interných smerníc v oblasti financií a pravidiel nakladania s nimi v OvZP	88
Tabuľka 43 Prehľad interných smerníc pre iné oblasti v OvZP	88
Tabuľka 44 SWOT analýza TTSK	92
Tabuľka 45 Ciele Stratégie finančného riadenia	103
Tabuľka 46 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 1.1.	120
Tabuľka 47 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 1.2.	121
Tabuľka 48 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 1.3.	122
Tabuľka 49 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 2.	123
Tabuľka 50 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 3.	123
Tabuľka 51 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 4.1.	123
Tabuľka 52 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 4.2.	125
Tabuľka 53 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 5.	126
Tabuľka 54 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 6.	127
Tabuľka 55 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 7.	128
Tabuľka 56 Finančný plán realizácie Stratégie finančného riadenia TTSK v tis. EUR	131
Tabuľka 57 Indikátory Stratégie finančného riadenia	133
Tabuľka 58 Časový harmonogram implementácie Stratégie finančného riadenia TTSK	134

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Schéma procesu tvorby Stratégie finančného riadenia TTSK	19
Obrázok 2 Ganttov diagram postupu prác na Stratégii finančného riadenia TTSK	20
Obrázok 3 Rozpočtový proces	65
Obrázok 4 Súčasné organizačné usporiadanie odboru financií Úradu TTSK	89
Obrázok 5 Procesy implementácie Stratégie finančného riadenia	129

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Vývoj celkového skóre finančného zdravia TTSK (2016 – 2021)	32
Graf 2 Vývoj celkového dlhu TTSK (2016 – 2021)	35

Graf 3 Vývoj dlhovej služby TTSK (2016 – 2021)	38
Graf 4 Korelácia celkového dlhu a dlhovej služby TTSK (2016 – 2021)	40
Graf 5 Vývoj bilancie bežného účtu TTSK (2016 – 2021)	44
Graf 6 Vývoj základnej bilancie na obyvateľa TTSK v rokoch 2011 – 2021 (EUR/obyv.)	46
Graf 7 Porovnanie základnej bilancie na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)	47
Graf 8 Vývoj celkového dlhu na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)	48
Graf 9 Porovnanie celkového dlhu na obyvateľa v EUR za jednotlivé VÚC (rok 2021)	49
Graf 10 Vývoj čistého majetku na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)	50
Graf 11 Porovnanie čistého majetku na obyvateľa za jednotlivé VÚC (rok 2021)	51
Graf 12 Vývoj výsledku hospodárenia na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)	52
Graf 13 Porovnanie výsledku hospodárenia na obyvateľa za jednotlivé VÚC (rok 2021)	53
Graf 14 Porovnanie výsledkov základnej bilancie za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)	54
Graf 15 Vývoj čistého majetku TTSK (2011 – 2021)	55
Graf 16 Vývoj intenzity investovania TTSK (2011 – 2021)	56
Graf 17 Vývoj celkových príjmov a výdavkov TTSK v rokoch 2018 – 2021 (údaje v tis. EUR)	58
Graf 18 Štruktúra príjmov TTSK podľa typovej klasifikácie (rok 2021)	59
Graf 19 Štruktúra príjmov TTSK podľa ekonomickej klasifikácie (rok 2021)	60
Graf 20 Rozdelenie výdavkov TTSK podľa programovej klasifikácie (rok 2021)	62
Graf 21 Rozdelenie výdavkov TTSK podľa ekonomickej klasifikácie (rok 2021)	63

ZOZNAM SKRATIEK

BT	bežný transfer
ECB	Európska centrálna banka
EFK	elektronická finančná kontrola
FNPŠ	Fond na podporu športu
EÚ	Európska únia
HČ	hlavná činnosť
INEKO	Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy
IÚZ	individuálna účtovná závierka
KPI	klúčové ukazovatele výkonnosti
KRI	klúčové ukazovatele rizika
KÚZ	konsolidovaná účtovná závierka
MD SPIN	Management dashboard SPIN
MIS	manažérsky informačný systém
MSP	malé a stredné podnikanie
OvZP	organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti
p. b.	percentuálny bod
PČ	podnikateľská činnosť
RISSAM	Rozpočtový informačný systém pre samosprávu
SR	Slovenská republika
SÚC	Správa a údržba ciest
SZĽH	Slovenský zväz ľadového hokeja
TTSK	Trnavský samosprávny kraj
ÚJ	účtovná jednotka
VÚC	vyšší územný celok
ZFK	základná finančná kontrola
Z. z.	Zbierka zákonov

1. ÚVODNÁ ČASŤ

Úvodná časť popisuje dôvody, na základe ktorých bola identifikovaná potreba vypracovania strategického - plánovacieho dokumentu Stratégia finančného riadenia Trnavského samosprávneho kraja (ďalej aj „Stratégia finančného riadenia TTSK“ alebo len „Stratégia finančného riadenia“). Úvodná časť obsahuje účel a hlavný zámer novoprijatej stratégie finančného riadenia v podmienkach TTSK, jej časový a obsahový súvis s ďalšími strategickými dokumentmi a načrtáva legislatívny rámec, v rámci ktorého bola vytvorená. Ďalej naznačuje priebeh strategického plánovacieho procesu a jednotlivých fáz tvorby stratégie finančného riadenia, vrátane časového harmonogramu.

1.1 Potreba SMART Stratégie finančného riadenia TTSK

V spoločenskej a ekonomickej realite dochádza k prechodu od industriálnej spoločnosti k informačnej spoločnosti, označovanej aj ako „znalostná spoločnosť“, založenej na znalostiach, vedomostiach a informáciách. V informačnej spoločnosti sú informácie strategickým zdrojom rozvoja a konkurencieschopnosti, pridaná hodnota sa tvorí z využívania a zúročenia znalostí, informácií a potrebných dát. Prechod k informačnej spoločnosti charakterizujú tieto znaky:

- informácie a znalosti sú považované za strategický zdroj ekonomického a spoločenského rozvoja,
- informácie a znalosti vytvárajú najvýznamnejšiu formu kapitálu podnikov aj regiónov – prístup k nim a osvojenie si práce s nimi umožňujú rýchle a efektívne rozvíjať akúkoľvek činnosť,
- informácie oproti tradičným formám kapitálu prinášajú synergické efekty a vyššiu pridanú hodnotu,
- zmena hodnotovej orientácie zameranej na informácie a znalosti je predpokladom trvale udržateľného rastu a rozvoja,
- informácie sú aj mocenským zdrojom, ktorý umožňuje vyniknúť v konkurenčnom prostredí.

Spoločenská transformácia k informačnej spoločnosti sa prejavuje vo všetkých sférach spoločenského života a vo verejnej sfére prináša kvalitatívny posun od vládnutia k spravovaniu vecí verejných, pričom sa kladie dôkaz na dobrú správu a riadenie. **Úlohou samosprávneho kraja je správať sa ako „dobrý hospodár“, na základe využívania informačného kapitálu a nového prístupu k informáciám a znalostiam.** Zároveň je potrebné reflektovať na trendy, ktoré sa prejavujú v spoločnosti a ekonomike, a to:

- digitálna transformácia a využívanie moderných informačno - komunikačných technológií, moderné informačno-komunikačné technológie, ktoré umožňujú

informácie a explicitné znalosti zdieľať, archivovať, reprodukovать, analyzovať a rôznymi spôsobmi používať,

- globalizácia a internacionalizácia, čo si na úrovni EÚ vyžaduje aj určité prispôsobovanie z hľadiska legislatívy, štrukturálnych zmien, zladenia záujmov, ale prináša aj nové príležitosti, najmä v oblasti získavania nenávratných zdrojov,
- prechod od krátkodobosti k dlhodobosti, pretože bez dlhodobého výhľadu a strategickej vízie nie je možné kvalitne riešiť problémy hospodárskeho rozvoja, kultúrno -sociálneho rozvoja životného prostredia a iné,
- prechod k participačnej demokracii tak, aby sa všetky subjekty, ktorých sa určité rozhodnutie týka, mohli aktívne rozhodovacieho procesu zúčastňovať, s čím súvisí aj rast verejnej informovanosti,
- prechod k spoločenskej zodpovednosti voči „Profit – People – Planet“ a dlhodobej udržateľnosti, namiesto výlučného sledovania ziskovosti a ekonomickej prosperity, čomu zodpovedá nový koncept prosperity pre EÚ a jej členské krajiny zameraný **na odolnosť, inklúziu a udržateľnosť**, s cieľom zabezpečenia spravodlivej a prosperujúcej udržateľnosti z **hľadiska štyroch pilierov – ekonomického, environmentálneho, sociálneho a správy vecí verejných**.
- náročné a turbulentné prostredie a veľká nepredvídateľnosť budúceho vývoja, ktorá prináša riešenie neopakovateľných problémov, ako bola napr. koronakríza.

Aj v reálnej praxi finančného riadenia TTSK treba pružne reagovať na tieto trendy, aby spolu s jeho silnými stránkami bol dosiahnutý synergický efekt. Strategické finančné riadenie v podmienkach TTSK nebolo doteraz spracované v žiadnom dokumente. Krátkodobé finančné riadenie a riešenia ad hoc nevytvárajú potrebné dlhodobé predpoklady pre stabilný a udržateľný rozvoj.

Zásadnou vecou je zmeniť prístup na proaktívny, s maximálnou podporou vzájomnej spolupráce a zdieľania informácií v záujme podpory lokálnej ekonomiky. Čo sa týka finančných zdrojov, okrem strategicky dôležitých informačných zdrojov, je dôležité maximálne využívať finančné zdroje a rezervy vo vnútri lokálnej ekonomiky tak, aby sa vnútorné finančné zdroje využívali čo najúčinnšie a mali niekoľkonásobnú obrátkovosť, využívajúc regionálny multiplikátor. Zmena prístupu si vyžaduje prevzatie väčšej zodpovednosti za riešenie problémov, prechod od formálneho riešenia problémov k reálnym riešeniam a mobilizáciu nielen informačného, ale aj znalostného a ľudského kapitálu vo vnútri TTSK.

1.2 Účel Stratégie finančného riadenia

Stratégia finančného riadenia TTSK, v zmenených podmienkach informačnej spoločnosti, reaguje na aktuálne výzvy samospráv na všetkých úrovniach – makroúrovni, mezoúrovni a mikroúrovni. Výzvou na makroúrovni, t. j. na úrovni štátu je rešpektovanie

legislatívneho rámca pre správu verejných prostriedkov, rozpočtovú zodpovednosť a rozpočtové pravidlá, ale tiež rešpektovanie stanovených pravidiel a zásad pre vypracovávanie strategických dokumentov samospráv v podmienkach SR. Na mezoúrovni by mal nový systém finančného riadenia skvalitniť najmä alokačnú funkciu, kontrolnú a stimulačnú funkciu verejných financií. Na mikroúrovni, t. j. na úrovni jednotlivých organizácií, sa očakáva, že prostredníctvom zavedenia moderných nástrojov a metód finančného riadenia, sa dosiahne zlepšenie finančných tokov a celkového hospodárenia jednotlivých subjektov. Manažérsky orientovaný systém finančného riadenia umožní v jednotlivých organizáciách v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK (ďalej len „OvZP“) identifikovať kritické miesta a možnosti úspor, znížiť náklady, podporiť konkurencieschopnosť a hľadať možnosti ďalších príjmov a výnosov.

Hlavným impulzom pre vypracovanie tohto strategicko - plánovacieho dokumentu sú aktuálne spoločenské výzvy, ako zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti verejných financií, zvyšovanie konkurencieschopnosti regiónov, podpora partnerstiev a spolupráce, maximálne využívanie nenávratných finančných zdrojov EÚ, ako aj zlepšenie procesu finančného riadenia TTSK vo vzťahu k podriadeným OvZP.

Účelom Stratégie finančného riadenia TTSK je vytvoriť komplexný a funkčný systém finančného plánovania, riadenia a kontroly, ktorý zabezpečí, aby sa permanentne, v každej situácii a pri každom finančnom rozhodovaní, správal ako "dobrý hospodár". Vytvorí podmienky a nástroje na to, aby sa zmobilizovali a maximálne efektívne využívali vnútorné finančné zdroje lokálnej ekonomiky a verejné finančné zdroje alokovali čo najúčelnejšie v súlade so strategickými prioritami. Táto stratégia dá finančnému riadeniu strategický, koncepčný rámec a zabezpečí implementáciu nástrojov, ktoré podporia zodpovedné a kvalifikované finančné rozhodovanie a zároveň umožnia pružne reagovať na rôzne finančné výzvy a príležitosti v strednodobom až dlhodobom časovom horizonte, a to v záujme všestranného a ekonomicky udržateľného rozvoja TTSK. Stratégia finančného riadenia prináša najmä kvalitatívnu zmenu výkonu finančnej politiky a riadiacich kompetencií vo finančnej oblasti smerom k OvZP.

Stratégia finančného riadenia má ambíciu vytvoriť nový komplexný systém fungovania, ktorý bude pokrytý zadefinovaním pravidiel a podmienok finančného riadenia nielen na príslušných odborných útvaroch na Úrade TTSK (ďalej len „Úrad“), ale najmä vo vertikálnych vzťahoch smerom k OvZP, pôsobiacich v jednotlivých sektoroch verejných služieb a statkov, ako sú vzdelávanie, sociálne veci, kultúra, doprava, zdravotníctvo a iné.

Hlavným zámerom Stratégie finančného riadenia TTSK je zefektívniť doterajší systém finančného riadenia na Úrade, ale najmä voči OvZP, a to prostredníctvom:

- o analýzy súčasného stavu a výberu vhodných ekonomických a finančných nástrojov, prispôbovaných na podmienky TTSK (napr. finančné účtovníctvo, nákladové účtovníctvo, kalkulácie, rozpočtovanie, finančné plánovanie, finančné analýzy ex-post a ex-ante,

kontroľing, benchmarking a iné), ktoré budú aplikovateľné v jednotlivých oblastiach zabezpečovania verejných statkov a služieb,

- vytvorenia nového systému financovania jednotlivých oblastí kompetenčného rámca (vzdelávanie, sociálne veci, kultúra, doprava, správa a údržba ciest, zdravotníctvo), a to vzhľadom k tomu, že každá z definovaných oblastí má svoje špecifiká,
- implementácie moderných finančných nástrojov a metód, zabezpečenia ich inovatívneho vzájomného prepojenia (napr. prepojenia finančného a manažérského účtovníctva, nákladového účtovníctva a kalkulácií, plánovania a rozpočtovania, finančného účtovníctva a kontroľingových nástrojov),
- zabezpečenia zjednoteného a efektívnejšieho finančného riadenia, usmerňovania a kontroly v podmienkach Úradu vo vzťahu k OvZP, prostredníctvom vytvorenia jednotného systému interných smerníc a pravidiel vo finančnej oblasti,
- posilnenia kontrolných mechanizmov v oblasti finančnej kontroly a auditu na úrovni Úradu, ako aj v jednotlivých OvZP.

1.3 Stručná charakteristika a štruktúra Stratégie finančného riadenia

Stratégia finančného riadenia TTSK je **funkčnou stratégiou**, ktorej úlohou je zabezpečovať, so zreteľom na verejný záujem pri realizácii verejných statkov a služieb, dostatok finančných zdrojov a ich účelné použitie nielen na bezproblémové bežné fungovanie TTSK, ale najmä na zabezpečenie realizácie strategických rozvojových aktivít. Stratégia finančného riadenia TTSK reflektuje na plánované zámery ostatných funkčných alebo konkrétne vecne zameraných stratégií a koncepcií kraja, napr. zameraných na strategický rozvoj sociálnych služieb, zdravotníctva, kultúry, cestovného ruchu a pod.

Finančná stratégia vo všeobecnosti patrí medzi najdôležitejšie funkčné stratégie každého sociálno - ekonomického systému, ktorým je v tomto prípade samosprávny kraj. Finančná stratégia umožňuje jeho rozvoj prostredníctvom stanovenia strategických finančných cieľov, vymedzenia finančných zdrojov a naplánovania konkrétnych strategických finančných aktivít a projektov na zabezpečenie stanovených cieľov. Okrem toho definuje finančné vzťahy medzi zainteresovanými subjektmi, po horizontálnej aj vertikálnej línii. Zabezpečuje dosahovanie stanovených priorít finančného riadenia a dlhodobých finančných cieľov výberom najefektívnejších spôsobov a nástrojoch na ich dosiahnutie, pričom sleduje čo najhospodárnejšie, najúčelnejšie a najefektívnejšie využívaní disponibilných finančných zdrojov, aktívne využíva príležitosti na získanie ďalších finančných zdrojov vo vonkajšom a vnútornom prostredí, a tiež eliminuje finančné riziká.

Stratégia finančného riadenia TTSK sa dá považovať za **hlavnú funkčnú stratégiu**, pretože nastavuje nový systém manažmentu všetkých finančných procesov v jeho konkrétnych podmienkach, využívajúc SMART princípy a nové strategicko - analytické nástroje

na podporu finančného riadenia a rozhodovania. Finančná stratégia využíva moderné finančné nástroje a manažérske metódy, ktoré posunú jeho finančné riadenie na vyššiu kvalitatívnu úroveň. Je veľmi dôležitá pre všestranný a ekonomicky udržateľný rozvoj samosprávneho kraja, nakoľko vytvorí kvalitný finančný mechanizmus na zabezpečenie realizácie jeho dlhodobých cieľov, vrátane tých finančných.

Stratégia finančného riadenia TTSK vytvorí základy pre kvalitnejšie finančné plánovanie, riadenie, rozhodovanie aj kontrolu v podmienkach TTSK, s využitím najmä jeho silných stránok k eliminácii hrozieb z vonkajšieho prostredia, a to prostredníctvom efektívnejšieho alokovania a používania verejných finančných zdrojov, proaktívneho využívania finančných a investičných príležitostí, ako aj lepším riadením finančných rizík. Vytvorí nový systémový, koncepčný rámec finančného riadenia v konkrétnych podmienkach TTSK, využívajúci relevantné finančné dáta a „best practices“, ktorý zabezpečí kvalitnejšie podklady najmä pre strategické, ale aj taktické a operatívne riadenie finančných zdrojov, procesov a rizík v záujme naplnenia stanovených finančných cieľov.

Stratégia finančného riadenia TTSK by mala **priniesť zásadné kvalitatívne zmeny v doterajšom systéme finančného riadenia**, pričom tento nový strategický zámer sa sústreďuje na tieto kľúčové oblasti:

- zlepšenie plánovania a rozpočtovania v podmienkach TTSK,
- efektívnejšiu a transparentnejšiu realizáciu finančných tokov a procesov s nimi súvisiacich v podmienkach TTSK,
- zjednotenie účtovnej evidencie Úradu a všetkých OvZP,
- zavedenie procesov kontroľingu, riadenia a monitorovania výkonnosti Úradu a všetkých OvZP.

Strategicko - plánovací dokument „Stratégia finančného riadenia TTSK“ je štruktúrovaný na štyri samostatné časti:

- **úvodnú časť**, ktorá vymedzuje teoretické, legislatívne a koncepčné východiská a podmienky novoprijatej finančnej stratégie, vymedzuje jej účel a štruktúru, popisuje proces jej tvorby a zapojenie kľúčových aktérov,
- **analytickú a prognostickú časť**, pričom analytická časť obsahuje rôzne analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, konkurenčnú analýzu, porovnávacie analýzy s inými samosprávnymi krajinami a súhrnnú SWOT analýzu, s cieľom identifikovať silné stránky TTSK vo finančnej oblasti, ale aj vymedziť problémy a slabé miesta a zhrnúť znalostnú bázu o efektívnosti alebo neefektívnosti súčasných riešení; prognostická časť modeluje tzv. nulový variant budúceho vývoja finančného riadenia bez akýchkoľvek ďalších zásahov, tzn. pri zachovaní súčasného stavu a nerealizovaní žiadnych opatrení, ako opak tvorby a implementácie novej Stratégie finančného riadenia,
- **strategickú časť**, ako jadro strategického dokumentu, ktorá overuje a precizuje stanovenú víziu, výzvy a strategické ciele stanovené vo vstupnej správe, definitívne

stanovuje súbor strategických cieľov a špecifikuje ich podľa stanovených kritérií SMART aj s určeným požadovaných cieľových finančných indikátorov,

- **realizačnú časť**, ktorá detailnejšie popisuje inštitucionálne, organizačné a zdrojové (najmä finančné) zabezpečenie implementácie novoprijatej finančnej stratégie, a okrem toho stanovuje systém monitorovania plnenia jednotlivých opatrení pre naplnenie jednotlivých strategických cieľov a systém hodnotenia plnenia novoprijatej finančnej stratégie.

1.4 Väzba Stratégie finančného riadenia na strategické dokumenty SR a TTSK

Na makroúrovni bola identifikovaná väzba stratégie finančného riadenia TTSK na nasledovné strategické a koncepcné dokumenty Slovenskej republiky (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Prehľad súvisiacich strategických a koncepcných dokumentov SR

Názov dokumentu / gestor	Časový horizont	Miera vplyvu	Obsah / zameranie vplyvu
Program stability Slovenska na roky 2021 – 2024 Ministerstvo financií SR	2021 – 2024	vysoká	hlavný strednodobý rozpočtový dokument SR, určujúci rozpočtovú stratégiu na predchádzanie tvorby nadmerných deficitov a opatrenia na dosiahnutie fiškálnych cieľov
Rozpočet verejnej správy na roky 2021 až 2024 Ministerstvo financií SR	2021 – 2024	vysoká	rozpočtový dokument, ktorý stanovuje limity pre rozpočtové vzťahy vlády a samosprávy, odhaduje základné ekonomické parametre, výšku príjmov a výdavkov rozpočtov samospráv
Plán obnovy a odolnosti SR Úrad vlády SR	2021 – 2026	vysoká	ucelený koncepcný a plánovací dokument, obsahujúci balík reforiem a investícií v oblasti zelenej ekonomiky, kvalitného vzdelávania, efektívnej verejnej správy, lepšieho zdravia, vedy, výskumu a inovácií, financovaných zo zdrojov EÚ - Mechanizmu na podporu obnovy a odolnosti, nad rámec operačných programov v dôsledku koronakrízy
Integrovaný regionálny operačný program 2014 – 2020 (aktualizovaná verzia 9.0) Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR	2014 - 2020	vysoká	strategický dokument, zameraný na podpory opatrení v oblasti verejných služieb, realizovaných z miestnej a regionálnej úrovne, financovanie rozvojových priorít a investícií na regionálnej úrovni zo zdrojov EÚ
Operačný program Slovensko Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR	2021 – 2027	vysoká	programový dokument v príprave, ktorý bude nahrádzať deväť doterajších operačných programov

			a bude určovať rozvojové priority a investície zo zdrojov EÚ
Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030 Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR	2022 – 2030	vysoká	nadrezortná vládna stratégia, ktorá definuje politiku zavádzania inovatívnych technológií a priority Slovenskej republiky v digitálnej transformácii, a to najmä v týchto piatich oblastiach: spoločnosť a vzdelávanie, verejná správa, hospodárstvo, rozvoj územia, veda, výskum a inovácie

Zdroj: vlastné spracovanie

V procese implementácie je potrebné zohľadniť, že strategické a koncepčné dokumenty Slovenskej republiky sú neustále predmetom úprav a dopĺňania a z tohto dôvodu je dôležité priebežne monitorovať a reflektovať na ich aktualizácie.

Okrem národných dokumentov Stratégia finančného riadenia TTSK nadväzuje na ďalšie prierezové a špecializované strategické a koncepčné dokumenty, spracované pre podmienky TTSK, ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2 Prehľad súvisiacich strategických a koncepčných dokumentov TTSK

Názov dokumentu / gestor	Časový horizont	Miera vplyvu	Obsah / zameranie vplyvu
Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja TTSK (ďalej len „PHSR“) na roky 2016 – 2023 (v konsolidovanom znení aktualizácie)	2016 – 2023	vysoká	hlavný strategický dokument TTSK, ktorý stanovuje kľúčové rozvojové oblasti kraja, ciele, ukazovatele a opatrenia v školstve, vzdelávaní, sociálnych službách, doprave, kultúre, zdravotníctve a i.
Koncepcia rozvoja sociálnych služieb na území TTSK 2021 – 2023	2021 – 2023	stredná	prijatá politika TTSK v oblasti sociálnych služieb
Plán udržateľnej mobility TTSK	2020 – 2050	stredná	koncepčná plánovacia štúdia zameraná na všetky subsystemy dopravy, s cieľom vytvoriť optimálnu dopravnú infraštruktúru na území TTSK pre uspokojenie mobility ľudí aj podnikov
Stratégia rozvoja cyklotrás a cyklodopravy v TTSK na roky 2018 – 2023 (2. aktualizácia)	2018 – 2023	stredná	špecializovaná stratégia, zameraná na vytvorenie vhodných podmienok, zázemia a infraštruktúry pre rozvoj cyklodopravy a cykloturistiky
Stratégia rozvoja sociálnych služieb vo väzbe na území TTSK	2008 – 2013	stredná	parciálna stratégia, zameraná na rozvoj sociálnych služieb v rámci TTSK, vymedzujúca priority v tejto oblasti
Stratégia rozvoja priemyslu na území TTSK	od 2008	stredná	parciálna stratégia, ktorá definuje hlavné ciele pre rozvoj priemyslu na území TTSK,

			prognózu štruktúry priemyselnej základne a postavenia priemyslu do roku 2013
Energetická politika TTSK	od 2008	stredná	vymedzenie priorít a cieľov energetickej politiky, v súlade s PHSR a princípmi štátnej energetickej politiky
Stratégia rozvoja infraštruktúry kultúry, kultúrnych inštitúcií a kultúrnych aktivít na území TTSK	od 2008	stredná	parciálna stratégia, ktorá stanovuje víziu, misiu, hlavné zámery a strategické ciele, a tiež opatrenia a aktivity na ich dosiahnutie v oblasti kultúry TTSK
Stratégia rozvoja cestovného ruchu na území TTSK	od 2008	stredná	parciálna stratégia, ktorá vymedzuje priority a ciele v oblasti podpory a rozvoja cestovného ruchu na území TTSK
Akčný plán rozvoja školstva a vzdelávania na území TTSK	od 2009	stredná	stanovuje ciele, zdroje a opatrenia v oblasti školstva a vzdelávania v pôsobnosti TTSK
Regionálna integrovaná územná stratégia TTSK na roky 2014 – 2020 + Integrovaná územná stratégia udržateľného mestského rozvoja mestskej funkčnej oblasti krajského mesta Trnava na roky 2014 – 2020	od 2018	stredná	multisektorový prierezový strategicko-plánovací dokument za účelom koordinácie integrovaných investícií na území TTSK zo externých zdrojov štrukturálnych, rozvojových a investičných fondov EÚ
Nízkouhlíková stratégia Trnavskej župy	2022 – 2030	stredná	špeciálna ekologická stratégia TTSK s cieľom je znížiť emisie CO ₂ do roku 2030 o 40 % a v záujme splnenia tohto cieľa návrh realizácie adekvátnych opatrení
Koncepcia a program rozvoja telesnej kultúry v TTSK	od 2008	nízka	konceptný dokument o podpore zdravého životného štýlu, športu a telesnej kultúry v podmienkach TTSK
Koncepcia a program rozvoja telesnej kultúry a práce s mládežou na území TTSK	od 2009	nízka	konceptný dokument o podpore zdravého životného štýlu mládeže v podmienkach TTSK, zameranej na šport a telesnú kultúru

Zdroj: vlastné spracovanie

1.5 Legislatívny rámec Stratégie finančného riadenia

Pre prípravu a realizáciu Stratégie finančného riadenia TTSK sú kľúčové viaceré všeobecne záväzné právne predpisy Slovenskej republiky, ktoré vytvárajú jej záväzný legislatívny rámec (Tabuľka 3).

Tabuľka 3 Prehľad súvisiacich všeobecne záväzných právnych predpisov SR

Názov všeobecne záväzného právneho predpisu platného v SR	Miera vplyvu	Obsah / zameranie vplyvu
Ústavný zákon č. 493/2011 Z. z. o rozpočtovej zodpovednosti v znení neskorších predpisov	vysoká	upravuje zriadenie a pôsobnosť Rady pre rozpočtovú zodpovednosť, pravidlá rozpočtovej zodpovednosti a rozpočtovej transparentnosti (napr. limity pre výšku celkového dlhu samosprávy, opatrenia pri jeho prekročení a pod.)
Zákon č. 302/2001 Z.z. o o samospráve vyšších územných celkov (zákon o samosprávnych krajoch)	vysoká	upravuje pôsobnosť samosprávneho kraja, jeho vzťah k štátnym orgánom, obciam a iným právnickým osobám, financovanie samosprávneho kraja a orgány samosprávneho kraja
Zákon č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov	vysoká	upravuje pravidlá zostavovania rozpočtov verejnej správy, ich vzájomné finančné vzťahy, pravidlá rozpočtového hospodárenia, zriaďovanie rozpočtových a príspevkových organizácií a ich hospodárenie
Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov	vysoká	upravuje rozpočty obcí a VÚC, rozpočtový proces, finančné vzťahy medzi jednotlivými rozpočtami, pravidlá rozpočtového hospodárenia, zostavovanie a schvaľovanie záverečného účtu
Zákon č. 534/2021 Z. z. o štátnom rozpočte na rok 2022 v znení neskorších predpisov	vysoká	stanovuje štátny rozpočet na daný rozpočtový rok, celkové rozpočtové príjmy, celkové rozpočtové výdavky a schodok štátneho rozpočtu, rozpočtové rezervy, transfery do rozpočtov obcí a VÚC
Zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov	vysoká	upravuje rozpočtové určenie, termíny a spôsob poukazovania, spôsob rozdeľovania výnosu dane z príjmov fyzických osôb do rozpočtov obcí a VÚC, stanovuje percentuálne rozdelenie výnosu dane do rozpočtu obcí a VÚC
Zákon č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov	vysoká	upravuje základné pravidlá, ciele a spôsob vykonávania finančnej kontroly a auditu

Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve <i>v znení neskorších predpisov</i>	vysoká	upravuje zásady, rozsah, spôsob a preukázateľnosť vedenia účtovníctva účtovných jednotiek
Nariadenie vlády č. 668/2004 Z. z. o rozdeľovaní výnosu dane z príjmov územnej samosprávy <i>v znení neskorších predpisov</i>	vysoká	upravuje kritériá, vzorce a spôsob rozdeľovania výnosu dane z príjmov fyzických osôb obciam a VÚC
Komplex metodických pokynov Ministerstva financií SR, upravujúcich programové rozpočtovanie	vysoká	detailné postupy a metodické usmernenia, ktorými sa zostavujú a vyhodnocujú programové rozpočty

Zdroj: vlastné spracovanie

1.6 Proces prípravy a tvorby Stratégie finančného riadenia

Tento strategicko - plánovací dokument bol vypracovaný v rámci projektu SMART región TTSK, s využitím nenávratného finančného príspevku z operačného programu Efektívna verejná správa, OP EVS DOP-PO1-SC1.1-2019-1 – Inteligentný a lepší samosprávny kraj. Strategický dokument bol vypracovaný v rámci Aktivity 1 – Kvalitné a efektívne procesy, systémy a politiky na Úrade a jej podaktivity, zameranej na lepšie strategické riadenie a výkon kompetencií spracovaním kľúčových strategických dokumentov, ku ktorým patrí aj Stratégia finančného riadenia TTSK.

Ako sme už uviedli, Stratégia finančného riadenia TTSK je osobitnou funkčnou stratégiou, ktorá má špecifické miesto medzi ostatnými stratégiami TTSK. Všetky tieto stratégie priamo súvisia so stratégiou finančného riadenia a ich realizácia má dopad na rozpočet TTSK. Stratégia finančného riadenia TTSK predstavuje vedomé a kvalifikované určenie strategických priorít a základných dlhodobých finančných cieľov, stanovenie postupu realizácie činností a opatrení, ktoré umožnia čo najrýchlejšie dosiahnuť stanovené ciele a alokovanie zdrojov na splnenie cieľov. Príprava a realizácia stratégie implicitne predpokladá racionálny plánovací proces, ktorý je zároveň jej dôležitým komponentom. Vytvorenie stratégií v podmienkach TTSK zakladá podmienky pre moderný strategický manažment, vnímaný najmä ako plánovací proces na dlhodobej koncepčnej úrovni so zameraním na celkový a všestranný rozvoj samosprávneho kraja a zároveň rozvoj konkrétnych oblastí verejných služieb a statkov, v závislosti podľa typu prijatej stratégie.

V rámci tvorby Stratégie finančného riadenia musia byť zodpovedané tieto základné otázky:

- **prečo** je daná stratégia vytváraná,
- **čo** bude daná stratégia riešiť (aké priority a problémy) a v akom hodnotovom kontexte (ako SMART stratégia),
- **ako** budú identifikované problémy riešené (a či vôbec budú riešené),
- **aký je požadovaný cieľový stav**, ktorý by sa mal realizáciou stratégie dosiahnuť,
- **koho** sa daná stratégia týka (aké sú cieľové skupiny),

- **aké** môže mať daná stratégia **dopady**,
- **kedy** a **kto** bude konkrétny problém riešiť a kedy by mal byť vyriešený,
- **ako dlho** daná stratégia platí,
- **koľko** bude strategické riešenie stáť, t. j. aké zdroje (finančné, organizačné, ľudské, technické a iné) bude nutné na dané strategické riešenie vynaložiť a ako budú tieto zdroje zabezpečené.

Stratégia finančného riadenia TTSK pripravená na princípoch SMART prináša tieto kvality:

- **S – je špecifická** – šitá na mieru TTSK, využívajúca najmä jeho silné stránky a príležitosti vo vonkajšom prostredí, riešiaca konkrétne identifikované problémy a výzvy identifikované v doterajšom finančnom riadení, a to najmä vo vzťahu k OvZP,
- **M – je merateľná** – prostredníctvom súboru konkrétnych kvantitatívnych a kvalitatívnych strategických cieľov v oblasti zabezpečenia finančného zdravia a finančnej stability TTSK, ako aj skvalitnenia kľúčových oblastí finančného riadenia,
- **A – je akceptovateľná** – prijateľná pre zainteresované sociálno-ekonomické subjekty, ktoré jej zámery a ciele v plnej miere akceptujú,
- **R – je realistická** – reálna v zabezpečení jej realizácie, ktorá je síce náročná, ale dosiahnuteľná,
- **T – je trvalo udržateľná** – smerovaná do takých oblastí a opatrení, ktoré vytvoria alebo podporia dlhodobu udržateľnú kvalitnú procesy finančného riadenia, pričom jej víziou je dlhodobá prosperujúca finančná udržateľnosť a odolnosť TTSK.

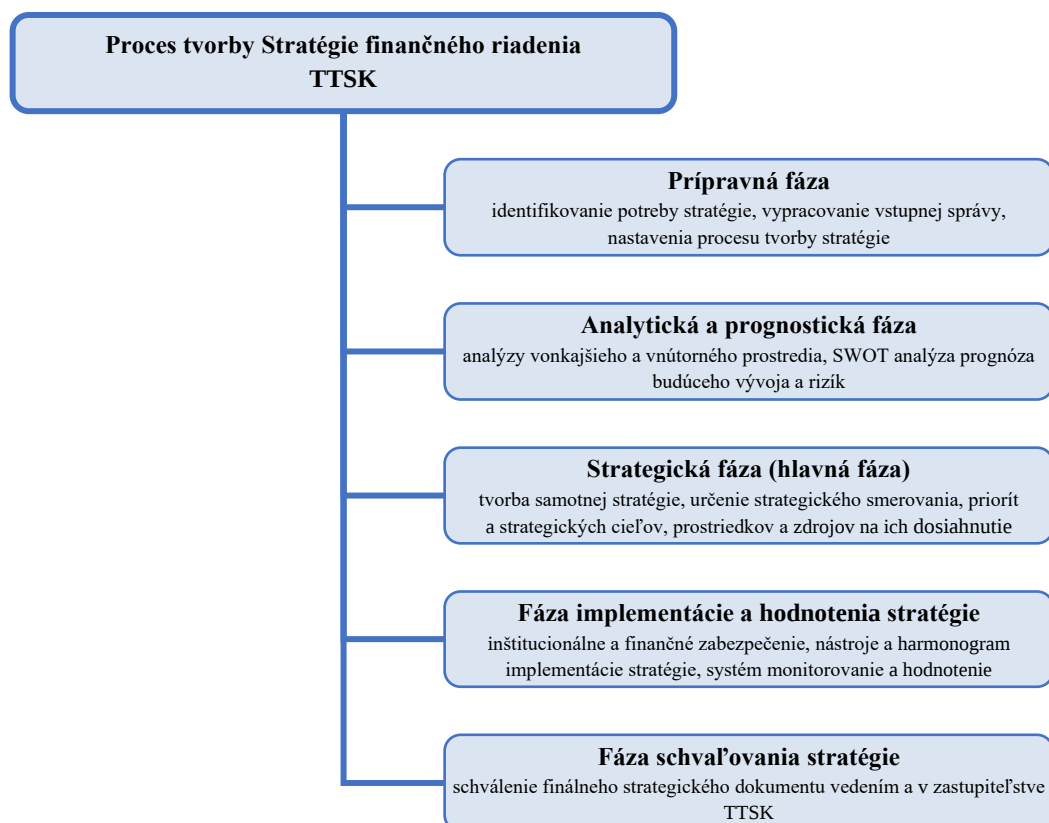
Uplatnenie pravidla SMART pri stanovení strategických finančných cieľov znamená, že **každý cieľ je stanovený** ako:

- **S – špecifický** – presne definovaný, pretože čím presnejšie je cieľ vymedzený, tým je aj jeho realizácia jednoduchšia, predchádza sa tak nepochopeniu alebo nedorozumeniam pri plnení cieľa,
- **M – merateľný** – splnenie cieľa je možné zmerať alebo možno jednoznačne posúdiť, do akej miery bol daný cieľ dosiahnutý,
- **A – akceptovaný** – prijatý a zároveň dosiahnuteľný osobou/útvaram, ktorej bol pridelený na plnenie, cieľ musí byť akceptovaný zodpovednou osobou/útvaram ako splniteľný,
- **R – reálny** – splniteľný v reálnom čase, pričom sú k dispozícii príslušné nástroje a znalosti k jeho splneniu,
- **T – termínovaný** – má stanovený termín, jeho plnenie je časovo ohraničené.

Proces tvorby strategicko - plánovacieho dokumentu Stratégie finančného riadenia TTSK bol náročným tvorivým procesom, pri ktorom boli rešpektované všeobecné princípy tvorby strategických dokumentov, a to najmä transparentnosť a objektívnosť, zapojenie

zainteresovaných subjektov, zameranie na konkrétne významné problémy na základe identifikovaných a reálnych potrieb, koordinovanie strategických súvislostí horizontálne aj vertikálne, formulovanie konkrétnych a adresných opatrení, určenie nositeľov stratégie a jednotlivých opatrení v záujme splnenia strategických cieľov a uplatnenie projektového prístupu vo všetkých fázach tvorby stratégie.

Proces tvorby Stratégie finančného riadenia TTSK je znázornený v nasledujúcom obrázku:



Obrázok 1 Schéma procesu tvorby Stratégie finančného riadenia TTSK

Zdroj: vlastné spracovanie

Proces tvorby Stratégie finančného riadenia TTSK pozostáva z týchto fáz:

1. **identifikácia potreby tvorby stratégie** vecne príslušným odborom Úradu,
2. **prípravná fáza projektu SMART Stratégia finančného riadenia TTSK** zahŕňa vytvorenie pracovnej skupiny, spracovanie priebežnej analýzy a identifikácia základných problémov a priorít vo finančnom riadení, identifikácia legislatívneho rámca a súvisiacich strategických alebo koncepčných dokumentov, vypracovanie a schválenie vstupnej správy,
3. **nastavenie rámcového postupu tvorby stratégie** z hľadiska obsahového, časového a organizačného, čo znamená vytvorenie realizačného plánu vypracovania strategicko - plánovacieho dokumentu, vrátane vytvorenia plánu spolupráce a komunikácie členov pracovnej skupiny, ako aj stanovenie zdrojov získavania informácií

a komunikácie so zainteresovanými subjektmi (OvZP) s cieľom ich zapojenia do tvorby stratégie, v súlade s internou riadiacou smernicou Tvorba strategicko - plánovacích dokumentov v podmienkach TTSK,

4. **analytická fáza** zahŕňa vykonanie strategických analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia v podmienkach TTSK s využitím rôznych metód strategickej analýzy, ako sú PEST analýza, SWOT analýza, konkurenčná analýza, obsahová analýza súčasných dokumentov a postupov v podmienkach TTSK, vykonaním dotazníkových prieskumov a odborných rozhovorov s pracovníkmi OvZP,
5. **prognostická fáza** zahŕňa najmä stanovenie strategického smerovania v oblasti financií a finančného riadenia, určenie strategických priorít v oblasti finančného riadenia, určenie vízie, hlavného cieľa a rôznych variantov strategických cieľov v podmienkach TTSK, ktoré sa ďalej posudzujú a spresňujú, ale tiež prognózu budúceho vývoja finančného riadenia bez prijatia ďalších opatrení a identifikácia možných rizík s tým spojených,
6. **fáza tvorby hlavnej časti strategického dokumentu**, a to konkrétne definitívne stanovenie vízie a strategických finančných cieľov podľa pravidla SMART, hodnotenie a výber konkrétnych opatrení na splnenie stanovených cieľov a k tomu potrebných nástrojov, vymedzenie cieľových finančných indikátorov,
7. **fáza implementácie, financovania a vyhodnocovania stratégie** zahŕňa vymedzenie základných predpokladov jej úspešnej implementácie a potrebných finančných zdrojov, nastavenie procesov implementácie stratégie, vrátane určenia nositeľa a gestora týchto procesov, konkrétnej zodpovednosti a termínov plnenia jednotlivých opatrení, systému monitorovania a vyhodnocovania plnenia stratégie a stanovených strategických cieľov, ako aj komunikačného plánu,
8. **fáza schvaľovania finančnej stratégie** – po finalizácii tohto strategicko - plánovacieho dokumentu nastáva jeho schvaľovanie vo vedení a zastupiteľstve TTSK.

Časový harmonogram tvorby Stratégie finančného riadenia TTSK a jej jednotlivých fáz je znázornený v obrázku 2.

Časový interval	ROK 2021				ROK 2022				ROK 2023			
Fáza č.	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												

Obrázok 2 Ganttov diagram postupu prác na Stratégii finančného riadenia TTSK

Zdroj: vlastné spracovanie

1.7 Spôsob zapojenia zainteresovaných subjektov do Stratégie finančného riadenia TTSK

Predpokladom úspešnej realizácie Stratégie finančného riadenia TTSK je efektívna komunikácia, partnerstvo a spolupráca s kľúčovými zainteresovanými subjektmi. Pri tvorbe SMART Stratégie finančného riadenia boli v širšom kontexte identifikovaní títo sociálno - ekonomickí partneri:

- jednotlivé útvary (odborní / oddelenia) Úradu a samosprávne orgány pôsobiace v rámci TTSK,
- organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK v oblasti vzdelávania,
- organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK v sociálnej oblasti,
- organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK v kultúrnej oblasti,
- organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK v ďalších oblastiach verejných služieb,
- organizácie v zakladateľskej pôsobnosti TTSK,
- orgány štátnej správy (Ministerstvo financií SR, Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, Ministerstvo hospodárstva SR, Ministerstvo dopravy a výstavby SR, Úrad vlády SR a ďalšie ústredné orgány štátnej správy),
- vzdelávacie a výskumné inštitúcie, najmä vysoké školy,
- externí experti a konzultanti,
- mimovládne organizácie a nadácie,
- spolupracujúce samosprávne kraje a cezhraničné regióny,
- široká verejnosť.

Stratégia finančného riadenia zapája do svojej realizačnej fázy konkrétne zainteresované subjekty, inštitúcie a komunity. Jej nadstavbovou kvalitou, ako SMART stratégie, je získať pre aktívnu spoluprácu čo najviac sociálno – ekonomických partnerov, a to pri implementácii konkrétnych opatrení v záujme naplnenia stanovených cieľov. Z uvedených sociálno - ekonomických partnerov sú stredobodom Stratégie finančného riadenia najmä Úrad a všetky OvZP, pôsobiace v oblasti vzdelávania, kultúry, sociálnych vecí a iných verejných statkov a služieb, uvedené v prílohe č. 1. Keďže ambíciou Stratégie finančného riadenia TTSK je predovšetkým skvalitniť finančné riadenie vo vzťahu k OvZP, boli do strategického procesu zapojené všetky OvZP, formou dotazníkových prieskumov, analýzou ich účtovnej dokumentácie a interných predpisov, ako aj využitím odborných skúseností vybraných pracovníkov OvZP v rámci pripomienkového konania. V realizačnej fáze Stratégie finančného riadenia sa značná časť procesných zmien a opatrení bude týkať OvZP. V období, keď sa pripravovala analytická časť strategického dokumentu a vykonávali sa dotazníkové prieskumy, bolo v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK 94 organizácií. Po procese optimalizácie v roku 2021 v oblasti vzdelávania prišlo k zlúčeniu viacerých škôl a školských zariadení a v súčasnosti máme 86 organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK.

2. ANALYTICKÁ ČASŤ

Predmetom analytickej časti sú analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia TTSK, ako aj komparatívna konkurenčná analýza z hľadiska rôznych finančných indikátorov, ovplyvňujúcich finančné zdravie samosprávneho kraja. Jej cieľom je identifikovať stav finančného riadenia a porozumieť mu, zhodnotiť efektivitu súčasných kľúčových finančných procesov, ako aj identifikovať dôležité vplyvy z vnútorného a vonkajšieho prostredia, ktoré budú finančné riadenie samosprávneho kraja v blízkej budúcnosti ovplyvňovať.

2.1 Identifikácia zdrojov dát a informácií

Východiskom pre spracovanie parciálnych analýz boli dostupné primárne dokumenty, získané na Úrade a z OvZP, ako aj verejne dostupné informácie a dáta, a to:

- historické údaje z účtovných kníh, účtovných výkazov a účtovných závierok OvZP,
- operatívna účtovná evidencia OvZP,
- účtové rozvrhy OvZP,
- interné smernice Úradu aj OvZP ,
- historické rozpočty a programový rozpočet TTSK,
- údaje Štatistického úradu SR z www.statistics.sk,
- údaje z www.hospodarenieobci.sk.

Za účelom získania neznámych alebo detailnejších informácií boli použité dotazníkové prieskumy v OvZP, ktoré umožnili hlbšie preskúmať vybrané analyzované oblasti, ako napr. spôsob vedenia analytickej evidencie, preferovaný spôsob účtovania v zmysle platnej legislatívy, doterajší systém plánovania a rozpočtovania, rozsah a obsah interných predpisov a iné. Doplnkovo boli použité aj závery odborných rozhovorov členov pracovnej skupiny, príp. rozhovorov s vybranými zamestnancami OvZP.

Údaje pre konkurenčnú analýzu sú čerpané z internetovej stránky <http://www.hospodarenieobci.sk/>, primárnym zdrojom týchto údajov sú pravidelné štatistické výkazy samospráv, čerpané z Datacentra pôsobiaceho v priamej riadiacej pôsobnosti Ministerstva financií SR.

2.2 Analýza vonkajšieho prostredia

Okolité prostredie, ktoré ovplyvňuje fungovanie TTSK zahŕňa rôzne sféry, a to ekonomickú, právnu, regulačnú, politickú, sociálnu, demografickú, technickú, environmentálnu. Na definovanie kľúčových faktorov vonkajšieho prostredia, ktoré ovplyvňujú alebo budú ovplyvňovať finančné fungovanie TTSK, či už pozitívne alebo negatívne, bola použitá PESTLE analýza, spracovaná pomocou metodiky MAP.

PESTLE analýza je nástrojom strategickej analýzy, ktorý definuje vonkajšie prostredie každého sociálno – ekonomického systému, prostredníctvom týchto vplyvov:

P – politických – existujúceho a potenciálneho pôsobenia politických vplyvov,

E – ekonomických – pôsobenie a vplyv národnej a svetovej ekonomiky,

S – sociálnych – demografické, spoločenské, kultúrne vplyvy,

T – technologických – vplyv nových technológií a digitalizácie,

L – legislatívnych – vplyv národnej, európskej a medzinárodnej legislatívy,

E – environmentálnych – vplyv životného prostredia a ekológie.

Podstatou PESTLE analýzy je identifikovať pre každú skupinu faktorov najvýznamnejšie javy, riziká a vplyvy, ktoré ovplyvnia fungovanie sociálno – ekonomického systému, v tomto prípade TTSK. Jej výsledky budú súčasťou SWOT analýzy. Použitie metódy MAP (Monitor – Analyse – Predict) znamená, že analýza vonkajšieho prostredia je rozložená do troch fáz. V prvej fáze sú monitorované relevantné vonkajšie faktory a sú identifikované tie, ktoré sú dôležité pri tvorbe finančnej stratégie. V druhej fáze sú tieto kľúčové faktory analyzované, najmä ich súčasný stav a vplyv ich pôsobenia. V tretej fáze sa predpovedá vývoj týchto kľúčových faktorov, stanovujú sa prognózy budúceho vývoja kľúčových faktorov vonkajšieho prostredia. Výsledkom je PESTLE analýza demonštrovaná v nasledujúcej tabuľke, ktorá obsahuje kľúčové ovplyvňujúce faktory, analýzu ich doterajšieho vývoja a predpoklad ich vývoja do budúcnosti v podmienkach TTSK s tým, že pri každom faktore je vyznačený pozitívny vplyv (+) ako príležitosť alebo negatívny vplyv (-) ako hrozba.

Tabuľka 4 Výsledky PESTLE analýzy vonkajšieho prostredia

Jednotlivé faktory	Vplyv	Analýza jednotlivých prostredí	Predikcia budúceho vývoja
		POLITICKÉ PROSTREDIE	
Nestabilita politickej situácie	-	zvyšovanie nestability politickej situácie v dôsledku riešenia negatívnych dopadov energetickej krízy	zmeny na politickej scéne; parlamentné voľby 9/2023
Účasť v integračných štruktúrach	+	SR je členom EÚ (od 1. 5. 2004), eurozóny (od 1. 1. 2009) a NATO (od 29. 3. 2004) prijatie zásad spoločných politík EÚ, liberalizovaný trh, možnosť čerpania nenávratných zdrojov EÚ	silný vplyv Bruselu, zlepšovanie čerpania zdrojov z fondov EÚ (z Plánu OBNOVY možnosť čerpať nenávratné zdroje až do výšky 10 % HDP)
Zahraničná obchodná politika	+	vysoká otvorenosť ekonomiky SR, ktorá patrí medzi „najotvorenejšie“ ekonomiky v EÚ (viac ako 180 % HDP), proexportne orientovaná zahraničná obchodná politika, silná jednostranná	SR si zachová charakter malej, otvorenej ekonomiky, silný vplyv hlavných obchodných partnerov, hlavne Nemecka

		orientácia ekonomiky na automobilový priemysel, v roku 2021 bilancia zahraničného obchodu výrazne poklesla	dá sa očakávať slabší zahraničný dopyt dôsledkom koronakrízy, prerušené dodávateľské reťazce, neistota a veľký nárast cien na trhoch s energetickými komoditami
Politické a geopolitické riziká	-	vojna na Ukrajine, hospodárske sankcie voči Rusku a ich negatívne dôsledky na ekonomiku, rastúci vplyv extrémistických a nacionálnych skupín	pokračujúca vojna na Ukrajine a jej dôsledky na európsky región, rastúce politické napätie v Európe a zvyšujúce sa geopolitické hrozby
		EKONOMICKÉ PROSTREDIE	
Hospodársky rast, HDP	-	spomalený hospodársky rast SR vplyvom koronakrízy a vojny na Ukrajine, v roku 2020 došlo k medziročnému poklesu HDP o 4,4 %, v roku 2021 zaznamenaný medziročný rast HDP o 3,0 %, vplyvom oživenia našej, európskej aj svetovej ekonomiky po pandémie COVID-19	očakáva sa spomalenie ekonomického rastu kvôli rôznym geopolitickým rizikám, rôzne scenáre predpovedajú oslabenie hospodárskeho rastu na úrovni cca 2 % (re rok 2023 – 1,5 % a pre rok 2024 – 2,0 %), , aktuálne predikcie stanovujú pre rok 2023 rast HDP na úrovni 0,8 % a pre rok 2024 na úrovni 1,6 %, SR by malo mať lepší rast ako EÚ aj eurozóna
Inflácia	-	v roku 2020 inflácia bola 2,0 %, v roku 2021 presiahla 3,0 % a v roku 2022 presiahla až 10 %, čo je najvyššia inflácia za posledných 20 rokov, najmä výrazný nárast cien potravín, plynu, energií a pohonných hmôt, súvisiaci so situáciou na zahraničných trhoch, vojnovým konfliktom na Ukrajine, ale aj s oživením svetovej ekonomiky po pandémie COVID-19	v krátkodobom období budú veľké inflačné tlaky a rast cien bude pokračovať, v roku 2022 sa očakáva vysoká inflácia nad 10 %, ale súčasné zrýchlenie tempa rastu cien je dočasné, postupne sa budú ceny stabilizovať, a to najmä ceny energetických vstupov, predikcia inflácie pre EÚ je 6,4 % v roku 2023 a 2,8 % v roku 2024, cieľom ECB je dosiahnuť 2 %-nú infláciu
Ekonomická sila obyvateľstva	-	priemerná nominálna mesačná mzda za rok 2021 v SR dosiahla 1 211 EUR, medziročne sa zvýšila o 6,9 %, inflácia vytvorila tlak na vyšší rast nominálnych miezd oproti roku 2020 (nárast 3,8 %), ale reálny rast miezd bol v roku 2021 nižší – medziročný nárast len o 3,6 %, vo verejnom sektore najviac rástli mzdy v zdravotníctve a sociálnej pomoci, minimálna mzda za rok 2021 – 623 EUR, stále rastie zadlžovanie slovenských domácností, a to najrýchlejšie v EÚ, slovenské domácnosti najväčší podiel svojich príjmov v rámci EÚ vynakladajú na energie	domácnosti ešte dokážu ufinancovať svoju spotrebu nižšou tvorbou úspor, bude však vytvorený veľký tlak na rast nominálnych miezd – v 2022 sa predpokladá ich rast o 7,5 – 9 %, ale rast reálnych miezd sa výrazne spomalí alebo zastaví vplyvom inflačných tlakov, zadlžovanie domácností bude pokračovať až na kritickú hodnotu, budú sa zvyšovať tlaky na rast miezd a mzdové požiadavky sa budú presadzovať ľahšie a inými spôsobmi ako doteraz, ďalej sa predpokladá pokles spotrebiteľského dopytu,

			nárast sociálnych neistôt a rastúci počet obyvateľov ohrozených chudobou
Nezamestnanosť	+	v 2020 evidovaná nezamestnanosť dosiahla 6,8 % a v 2021 sa zvýšila na 7,5 %, naopak zamestnanosť v rokoch 2020 - 2021 medziročne klesala, čo nebol dobrý signál, dlhodobý trend vývoja nezamestnanosti v SR je však prevažne pozitívny, v roku 2022 dosiahla miera nezamestnanosti v SR nižšiu úroveň 6,1 %, a tak sa predikcie naplnili. Predpoklad na rok 2023 je priemerná miera nezamestnanosti v SR na úrovni 5,8 % (podľa makroekonomickej prognózy na roky 2022-2026, inštitút finančnej politiky, ministerstvo financií SR, komentár 2023/02)	v krátkodobom horizonte sa predpokladá mierny pokles nezamestnanosti, v roku 2023 sa očakáva pokles evidovanej nezamestnanosti, nezamestnanosť bude štrukturálna (bude sa týkať určitých profesií), rôzne programy pomoci prispievajú k udržaniu pracovných miest, migranti, hlavne z Ukrajiny, budú prínosom pre trh práce najmä v odvetviach a profesiách, kde dopyt prevyšuje ponuku
Realitný trh	+	realitný trh zaznamenal „ochladenie“, prudký rast cien nehnuteľností zaznamenaný v posledných rokoch sa spomalil, ale aj tak výrazne medziročne za 3. Q. 2022 vzrástli ceny nehnuteľností o 22 %, vývoj cien nehnuteľností bol v regiónoch rozdielny – v Trnavskom a Banskobystrickom kraji došlo po dlhom čase k poklesu cien nehnuteľností na bývanie	ceny nehnuteľností sa dostali do pásma vysokého rizika korekcie, preto sa dá očakávať postupná stagnácia rastu cien, dokonca v niektorých regiónoch ich pokles, zhorší sa dostupnosť bývania, zvýši sa záujem o nájomné byty, dá sa očakávať pokles dopytu po nehnuteľnostiach
Vývoj úrokových sadzieb	-	v rokoch 2007-2021 bol permanentný pokles priemerných úrokových sadzieb v dôsledku nulových, dokonca záporných úrokových sadzieb ECB, nízke úrokové sadzby stimulovali rast úverov a zadlžovanie domácností, v priebehu roku 2020 komerčné banky začali zvyšovať úrokové sadzby z úverov	očakáva sa nárast referenčných úrokových sadzieb ECB, komerčné banky zvyšujú úrokové sadzby a sprísňujú úverovú politiku, v roku 2022 už došlo k navýšeniu úrokových sadzieb na hypotéky aj iné úvery, zvyšuje sa kreditné riziko (nesplácania úverov), znižujúci sa objem poskytnutých hypoték
Podnikateľské prostredie	-	podmienky pre podnikanie v SR sú dlhodobo hodnotené ako nepriaznivé – vysoké daňové a odvodové zaťaženie, nízka vymožiteľnosť práva, byrokratická záťaž, neprehľadná legislatíva, regulačné a finančné bariéry, podnikateľské prostredie negatívne zasiahli opatrenia na zamedzenie šírenia COVID-19 a vyhlásenie tzv. núdzového stavu	prioritou je postupné zlepšovanie podmienok na rozvoj podnikania a zlepšovanie podnikateľského prostredia v SR, napr. zavedením tzv. anti-byrokratických balíčkov, pomocou podnikateľom na zmiernenie dopadov pandémie COVID-19 (Lex Korona) zmenou legislatívy, realizáciou programov na podporu malého a stredného podnikania a plnením Stratégie lepšej regulácie RIA 2020
		SOCIÁLNE PROSTREDIE	
Demografický vývoj v EÚ a SR	-	dlhodobo nepriaznivý demografický vývoj – pokles pôrodnosti, starnutie obyvateľstva, predlžovanie priemerného	predpokladá sa, že do roku 2070 bude z celkovej populácie EÚ patriť do vekovej skupiny 65+

		veku dožitia (u žien sa bude predlžovať na 90 rokov a u mužov na 86 rokov), zmeny v štruktúre obyvateľstva SR, od roku 2011 klesá počet obyvateľov SR v produktívnom veku a výrazne sa zvýšil podiel obyvateľov v poproduktívnom veku (cca 16 %), čo zvyšuje nároky na zdravotný a dôchodkový systém	cca 30 % populácie, do vekovej skupiny 80+ cca 13 % populácie, budú sa zvyšovať nároky na zdravotný a sociálny systém, starnúce obyvateľstvo bude vyžadovať nové služby a možnosti pre aktívny životný štýl, dá sa očakávať aj zvýšená migrácia ľudí v rámci EÚ
Vzdelanostná úroveň obyvateľstva	+	mení sa vzdelanostná štruktúra obyvateľstva SR – zvyšuje sa podiel vysokoškolsky vzdelaných ľudí, ale stále je sporná kvalita vzdelávania, SR nedosahuje vo vzdelanostnej úrovni priemer OECD, chýba aplikované školstvo na reálne potreby trhu práce, problémom je odchod vzdelaných ľudí do zahraničia	zvyšovanie vzdelanosti je jednou z priorít SR, pretože sú v úrovni vzdelanosti značné rezervy, napr. bude potrebné zlepšiť jazykové znalosti, vytvoriť podmienky pre štúdium nových odborov,, prepojiť vzdelávanie s praxou , dôkaz na celoživotné vzdelávanie a rekvalifikáciu
Sociálna štruktúra spoločnosti	-	sociálna skladba obyvateľstva v SR je nevyhovujúca, stredná vrstva obyvateľstva nedosahuje štandardnú úroveň, prevažujú domácnosti v nižšom socioekonomickom postavení (viac ako 62 %), rastie počet obyvateľov žijúcich v chudobe alebo ohrozených chudobou, ekonomicky najsilnejšia vrstva tvorí cca 4 % obyvateľstva, sú výrazné regionálne rozdiely, napr. medzi Bratislavou a inými regiónmi Slovenska	vytvorenie silnej strednej vrstvy, nutnosť sociálnych riešení na pomoc obyvateľstvu ohrozenému chudobou, aj keď vývoj bude smerovať k individualizácii, využívaniu súkromných doplnkových schém a zmene solidárnych sociálnych systémov, rastúci ekonomický tlak na znižovanie sociálnych dávok a sprísnenie pravidiel ich poskytovania, hľadanie nástrojov na odstraňovanie sociálnych regionálnych disparít
Behaviorálne charakteristiky – životný štýl	+	preferuje sa život „na dlh“, ohrozenie tradičnej rodiny (rôzne náhrady spolužitia), klesá natalita, odsúva sa založenie rodiny do neskoršieho veku, rastie počet single domácností, stále je vysoká rozvodovosť, dlhodobo pretrváva preferencia vlastného bývania (vlastníctva) pred nájmom, silná orientácia ľudí na „konzum“, zmeny nákupného správania, napr. zvyšovanie nakupovania cez internet, rastúca mobilita za prácou, zvyšovanie finančnej gramotnosti (takmer 2/3 ľudí v produktívnom veku má finančné rezervy)	zmeny sociálneho správania v dôsledku koronakrízy, zmeny nákupného správania v dôsledku koronakrízy, vojnový konflikt na Ukrajine zvyšuje nielen obavy, ale aj opatrnosť obyvateľov, čo môže pozitívne ovplyvniť tvorbu úspor aj ich správanie, rastúce ekologické povedomie môže prispieť k obmedzeniu zbytočných nákupov
		TECHNOLOGICKÉ PROSTREDIE	
Nové technológie	+	rastie vplyv moderných digitálnych, informačných a komunikačných technológií vo všetkých oblastiach, rozširuje sa e-business a rôzne elektronické distribučné kanály,	novoprijatá Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030 stanovuje priority SR v piatich kľúčových oblastiach digitálnej transformácie - hospodárstve,

		SR je v Indexe digitálnej ekonomiky a spoločnosti na 23. mieste (2022), v rokoch 2021/2020 bolo o priečku vyššie na 22. mieste v rámci krajín EÚ - SR značne zaostáva v rozvoji digitálnej spoločnosti a ekonomiky za ostatnými krajinami EÚ, najmä v ľudskom kapitáli, pripojení na internet, integrácii a využívaní digitálnych technológií, v digitálnych verejných službách a pod., koronakríza urýchlila potrebu nových digitálnych riešení v spoločnosti	spoločnosti a vzdelávaní, verejnej správy, rozvoji územia a vo vede, výskume a inováciách, v SR je potrebné zlepšiť digitálne zručnosti, zlepšiť digitálnu transformáciu MSP aj verejnej správy, zavádzať moderné digitálne technológie, veľké dáta a umelú inteligenciu, zlepšiť digitálnu infraštruktúru (pokročilé siete 5G)
Inovácie, výskum, vývoj	-	spoločnosť a ekonomika sa zmenila na znalostnú, preto sú informácie, znalostný kapitál a inovácie novým produkčným /výrobným faktorom, dôležitým pre konkurencieschopnosť národnej ekonomiky, regiónov aj jednotlivých firiem, v Globálnom inovačnom indexe (GII), ktorý posudzuje celkom 132 krajín podľa inovačného potenciálu, SR v roku 2020 – 39. miesto, 2021 – 37. miesto, 2022 – 46. miesto, podľa týchto výsledkov sú v SR investície do výskumu a vývoja dlhodobo nízke, inovačná aktivita je nedostatočná, veľkým problémom je únik „mozgov“	rastúci význam informácií, inovácií a znalostí ako kľúčového faktora úspešnosti na všetkých úrovniach ekonomiky, problémom SR sú inovačné vstupy - podmienky vytvorené pre znalosti a inovácie , preto je dôležité zvýšiť investície do výskumu a vývoja, zlepšiť akademické prostredie a odbornú publikačnú činnosť, najmä na medzinárodnej úrovni, podporovať rozvoj vedomostne náročných odvetví a tiež rôzne kreatívne výstupy, s vysokou pridanou hodnotou
Technologické riziká	-	SR patrí medzi zaostávajúce krajiny v rámci krajín EÚ v rozvoji digitálnej spoločnosti a ekonomiky - Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti, v ktorom SR obsadila 23. miesto (2022), SR má najväčšie rezervy v digitálnych zručnostiach, počítačovej gramotnosti v digitálnej infraštruktúre, rastú technologické riziká a ich negatívne dôsledky škodlivého softvéru (napr. počítačové vírusy, spyware, adware), počítačovej kriminality (napr. bankové krádeže ako phishing, pharming a pod.) a nedostatočnej počítačovej bezpečnosti (heslá, šifrovanie, prístupové práva)	technologické riziká budú stále rásť, preto bola v SR prijatá Národná stratégia kybernetickej bezpečnosti na roky 2021 - 2025, SR plánuje systematickú reformu dátovej politiky, tvorbu nového inštitucionálneho rámca pre tok dát, rozšírenie digitálnych služieb vo verejnom sektore, rozširovanie elektronického podpisu
		LEGISLATÍVNE PROSTREDIE	
Všeobecné právne prostredie	-	nízka úroveň vymožitelnosti práva, veľká korupcia a klientelizmus, nedostatočný spôsob fungovania súdov, nízka dôvera občanov v právny štát aj verejné inštitúcie, podľa Indexu vnímania korupcie (CPI) za rok 2021 sa v SR situácia zlepšuje, SR je na 56. mieste z 180 krajín (medziročné zlepšenie o 4 priečky), ale dosiahnutým bodovým skóre 52/100	rastie spoločenský tlak na boj proti korupcii, súdnictvo a právne prostredie by sa realizáciou zásadnej reformy mali zlepšiť, mali by sa vytvoriť podmienky pre otvorenosť, verejnú kontrolu a nestrannosť súdov, zlepšenie efektivity práce súdov, rozvoj elektronického súdnictva,

		stále zaostáva za priemerom EÚ (skóre 64/100), bola prijatá Protikorupčná politika SR na roky 2019 - 2023	mala by sa zlepšiť dostupnosť transparentných informácií o jednotlivých súdoch
Etika vo verejnej správe	-	problém etiky vo verejnej správe znamená súčasne riešiť problémy etiky aj v ostatných sektoroch a spoločnosti ako takej, podľa správy Transparency International majú občania SR viaceré výhrady voči verejnej správe (pomalosť, neústretnosť, arogancia, nedostatok porozumenia, nekompetentnosť, neposkytovanie informácií občanom, dlhé lehoty, čakanie a nedodržovanie termínov, komplikované formuláre, nedostatok flexibility, podráždenosť a nervozita pracovníkov, zbytočná byrokracia, korupcia a vydieranie), dá sa vnímať pozitívny trend zlepšovania situácie vo verejnej správe	rastúci záujem o etiku vo verejnej správe znamená uplatňovanie kľúčových etických princípov, ako sú odbornosť, konanie vo verejnom záujme, verejná integrita, zodpovednosť, otvorenosť, poctivosť atď. verejná správa musí byť službou verejnosti, snaha o opätovné získavanie dôvery verejnosti a predchádzanie konfliktom záujmov
		ENVIRONMENTÁLNE PROSTREDIE	
Udržateľnosť životného prostredia	+	udržateľnosť životného prostredia úzko súvisí s globálnymi problémami životného prostredia, v samosprávach chýba budovanie environmentálneho piliera v spoločenskej zodpovednosti (Profit - People – Planet), v EÚ sa hodnotí nový Index prechodu k udržateľnosti – Transition Performance Index (TPI), vyjadrujúci úroveň transformácie krajín EÚ k spravodlivej a prosperujúcej udržateľnosti z hľadiska 4 pilierov – ekonomického, sociálneho, environmentálneho a kvality verejnej správy – SR sa umiestnilo na 21. mieste (2021) s „dobrým“ hodnotením, pričom bola pozitívne hodnotená sociálna oblasť a verejná sféra, rezervy má SR v oblasti ochrany životného prostredia a najmä v ekonomickej oblasti, najmä čo sa týka investícií do výskumu a inovácií	bude rásť záujem o túto oblasť, spolu s dlhodobou ekonomickou a sociálnou udržateľnosťou, nevynímajúc verejnú správu, na ročnej báze sa bude hodnotiť pokrok členských krajín EÚ vo viacfaktorovej prosperujúcej udržateľnosti, pričom SR s celkovým „dobrým“ skóre musí zlepšiť najmä hospodársku a environmentálnu transformáciu

Zdroj: vlastné spracovanie

2.3 Konkurenčná analýza

V rámci konkurenčnej analýzy bolo vykonané porovnanie výsledkov TTSK s ostatnými samosprávnymi krajmi, a to z hľadiska celkového finančného zdravia, plnenia tzv. zákonných kritérií a dosahovaných hodnôt kľúčových finančných indikátorov v dlhodobom časovom období. Konkurenčná analýza má charakter ex-post finančnej a komparatívnej analýzy, vykonanej za roky 2011 – 2021, príp. za roky 2016 – 2021, ktorá porovnáva dosiahnuté

výsledky TTSK v časovom rade alebo v komparácii s výsledkami ostatných samosprávnych krajov, alebo s priemernými hodnotami za všetky samosprávne kraje. V rámci konkurenčnej analýzy sú detailnejšie prezentované výsledky TTSK za posledné roky 2020 a 2021 (<http://www.hospodarenieobci.sk/kraje>).

Finančné zdravie samosprávneho kraja vo všeobecnosti vypovedá o tom, do akej miery je jeho hospodárenie udržateľné a či mu spôsobuje alebo nespôsobuje finančné problémy. Podľa metodiky nezávislého inštitútu INEKO je finančné zdravie samosprávneho kraja vyjadrené jedným číslom v intervale 0,0 (najhoršie) až 6,0 (najlepšie) ako celkové skóre finančného zdravia, pričom sumarizuje viacero indikátorov jeho finančnej stability a hospodárenia, s cieľom čo najlepšie odzrkadľovať finančné zdravie daného samosprávneho kraja.

Podľa metodiky INEKO sa celkové skóre finančného zdravia vypočítava ako vážený priemer parciálnych bodových skóre piatich kľúčových indikátorov finančnej stability, ktorým bola priradená rozdielna váha, resp. vplyv na výsledok – celkový dlh s váhou 30 %, dlhová služba s váhou 10 %, bilancia bežného účtu s váhou 30 %, záväzky po lehote splatnosti s váhou 15 % a záväzky minimálne 60 dní po splatnosti s váhou 15 %. To znamená, že celkové hodnotenie finančného zdravia samosprávneho kraja zahŕňa päť parciálnych hodnotení najdôležitejších finančných indikátorov, zhrnutých vo výslednej známke finančného zdravia. V rámci stanoveného celkového skóre finančného zdravia dosiahnutá hodnota nad 3,0 vyjadruje, že samosprávny kraj je prevažne zdravý a jeho finančná stabilita je dobrá. Zvyšujúca sa hodnota celkového skóre finančného zdravia znamená zlepšujúce sa kľúčové finančné indikátory finančnej stability a hospodárenia samosprávneho kraja. Naopak, ak sa celkové skóre finančného zdravia samosprávneho kraja pohybuje v dolnej polovici intervalu medzi 0,0 až 3,0 vyjadruje to, že samosprávny kraj môže mať určité problémy so svojou finančnou stabilitou, aj s plnením zákonných kritérií pre územnú samosprávu.

Zákonné finančné, resp. dlhové kritériá sú definované v § 17 ods. 6 zákona č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 583/2004 Z. z.“ alebo len „zákon“). Konkrétne ide o dve finančné kritériá, ktoré musí samosprávny kraj súčasne plniť, aby mohol na plnenie svojich úloh prijať návratné zdroje financovania, a to:

1. celková suma jeho dlhu nesmie prekročiť 60 % skutočných bežných príjmov predchádzajúceho rozpočtového roka a

2. suma splátok návratných zdrojov financovania vrátane výnosov a suma splátok záväzkov z investičných dodávateľských úverov v príslušnom rozpočtovom roku t. j. dlhová služba samosprávneho kraja nesmie prekročiť 25 % skutočných bežných príjmov predchádzajúceho rozpočtového roka (pričom sa do sumy splátok nezapočítava suma ich jednorazového predčasného splatenia).

Vyššie uvedené dlhové kritériá sú dôležité pre posudzovanie nároku samosprávneho kraja na cudzie úverové zdroje, ale v zákone č. 583/2004 Z. z. je stanovená aj tzv. dlhová brzda, prinášajúca určité konzekvencie pri väčšej, resp. nadmernej miere zadlženia samosprávneho kraja. Prvé sankčné pásmo tzv. dlhovej brzdy začína už pri zadlžení nad 50 %, kedy musí samosprávny kraj zdôvodniť celkovú výšku dlhu a navrhnúť opatrenia na jeho zníženie, pričom všetky tieto skutočnosti musí písomne oznámiť zastupiteľstvu samosprávneho kraja a tiež Ministerstvu financií SR. Ak sa celkový dlh pohybuje v intervale 58 % až 60 %, samosprávny kraj musí do konca rozpočtového roka upraviť svoj rozpočet tak, aby bol prebytkový. Pri vysokom zadlžení nad zákonným limitom 60 %, samosprávnemu kraju hrozí finančná pokuta vo výške 5 % zo sumy prevyšujúceho dlhu.

V § 19 zákona č. 583/2004 Z. z. sú definované ďalšie dve finančné podmienky, ktoré musí samosprávny kraj súčasne spĺňať, inak musí zaviesť ozdravný režim predchádzajúci nútenej správe, a to:

1. celková výška záväzkov samosprávneho kraja po lehote splatnosti nesmie presiahnuť 15 % skutočných bežných príjmov predchádzajúceho rozpočtového roka a

2. samosprávny kraj nesmie mať neuhradený žiadny uznaný záväzok po 60 dňoch odo dňa jeho splatnosti,

pričom ak nastanú, samosprávny kraj je povinný tieto skutočnosti do 3 dní oznámiť Ministerstvu financií SR a do 15 dní vypracovať návrh na zavedenie ozdravného režimu, zahŕňajúci ozdravný rozpočet a opatrenia na stabilizáciu rozpočtového hospodárenia, vrátane stanovenia časového harmonogramu splácania omeškaných záväzkov.

Predmetom konkurenčnej analýzy boli tieto absolútne a pomerové finančné ukazovatele, z ktorých prvých päť tvorí kľúčové finančné indikátory pre hodnotenie finančného zdravia každého samosprávneho kraja:

- celkový dlh,
- dlhová služba,
- bilancia bežného účtu,
- záväzky po lehote splatnosti (v pomere k bežným príjmom),
- záväzky neuhradené 60 a viac dní po lehote splatnosti (v pomere k bežným príjmom),
- základná bilancia na obyvateľa,
- celkový dlh na obyvateľa,
- čistý majetok na obyvateľa,
- výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie na obyvateľa,
- základná bilancia,
- intenzita investovania,
- čistý majetok,
- okamžitá a pohotová likvidita,
- úvery zo ŠFRB (v pomere k príjmom).

Pre výpočet finančných indikátorov TTSK v rokoch 2020 – 2021 boli použité tieto vstupné finančné a demografické údaje, uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 5 Prehľad vstupných údajov TTSK pre výpočet finančných indikátorov

Finančné údaje (v EUR)	2020	2021
Príjmy bežného rozpočtu	164 106 157	172 596 310
Príjmy kapitálového rozpočtu	4 639 596	4 321 842
Výdavky bežného rozpočtu	145 213 094	150 733 901
Výdavky kapitálového rozpočtu	14 948 003	18 854 769
Závazky po lehote splatnosti	0	0
Závazky neuhradené 60 a viac dní po lehote splatnosti	0	0
Krátkodobé pohľadávky	1 229 302	1 276 166
Dlhodobé záväzky	314 969	332 856
Krátkodobé záväzky	8 383 907	10 151 700
Celkový dlh (podľa zákona č. 583/2004 Z. z.)	71 796 764	63 283 480
Bankové úvery a výpomoci	75 796 764	67 283 480
Úvery zo ŠFRB	0	0
Výdavky na splácanie istiny	3 270 635	20 513 285
Úrokové splátky	692 079	594 191
Finančné účty	71 574 218	70 079 984
Neobežný majetok	150 942 629	159 504 351
Výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie	12 689 816	14 845 608
Demografický údaj (k začiatku daného roka)	2020	2021
Počet obyvateľov samosprávneho kraja	562 372	565 324

Zdroj: vlastné spracované podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

2.3.1 Zhodnotenie finančného zdravia

Podľa metodiky INEKO umožňuje **celkové skóre finančného zdravia**, stanovené v intervale od 0,0 do 6,0, jednoducho a objektívnym spôsobom zhodnotiť kvalitu finančného zdravia jednotlivých samosprávnych krajov a výsledky vzájomne porovnávať. Hodnotám celkového skóre finančného zdravia zodpovedá určité kvalitatívne hodnotenie finančného zdravia samosprávneho kraja, a to:

5,0 – 6,0	výborné,
4,0 – 4,9	dobré,
3,0 – 3,9	dostatočné,
2,0 – 2,9	nedostatočné,
1,0 – 1,9	zlé,
0,0 – 0,9	veľmi zlé.

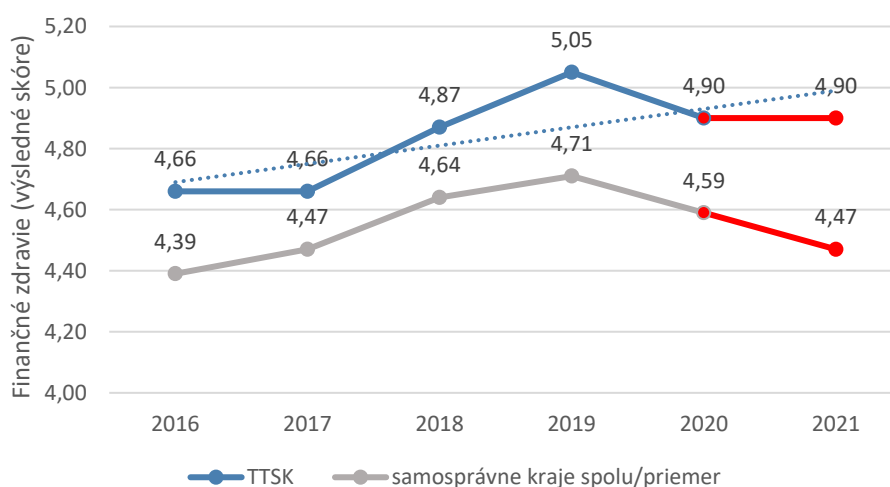
Hodnotenie finančného zdravia TTSK v rokoch 2011 – 2021 je uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 6 Prehľad hodnotenia finančného zdravia TTSK (2011 – 2021)

Finančné zdravie TTSK		
Rok	Celkové skóre (0,0 – 6,0)	Celkové hodnotenie
2011	2,9	nedostatočné
2012	3,7	dostatočné
2013	4,0	dobré
2014	4,4	dobré
2015	4,5	dobré
2016	4,7	dobré
2017	4,7	dobré
2018	4,9	dobré
2019	5,1	výborné
2020	4,9	dobré
2021	4,9	dobré

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z tabuľky 6, ako aj z nasledujúceho grafu 1 je zrejmý dlhodobý trend zlepšovania finančného zdravia TTSK. V sledovanom jedenásťročnom období TTSK dosiahol najlepšie výsledné skóre finančného zdravia 5,1 (presne 5,05) za rok 2019, kedy sa zaradil do najlepšej kategórie. V nasledujúcich rokoch sa mu už nepodarilo udržať v malej skupine samosprávnych krajov s „výborným“ finančným zdravím a s celkovým skóre finančného zdravia 4,9 sa zaradil medzi väčšinu samosprávnych krajov s „dobrým“ finančným zdravím. V roku 2021 si TTSK udržal rovnakú hodnotu celkového skóre finančného zdravia 4,9 (+0,0), akú dosiahol v roku 2020. Vývoj celkového skóre finančného zdravia TTSK, aj v komparácii s priemerným skóre finančného zdravia za všetky samosprávne kraje, za obdobie 2016 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 1.



Graf 1 Vývoj celkového skóre finančného zdravia TTSK (2016 – 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z dlhodobého pohľadu ex-post možno sledovať trend zlepšovania finančného zdravia samosprávnych krajov, najmä v dôsledku znižovania ich zadlženosti, ktorý sa však v roku 2020 prerušil v dôsledku koronakrízy (v grafe vyznačené červenou farbou). Platilo to aj v prípade TTSK, ktorý svoje „nedostatočné“ finančné zdravie od roku 2011 (s celkovým skóre 2,9) do roku 2019 (s celkovým skóre 5,05) postupne zlepšoval na „výborné“. Rok 2019 bol doteraz najlepšie hodnoteným rokom v celej histórii vyhodnocovania finančného zdravia samosprávnych krajov, aj pre TTSK. Možno konštatovať, že TTSK najmä v období 2017 – 2019 zlepšil svoje ukazovatele finančného zdravia, čím vytvoril dobrý základ pre súčasné náročné obdobie.

Za rok 2020 sa priemerné skóre finančného zdravia všetkých samosprávnych krajov mierne zhoršilo z hodnoty 4,71 na hodnotu 4,59. Toto zhoršenie bolo jednoznačne spôsobené príchodom koronakrízy. Aj v prípade TTSK došlo k miernemu zhoršeniu finančného zdravia, vyjadreného poklesom celkového skóre z hodnoty 5,05 na hodnotu 4,90. Samosprávne kraje ostali rozdelené na dve skupiny. Skupina s „výborným“ finančným zdravím sa v roku 2020 zúžila zo štyroch samosprávnych krajov na dva, a to Nitriansky samosprávny kraj, ktorý si udržal rovnaké celkové skóre 5,1 (+0,0) a Trenčiansky samosprávny kraj, ktorý si zlepšil celkové skóre na 5,1 (+0,1) oproti predchádzajúcemu roku. V druhej skupine s „dobrým“ finančným zdravím bolo zvyšných šesť samosprávnych krajov, pričom medziročne sa prepadli TTSK (-0,2) a Banskobystrický samosprávny kraj (-0,3). Najhoršie celkové skóre finančného zdravia 4,5 mal Žilinský samosprávny kraj.

Podľa hodnotenia za rok 2021 došlo k ďalšiemu zhoršeniu finančného zdravia samosprávnych krajov, vyjadreného poklesom priemerného celkového skóre zo 4,59 na 4,47. Podľa metodiky INEKO „výborné“ finančné zdravie si udržal už len Nitriansky samosprávny kraj, aj to až po zaokrúhlení výsledku celkového skóre finančného zdravia na hodnotu 5,0, čo je dolná hranica najlepšej kategórie. Ostatné samosprávne kraje mali za rok 2021 „dobré“ finančné zdravie, z nich najvyššie celkové skóre 4,9 zhodne vykazovali TTSK a Trenčiansky samosprávny kraj, hodnoty celkového skóre finančného zdravia zvyšných samosprávnych krajov sa pohybovali od 4,2 do 4,8. Medziročne sa prepadol z najlepšej kategórie finančného zdravia Trenčiansky samosprávny kraj, ktorý zaznamenal najvýraznejšie medziročné zhoršenie finančného zdravia (-0,2), spolu so Žilinským samosprávnym krajom (-0,3) a Prešovským samosprávnym krajom (-0,1). Možno pozitívne hodnotiť, že finančné zdravie Trnavského, Košického a Banskobystrického samosprávneho kraja ostalo v podstate nezmenené.

Na základe výsledkov konkurenčnej analýzy možno pozitívne hodnotiť, že **TTSK si napriek náročným externým podmienkam, a to najmä negatívnym dopadom koronakrízy, v rokoch 2020 a 2021 udržal veľmi dobré finančné zdravie s výsledným celkovým skóre 4,9.**

2.3.2 Zhodnotenie kľúčových finančných indikátorov

Do skupiny kľúčových indikátorov finančnej stability a hospodárenia samosprávnych krajov môžeme zaradiť celkový dlh, dlhovú službu, záväzky po lehote splatnosti a záväzky neuhradené 60 a viac dní po lehote splatnosti v pomere k bežným príjmom ako aj bilanciu bežného účtu daného samosprávneho kraja. Parciálne hodnotenie týchto kľúčových finančných indikátorov vstupuje do celkového hodnotenia finančného zdravia samosprávneho kraja.

Celkový dlh:

Celkový dlh predstavuje tzv. zákonné kritérium podľa § 17 ods. 6 zákona č. 583/2004 Z. z. a nemal by presiahnuť úroveň 60 %. Ak je celkový dlh samosprávneho kraja nulový, t. j. na úrovni 0 %, pridelené bodové skóre je v najvyššej hodnote 6,0. S rastúcim dlhom, vzhľadom na rastúce kreditné riziko, pridelené bodové skóre lineárne klesá. Pri celkovom dlhu samosprávneho kraja na úrovni tzv. „zákonného kritéria“ (60 %) by bolo pridelené bodové skóre 3,0 v strede hodnotiacej škály a pri teoreticky vyšších hodnotách zadlženosti samosprávneho kraja by hodnotiace bodové skóre klesalo smerom k 0,0. Ukazovateľ celkového dlhu v praxi nemusí presne vyjadrovať celkové zadlženie samosprávneho kraja, a to najmä v prípade „skrytých“ dlhov prostredníctvom podriadených organizácií, dcérskych spoločností alebo PPP projektov. Údaje o celkovom dlhu jednotlivých samosprávnych krajov poskytuje priamo Ministerstvo financií SR, pričom celkový dlh sa počíta podľa vzorca: (bankové úvery a výpomoci + dlhodobé dodávateľské úvery – úvery zo ŠFRB, prípadné úvery na preklopenie časového nesúladu pri financovaní projektov zo štrukturálnych európskych fondov/ (bežné príjmy za predchádzajúci rok).

Hodnoty celkového dlhu TTSK v rokoch 2011 – 2021, vrátane parciálneho bodového hodnotenia tohto finančného indikátora, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 7 Celkový dlh TTSK (2011 – 2021)

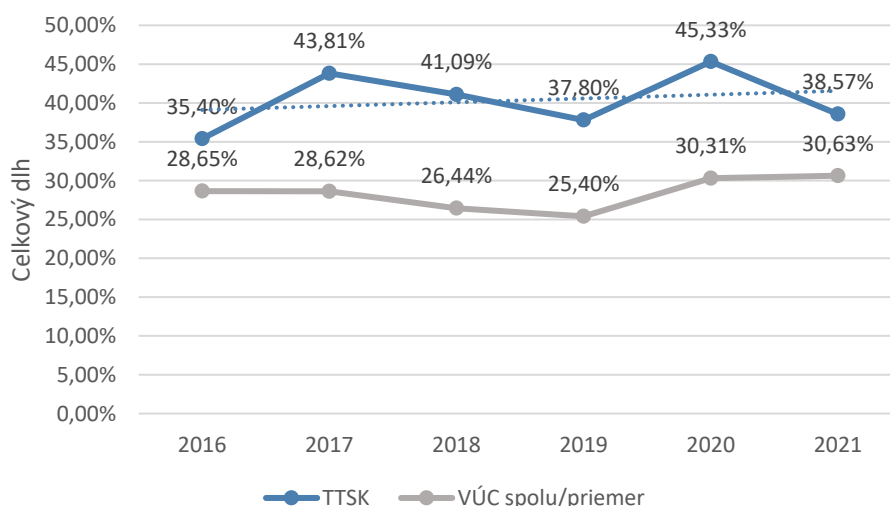
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celkový dlh (v %)	56,3	53,9	49,3	36,5	40,5	35,4	43,8	41,1	37,8	45,3	38,6
Bodové skóre	3,2	3,3	3,5	4,2	4,0	4,2	3,8	3,9	4,1	3,7	4,1

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

V období 2011 – 2021 TTSK zaznamenal najnižšiu úroveň celkového dlhu vo výške 35,4 % v roku 2016. Celkový dlh pod úrovňou 40,0 % vykazoval v rokoch 2014, 2016, 2019 a 2021, v ostatných rokoch sledovaného obdobia bola táto hranica zo strany TTSK prekročená. Treba však uviesť, že nikdy nedošlo k prekročeniu tzv. zákonného kritéria na celkový dlh (60 %). V rámci vykonanej konkurenčnej analýzy za obdobie 2016 – 2021 možno konštatovať, že všetky samosprávne kraje boli s hodnotami celkovej zadlženosti pod tzv. zákonným kritériom pre celkový dlh (60 %) a aj pod prvým sankčným pásmom tzv. dlhovej brzdy (50 %), pričom ich úroveň celkovej zadlženosti bola výrazne nižšia.

Najnižšia priemerná miera zadlženosti samosprávnych krajov bola v roku 2019 (25,4 %), čo bola aj historicky najnižšia hodnota za celé obdobie vyhodnocovania ich finančného zdravia. V rokoch 2015 – 2019 bol čitateľný trend znižovania zadlženosti a postupnej konsolidácie financií u všetkých samosprávnych krajov, ktorý sa v roku 2020 vplyvom koronakrízy prerušil.

Vývoj celkového dlhu TTSK, aj v komparácii s vývojom priemerného celkového dlhu za všetky samosprávne kraje, v období 2016 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 2.



Graf 2 Vývoj celkového dlhu TTSK (2016 – 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Graf 2 potvrdzuje skutočnosť, že v priebehu roka 2020 väčšina samosprávnych krajov už nedokázala pokračovať v pozitívnom trende znižovania zadlženosti, najmä v dôsledku výpadku príjmov vplyvom koronakrízy. V rokoch 2020 a 2021 došlo k významnému nárastu zadlženosti samosprávnych krajov, keď **priemerná miera ich zadlženosti ku koncu roka 2020 medziročne vzrástla z 25,4 % na 30,3 % (medziročný nárast +4,9 p. b., nárast dlhu na 86 EUR/obyv.), a ku koncu roka 2021 ďalej medziročne vzrástla na 30,6 % (medziročný nárast +0,3 p. b., nárast dlhu na 90 EUR/obyv.),** pričom úroveň zadlženosti nad 30,0 % bola predtým zaznamenaná až v roku 2015. Vzhľadom na súčasné geopolitické riziká, energetickú krízu a dozvuky koronakrízy nie sú vyhliadky optimistické. Dá sa predpokladať, že zadlženosť samosprávnych krajov bude v najbližších rokoch rásť, a to najmä vplyvom externých faktorov, ako sú zhoršujúce sa makroekonomické parametre, rast nákladov vplyvom energetickej krízy, zvyšujúca sa inflácia, potreba riešenia nových verejných potrieb a pod.

Ak hodnotíme rok 2020, priemerná miera zadlženosti samosprávnych krajov bola na úrovni 30,3 % (86 EUR/obyv.), ale napriek jej medziročnému nárastu o 4,9 p. b. dosiahla len polovičnú hodnotu tzv. zákonného kritéria (60 %), a tak mohli samosprávne kraje využívať ďalšie návratné finančné prostriedky, najmä bankové úvery za výhodných podmienok. **Za rok 2020 vykazoval TTSK najvyšší dlh vo výške 45,3 % (dlh 97 EUR/obyv.) zo všetkých samosprávnych krajov, ktorý medziročne zvýšil až o 7,5 p. b. čerpaním ďalších bankových**

úverov. Treba však uviesť, že načerpané úvery a návratné finančné výpomoci, ktoré spôsobili tento nárast, si TTSK požíchal za veľmi výhodných podmienok, akou bola napríklad aj nulová úroková sadzba. V danom roku mali okrem TTSK vyššiu ako „priemernú“ zadlženosť ďalšie tri samosprávne kraje, a to Bratislavský samosprávny kraj (36,9 %, medziročný nárast + 0,5 p. b.), Žilinský samosprávny kraj (35,0 %, medziročný nárast +5,4 p. b.), Prešovský samosprávny kraj (33,7 %, medziročný nárast +2,1 p. b.). Nižšiu ako „priemernú“ zadlženosť mali zvyšné štyri samosprávne kraje v tomto zostupnom poradí – Košický samosprávny kraj (29,7 %, medziročný nárast +9,7 p. b.), Trenčiansky samosprávny kraj (28,1 %, medziročný pokles -0,4 p. b.), Banskobystrický samosprávny kraj (26,7 %, medziročný nárast +11,5 p. b.) a Nitriansky samosprávny kraj (10,7 % medziročný nárast +1,4 p. b.), ktorý bol z dlhodobého hľadiska vyhodnotený ako najmenej zadlžený. Z analyzovaných údajov vyplýva, že k ultimu roka 2020 najvýraznejšie vzrástol celkový dlh Banskobystrickému, Košickému a Trnavskému samosprávnemu kraju. Na druhej strane len jediný samosprávny kraj, a to Trenčiansky samosprávny kraj, dokázal ku koncu roku 2020 mierne znížiť svoj celkový dlh.

Ku koncu roka 2021 priemerná miera zadlženosti všetkých samosprávnych krajov opäť vzrástla o 0,3 p. b., na hodnotu 30,6 % (90 EUR/obyv.). Z hľadiska dodržovania tzv. zákonného dlhového kritéria alebo prvého sankčného pásma, nemal žiadny zo samosprávnych krajov problémy, čo im umožňovalo čerpať ďalšie úvery a pôžičky na prefinancovanie rôznych potrieb z titulu výpadku vlastných zdrojov. **Ku koncu roka 2021 malo až šesť samosprávnych krajov celkový dlh nad úrovňou 30,6 %, vrátane TTSK.** Pod priemernou mierou zadlženosti vykazovali svoj celkový dlh len dva samosprávne kraje, a to Nitriansky samosprávny kraj (9,30 %, medziročný pokles -1,4 p. b.) a Banskobystrický samosprávny kraj (22,9 %, medziročný pokles -3,8 p. b.).

Možno pozitívne hodnotiť, že TTSK k ultimu roka 2021 už nebol najviac zadlženým samosprávnym krajom, keď sa mu podarilo znížiť celkový dlh o 6,8 p. b. na hodnotu 38,6 %, čím dosiahol najvýznamnejší medziročný pokles zadlženosti zo všetkých samosprávnych krajov. Za týmto poklesom stálo najmä splatenie tzv. balónovej splátky jedného z úverov z minulosti, na ktorej splatenie si TTSK tvoril rezervu v peňažných fondoch. Najviac zadlženým krajom sa stal Bratislavský samosprávny kraj (41,4 %, medziročný nárast +4,5 p. b.). Z analyzovaných údajov ďalej vyplýva, že ku koncu roka 2021 dokázali znížiť celkovú zadlženosť až štyri samosprávne kraje v takomto poradí – TTSK (medziročný pokles -6,8 p. b.), Banskobystrický samosprávny kraj (medziročný pokles -3,8 p. b.), Nitriansky samosprávny kraj (medziročný pokles -1,4 p. b.) a Žilinský samosprávny kraj (medziročný pokles -1,4 p. b.). Zvyšná polovica samosprávnych krajov naopak zvýšila svoju celkovú zadlženosť v tomto poradí – Trenčiansky samosprávny kraj (medziročný nárast +8,7 p. b.), potom Bratislavský samosprávny kraj (medziročný nárast +4,5 p. b.), Košický samosprávny kraj (medziročný nárast +1,2 p. b.) a Prešovský samosprávny kraj (medziročný nárast + 0,9 p. b.).

Dlhová služba:

Ukazovateľ **dlhovej služby** vyjadruje, aké vysoké výdavky má samosprávny kraj v súvislosti s obsluhou dlhu. Ukazovateľ sa vypočíta ako (výdavky na splácanie istiny + úrokové splátky) / (bežné príjmy za predchádzajúci rok) a uvádza sa v %. Do dlhovej služby sa nezapočítava jednorazové predčasné splatenie úverových záväzkov a bežné príjmy pre účely výpočtu tohto finančného indikátora sú znížené o prijaté granty a transfery.

Zákonom stanovený limit pre dlhovú službu je stanovený na 25 %, čo znamená, že výdavky samosprávneho kraja spojené s obsluhou dlhu by nemali presiahnuť 25 % jeho skutočných bežných príjmov očistených od grantov a transferov za predchádzajúci rozpočtový rok, a pokiaľ dôjde k prekročeniu tohto limitu, samosprávny kraj nemôže čerpať ďalšie návratné zdroje financovania.

Podľa metodiky INEKO sa parciálne skóre dlhovej služby počíta tak, že najprv sa vypočíta vážený priemer hodnôt dlhovej služby za posledný dostupný rok a ďalšie tri predchádzajúce roky, s váhami postupne 4, 3, 2 a 1. Eliminuje sa tak riziko horšieho výsledku dlhovej služby v dôsledku prípadného zarátania predčasného jednorazového splatenia dlhu počas posledného roka. Ak je takto vypočítaná dlhová služba za posledné 4 roky nulová, t. j. v hodnote 0 %, zodpovedá jej parciálne bodové skóre v najvyššej hodnote 6,0. S rastúcou hodnotou dlhovej služby, aj vzhľadom na rastúce kreditné riziko, pridelené bodové skóre lineárne klesá a pri hodnote dlhovej služby 25,0 % by bolo presne 3,0 teda v strede hodnotiacej škály. Pri teoreticky vyšších hodnotách dlhovej služby nad 25,0 % by pridelené bodové skóre klesalo smerom k 0, pričom pri hodnote dlhovej služby rovnnej a viac ako 50 % by bolo 0.

Hodnoty dlhovej služby TTSK v rokoch 2011 – 2021, vrátane parciálneho bodového hodnotenia tohto finančného indikátora, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

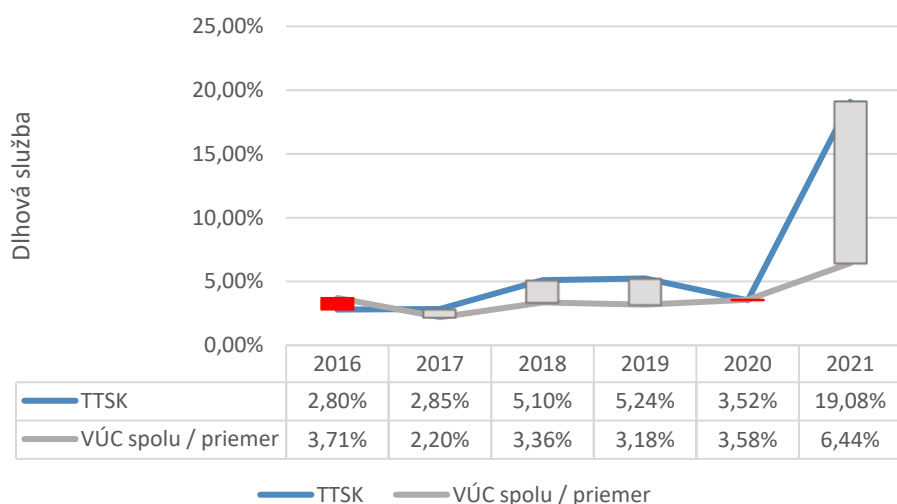
Tabuľka 8 Dlhová služba TTSK (2011 – 2021)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dlhová služba (v %)	54,9*	4,0	6,0	5,1	4,5	2,8	4,2	5,1	5,2	3,5	19,1
Bodové skóre	3,3	3,8	4,2	4,8	5,4	5,5	5,5	5,5	5,4	5,5	4,8

* ide o nekorektnú hodnotu v dôsledku nesprávneho započítania jednorazových predčasných splatení

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Vývoj hodnôt dlhovej služby TTSK, aj v komparácii s priemernými hodnotami dlhovej služby za všetky samosprávne kraje, v období 2016 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 3.



Graf 3 Vývoj dlhovej služby TTSK (2016 – 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z grafu 3 vyplýva priaznivejší vývoj priemernej dlhovej služby za všetky samosprávne kraje. Nárast tohto ukazovateľa pre TTSK v roku 2021 bol spôsobený už spomínaným splatením „balónovej“ splátky istiny úveru, ktorá bola zmluvne dohodnutá, takže musela byť zohľadnená pri výpočte.

Hodnoty dlhovej služby jednotlivých samosprávnych krajov za obdobie 2016 – 2021, vrátane priemerných hodnôt dlhovej služby, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 9 Ukazovatele dlhovej služby jednotlivých VÚC (2016 – 2021)

VÚC	Finančný ukazovateľ – dlhová služba (v %)						priemer 2016 - 21
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Trnavský	2,80 %	2,85 %	5,10 %	5,24 %	3,52 %	19,08 %	6,43 %
Žilinský	2,35 %	1,42 %	2,64 %	2,94 %	8,72 %	16,70 %	5,80 %
Banskobystrický	4,18 %	3,84 %	5,02 %	5,45 %	3,40 %	5,98 %	4,65 %
Košický	11,40 %	2,65 %	3,92 %	2,21 %	2,31 %	0,83 %	3,89 %
Bratislavský	2,31 %	2,15 %	3,72 %	3,80 %	3,68 %	3,89 %	3,26 %
Trenčiansky	2,45 %	2,27 %	3,20 %	2,66 %	2,26 %	2,31 %	2,53 %
Prešovský	1,12 %	1,13 %	1,73 %	1,91 %	2,79 %	3,14 %	1,97 %
Nitriansky	1,79 %	1,62 %	2,21 %	1,99 %	1,79 %	1,80 %	1,87 %
SPOLU/priemer	3,71 %	2,20 %	3,36 %	3,18 %	3,58 %	6,44 %	3,75 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z tabuľky 9 vyplýva, že ani jeden samosprávny kraj nemal dlhodobo žiadny problém s plnením zákonného limitu pre dlhovú službu (25 %), nakoľko u žiadneho z nich hodnoty dlhovej služby v období 2016 – 2020 neboli vyššie ako 10 % a za rok 2021 vyššie ako 20 %. Dlhodobo najnižšie výdavky spojené s obsluhou dlhu, vyjadrené hodnotou dlhovej služby pod 2 %, mal Nitriansky samosprávny kraj (1,87 %) a za ním tesne nasledoval Prešovský

samosprávny kraj (1,97 %). Na druhej strane, **najvyššiu priemernú hodnotu dlhovej služby za obdobie 2016 – 2021 dosiahol TTSK, a to vo výške 6,43 %**. Druhú najvyššiu priemernú hodnotu dlhovej služby za toto obdobie mal Žilinský samosprávny kraj (5,80 %).

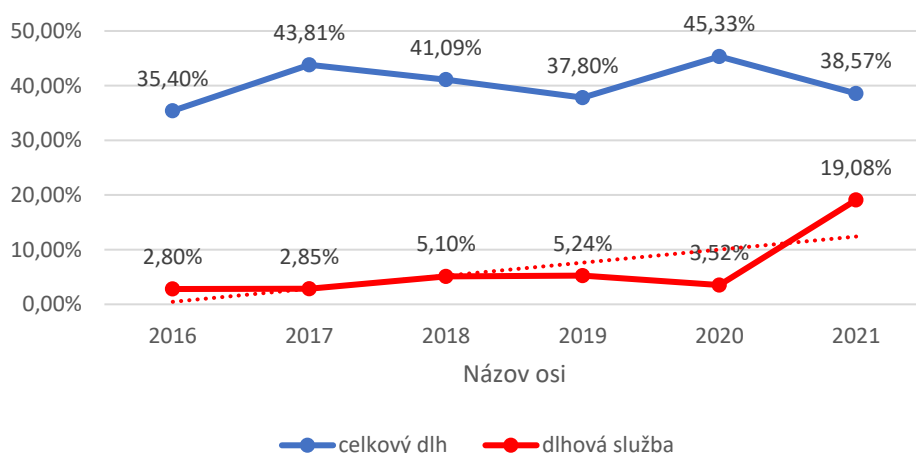
Za rok 2020 bola priemerná hodnota dlhovej služby za všetky samosprávne kraje vo výške 3,58 %, čo bola podobná, porovnateľná úroveň ako v predchádzajúcich troch rokoch. Najväčšiu hodnotu dlhovej služby za rok 2020 vykazoval Žilinský samosprávny kraj (8,72 %, medziročný nárast +5,78 p. b.), za ním nasledoval Bratislavský samosprávny kraj (3,68 %, medziročný pokles -0,12 p. b.) a na 3. pozícii sa umiestnil TTSK (3,52 %, medziročný pokles -1,72 p. b.). Jednoznačne najnižšie výdavky spojené s obsluhou dlhu mal Nitriansky samosprávny kraj (1,79 %, medziročný pokles -0,20 p. b.). **Napriek tomu, že TTSK dosiahol za rok 2021 tretiu najväčšiu hodnotu dlhovej služby, možno pozitívne hodnotiť jej zníženie oproti predchádzajúcemu roku o 1,7 p. b., napriek nárastu celkového dlhu o +7,53 p. b.**

Možno konštatovať, že k nízkym hodnotám dlhovej služby samosprávnych krajov do roku 2020 výraznou mierou prispela expanzívna menová politika ECB, premietnutá do úverovej politiky komerčných bánk, keď úrokové sadzby z úverov postupne klesali na historické minimá, čo platilo aj v prípade úverov pre samosprávy.

V priebehu roka 2021 došlo k postupnému zvyšovaniu úrokových sadzieb z úverov a sprísňovaniu úverovej politiky komerčných bánk, čo spolu so zvýšenou potrebou cudzích úverových zdrojov na dofinancovanie potrieb samospráv v dôsledku koronakrízy spôsobilo **výrazný plošný nárast výdavkov spojených s obsluhou dlhov samosprávnych krajov tak, že v roku 2021 priemerná hodnota dlhovej služby oproti predchádzajúcemu roku vzrástla skoro na dvojnásobok, z 3,58 % na 6,44 % (medziročný nárast +2,86 p. b.).**

K ultimu roka 2021 došlo k výraznému zvýšeniu priemernej dlhovej služby za všetky samosprávne kraje na hodnotu 6,44 %, pričom k najvýraznejšiemu zvýšeniu došlo u TTSK (19,08 %, medziročný nárast +15,56 p. b.) a Žilinského samosprávneho kraja (16,70 %, medziročný nárast +7,98 p. b.). U ďalších samosprávnych krajov, s výnimkou Košického samosprávneho kraja, došlo len k miernemu zvýšeniu dlhovej služby v rozpätí od 0,01 p. b. do 2,58 p. b. V danom roku iba Košický samosprávny kraj dokázal znížiť svoju dlhovú službu (medziročný pokles -1,48 p. b.). Je potrebné upozorniť na skutočnosť, že **v roku 2021 došlo k najväčšiemu nárastu dlhovej služby o 15,56 p. b. na hodnotu 19,08 % v TTSK**, v rámci všetkých samosprávnych krajov. Oproti predchádzajúcemu roku došlo k viac ako päťnásobnému zvýšeniu výdavkov na splácanie istín a úrokov, v dôsledku „balónovej splátky“ úveru vo výške viac ako 14 mil. EUR, čo okrem iného, negatívne ovplyvnilo výsledok priemernej hodnoty dlhovej služby TTSK za obdobie 2016 – 2021, ktorá je najvyššia v rámci všetkých samosprávnych krajov. Splatenie tejto splátky však znížilo zadlženosť TTSK o 6,76 p. b.

Vzťah celkovej zadlženosti a dlhovej služby TTSK je znázornený v nasledujúcom grafe 4.



Graf 4 Korelácia celkového dlhu a dlhovej služby TTSK (2016 – 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Graf 4 potvrdzuje skutočnosť, že v priebehu roka 2021 došlo k výraznému nárastu dlhovej služby, po dvoch predchádzajúcich rokoch klesajúcich výdavkov spojených s obsluhou dlhov. Išlo o najdramatickejšie zvýšenie dlhovej služby TTSK za obdobie 2016 – 2021, keď nárast dlhovej služby bol oveľa výraznejší ako pokles celkovej zadlženosti. Výsledkom je nepriaznivá korelácia dosiahnutej hodnoty dlhovej služby vo vzťahu k celkovému dlhu za rok 2021, ktorá však už bola zdôvodnená.

Závazky po lehote splatnosti:

Závazky po lehote splatnosti v pomere k bežným príjmom sú ďalším sledovaným ukazovateľom, ktorý sa vypočíta ako (celková výška záväzkov po lehote splatnosti) / (bežné príjmy za predchádzajúci rok) a uvádza sa v %. Ak tento ukazovateľ presiahne 15 %, je splnená jedna z dvoch finančných podmienok pre to, že samosprávnemu kraju vzniká povinnosť zaviesť ozdravný režim, predchádzajúci nútenej správe. Podľa metodiky INEKO parciálne bodové skóre, vyjadrujúce hodnotenie tohto finančného indikátora, sa počíta ako vážený priemer bodového skóre za štyri roky (za najnovší dostupný rok + 3 predchádzajúce roky) s váhami 4, 3, 2 a 1, a v prípade, ak nie je údaj za niektorý rok dostupný, neberie sa pri výpočte do úvahy. Ak je výška záväzkov samosprávneho kraja po lehote splatnosti v danom roku na nulovej úrovni, resp. v hodnote 0 %, zodpovedá tomu bodové skóre v najvyššej hodnote 6,0 za daný rok. Ak by boli záväzky po lehote splatnosti na úrovni 15 %, pridelené bodové skóre by bolo 3,0 v strede hodnotiacej škály a ak by boli na úrovni nad 30 %, pridelené bodové skóre by bolo 0,0 za daný rok.

Hodnoty vykazovaných omeškaných záväzkov TTSK v rokoch 2011 – 2021, neuhradených v lehote ich splatnosti, vrátane parciálneho bodového hodnotenia tohto finančného indikátora, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 10 Závazky TTSK po lehote splatnosti (2011 – 2021)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% záväzkov po splatnosti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Bodové skóre	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z dostupných údajov vyplýva, že **všetky samosprávne kraje dokázali dlhodobo s veľkou rezervou dodržiavať zákonný limit, ktorý toleruje maximálny podiel 15 % omeškaných záväzkov na bežných príjmoch za predchádzajúci rozpočtový rok**. Z dostupných údajov sa dá vyhodnotiť, že v období 2016 – 2021 mali všetky samosprávne kraje výbornú platobnú disciplínu, keďže žiaden nevykazoval vyššiu hodnotu tohto finančného indikátora ako 1,7 %. Väčšina samosprávnych krajov dokonca vykazovala nulovú hodnotu záväzkov po lehote splatnosti, na základe čoho bolo ich parciálne hodnotiace skóre v maximálnej hodnote 6,0.

Priemerná hodnota tohto finančného indikátora za všetky samosprávne kraje ku koncu roka 2021 predstavovala 0,017 %, a oproti hodnote 0,027 % z predchádzajúceho roka došlo k zlepšeniu. K ultimu roka 2021 najvyšší podiel záväzkov po lehote splatnosti v pomere k bežným príjmom za predchádzajúci rozpočtový rok mal Košický VÚC (0,08 %). Optimálnu nulovú hodnotu tohto finančného ukazovateľa dosiahli TTSK, Nitriansky samosprávny kraj a Banskobystrický samosprávny kraj. Zvyšné samosprávne kraje dosiahli zanedbateľné hodnoty tohto finančného indikátora, nižšie ako 0,0025 %.

Na základe výsledkov analýzy je **pozitívnym zistením, že od roku 2011 TTSK dosahuje ideálnu nulovú hodnotu tohto finančného indikátora, keďže dlhodobo nevykazuje žiadne záväzky po lehote splatnosti**. Na základe toho mu patrí každý rok najvyššie parciálne hodnotenie vo výške 6,0, čo pozitívne ovplyvňuje aj celkové hodnotenie finančného zdravia.

Závazky neuhradené 60 a viac dní po lehote splatnosti:

Závazky neuhradené 60 a viac dní po lehote splatnosti v pomere k bežným príjmom predchádzajúceho rozpočtového roka sú ďalším finančným indikátorom, odrážajúcim úroveň platobnej disciplíny príslušného samosprávneho kraja. Tento finančný indikátor sa vypočítava ako (záväzky neuhradené 60 a viac dní po lehote splatnosti) / (bežné príjmy za predchádzajúci rok) a uvádza sa v %. V zmysle zákona č. 583/2004 Z. z. platí prísne kritérium, ktoré hovorí o nulovej tolerancii neuhradených uznaných záväzkov, s omeškaním 60 a viac dní po lehote ich splatnosti. Ak teda samosprávny kraj neuhradí nejaký uznaný záväzok do 60 dní odo dňa jeho splatnosti, spĺňa jednu z dvoch finančných podmienok pre povinné zavedenie ozdravného režimu, predchádzajúceho nútenej správe.

V praxi dochádza k porušeniu tohto zákonného kritéria len výnimočne, a to najmä z rôznych formálnych dôvodov, na základe ktorých samosprávny kraj neuhradí určité záväzky, ktoré považuje za neuznané alebo sporné.

Podľa metodiky INEKO výpočet parciálneho bodového skóre tohto finančného indikátora je obdobný ako pri záväzkoch po lehote splatnosti, počíta sa ako vážený priemer, len pridelenému bodovému skóre v jednotlivých rokoch zodpovedajú iné hodnoty omeškaných záväzkov nad 60 dní. Rovnako platí, že ak samosprávny kraj v danom roku vykazuje nulovú výšku omeškaných záväzkov, neuhradených 60 a viac dní po splatnosti, resp. výsledok tohto finančného indikátora je vo výške 0 %, za daný rok je pridelené bodové skóre 6,0. Ak by výška omeškaných záväzkov v pomere k bežným príjmom bola v danom roku medzi 0 % až 3 %, pridelené bodové skóre by lineárne klesalo od stredovej hodnoty 3,0 smerom k 0,0 a pohybovalo by sa v tomto intervale. Ak by hodnota omeškaných záväzkov v danom roku presiahla hodnotu 3 %, pridelené bodové skóre by bolo 0,0 za daný rok.

Hodnoty vykazovaných omeškaných záväzkov TTSK v rokoch 2011 – 2021, neuhradených 60 a viac dní po lehote ich splatnosti, vrátane parciálneho bodového hodnotenia tohto finančného indikátora, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 11 Omeškané záväzky TTSK min. 60 dní po lehote splatnosti (2011 – 2021)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% záväzkov 60 a viac dní po splatnosti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Bodové skóre	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z dlhodobého pohľadu **väčšina samosprávnych krajov dodržiava zákonné kritérium nulovej tolerancie omeškaných záväzkov, ktoré nie sú uhradené 60 a viac dní po lehote splatnosti.** K porušeniu tohto zákonného kritéria dochádza len výnimočne, najmä z rôznych formálnych dôvodov (napr. v prípade spochybnenia oprávnenosti nejakého záväzku), a nie kvôli nedostatočnej likvidite alebo nesolventnosti samosprávneho kraja.

V sledovanom období 2011 – 2021 bola zaznamenaná najnižšia priemerná hodnota tohto finančného indikátora za všetky samosprávne kraje v roku 2019, a to vo výške 0,001 %. V posledných rokoch výraznejšie vzrástla, a to v roku 2020 na 0,004 % a v roku 2021 na 0,005 %, ale stále ide o zanedbateľné hodnoty neuhradených záväzkov, resp. ich minimálny podiel na bežných príjmoch samosprávnych krajov. K významnejšiemu zvýšeniu priemernej hodnoty tohto finančného indikátora došlo v roku 2020, pretože až štyri samosprávne kraje mali formálne problémy s plnením kritéria nulovej tolerancie omeškaných záväzkov, a to Žilinský samosprávny kraj (0,02 %), ktorý v predchádzajúcich rokoch toto zákonné kritérium plnil, ďalej to boli Prešovský samosprávny kraj (0,01 %), Košický samosprávny kraj (0,001 %) a Banskobystrický samosprávny kraj (0,001 %). V roku 2021 nedošlo k zlepšeniu situácie, aj keď sa znížil počet samosprávnych krajov, ktoré vykazovali nenulovú hodnotu tohto finančného indikátora. K ultimu roka 2021 iba tri samosprávne kraje vykazovali určitý nízky podiel neuhradených záväzkov, a to Košický samosprávny kraj (0,02 %), Prešovský samosprávny kraj (0,01 %) a Žilinský samosprávny kraj (menej ako 0,001 %), zvyšné samosprávne kraje vykazovali nulovú hodnotu.

Na základe výsledkov konkurenčnej analýzy je pozitívnym zistením, že **od roku 2011 TTSK vykazuje optimálnu nulovú hodnotu tohto finančného indikátora, to znamená, že veľmi dôsledne dodržiava kritérium nulovej tolerancie omeškaných záväzkov, neuhradených 60 a viac dní po lehote ich splatnosti.** Na základe toho je TTSK každý rok prideľované najvyššie parciálne hodnotiace skóre vo výške 6,0, čo pozitívne ovplyvňuje celkové hodnotenie jeho finančného zdravia.

Bilancia bežného účtu:

Bilancia bežného účtu je veľmi dôležitý finančný indikátor, sledovaný a vyhodnocovaný nad rámec zákona č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ukladá samosprávnemu kraju len povinnosť zostavovať vyrovnaný alebo prebytkový rozpočet), ktorý poskytuje bližšie a najmä porovnateľné informácie o finančnej kondícii samosprávneho kraja. Tento finančný indikátor je pomerovým ukazovateľom a vypočítava sa ako podiel (bežné príjmy – bežné výdavky) / (bežné príjmy), uvádzaný v %.

Ukazovateľ bilancie bežného účtu poskytuje porovnateľné výstupy o finančnej kondícii samosprávneho kraja v tom zmysle, či a v akej miere hospodáril prebytkovo alebo deficitne z hľadiska bežného účtu. Kladný výsledok ukazuje, že dokáže pokrývať svoje bežné výdavky spojené s chodom samosprávy zo svojich bežných príjmov, ktoré tvoria vo väčšom podiele daňové príjmy (podielové dane) a v menšom podiele nedaňové príjmy (napr. príjmy z podnikateľskej činnosti alebo z majetku), dotácie, granty a transfery. Výsledok ukazovateľa vypovedá o tom koľko percent z bežných príjmov tvorí prebytok alebo deficit na bežnom účte daného samosprávneho kraja. pričom umožňuje vzájomné porovnávanie samosprávnych krajov. Znakom dobrej finančnej kondície samosprávneho kraja je kladný výsledok demonštrujúci mieru prebytku bilancie bežného účtu, ktorý môže byť využitý na investičné účely, na zníženie dlhu alebo tvorbu rezerv.

Podľa metodiky INEKO parciálne bodové skóre bilancie bežného účtu sa počíta tak, že najprv sa vypočíta vážený priemer hodnôt bilancie bežného účtu za štyri roky (za najnovší dostupný rok + 3 predchádzajúce roky) s váhami 4, 3, 2 a 1, a v prípade, ak nie je údaj za niektorý rok dostupný, neberie sa do úvahy. Potom sa vypočítanej priemernej hodnote bilancie bežného účtu za posledné 4 roky priradí hodnotiace bodové skóre, a to tak, že ak by bola priemerná hodnota bilancie bežného účtu nižšia alebo rovná -10,0 %, parciálne hodnotiace skóre by bolo 0,0. Parciálne hodnotiace skóre vo výške 3,0 v strede hodnotiacej škály by bolo vtedy, ak by priemerná hodnota bilancie bežného účtu za posledné štyri roky bola vo výške +5,0 %. So zvyšujúcou sa priemernou hodnotou bilancie bežného účtu, nad hodnotu +5,0 %, hodnotiace bodové skóre lineárne rastie smerom k jeho najvyššej hodnote 6,0. Najvyššie parciálne bodové hodnotenie 6,0 dosiahne samosprávny kraj vtedy, keď jeho priemerná bilancia bežného účtu dosiahla kladnú hodnotu +20 % a viac.

Hodnoty finančného indikátora bilancia bežného účtu za TTSK, vypočítané v rokoch 2011 – 2021 podľa metodiky INEKO, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

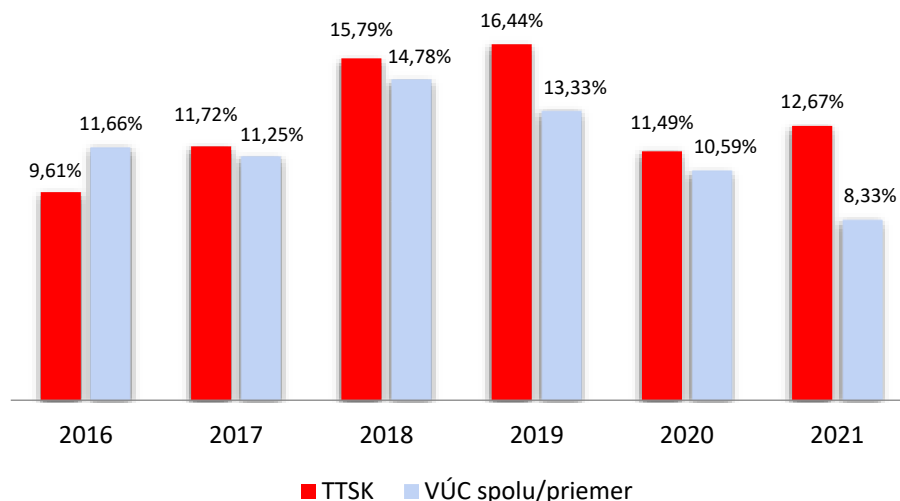
Tabuľka 12 Bilancia bežného účtu TTSK (2011 – 2021)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bilancia bežného účtu (v %)	+3,0	+3,1	+5,9	+6,7	+4,9	+9,6	+11,7	+15,8	+16,4	+11,5	+12,7
Bodové skóre	2,4	2,5	2,8	3,1	3,1	3,5	3,8	4,4	4,9	4,8	4,7

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

V rokoch 2011 – 2021 vykazoval TTSK permanentne kladnú bilanciu bežného účtu, a to s prebytkami minimálne vo výške +3,0 % s pozitívnym rastovým trendom, pričom v rokoch 2016 – 2021 boli priemerné kladné hodnoty bilancie bežného účtu v intervale od +9,7 % do +16,4 %.

V sledovanom období 2011 – 2021 dosiahol TTSK najlepšie hodnoty finančného indikátora – bilancie bežného účtu v rokoch 2018 (+15,8 %) a 2019 (+16,4 %) a v roku 2021 (+12,7 %). Vývoj vypočítaných hodnôt bilancie bežného účtu TTSK, aj v komparácii s priemernými hodnotami tohto ukazovateľa za všetky samosprávne kraje, v období 2016 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 5.



Graf 5 Vývoj bilancie bežného účtu TTSK (2016 – 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z grafu 5 je zrejmé, že v období 2016 – 2021 dosiahol TTSK v rokoch 2017 – 2021 vyššie prebytky bilancie bežného účtu, ako bol priemer za všetky samosprávne kraje. Naopak najnižšie prebytky bilancie bežného účtu mal TTSK v prvom roku sledovaného obdobia, a to v roku 2016 na úrovni 9,61 % z bežných príjmov. V nasledujúcich rokoch sa jeho bilancia bežného účtu zlepšovala, trend vývoja možno hodnotiť ako pozitívny. Najvyšší podiel prebytkov bilancie bežného účtu mal TTSK v roku 2019 na úrovni +16,44 %, v ďalších dvoch

rokoch došlo k miernemu zhoršeniu bilancie bežného účtu, ale dosiahnuté prebytky bežného účtu TTSK boli stále na vyššej úrovni ako bol priemer za všetky samosprávne kraje.

V poslednom hodnotenom roku 2021 bola hodnota bilancie bežného účtu Trnavského kraja na úrovni +12,67 %, čo bol najlepší výsledok zo všetkých samosprávnych krajov, a výrazne nad priemernú hodnotu bilancie bežného účtu za všetky samosprávne kraje, ktorá bola na úrovni +8,33 %. Lepší výsledok bilancie bežného účtu ako tento priemer dosiahli len tri samosprávne kraje, a to TTSK, Košický a Prešovský samosprávny kraj. V roku 2021 dosiahol najnižšie prebytky bilancie bežného účtu Nitriansky VÚC na úrovni len 3,39 %.

2.3.3 Zhodnotenie finančných indikátorov v prepočte na obyvateľa

Zaujímavé výsledky prináša konkurenčná analýza z hľadiska finančných ukazovateľov, prepočítaných na jedného obyvateľa, ako sú napr. základná bilancia na obyvateľa, celkový dlh na obyvateľa, čistý majetok na obyvateľa alebo výsledok hospodárenia na obyvateľa daného samosprávneho kraja.

Ukazovateľ **základnej bilancie na obyvateľa** sa vypočíta ako podiel (bežné príjmy + kapitálové príjmy – bežné výdavky – kapitálové výdavky) / (počet obyvateľov samosprávneho kraja k začiatku roka). Poskytuje informáciu o tom, aký veľký prebytok alebo deficit v euro dosiahol daný samosprávny kraj z hľadiska bežného a kapitálového účtu ako celku, v prepočte na jedného obyvateľa. Pri kladnej základnej bilancii vyjadruje peňažnú hodnotu prebytku v prepočte na jedného obyvateľa a pri zápornej základnej bilancii vyjadruje peňažnú hodnotu schodku v prepočte na jedného obyvateľa daného samosprávneho kraja. Hodnoty základnej bilancie TTSK, v prepočte na jedného obyvateľa, za obdobie 2011 – 2021 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 13 Hodnoty základnej bilancie na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)

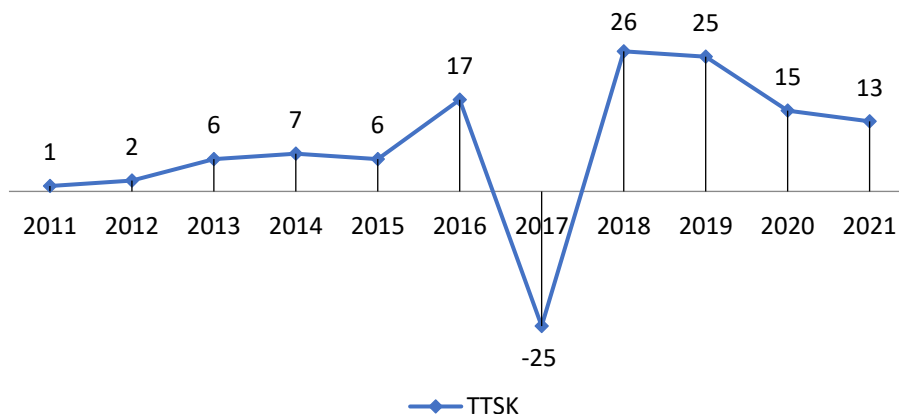
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Základná bilancia na obyvateľa (v EUR/obyv.)	+1	+2	+6	+7	+6	+17	-25	+26	+25	+15	+13

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z dlhodobého pohľadu ex-post TTSK v jednotlivých rokoch dosahoval kladné hodnoty základnej bilancie na obyvateľa, s výnimkou roku 2017, kedy bol výsledok základnej bilancie záporný - schodok v sume 25 EUR na jedného obyvateľa. Trend vývoja základnej bilancie TTSK nebol v sledovanom období jednoznačný, čo odzrkadľuje zložité obdobie pandémie v rokoch 2020 a 2021.

V období 2011 – 2016 bol zaznamenaný pozitívny rastúci trend prebytkov základnej bilancie, prerušený negatívnym výsledkom za rok predvolebný rok 2017. V nasledujúcom roku 2018 bol vykázaný najväčší prebytok základnej bilancie za celé sledované obdobie v sume 26 EUR na jedného obyvateľa, v ďalších rokoch možno sledovať klesajúci trend prebytkov

základnej bilancie v prepočte na 1 obyvateľa TTSK. Možno zhodnotiť, že najväčšie prebytky základnej bilancie na obyvateľa dosiahol TTSK v rokoch 2018 a 2019, čo bolo znakom jeho veľmi dobrej finančnej kondície. Vývoj hodnôt základnej bilancie na obyvateľa TTSK v rokoch 2011 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 6.



Graf 6 Vývoj základnej bilancie na obyvateľa TTSK v rokoch 2011 – 2021 (EUR/obyv.)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

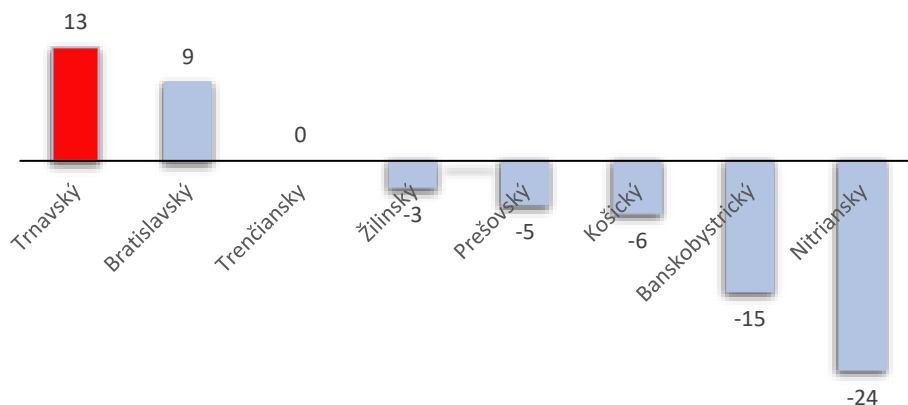
Hodnoty základnej bilancie na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje, dosiahnuté za posledný hodnotený rok 2021, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 14 Hodnoty základnej bilancie na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)

VÚC	Základná bilancia na obyvateľa (údaje za rok 2021, v EUR/obyv.)
Trnavský	13
Košický	9
Bratislavský	0
Žilinský	-3
Nitriansky	-5
Prešovský	-6
Banskobystrický	-15
Trenčiansky	-24
SPOLU/priemer	-4

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Údaje z tabuľky 14 preukazujú, že v roku 2021 len dva samosprávne kraje dosiahli kladnú bilanciu bežného účtu, a to TTSK s najväčším prebytkom 13 EUR/obyv. a Košický samosprávny kraj s prebytkom 9 EUR/obyv. Vyrovnanú základnú bilanciu mal v danom roku len Bratislavský samosprávny kraj, zvyšné samosprávne kraje mali záporné základné bilancie, so schodkom od 3 EUR/obyv. do 24 EUR/obyv., výsledkom čoho bola záporná priemerná hodnota tohto finančného indikátora za všetky samosprávne kraje. Výsledky základnej bilancie na jedného obyvateľa za rok 2021 za všetky samosprávne kraje sú znázornené v nasledujúcom grafe 7 a hovoria o veľmi dobrom hospodárení TTSK.



Graf 7 Porovnanie základnej bilancie na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Celkový dlh na obyvateľa vyjadruje peňažnú hodnotu celkového dlhu samosprávneho kraja v euro, ktorá pripadá na jedného obyvateľa. Ukazovateľ sa vypočítava tak, že celkový dlh uvedený v euro sa vydá počtom obyvateľov samosprávneho kraja k začiatku roka.

Hodnoty celkového dlhu TTSK, v prepočte na jedného obyvateľa, za obdobie 2011 – 2021 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

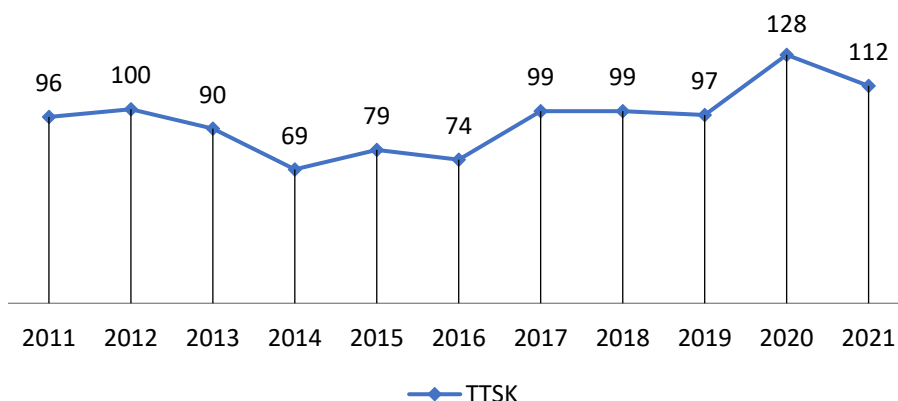
Tabuľka 15 Hodnoty celkového dlhu na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celkový dlh na obyvateľa (v EUR/obyv.)	96	100	90	69	79	74	99	99	97	128	112

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

V rokoch 2011 – 2021 vykazoval TTSK priemerný celkový dlh na obyvateľa vo výške takmer 95 EUR, pričom najnižší celkový dlh na obyvateľa bol evidovaný za rok 2014 (69 EUR/obyv.) a najvyšší za rok 2020 (128 EUR/obyv.), čo je zatiaľ historické maximum. Treba však uviesť, že TTSK využíval v maximálne možnej miere veľmi „lacné úvery“, čo sa v nasledujúcom období ukázalo ako veľmi dobrý krok. K ultimu roka 2021 znížil TTSK, vďaka balónovej splátke jedného z úverov, na ktorú si „našetril“, svoju celkovú zadlženosť, a tým aj celkový dlh na obyvateľa na 112 EUR/obyv., ale napriek tomu vykazuje najvyšší dlh v prepočte na jedného obyvateľa zo všetkých samosprávnych krajov.

Vývoj hodnôt celkového dlhu na obyvateľa TTSK v rokoch 2011 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 8.



Graf 8 Vývoj celkového dlhu na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Hodnoty celkového dlhu na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje, dosiahnuté k ultimu roka 2021, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

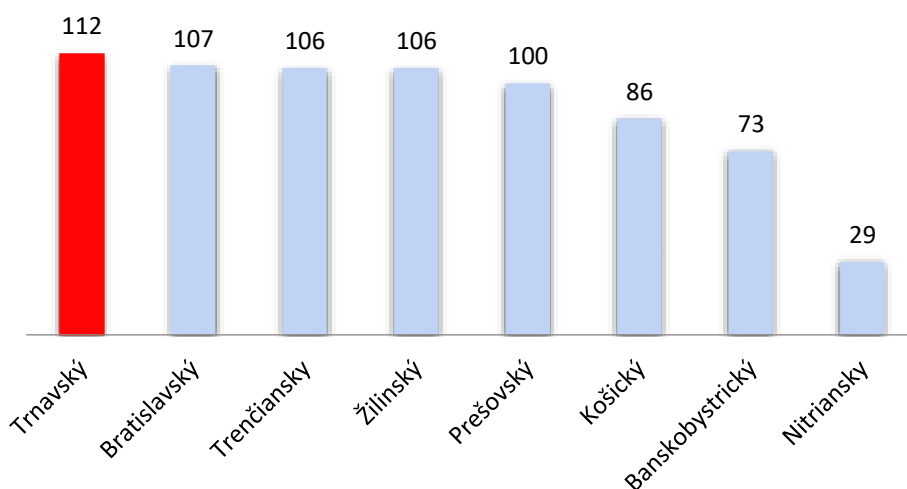
Tabuľka 16 Hodnoty celkového dlhu na obyvateľa za jednotlivé VÚC (rok 2021)

VÚC	Celkový dlh na obyvateľa v EUR (údaje za rok 2021, v EUR/obyv.)
Trnavský	112
Bratislavský	107
Trenčiansky	106
Žilinský	106
Prešovský	100
Košický	86
Banskobystrický	73
Nitriansky	29
SPOLU/priemer	93

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z tabuľky 16 vyplýva, že **TTSK sa radí do väčšej, päťčlennej skupiny samosprávnych krajov, ktoré dosahujú aktuálnu výšku celkového dlhu na obyvateľa (za rok 2021) nad 100 EUR/obyv., pričom TTSK vedie s hodnotou 112 EUR/obyv. Ako už bolo vyššie spomenuté, tieto cudzie dlhové prostriedky načerpal TTSK za veľmi výhodných podmienok.** Priemerná hodnota tohto finančného indikátora za všetky samosprávne kraje za rok 2021 je 93 EUR/obyv., pričom nižšiu hodnotu dosiahli len tri samosprávne kraje, a to Košický samosprávny kraj, Banskobystrický samosprávny kraj a Nitriansky samosprávny kraj. Absolútne najnižšiu hodnotu celkového dlhu na obyvateľa vykázal Nitriansky samosprávny kraj v sume 29 EUR/obyv.

Porovnanie hodnôt celkového dlhu na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje je uvedené v nasledujúcom grafe 9.



Graf 9 Porovnanie celkového dlhu na obyvateľa v EUR za jednotlivé VÚC (rok 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

V roku 2021 bola priemerná hodnota celkového dlhu na jedného obyvateľa za všetky samosprávne kraje v sume 93 EUR/obyv., pričom sa medziročne zvýšila o 7 EUR/obyv. Za týmto rastom možno badať zhoršenie ekonomicko-spoločenskej situácie najmä v dôsledku pandémie.

Najvýraznejšie odchýlky od priemernej hodnoty vykazujú TTSK s najvyšším dlhom na obyvateľa v sume 112 EUR/obyv. a Nitriansky samosprávny kraj s najnižším dlhom na obyvateľa v sume 29 EUR/obyv.

Čistý majetok na obyvateľa je ďalším finančným indikátorom, ktorý poskytuje informáciu o peňažnej hodnote majetku samosprávneho kraja v euro, očisteného o zadlženie, ktorý pripadá na každého jeho obyvateľa. Podľa metodiky INEKO sa tento ukazovateľ vypočíta ako podiel (neobežný majetok + finančné účty – (bankové úvery a výpomoci + dlhodobé záväzky – úvery od ŠFRB – záväzky z predfinancovania eurofondov) / (počet obyvateľov samosprávneho kraja k začiatku roka).

Hodnoty čistého majetku TTSK, v prepočte na jedného obyvateľa, za obdobie 2011 – 2021 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 17 Hodnoty čistého majetku na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)

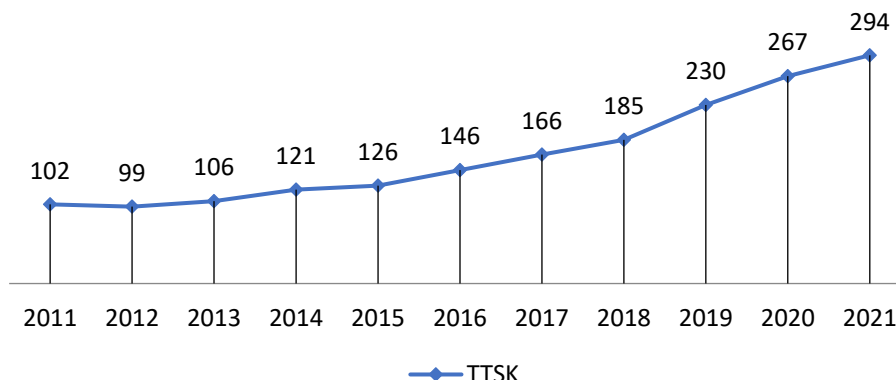
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Čistý majetok na obyvateľa (v EUR/obyv.)	102	99	106	121	126	146	166	185	230	267	294

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Možno pozitívne hodnotiť, že v sledovanom období 2011 – 2021 hodnota čistého majetku na obyvateľa TTSK permanentne rástla, pričom výraznejší nárast nastal v posledných

rokoch 2018 – 2021. Tento nárast demonštruje „požičaných finančných prostriedkov“ do zveľadenia resp. dobiehania vykrytia investičného dlhu na majetku TTSK.

Vývoj hodnôt čistého majetku na obyvateľa TTSK v rokoch 2011 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 10.



Graf 10 Vývoj čistého majetku na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

V rámci konkurenčnej analýzy porovnávané hodnoty čistého majetku na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje, za rok 2021, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 18 Hodnoty čistého majetku na obyvateľa za jednotlivé VÚC (rok 2021)

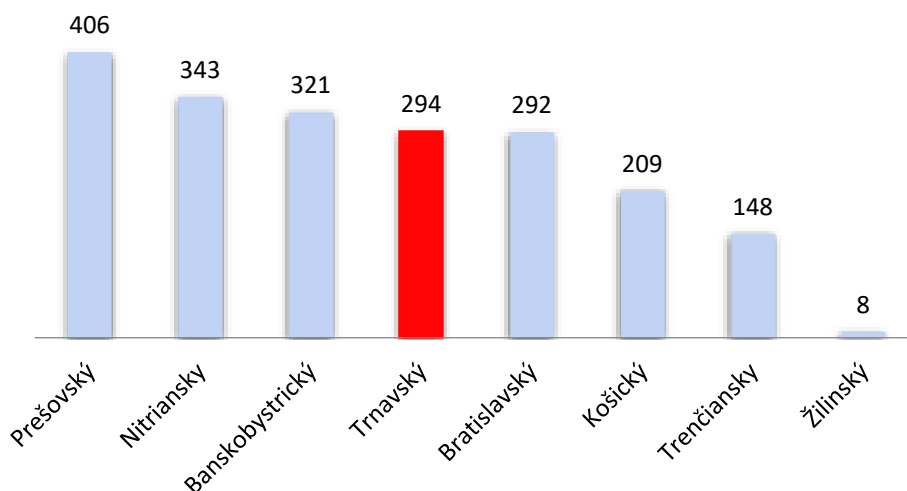
VÚC	Čistý majetok na obyvateľa v EUR (údaje za rok 2021, v EUR/obyv.)
Prešovský	406
Nitriansky	343
Banskobystrický	321
Trnavský	294
Bratislavský	292
Košický	209
Trenčiansky	148
Žilinský	8
SPOLU/priemer	253

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z konkurenčnej analýzy hodnôt čistého majetku na obyvateľa, vypočítaných za rok 2021, možno vyvodiť záver, že TTSK dosahuje dlhodobo vyššie hodnoty tohto finančného indikátora ako je priemer za všetky samosprávne kraje. Z dlhodobého pohľadu ex-post je vývoj čistého majetku TTSK v prepočte na jedného obyvateľa priaznivý, išlo o permanentný rast, pričom za obdobie 2011 – 2021 sa jeho hodnota takmer stonásobila. Podľa údajov za rok 2021 čistý majetok TTSK, v prepočte na jedného obyvateľa, predstavuje hodnotu 294 EUR/obyv., čo je 4. najvyššia hodnota zo všetkých samosprávnych krajov. Táto hodnota je vyššia, ako je priemerná hodnota 253 EUR/obyv. za všetky samosprávne kraje. Porovnateľnú hodnotu tohto finančného indikátora dosahuje Bratislavský samosprávny kraj. Z hodnôt

čistého majetku na obyvateľa za rok 2021 vyplýva, že najvyššiu hodnotu vykazuje Prešovský samosprávny kraj (406 EUR/obyv.) a naopak, najnižšiu hodnotu vykazuje Žilinský samosprávny kraj (8 EUR/obyv.).

Hodnoty čistého majetku na obyvateľa v roku 2021 za všetky samosprávne kraje sú znázornené v nasledujúcom grafe 11.



Graf 11 Porovnanie čistého majetku na obyvateľa za jednotlivé VÚC (rok 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie na obyvateľa je významným finančným indikátorom, ktorý vyjadruje peňažnú hodnotu výsledku hospodárenia samosprávneho kraja po zdanení v EUR, pripadajúceho na každého jeho obyvateľa. Výsledkom hospodárenia môže byť zisk alebo strata, v prepočte na jedného obyvateľa samosprávneho kraja.

Hodnoty dosiahnutého výsledku hospodárenia TTSK, v prepočte na jedného obyvateľa, za obdobie 2011 – 2021 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 19 Hodnoty výsledku hospodárenia na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)

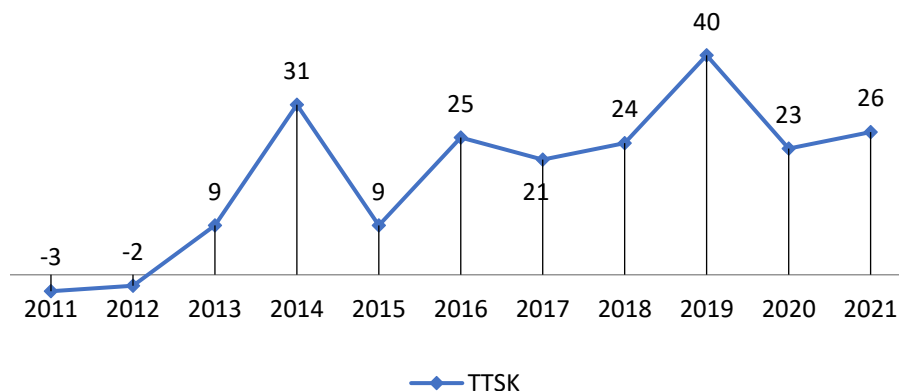
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výsledok hospodárenia na obyvateľa (v EUR/obyv.)	-3	-2	+9	+31	+9	+25	+21	+24	+40	+23	+26

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Možno pozitívne hodnotiť, že od roku 2013 bolo hospodárenie TTSK ziskové, a to s kladným výsledkom hospodárenia v rozpätí od 9 EUR/obyv. do 40 EUR/obyv. v jednotlivých rokoch. Najlepší hospodársky výsledok dosiahol TTSK v roku 2019, a to 40 EUR/obyv.

Podľa aktuálnych údajov za rok 2021 bol TTSK opätovne ziskový, dosiahol výsledok hospodárenia vo výške 26 EUR/obyv., čo bolo výrazne viac ako priemerná hodnota tohto ukazovateľa za všetky samosprávne kraje.

Vývoj výsledku hospodárenia TTSK v prepočte na obyvateľa v rokoch 2011 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 12.



Graf 12 Vývoj výsledku hospodárenia na obyvateľa TTSK (2011 – 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z dlhodobého pohľadu na základe analýzy ex-post možno pozitívne hodnotiť vývoj výsledku hospodárenia TTSK v prepočte na jedného obyvateľa. TTSK zo stratového hospodárenia v rokoch 2011 – 2012 prešiel v ďalších rokoch do ziskového hospodárenia, keď sa dosiahnutý zisk na obyvateľa sa v jednotlivých rokoch pohyboval od +9 do +40 EUR/obyv., s náznakom pozitívneho rastového trendu. Trend vývoja nebol úplne jednoznačný, ale bola badateľná rastová tendencia ziskového hospodárenia TTSK v čase.

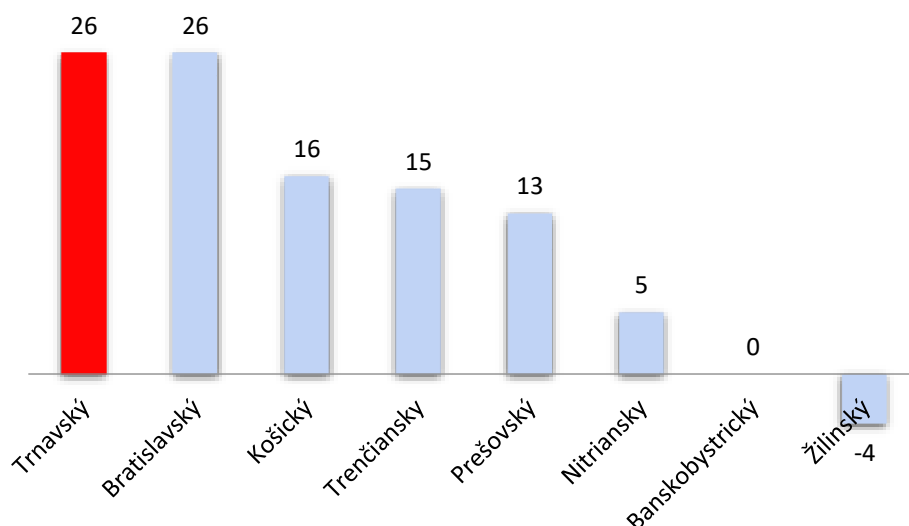
V rámci konkurenčnej analýzy boli porovnávané dosiahnuté výsledky hospodárenia na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje, za rok 2021, ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 20 Výsledok hospodárenia na obyvateľa za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)

VÚC	Výsledok hospodárenia na obyvateľa v EUR (údaje za rok 2021, v EUR/obyv.)
Trnavský	26
Bratislavský	26
Košický	16
Trenčiansky	15
Prešovský	13
Nitriansky	5
Banskobystrický	0
Žilinský	-4
SPOLU/priemer	12

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z tabuľky 20 vyplýva, že za rok 2021 TTSK spolu s Bratislavským samosprávnym krajom dosiahol najvyšší kladný výsledok hospodárenia v prepočte na jedného obyvateľa, a to zisk vo výške 26 EUR/obyv., čo bolo viac ako dvojnásobok priemernej hodnoty za všetky samosprávne kraje. Stratové hospodárenie vykázal v danom roku len Žilinský samosprávny kraj, a to stratu vo výške 4 EUR/obyv. Porovnanie výsledkov hospodárenia na obyvateľa za rok 2021 za všetky samosprávne kraje je uvedené v nasledujúcom grafe 13.



Graf 13 Porovnanie výsledku hospodárenia na obyvateľa za jednotlivé VÚC (rok 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

2.3.4 Zhodnotenie ďalších finančných indikátorov

Indikátor základná bilancia vyjadruje v %, nakoľko samosprávny kraj hospodáril prebytkovo alebo deficitne z hľadiska bežného a kapitálového účtu ako celku. Podľa metodiky INEKO ukazovateľ sa vypočíta ako podiel (bežné príjmy + kapitálové príjmy – bežné výdavky – kapitálové výdavky) / (bežné príjmy + kapitálové príjmy) a uvádza sa v %, pričom výsledok vypovedá o tom, či samosprávny kraj dokáže pokrývať bežné výdavky, spojené s bežným chodom samosprávy a kapitálové výdavky, spojené s obnovou a zveľaďovaním majetku zo svojich bežných a kapitálových príjmov ako celku. Ukazovateľ **základnej bilancie na obyvateľa** sme analyzovali v predchádzajúcej časti. Výsledky ukazovateľa základnej bilancie TTSK v rokoch 2011 – 2021 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 21 Základná bilancia TTSK (2011 – 2021)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Základná bilancia (v %)	+0,4	+0,9	+3,3	+3,7	+2,6	+7,1	-10,2	+9,9	+8,6	+4,9	+4,1

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Z údajov tabuľky 21 možno vyhodnotiť, že TTSK dosahoval v rokoch 2011 – 2021 prevažne kladnú hodnotu základnej bilancie, s výnimkou už spomenutého predvolebného

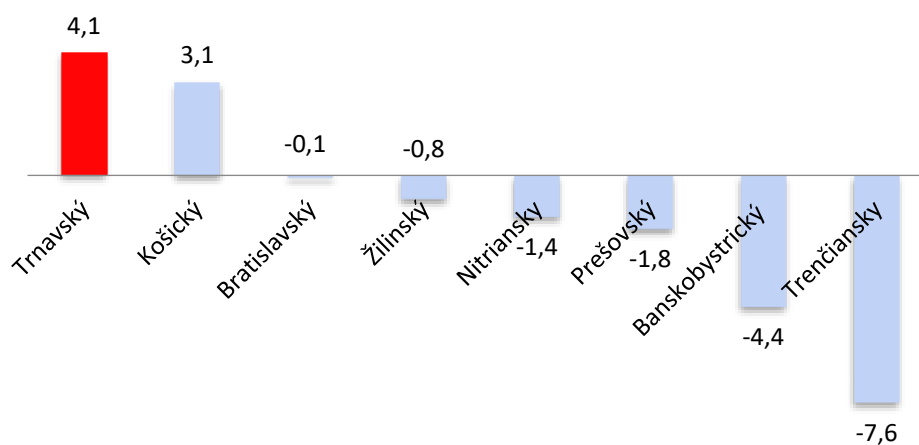
roku 2017. Trend vývoja základnej bilancie TTSK nebol jednoznačný, nakoľko do roku 2016 permanentne rástli prebytky základnej bilancie, v roku 2017 bola vykázaná záporná základná bilancia a v nasledujúcich rokoch zase kladná, ale postupne klesali prebytky základnej bilancie, a to z maximálnej hodnoty +9,9 % v roku 2018 na +4,1 % v roku 2021. Dá sa konštatovať, že najmä v dôsledku koronakrízy došlo v posledných dvoch rokoch k zníženiu prebytkov základnej bilancie TTSK, a to približne na polovičnú úroveň oproti najlepším rokom 2018 – 2019. Výsledky základnej bilancie všetkých samosprávnych krajov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 22 Výsledky základnej bilancie za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)

VÚC	Výsledok základnej bilancie v %
Trnavský	4,1
Košický	3,1
Bratislavský	-0,1
Žilinský	-0,8
Nitriansky	-1,4
Prešovský	-1,8
Banskobystrický	-4,4
Trenčiansky	-7,6
SPOLU/priemer	-1,1

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

TTSK dosiahol v roku 2021 najlepšiu hodnotu základnej bilancie zo všetkých samosprávnych krajov, napriek tomu, že došlo k medziročnému poklesu jej prebytkov o 0,8 p. b. oproti predchádzajúcemu roku. Okrem neho len Košický samosprávny kraj vykázal kladnú hodnotu základnej bilancie. Náročné ekonomické podmienky sa podpísali pod zhoršenie výsledkov základnej bilancie samosprávnych krajov, pričom až šesť samosprávnych krajov vykázalo schodok základnej bilancie, a to v rozpätí 0,1 % - 7,6 % bežných príjmov. Porovnanie výsledkov základnej bilancie za všetky samosprávne kraje je v nasledujúcom grafe 14.



Graf 14 Porovnanie výsledkov základnej bilancie za jednotlivé samosprávne kraje (rok 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Ďalšími finančnými indikátormi sú čistý majetok v % a intenzita investovania v %, v pomere k bežným príjmom samosprávneho kraja.

Čistý majetok poskytuje informáciu o tom, aký percentuálny podiel tvorí hodnota čistého majetku samosprávneho kraja (očisteného o zadlženie) na jeho bežných príjmoch. Ukazovateľ sa vypočíta ako podiel (neobežný majetok + finančné účty – (bankové úvery a výpomoci + dlhodobé záväzky – úvery zo ŠFRB – záväzky z predfinancovania eurofondov) / (bežné príjmy za predchádzajúci rozpočtový rok) a uvádza sa v %.

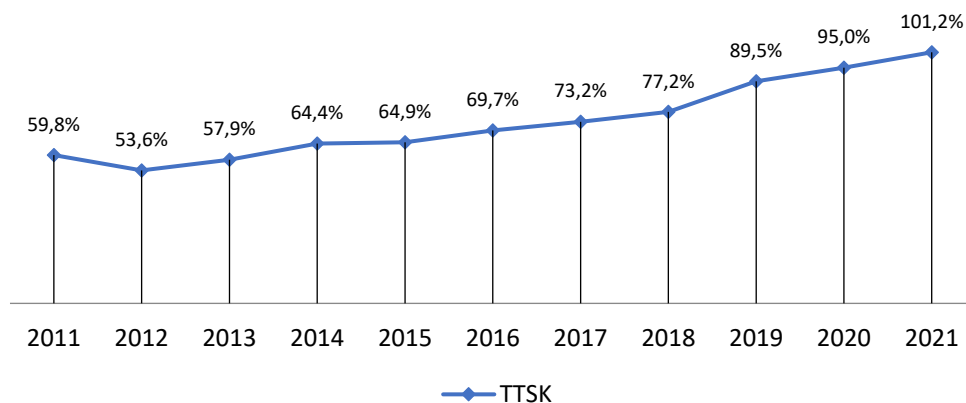
S obnovou majetku súvisí **intenzita investovania**, ktorá vyjadruje akú časť, vyjadrenú percentuálnou hodnotou, samosprávny kraj zo svojich bežných príjmov v danom roku preinvestoval. Vypočíta sa ako podiel (kapitálové výdavky – kapitálové príjmy) / (bežné príjmy) a uvádza sa v %. Tento finančný indikátor dáva obraz o tom, aká bola v danom roku intenzita investičných aktivít samosprávneho kraja, spojených s obnovou a zveľaďovaním majetku. Nie je dobrý signál, pokiaľ je výsledná hodnota záporná, pretože vtedy sú kapitálové príjmy vyššie ako kapitálové výdavky, čo znamená, že za daný rok samosprávny kraj predal viac majetku ako obstaral. Výsledky obidvoch ukazovateľov, ktoré dosiahol TTSK v rokoch 2011 – 2021 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 23 Ukazovatele čistého majetku a intenzity investovania TTSK (2011 – 2021)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Čistý majetok (v %)	59,8	53,6	57,9	64,4	64,9	69,7	73,2	77,2	89,5	95,0	101,2
Intenzita investovania (v %)	2,5	2,0	2,5	3,0	2,2	2,1	22,0	5,9	7,5	6,5	8,4

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Vývoj čistého majetku TTSK (k pomere k jeho bežným príjmom) v rokoch 2011 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 15.



Graf 15 Vývoj čistého majetku TTSK (2011 – 2021)

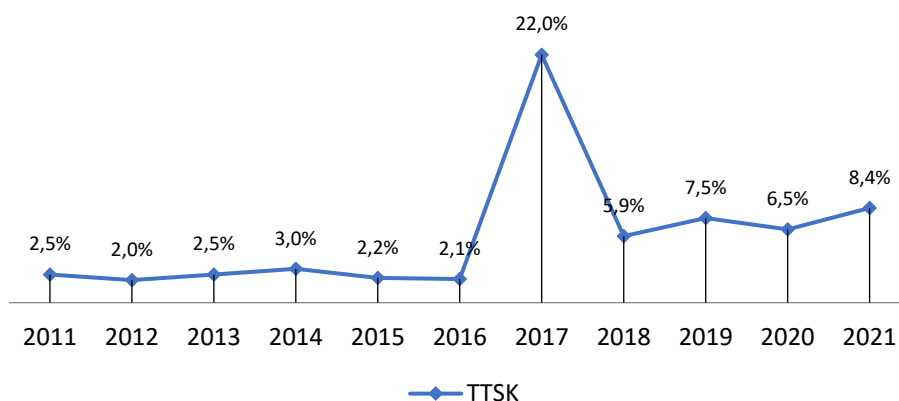
Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Výsledkom je aktuálna hodnota čistého majetku TTSK za rok 2021 vo výške 101,2 %, prevyšujúca jeho bežné príjmy, ktorá je výrazne vyššia ako priemerná hodnota za všetky samosprávne kraje. V rámci konkurenčnej analýzy dosiahla v roku 2020 priemerná intenzita investovania za všetky samosprávne kraje hodnotu 9,6 %, v roku 2021 sa znížila o 0,1 p. b. na hodnotu 9,5 %.

Možno konštatovať, že TTSK v roku 2020 dosť zaostával za priemernou intenzitou investovania, s hodnotou intenzity investovania 6,5 %, nižšou o 3,1 p. b. V priebehu roka 2021 došlo k zintenzívneniu jeho investičnej činnosti, vyjadrené hodnotou ukazovateľa intenzity investovania 8,4 % (medziročný nárast o 1,9 p. b.), čo bolo takmer na úrovni priemernej hodnoty za všetky samosprávne kraje.

V investičnej činnosti má TTSK stále rezervy, pretože vyššiu intenzitu investovania dosiahli až štyri samosprávne kraje, a to Trenčiansky samosprávny kraj (16,4 %, medziročný nárast o 1,9 p. b.), Prešovský samosprávny kraj (13,7 %, medziročný pokles o 1,5 p. b.), Banskobystrický samosprávny kraj (11,6 %, medziročný pokles o 1,1 %) a Košický samosprávny kraj (8,8 %, medziročný nárast o 0,3 p. b.). Najnižšiu intenzitu investovania mali v roku 2021 Nitriansky samosprávny kraj (4,8 %, medziročný nárast o 0,1 p. b.) a Žilinský samosprávny kraj (5,2 %, medziročný pokles až o 4,6 p. b.).

Vývoj intenzity investovania TTSK v rokoch 2011 – 2021 je znázornený v nasledujúcom grafe 16.



Graf 16 Vývoj intenzity investovania TTSK (2011 – 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Vývoj obidvoch ukazovateľov možno z dlhodobého pohľadu hodnotiť pozitívne, ale najmä posledné päťročné obdobie 2017 – 2021, v ktorom TTSK výrazne zvýšil intenzitu investovania, a to priemerne viac ako 4-násobne oproti predchádzajúcim obdobiu. Výrazne sa odlišoval už spomenutý predvolebný rok 2017. V rámci konkurenčnej analýzy však bolo vyhodnotené, že niektoré samosprávne kraje, a to najmä Trenčiansky samosprávny kraj a Prešovský samosprávny kraj sú oveľa aktívnejšie v investičnej oblasti, hlavne v posledných rokoch.

Okrem výšky záväzkov po lehote splatnosti a výšky neuhradených záväzkov 60 dní po lehote splatnosti, ktoré TTSK dlhodobo vykazuje v nulových hodnotách, je dôležité sledovať aj ukazovatele likvidity.

Okamžitá likvidita vypovedá o tom, do akej miery postačujú dostupné finančné prostriedky na bankových účtoch na splatenie krátkodobých záväzkov a vypočítava sa ako podiel finančné účty / krátkodobé záväzky a uvádza sa v %.

Pohotovú likviditu navyše zahŕňa do likvidných prostriedkov na splatenie krátkodobých záväzkov aj krátkodobé pohľadávky, a tak sa vypočíta ako podiel (finančné účty + krátkodobé pohľadávky) / (krátkodobé záväzky) a uvádza sa v %.

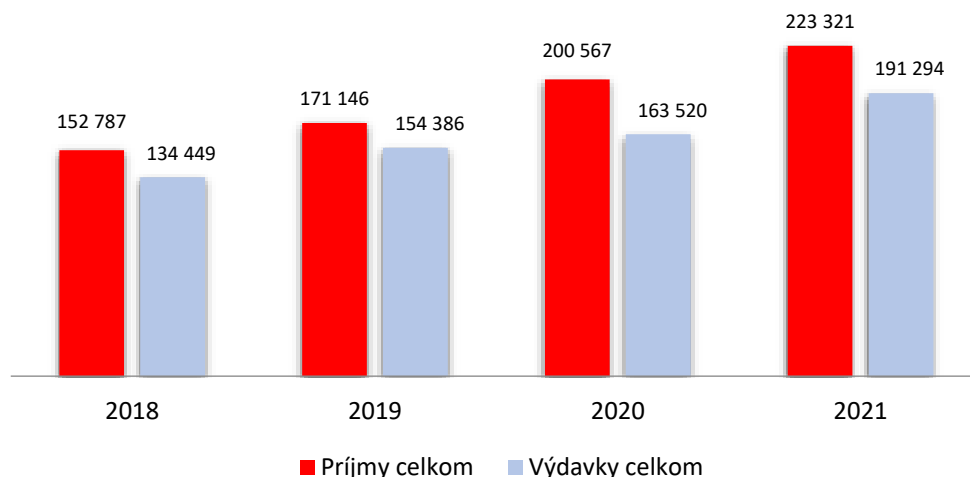
V obidvoch ukazovateľoch likvidity TTSK dlhodobo dosahuje veľmi dobré hodnoty. TTSK za rok 2020 vykazoval úplne najlepšiu okamžitú likviditu zo všetkých samosprávnych krajov, v roku 2021 jeho okamžitá likvidita zostala na nadštandardnej úrovni, pričom jej hodnota bola tretia najlepšia, a zároveň vysoko nad priemernou hodnotou za všetky samosprávne kraje. V porovnaní s TTSK vyššiu úroveň okamžitej likvidity v roku 2021 dosiahli len Žilinský samosprávny kraj a Košický samosprávny kraj. Úroveň pohotovostnej likvidity TTSK bola v rokoch 2020 a 2021 na solídnej úrovni, aj keď medziročne došlo k miernemu zhoršeniu tohto ukazovateľa pod priemernú hodnotu za všetky samosprávne kraje, na 4. najvyššiu hodnotu medzi všetkými samosprávnymi krajinami. Vyššiu hodnotu pohotovostnej likvidity v roku 2021 vykazovali len tri samosprávne kraje, a to Košický samosprávny kraj, Žilinský samosprávny kraj a Banskobystrický samosprávny kraj, pričom najlepšiu hodnotu dosiahol Banskobystrický samosprávny kraj. Napriek miernemu zhoršeniu ukazovateľa okamžitej likvidity, v reálnej praxi nemal TTSK žiadne problémy s úhradami splatných záväzkov a mal výbornú platobnú disciplínu.

Úvery od ŠFRB v pomere k príjmom samosprávneho kraja predstavujú ďalší ukazovateľ, ktorý vyjadruje percentuálny podiel celkového objemu úverov zo Štátneho fondu rozvoja bývania na bežných príjmoch daného samosprávneho kraja. Tento ukazovateľ je dlhodobo nulový, a to nielen za TTSK, ale vo všetkých krajinách, nakoľko kraje tento nástroj financovania nevyužívali.

2.4 Analýza príjmov a výdavkov TTSK

Parciálna analýza príjmov a výdavkov TTSK podľa typovej, ekonomickej a programovej klasifikácie bola vykonaná ex - post, za obdobie 2018 – 2021. Všetky zdrojové údaje do parciálnej analýzy príjmov a výdavkov TTSK boli čerpané z finančných výkazov TTSK, najmä záverečného účtu TTSK.

Na úvod možno konštatovať, že vývoj celkových príjmov a celkových výdavkov TTSK mal v sledovanom období rastúci trend, ktorý je znázornený v nasledujúcom grafe 17, aj s konkrétnymi hodnotami celkových príjmov a celkových výdavkov v jednotlivých rokoch.



Graf 17 Vývoj celkových príjmov a výdavkov TTSK v rokoch 2018 – 2021 (údaje v tis. EUR)

Zdroj: vlastné spracovanie

Celkové príjmy TTSK sú štruktúrované podľa typovej a ekonomickej klasifikácie.

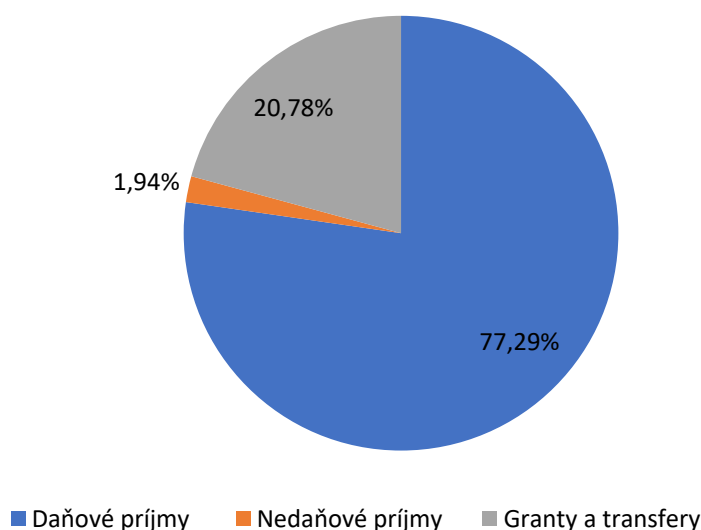
Podľa typovej klasifikácie sú celkové príjmy členené na bežné príjmy, kapitálové príjmy a príjmy z finančných operácií. V zmysle tejto klasifikácie rozhodujúcu časť príjmov TTSK tvoria bežné príjmy s podielom 77 – 94 % v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia, pričom v rokoch 2020 a 2021 sa v porovnaní s rokmi 2018 a 2019 podiel týchto príjmov na celkových príjmoch znížil, konkrétne v roku 2020 sa medziročne znížil až o 10,7 p. b. Kapitálové príjmy mali kolísavý charakter a v sledovanom období predstavovali podiel 0 – 4 % na celkových príjmoch TTSK, v rokoch 2019 – 2021 podiel kapitálových príjmov a tiež ich absolútna hodnota vzrástla oproti predchádzajúcim rokom. Podiel príjmov z finančných operácií vzrástol v rokoch 2020 a 2021, z dôvodu navýšenia príjmov z návratnej finančnej výpomoci poskytnutej MF SR zo štátnych finančných aktív, účelovo určenej na rekonštrukciu mostných objektov a ciest II. a III. triedy v pôsobnosti TTSK. Štruktúra celkových príjmov TTSK v období 2016 – 2021 podľa typovej klasifikácie je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 24 Typová klasifikácia príjmov TTSK (2018 – 2021)

Typová klasifikácia príjmov TTSK		2018	2019	2020	2021
Bežné príjmy	v tis. EUR	144 283	158 386	164 106	172 596
	podiel v %	94,43 %	92,54 %	81,82 %	77,29 %
Kapitálové príjmy	v tis. EUR	93	5 708	4 640	4 322
	podiel v %	0,06 %	3,34 %	2,31 %	1,94 %
Príjmy z finančných operácií	v tis. EUR	8 411	7 052	31 821	46 403
	podiel v %	5,51 %	4,12 %	15,87 %	20,78 %
PRÍJMY SPOLU		152 787	171 146	200 567	223 321

Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcom grafe je znázornená štruktúra príjmov TTSK podľa typovej klasifikácie v roku 2021.



Graf 18 Štruktúra príjmov TTSK podľa typovej klasifikácie (rok 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov dostupných na www.hospodarenieobci.sk

Najpodrobnejšiu štruktúru príjmov TTSK, s najlepšou vypovedacou schopnosťou, ukazuje ekonomická klasifikácia príjmov podľa metodických usmernení MF SR. Štruktúra celkových príjmov TTSK v období 2017 – 2021 podľa ekonomickej klasifikácie je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 25 Ekonomická klasifikácia príjmov TTSK (2018 – 2021)

Ekonomická klasifikácia príjmov TTSK		2018	2019	2020	2021
Daňové príjmy	v tis. EUR	91 116	100 934	100 177	104 430
	podiel v %	59,64 %	58,98 %	49,95 %	46,76 %
Nedaňové príjmy	v tis. EUR	11 026	11 011	10 605	13 304
	podiel v %	7,22 %	6,43 %	5,29 %	5,96 %
Granty a transfery	v tis. EUR	42 233	52 149	57 964	59 184
	podiel v %	27,64 %	30,47 %	28,90 %	26,50 %
Príjmové finančné operácie	v tis. EUR	8 411	7 052	31 821	46 403
	podiel v %	5,51 %	4,12 %	15,87 %	20,78 %
PRÍJMY SPOLU	v tis. EUR	152 787	171 146	200 567	223 321

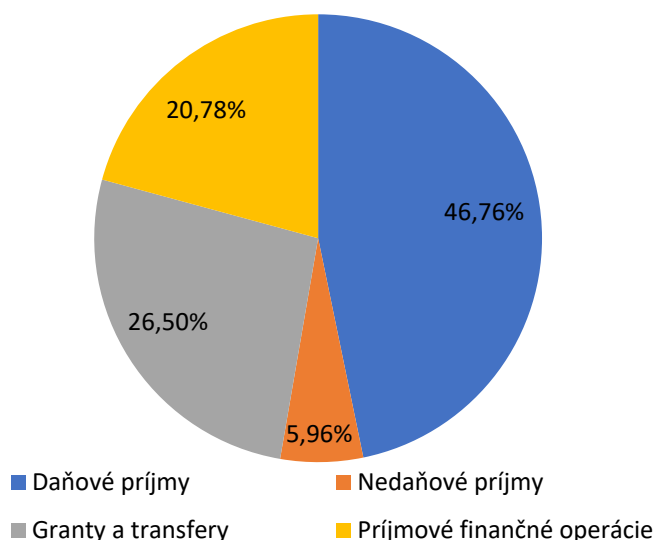
Zdroj: vlastné spracovanie

Z údajov uvedených v tabuľke 25 sa dajú vyvodiť tieto závery:

- o najväčší podiel na celkových príjmoch TTSK mali daňové príjmy v rozpätí 46 – 60 % v jednotlivých rokoch, ale ich podiel od roku 2019 výrazne klesol,
- o druhou najväčšou skupinou príjmov TTSK boli granty a transfery v rozpätí 25 – 29 % v jednotlivých rokoch

- nedaňové príjmy TTSK v súčasnosti tvoria necelých 6 % celkových príjmov
- príjmy TTSK z finančných operácií mali podiel v rozpätí 4 – 21 % v jednotlivých rokoch, pričom podiel týchto príjmov významne vzrástol v rokoch 2020 a 2021 v dôsledku čerpania návratných finančných výpomocí.

V nasledujúcom grafe je znázornená štruktúra príjmov TTSK za rok 2021 podľa ekonomickej klasifikácie.



Graf 19 Štruktúra príjmov TTSK podľa ekonomickej klasifikácie (rok 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie

Celkové výdavky TTSK sú štruktúrované podľa typovej, programovej a ekonomickej klasifikácie. Podľa typovej klasifikácie rozdeľujeme výdavky na bežné, kapitálové a výdavkové finančné operácie.

Tabuľka 26 Programová klasifikácia výdavkov TTSK (2018 – 2021)

Typová klasifikácia výdavkov TTSK		2018	2019	2020	2021
Bežné výdavky	v tis. EUR	121 495	132 349	145 213	150 734
	podiel v %	90,4 %	85,7 %	88,8 %	78,8 %
Kapitálové výdavky	v tis. EUR	8 561	17 644	14 948	18 855
	podiel v %	6,4 %	11,4 %	9,1 %	9,9 %
Výdavkové finančné operácie	v tis. EUR	4 393	4 393	3 359	21 705
	podiel v %	3,3 %	2,8 %	2,1 %	11,3 %
Výdavky spolu		134 449	154 386	163 520	191 294

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšiu časť výdavkov rozpočtu TTSK tvoria bežné výdavky s podielom 78 – 90 % v sledovaných rokoch. Kapitálové výdavky tvoria 6 – 11 % a výdavkové finančné operácie 2 – 3 % s výnimkou roku 2021, kde je navýšenie spôsobené balónovou splátkou úveru.

Pohľad na štruktúru bežných a kapitálových výdavkov TTSK má najlepšiu vypovedaciu schopnosť podľa ich účelu, na čo sme využili programovú klasifikáciu. V nasledujúcej tabuľke 27 a v grafe 20 je uvedená štruktúra bežných a kapitálových výdavkov TTSK podľa programovej klasifikácie.

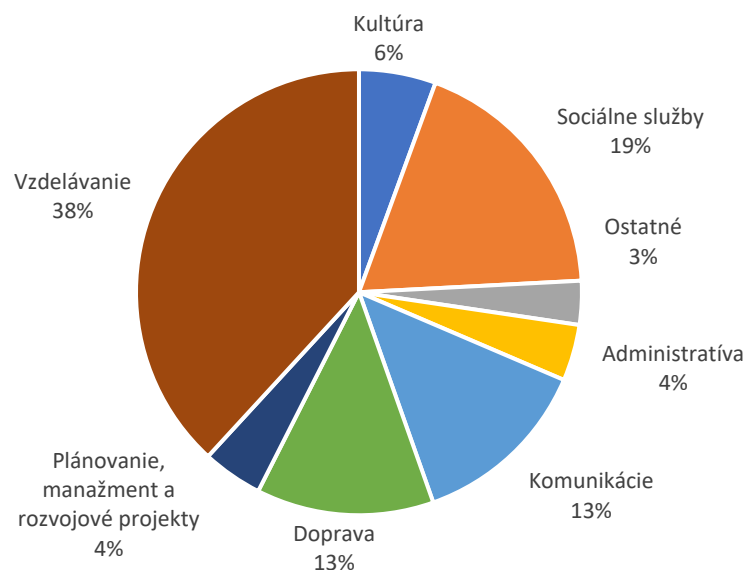
Tabuľka 27 Programová klasifikácia výdavkov TTSK (2018 – 2021)

Programová klasifikácia výdavkov TTSK			2018	2019	2020	2021
001	Plánovanie, manažment a rozvojové projekty	v tis. EUR	1 561	7 763	6 588	7 414
		podiel v %	1,2 %	5,2 %	4,1 %	4,4 %
002	Cestovný ruch	v tis. EUR	48	816	403	862
		podiel v %	0,0 %	0,5 %	0,3 %	0,5 %
003	Propagácia a marketing	v tis. EUR	17	61	71	201
		podiel v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %
004	Interné služby	v tis. EUR	3 739	4 297	5 361	3 582
		podiel v %	2,9 %	2,9 %	3,3 %	2,1 %
005	Bezpečnosť	v tis. EUR	0	0	0	0
		podiel v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
006	Komunikácie	v tis. EUR	13 094	15 069	15 799	22 311
		podiel v %	10,1 %	10,0 %	9,9 %	13,2 %
007	Doprava	v tis. EUR	16 298	18 188	21 079	21 831
		podiel v %	12,5 %	12,1 %	13,2 %	12,9 %
008	Vzdelávanie	v tis. EUR	55 493	62 100	64 256	64 720
		podiel v %	42,7 %	41,4 %	40,1 %	38,2 %
009	Šport	v tis. EUR	169	221	11	14
		podiel v %	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %
010	Kultúra	v tis. EUR	6 916	7 830	8 499	9 461
		podiel v %	5,3 %	5,2 %	5,3 %	5,6 %
011	Sociálne služby	v tis. EUR	23 402	25 719	29 843	31 531
		podiel v %	18,0 %	17,1 %	18,6 %	18,6 %
012	Prostredie pre život	v tis. EUR	0	0	17	34
		podiel v %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
013	Zdravotníctvo	v tis. EUR	786	200	55	697
		podiel v %	0,6 %	0,1 %	0,0 %	0,4 %
014	Administratíva	v tis. EUR	8 534	7 729	8 177	6 931
		podiel v %	6,6 %	5,2 %	5,1 %	4,1 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplýva z údajov v tabuľke 27, najväčší podiel výdavkov TTSK dlhodobu smeruje do vzdelávania, pričom tieto výdavky tvorili z celkových výdavkov až 38 – 43 % v jednotlivých rokoch. Ďalšími oblasťami s vysokou náročnosťou na výdavky v rámci TTSK sú sociálne služby s podielom výdavkov v rokoch 2018 – 2021 v rozpätí 17 – 19 %, oblasť komunikácie s podielom 10 - 13 % a oblasť dopravy s podielom 12 – 13 % v sledovaných rokoch.

V nasledujúcom grafe je znázornená štruktúra výdavkov TTSK podľa programovej klasifikácie v roku 2021.



Graf 20 Rozdelenie výdavkov TTSK podľa programovej klasifikácie (rok 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie

Najpodrobnejšiu štruktúru výdavkov TTSK zabezpečuje ekonomická klasifikácia podľa metodických usmernení MF SR, ktorá umožňuje zistiť, aké je druhové členenie výdavkov samosprávneho kraja. Štruktúra celkových výdavkov TTSK podľa ekonomickej klasifikácie v období 2018 – 2021 je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 28 Ekonomická klasifikácia výdavkov TTSK (2018 – 2021)

Ekonomická klasifikácia výdavkov TTSK		2018	2019	2020	2021
Mzdy, platy, služobné príjmy a ostatné osobné vyrovnania	v tis. EUR	37 456	42 527	46 757	47 752
	podiel v %	27,9 %	27,5 %	28,6 %	25,0 %
Odvody do poisťovní	v tis. EUR	13 656	15 447	16 502	17 637
	podiel v %	10,2 %	10,0 %	10,1 %	9,2 %
Tovary a služby	v tis. EUR	25 939	24 640	25 125	25 552
	podiel v %	19,3 %	16,0 %	15,4 %	13,4 %
Bežné transfery	v tis. EUR	44 444	49 735	56 829	59 793
	podiel v %	33,1 %	32,2 %	34,8 %	31,3 %
Kapitálové výdavky	v tis. EUR	8 561	17 644	14 948	18 855
	podiel v %	6,4 %	11,4 %	9,1 %	9,9 %
Výdavkové finančné operácie	v tis. EUR	4 393	4 393	3 359	21 705
	podiel v %	3,3 %	2,8 %	2,1 %	11,3 %
Výdavky celkom	v tis. EUR	134 449	154 386	163 520	191 294

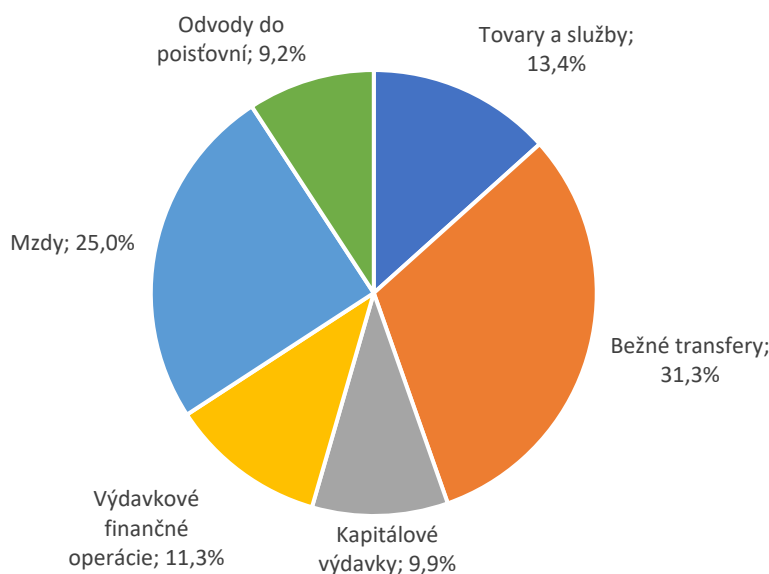
Zdroj: vlastné spracovanie

Z údajov uvedených v tabuľke 28 sa dajú vyvodiť tieto závery:

- výdavky na mzdy boli v sledovanom období v rozmedzí 35 – 38 % z celkových výdavkov

- výdavky na poistné a príspevky do poisťovní sa viažu na odvodové povinnosti TTSK ako zamestnávateľa, ich podiel bol 9 – 10 % z celkových výdavkoch,
- percentuálny podiel výdavkov TTSK na tovary a služby dlhodobo klesal z viac ako 19 % v roku 2018 na 13 % v roku 2021, absolútna hodnota týchto výdavkov bola v sledovanom období približne rovnaká,
- bežné transfery tvoria transfery v rámci verejnej správy, transfery nefinančným subjektom a ostatné, percentuálny podiel na celkových výdavkoch v sledovanom období boli 31 - 35 %
- kapitálové výdavky tvorili 6 – 11 % podiel na celkových výdavkoch TTSK v jednotlivých rokoch,
- výdavkové finančné operácie tvoria 2 % – 3 % celkových výdavkov TTSK s výnimkou roku 2021, kde je navýšenie spôsobené balónovou splátkou úveru.

V nasledujúcom grafe 22 je znázornená štruktúra výdavkov TTSK podľa ekonomickej klasifikácie v roku 2021.



Graf 21 Rozdelenie výdavkov TTSK podľa ekonomickej klasifikácie (rok 2021)

Zdroj: vlastné spracovanie

2.5 Analýza súčasného stavu finančného riadenia v podmienkach TTSK

2.5.1 Analýza plánovania a rozpočtovania

TTSK pracuje s niekoľkými druhmi plánovacích dokumentov. Základným plánovacím dokumentom je Rozpočet TTSK. Východiskom pri tvorbe rozpočtu je zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, zákon č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov

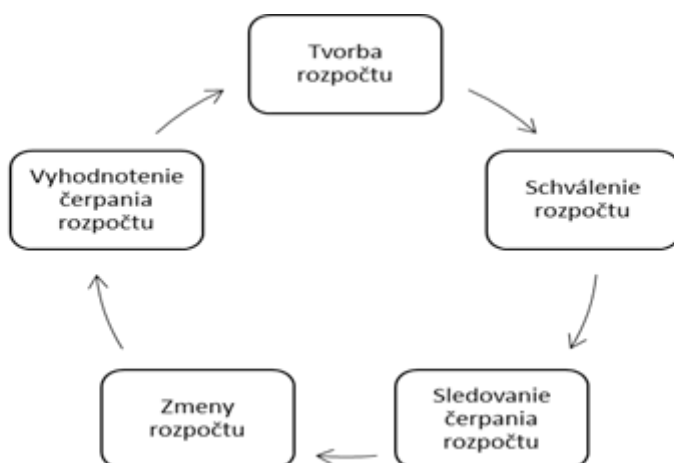
v znení neskorších predpisov, ústavný zákon č. 493/2011 Z. z. o rozpočtovej zodpovednosti v znení neskorších predpisov, platné všeobecne záväzné nariadenia a zásady rozpočtového hospodárenia TTSK v platnom znení, očakávané výsledky hospodárenia TTSK a predpoklad rozdelenia podielových daní z návrhu rozpočtu verejnej správy.

Návrh rozpočtu TTSK sa vypracováva vo forme viacročného rozpočtu na najbližšie tri roky, a to v programovej štruktúre a zároveň podľa ekonomickej a rozpočtovej klasifikácie, ktorá je obligatórne upravená v platnej legislatíve. Rozpočet pre prvý rok je záväzný, na ďalšie dva roky sa uvádza ako informatívny. Rozpočet je základný nástroj finančného hospodárenia, ktorým sa riadi financovanie úloh a funkcií vyššieho územného celku v príslušnom rozpočtovom roku. Výdavky rozpočtu sú alokované do programov v súlade so stanovenými prioritami, zámermi a cieľmi, čo umožňuje manažérsky pohľad na výdavky, zvyšuje kvalitu rozhodnutí v procese jeho čerpania. Rozpočet sa tvorí v oblastiach: Bežné príjmy a bežné výdavky, kapitálové príjmy a kapitálové výdavky a príjmové a výdavkové finančné operácie. Súčasťou rozpočtu je investičný plán, taktiež na obdobie 3 rokov a programový rozpočet. Investičný plán TTSK obsahuje kompletný prehľad plánovaných investícií na obdobie troch rokov. Programový rozpočet TTSK na základe kvalitatívnych ukazovateľov ukazuje plnenie cieľov jednotlivých programov.

Plánovanie je východiskovou činnosťou každého riadiaceho procesu, pretože stanovuje ciele a požadované cieľové hodnoty, a tiež cesty a prostriedky, ako tieto ciele dosiahnuť. Procesy plánovania a rozpočtovania vychádzajú z poslania, kompetencií a cieľov samosprávneho kraja, sú východiskom pre finančné riadenie a rozhodovanie na strategickej (dlhodobej) aj operatívnej (krátkodobej) úrovni. Mali by zahŕňať zostavovanie dlhodobých (3 – 5 rokov), strednodobých (1 – 3 roky) a krátkodobých plánov (do 1 roka) pre jednotlivé kompetenčné oblasti TTSK alebo kľúčové činnosti, napr. investičný plán, plán rozvoja IT. Dlhodobé plánovanie predstavuje náročný prognostický proces, v ktorom analýza celkovej situácie a budúcich možností vedie k formulácii strategických zámerov, konkrétnych strategických cieľov a prostriedkov na ich dosiahnutie. Tento proces zahŕňa analýzu dát vstupných prvkov, analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia, definovanie potrieb, identifikáciu silných a slabých stránok kľúčových procesov, špecifikáciu podmienok hospodárenia aj určenie disponibilných zdrojov. Výstupom sú jednotlivé druhy plánov, ktorú tvoria vzájomne prepojený celok.

Dá sa konštatovať, že pri plánovaní v podmienkach TTSK je priestor pre systemizáciu a detailnejšie rozpracovanie plánov, tak z pohľadu rozsahu ako aj štruktúry. Plánovanie ako východisková funkcia finančného riadenia má v podmienkach TTSK je možné vylepšiť v podobe prepracovanejšieho systému nadefinovania pravidiel tvorby a schvaľovania finančných plánov, vo vzťahu k rozpočtovaniu a taktiež účtovnej evidencii.

Činnosti, ktoré sú súčasťou procesu rozpočtovania sú znázornené v obrázku 3.



Obrázok 3 Rozpočtový proces

Zdroj: vlastné spracovanie

Tvorba rozpočtu zahŕňa niekoľko krokov:

- **Určenie základných východiskových faktorov v podmienkach TTSK**

Základným východiskovým faktorom v rámci aktuálneho spôsobu financovania vyšších územných celkov je daňová prognóza Ministerstva financií SR, pričom z časového hľadiska ide spravidla o septembrovú daňovú prognózu na rozpočtované obdobie. Medzi ďalšie východiskové faktory, vychádzajúc z prenesených kompetencií v oblasti vzdelávania, možno zaradiť predpokladaný rozpočet na prenesené kompetencie v oblasti vzdelávania zverejňovaný Ministerskom školstva, vedy, výskumu a športu SR, ďalej potreby zabezpečenia realizácie zamýšľaných aktivít TTSK vo všetkých oblastiach jeho pôsobnosti tak prenesených ako aj originálnych kompetencií a v neposlednom rade aj plánovaných investičných zámerov súvisiacich s udržiavaním a rozvojom majetku a realizáciou ďalších rozvojových projektov.

Rozpočet TTSK sa tvorí na obdobie nasledujúcich troch kalendárnych rokov, pričom najväčší dôraz pri spracovaní je venovaný podrobnému rozpočtovaniu nasledujúceho kalendárneho roka.

V úvode plánovacieho rozpočtového procesu Odbor financií TTSK stanoví:

- harmonogram prípravy návrhu rozpočtu,
- finančné limity pre jednotlivé odbory/aktivity/organizácie,
- finančné limity pre investičný plán.

- **Tvorba rozpočtu na úrovni odborov/oddelení Úradu – bežné príjmy a výdavky**

Odbor financií informuje ostatné útvary (odbory / oddelenia) Úradu TTSK o východiskových faktoroch rozpočtu a harmonograme prác pri tvorbe rozpočtu. Jednotlivé

útvary pripraví návrh rozpočtu za svoj útvar vrátane OvZP v ich gescii, napr. odbor kultúry a športu za organizácie pôsobiace v oblasti kultúry a športu, odbor sociálnych vecí za organizácie pôsobiace v oblasti sociálnych služieb, odbor financií v spolupráci s odborom školstva za školy a školské zariadenia v pôsobnosti samosprávneho kraja ako aj ďalšie školské organizácie.

Odbor financií pripraví podporný nástroj na vypracovanie návrhu rozpočtu vo forme tabuľky v programe Microsoft Excel. Jednotlivé odbory / oddelenia Úradu, vychádzajúc zo svojej agendy a potrieb OvZP vo svojej gescii (ďalej aj „rozpočtové jednotky“), vytvoria návrh rozpočtu za svoju rozpočtovú jednotku. Návrh rozpočtu obsahuje všetky informácie potrebné pre ďalšie spracovanie rozpočtu (rozpočtovú klasifikáciu, kód zdroja, programovú klasifikáciu, funkčnú klasifikáciu, ekonomický objekt, identifikáciu OvZP, popis príjmu / výdavku). Hlavným podkladom pre návrh rozpočtu jednotlivých rozpočtových jednotiek na nasledujúce rozpočtové obdobie sú dáta, skutočne dosiahnuté za 1. polrok aktuálneho roka podľa jednotlivých kategórií ekonomickej klasifikácie, a to vzhľadom na skutočnosť, že plánovacie aktivity prebiehajú až v 2. polroku aktuálneho roka, konkrétne v mesiacoch júl – august aktuálneho roka.

- ***Rokovania odboru financií s jednotlivými odbormi / oddeleniami Úradu, úpravy návrhu rozpočtu***

Na základe stanoveného časového harmonogramu sa spravidla v mesiaci august aktuálneho roka uskutočňujú pracovné stretnutia odboru financií s jednotlivými odbormi a oddeleniami Úradu, ktorých predmetom sú ich zamýšľané aktivity a projekty, ako aj predpokladané výdavky v ich čiastkovom návrhu rozpočtu, s dôrazom na efektívnosť a hospodárnosť vynakladania verejných finančných prostriedkov, a tiež plnenie celkového plánu / rozpočtu samosprávneho kraja. Výsledkom jednotlivých pracovných stretnutí je potvrdenie návrhu rozpočtu, prípadne dohoda o prepracovaní návrhu rozpočtu príslušným odborom / oddelením Úradu. Po každej zmene sa upravuje konsolidovaný návrh rozpočtu (v súbore Microsoft Excel), ktorý predstavuje spojenie návrhov čiastkových rozpočtov všetkých odborov a oddelení Úradu.

- ***Tvorba rozpočtu – kapitálové príjmy a výdavky TTSK***

Prípravu plánu kapitálových výdavkoch zastrešuje príspevková organizácia Centrum podporných služieb zriadená Trnavským samosprávnym krajom, a to v spolupráci s jednotlivými odbormi/oddeleniami Úradu a OvZP v ich gescii. Do úvahy sa berie predovšetkým potreba nutných rekonštrukcií v prípade havarijného stavu majetku a potreba plnenia cieľov v investičnej oblasti. Kapitálové výdavky vychádzajú zo zásobníka projektových zámerov TTSK ako aj ad hoc potreby vyplývajúcej z dlhodobého investičného dlhu. Plánovanie a prioritizácia realizácie konkrétnych projektov prebieha v osobitnom excelovskom súbore. Schválené investície tvoria výstup samostatného konsolidovaného súboru v programe Microsoft Excel.

- **Konsolidácia rozpočtu, rokovania odboru financií s vedením TTSK**

Návrhy rozpočtov jednotlivých odborov / oddelení Úradu sa priebežne konsolidujú a odbor financií neustále vyhodnocuje a kontroluje, či boli dodržané základné východiskové faktory. Po spracovaní všetkých dát a informácií odbor financií predloží a prezentuje návrh celkového konsolidovaného rozpočtu vedeniu TTSK, ktoré posúdi jeho súlad so zámermi a cieľmi PHSR, ako aj s prierezovými stratégiami plánovanými na dané rozpočtové obdobie.

Na základe rozhodnutia vedenia TTSK odbor financií vytvorí finálnu verziu tabuľkovej časti návrhu rozpočtu, ktorá je súčasťou dokumentu Návrh rozpočtu. Nasleduje vytvorenie komplexného dokumentu Návrh rozpočtu, ktorý obsahuje tri časti: tabuľkovú časť v presne určenej štruktúre, textovú časť popisujúcu a vysvetľujúcu jednotlivé súčasti rozpočtu a programový rozpočet. Textovú časť rozpočtu tvorí odbor financií v spolupráci s jednotlivými odbormi / oddeleniami Úradu, prípadne aj v spolupráci s OvZP.

Schválenie rozpočtu:

Návrh rozpočtu TTSK je zverejnený 14 dní na centrálnej úradnej tabuli kraja na pripomienkovanie občanov a širokej verejnosti. Zároveň prechádza návrh rozpočtu posúdením Rady pre rozpočet, ktorú má TTSK zriadenú ako poradným orgánom predsedu Trnavského samosprávneho kraja. Úlohou Rady je zvyšovať kvalitu činnosti a výstupov v oblasti tvorby rozpočtu a záverečného účtu TTSK. Jej stanoviská majú odporúčací charakter, majú za cieľ napomôcť lepšiemu rozhodovaniu TTSK v oblasti finančného riadenia. V zmysle Štatútu Rady pre rozpočet, Rada prerokúva a vypracováva stanovisko k návrhu rozpočtu TTSK.

Rada hodnotí najmä:

- dodržanie procedúr (termíny, predpísané náležitosti, súlad so zákonom č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov),
- úroveň transparentnosti (obsah a výpovedná hodnota dokumentov),
- dodržanie stanovených cieľov a progres k zdravým financiám vo všeobecnosti, ŠTATÚT Rady pre rozpočet 2/2
- udržateľnosť financovania (súlad s ústavným zákonom č. 493/2011 Z. z. o rozpočtovej zodpovednosti v znení neskorších predpisov, úroveň dlhu, investičné zámery),
- riziká (pravdepodobnosť, závažnosť).

Po zapracovaní prípadných pripomienok občanov alebo širokej verejnosti, ako aj pripomienok Rady pre rozpočet, prechádza návrh rozpočtu pripomienkovým konaním cez všetky komisie, ktoré sú zriadené v zmysle zákona NR SR č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov ako poradný iniciatívny a kontrolný orgánom Zastupiteľstva Trnavského samosprávneho kraja. K návrhu rozpočtu vypracuje odborné stanovisko hlavný kontrolór. Finálny návrh rozpočtu po zapracovaní pripomienok schvaľuje zastupiteľstvo TTSK na svojom riadnom zasadnutí, a to najneskôr v termíne do 31. decembra aktuálneho roku pre nasledujúci

rok. Zastupiteľstvo schvaľuje uznesením návrh rozpočtu v členení na hlavné kategórie ekonomickej klasifikácie. Súčasne sa predkladá na schválenie aj rozpočet výdavkov podľa programu. Detailný rozpis rozpočtu je v zmysle Zásad o rozpočtovom hospodárení TTSK.

V zmysle zákona 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ak nie je rozpočet na nasledujúci rozpočtový rok zastupiteľstvom schválený do 31. decembra bežného roka, hospodári vyšší územný celok podľa schváleného rozpočtu vyššieho územného celku predchádzajúceho rozpočtového roka, pričom výdavky uskutočnené počas rozpočtového provizória nesmú v každom mesiaci rozpočtového roka prekročiť 1/12 celkových výdavkov schváleného rozpočtu vyššieho územného celku predchádzajúceho rozpočtového roka. Výnimku tvoria výdavky uskutočnené počas rozpočtového provizória, ktoré sa uhrádzajú v súlade s termínmi splácania dohodnutými v predchádzajúcom rozpočtovom roku a výdavky uskutočnené počas rozpočtového provizória na povinnú úhradu podľa osobitných predpisov. Počas rozpočtového provizória vyšší územný celok nemôže poskytovať dotácie podľa § 7 ods. 4 a § 8 ods. 5; to neplatí, ak poskytovanie dotácií obcou a vyšším územným celkom ustanovuje osobitný predpis. TTSK počas rozpočtového provizória schvaľuje rozpočet na príslušný rozpočtový rok najneskôr do 31. decembra bežného roka. Rozpočtové príjmy a výdavky uskutočnené počas rozpočtového provizória sa zúčtujú s rozpočtom TTSK po jeho schválení.

V zmysle Zásad o rozpočtovom hospodárení TTSK, po schválení rozpočtu odbor financií vykoná na návrh príslušných subjektov rozpočtového procesu rozpis rozpočtu na rozpočtové a príspevkové organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK vrátane rozpisu výdavkov na programy, podprogramy a prvky. Rozpis hlavných kategórií rozpočtu Úradu TTSK na kategórie, položky a podpoložky ekonomickej klasifikácie a rozpis programov vykoná riaditeľ odboru financií.

Sledovanie čerpania rozpočtu:

TTSK hospodári s rozpočtovými prostriedkami podľa schváleného rozpočtu, počas roka kontroluje hospodárenie s rozpočtovými prostriedkami a monitoruje a hodnotí plnenie programov. Schválený rozpočet TTSK zadajú referenti oddelenia rozpočtu a financovania odboru financií do systému SPIN pre Úrad. Rovnako aj organizácia Správa a údržba ciest (ďalej len „SÚC“), ktorá pracuje s programom SPIN, zaeviduje schválený rozpis rozpočtu. Ostatné rozpočtové organizácie v pôsobnosti TTSK zadávajú svoj rozpočet samostatne podľa rozpisov referentov Úradu do programu iSPIN. Rozpočet príspevkových organizácií v pôsobnosti TTSK je nahrávaný do systému SPIN referentmi oddelenia rozpočtu a financovania odboru financií Úradu do výšky schváleného príspevku zo strany TTSK.

V priebehu rozpočtového roka je do systému SPIN / iSPIN zaevidované skutočné čerpanie rozpočtu. OvZP majú systém nastavený tak, že pri účtovaní jednotlivých účtových operácií súvisiacich s pohybom peňažných prostriedkov, musia povinne zadávať aj položku rozpočtovej klasifikácie, ktorej sa daný pohyb peňažných prostriedkov týka. Úrad nemá takto stanovené vzájomné prepojenie účtovníctva s rozpočtovníctvom, cez zadanie položky

rozpočtovej klasifikácie, ale zvlášť účtuje účtovné operácie v časti programu SPIN s názvom Účtovníctvo a zvlášť vykazuje rozpočtové položky súvisiace týmito účtovnými operáciami v časti programu SPIN s názvom Rozpočet, to znamená, že vzájomné prepojenie účtovníctva s rozpočtovníctvom sa uskutočňuje oddelenými, samostatnými činnosťami v rôznych častiach programu SPIN.

Súčasťou činností v rámci procesov rozpočtovania je priradenie položiek rozpočtovej klasifikácie k jednotlivým objednávkam, zmluvám, faktúram, výdavkovým a príjmovým operáciám, na základe ktorých tieto doklady vstupujú do systému SPIN do časti Rozpočet. Tento proces pozostáva z dvoch krokov, najskôr referent oddelenia rozpočtu a financovania odboru financií overí elektronicky doklady v programe SPIN (potvrdenie v systéme SPIN) a následne ešte podpíše predmetné doklady v papierovej listinnej podobe – podpísané dokumenty sú priložené k preverovanému dokladu.

Sledovanie čerpania rozpočtu v programe SPIN / iSPIN zobrazuje úroveň čerpania, či už plánovaného alebo upraveného rozpočtu. Dáva odpoveď na otázku, či je čerpanie rozpočtu v súlade s plánom. Čerpanie rozpočtu sledované v systéme SPIN / iSPIN umožňuje usmerňovať jednotlivé útvary, u ktorých hrozí prečerpanie rozpočtu alebo pomôže odhaliť prípadné nezrovnalosti v zázname skutočných príjmov / výdavkov (napr. pri výbere nesprávnej položky ekonomickej klasifikácie, nesprávneho zdroja financovania alebo nesprávneho zatriedenia do programovej klasifikácie a pod.).

Na mesačnej báze riaditelia odborov / vedúci oddelení dostávajú z odboru financií prehľad čerpania rozpočtu za ich odbor / oddelenie, ktorý je vytvorený a automaticky distribuovaný cez systém MD SPIN. K 30. 06. aktuálneho roka zostavuje oddelenie rozpočtu a financovania odboru financií „Monitorovaciu správu programového rozpočtu“, ktorá je ako informatívna správa súčasťou materiálov predkladaných zastupiteľstvu TTSK.

Zmeny rozpočtu:

TTSK sleduje v priebehu rozpočtového roka vývoj hospodárenia podľa rozpočtu a v prípade potreby vykonáva zmeny vo svojom rozpočte, najmä zvýšenie vlastných príjmov alebo zníženie výdavkov.

Zmeny rozpočtu vrátane zmeny programov schvaľuje zastupiteľstvo TTSK s výnimkou:

- a) účelovo určených prostriedkov poskytnutých zo štátneho rozpočtu,
- b) účelovo určených prostriedkov poskytnutých z Európskej únie,
- c) iných prostriedkov zo zahraničia poskytnutých na konkrétny účel,
- d) iných prostriedkov z rozpočtu iného subjektu verejnej správy,
- e) darov, ak darca určí účel daru,
- f) zmien, ktoré môže schváliť v rozsahu určenom zastupiteľstvom predseda TTSK.

Predseda TTSK rozhoduje o zmenách rozpočtu TTSK do výšky 10 % z upraveného rozpočtu v príslušnom rozpočtovom roku.

Zmeny rozpočtu uvedené pod písm. a) - e), ktoré nepodliehajú schvaľovaniu v zastupiteľstve TTSK, vykonáva predseda TTSK.

O zmenách rozpočtu, ktoré neschvaľuje Zastupiteľstvo TTSK, je poslancom Zastupiteľstva TTSK predložená informatívna správa. Zmeny rozpočtu v priebehu rozpočtového roka sa vykonávajú rozpočtovými opatreniami, ktorými sú:

- a) presun rozpočtovaných prostriedkov v rámci schváleného rozpočtu, pričom sa nemenia celkové príjmy a celkové výdavky,
- b) povolené prekročenie a viazanie príjmov,
- c) povolené prekročenie a viazanie výdavkov,
- d) povolené prekročenie a viazanie finančných operácií.

TTSK môže vykonať rozpočtové opatrenia v podobe povoleného prekročenia a viazania finančných operácií do 31. augusta príslušného rozpočtového roka. Po tomto termíne môže vykonávať v priebehu rozpočtového roka len také zmeny rozpočtu, ktorými sa nezvýši schodok rozpočtu, s výnimkou zmien rozpočtu z dôvodu potreby úhrady výdavkov na odstránenie havarijného stavu majetku TTSK, výdavkov na likvidáciu škôd spôsobených živelnými pohromami alebo inou mimoriadnou okolnosťou alebo výdavkov súvisiacich s financovaním spoločných programov Slovenskej republiky a Európskej únie, operačných programov spadajúcich do cieľa Európska územná spolupráca a programov financovaných na základe medzinárodných zmlúv o poskytnutí grantu uzatvorených medzi Slovenskou republikou a inými štátmi.

Odbor financií vedie operatívnu evidenciu o všetkých rozpočtových opatreniach vykonaných v priebehu rozpočtového roka.

Vyhodnotenie čerpania rozpočtu:

Ako už bolo vyššie spomenuté, monitorovanie plnenia programov za I. polrok bežného roka vypracováva odbor financií v spolupráci s príslušnými subjektmi rozpočtového procesu. Po ukončení rozpočtového roka Úrad vypracuje do 30. júna nasledujúceho roka záverečný účet. Tento vyhodnocuje naplnenie rozpočtových cieľov samosprávneho kraja, porovnáva schválený rozpočet a čerpanie rozpočtu v určenej štruktúre, vysvetľuje jednotlivé položky a hlavne rozdiely oproti rozpočtu. Jeho súčasťou je aj vyhodnotenie z pohľadu programového definovania rozpočtu. Záverečný účet vypracováva odbor financií v spolupráci s ostatným odbormi/oddeleniami Úradu. Finančné údaje do záverečného účtu sú čerpané najmä z programov SPIN / iSPIN, ako aj z programu MD SPIN a rôznych pomocných evidencií, vedených vo forme súborov Microsoft Excel.

Výkazníctvo spojené s rozpočtom:

Schválený rozpočet, upravený rozpočet aj skutočné čerpanie rozpočtu sú predmetom pravidelného vykazovania v štátnej pokladnici a v aplikácii RISSAM, a to v termínoch určených legislatívou. Výkazy za TTSK a všetky OvZP sú vytvárané a konsolidované priamo v systéme SPIN, pričom Úrad zabezpečuje zasielanie údajov alebo výkazov do príslušných aplikácií a systémov. Priebežné kontroly správnosti a vzájomných nadväzností sú vykonávané nepravidelne a individuálne.

Na základe analýzy súčasného rozpočtového procesu boli identifikované nasledovné **slabé miesta:**

- **celý proces tvorby rozpočtu, ako aj priebežné zapracovávanie zmien prebieha v súboroch Microsoft Excel a Word, čo prináša riziko chybovosti** pri konsolidácii súborov dodaných z jednotlivých odborov / oddelení Úradu a z OvZP. Súčasný systém tiež **komplikuje kontrolu správnosti zadaných informácií z hľadiska rozpočtových klasifikácií, oblastí výdavkov a použitia správnych atribútov, ako sú napr. ekonomická klasifikácia, programová klasifikácia, funkčná klasifikácia, kódy zdroja a iné,**
- sledovanie čerpania rozpočtu v programe SPIN / iSPIN odzrkadľuje úroveň čerpania plánovaného a upraveného rozpočtu, ale okrem toho je veľmi dôležité na pravidelnej báze sledovať použitie správnej ekonomickej, programovej a funkčnej klasifikácie, kódov zdroja a pod. Systematické procesné nastavenie tejto **kontroly čerpania rozpočtu výrazne zefektívni prácu a významne posunie spracovanie danej agendy.**

2.5.2 Analýza účtovníctva a účtovnej evidencie

TTSK a jeho OvZP sú povinné viesť účtovníctvo v zmysle zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o účtovníctve“) a tiež v zmysle Opatrenia Ministerstva financií Slovenskej republiky zo dňa 12. 12. 2022 č. MF/014454/2022-36, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre obce, vyššie územne celky a nimi zriadené rozpočtové a príspevkové organizácie. Ide o finančné účtovníctvo, ktoré sú tieto účtovné jednotky povinné viesť podľa zákona o účtovníctve, pričom využívajú rôzne účtovné softvérové programy. Konkrétne Úrad TTSK a SÚC používajú program SPIN a ostatné OvZP používajú program iSPIN. Jednotlivé OvZP účtujú v programe iSPIN a následne po odoslaní údajov sa tieto údaje zobrazia v SPINe TTSK, pričom pracovníci odboru financií Úradu sa môžu prihlásiť prostredníctvom SPINu do účtovníctva jednotlivých OvZP v režime zobrazenia na prezeranie dát. Na vedenie mzdovej agendy používajú TTSK a jeho OvZP mzdový program WEMA.

Vypovedáciu schopnosť údajov z finančného účtovníctva znižuje to, že zo strany Úradu vo vertikálnom riadiacom vzťahu voči OvZP nebola doposiaľ aplikovaná jednotná metodika vytvárania analytickej evidencie k jednotlivým syntetickým účtom. Analytické označenie účtov

je ponechané na individuálnom vyhodnotení daného zamestnanca v OvZP podľa individuálnych potrieb sledovania danej organizácie, s výnimkou účtov účtovej skupiny 0. K tejto majetkovej účtovnej skupine vypracoval Úrad metodické usmernenie pre OvZP, v ktorom stanovil základné princípy tvorby analytických účtov účtovej skupiny 0.

V účtovnej praxi OvZP pri finančných účtoch účtových skupín 21 – Finančné vzťahy z rozpočtového hospodárenia a 22 – Účty štátnej pokladnice, ktorými je zabezpečené prepojenie účtovnej a rozpočtovej evidencie, je spôsob vedenia analytickej evidencie viazaný rozpočtovou klasifikáciou podľa Metodického usmernenia Ministerstva financií SR č. MF/008361/2018-352 k postupu pri aplikácii § 2 až 7 opatrenia Ministerstva financií SR z 19. decembra 2017 č. MF/017353/2017-352 (ďalej len „metodické usmernenie MF SR“). V zmysle tohto metodického usmernenia MF SR (odseku B4) je stanovené usporiadanie, obsahové vymedzenie, spôsob, termín a miesto predkladania informácií z účtovníctva a údajov potrebných na účely hodnotenia plnenia rozpočtu verejnej správy¹.

Úrad vedie účtovnú a rozpočtovú evidenciu oddelene, z tohto dôvodu nie je v analytickej účtovnej evidencii TTSK používaná rozpočtová skladba (t.j. funkčná klasifikácia, ekonomická klasifikácia, zdroj financovania a programová klasifikácia).

Jednotlivé organizácie majú samostatnosť pri tvorbe účtovej osnovy, ktorá síce rešpektuje legislatívu SR (zákon o účtovníctve), avšak podrobné členenie predovšetkým prevádzkových nákladov je ponechané na individuálny prístup zamestnancov spracovávajúcich účtovno-rozpočtovú agendu OvZP.

Súčasná štruktúra „masky“ účtu pre účty účtovej skupiny 2 (využívaná v OvZP):

sss-ff.f.f.f.eee.eee.zfzf.ppp.pp.pp.vvv.v.vv

Príklad: 221-09.2.2.1. 612.001. 71. 008.01.01.

kde	sss	= syntetický účet
	f	= funkčná klasifikácia
	e	= ekonomická klasifikácia
	zfzf	= zdroj financovania
	p	= programová klasifikácia
	v	= analytická evidencia podľa vlastných potrieb organizácie

¹ link: <https://www.pokladnica.sk/img/Documents/vykaznictvo/MU %20FV %202018.pdf>

Súčasná štruktúra „masky“ účtu pre ďalšie skupiny účtov okrem účtov účtovej skupiny 2 (využívaná v OvZP):

sss-čx.x.x.x.aaa.xxx.zfzf.xxx.xx.xx.vvv.v.vv

kde	č	= kód činnosti (hlavná alebo podnikateľská)
	sss	= syntetický účet
	aaa	= analytický účet
	zfzf	= kód zdroja financovania
	x	= segmenty sa nevyužívajú
	v	= analytická evidencia podľa vlastných potrieb organizácie

Analytické účty sú v OvZP syntetizované do jednotlivých finančných výkazov v zmysle platnej legislatívy. Je potrebné uviesť, že pri účtovnej a rozpočtovej evidencii v OvZP sú presne definované párové operácie, t. j. zaúčtovaním určitej operácie sa automaticky v programe SPIN vygeneruje zaúčtovanie prislúchajúcej párovej operácie.

Názov analytického účtu je ponechaný individuálne na jednotlivých OvZP ako samostatných účtových jednotkách, pričom nie je určený počet slov označenia účtu, ani obsah tohto označenia. Pri analytických účtoch sa môže pre zjednodušenie a uľahčenie práce zadať aj skratka účtu vo väzbe na syntetický účet, napr. na Úrade je používaná ako skratka účtu číselné označenie syntetického účtu.

Kódy do analytickej evidencie si zadávajú jednotlivé OvZP ako účtovné jednotky podľa vlastných potrieb, pretože v podmienkach TTSK nie je jednotný spôsob vedenia analytickej evidencie usmernený a štandardizovaný.

Kód činnosti sa používa pri nákladových a výnosových účtoch a umožňuje rozlíšiť, či sú náklady alebo výnosy viazané na hlavnú alebo podnikateľskú činnosť. V princípe platí, že čo sa týka väzby nákladov a výnosov na hlavnú alebo podnikateľskú činnosť, zobrazenú vo výkaze ziskov a strát, tak pri podnikateľskej činnosti sa vykazujú len tie účty, ktoré majú na prvej pozícii v „maske“ analytického účtu zadané číslo 9, ostatné účty sú vykazované do hlavnej činnosti.

Kód zdroja financovania určuje pôvod finančných prostriedkov a v bežnej praxi sa pri nákladových a výnosových účtoch zväčša uvádza na 12. až 15. pozícii v „maske“ analytického účtu. V súčasnej účtovnej praxi OvZP to však nie je nastavené pravidlo, a preto v mnohých prípadoch v analytickej účtovnej evidencii kód zdroja absentuje, čo sťažuje identifikáciu konkrétneho zdroja financovania pri kontrolách čerpania. Aktuálne využívaný softvér taktiež umožňuje sledovanie účtových záznamov podľa útvarov organizačnej štruktúry, ako aj podľa vytvorenej databázy ekonomických objektov. Táto možnosť je však OvZP využívaná len zriedkavo, prípadne okrajovo alebo vôbec.

Analytické účty sú smerované do jednotlivých finančných a účtových výkazov v zmysle platnej legislatívy a metodických postupov, prípadne usmernení.

Pre čo najpresnejšie a najadresnejšie nastavenie účtovného rozvrhu, bola v roku 2021 vykonaná vo všetkých organizáciách TTSK analýza súčasného stavu účtových rozvrhov. Analyzovaných bolo 94 subjektov (OvZP), ktoré vykazovali vo svojich účtových rozvrhoch spolu takmer 109 tisíc účtov, čo je v priemere viac ako tisíc účtov účtovného rozvrhu na jednu organizáciu.

Prehľad počtu „masiek“ účtov podľa typu OvZP je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 29 Prehľad počtu „masiek“ účtov v OvZP

OvZP	počet subjektov	celkový počet „masiek“ účtov	priemerný počet „masiek“ účtov na 1 subjekt
Organizácie vzdelávania	52	67 658	1 277
Kultúrne zariadenia	18	15 967	887
Domovy sociálnych služieb	21	22 858	1 088
Centrum podporných služieb	1	626	626
Správa a údržba ciest	1	781	781
Úrad	1	1 091	1 091
Spolu	94	108 981	1 147

Zdroj: vlastné spracovanie

Z vykonanej analýzy účtových rozvrhov v OvZP vyplýva, že najviac vytvorených analytických účtov majú organizácie, pôsobiace v oblasti vzdelávania (1 277 účtov na jednu účtovnú jednotku) a sociálnych služieb (1 088 účtov na jednu účtovnú jednotku), pričom väčšinou je tvorená analytická štruktúra za jednotlivých žiakov / klientov. Vysoký počet analytických účtov vykazuje aj samotný Úrad (1 091 účtov), ktorý zriaďuje analytické účty podľa rôznych kritérií, ako napr. dodávateľov, odberateľov, podriadených organizácií a pod.

Analýzou bolo zistené, že uplatňovanie kritéria členenia nákladových stredísk využíva v účtovnej praxi len zhruba štvrtina OvZP. Taktiež analýza ukázala, že Úrad pri sledovaní nákladových položiek uplatňuje iné členenie analytickej evidencie a to podľa definovanej organizačnej štruktúry. V nasledujúcej tabuľke 30 sú prezentované výsledky vykonanej analýzy, ktoré ukazujú sledovanie nákladov podľa nákladových stredísk v OvZP podľa druhu činnosti, ktorú zastrešujú. Z dotazníkového prieskumu je zjavné, že z organizácií, ktoré využívajú v evidencií sledovanie prostredníctvom nákladových stredísk, rozhodne najviac tejto evidencií venujú pozornosť organizácie zastrešujúce vzdelávací proces.

Tabuľka 30 Prehľad účtovania podľa nákladových stredísk v OvZP

OvZP	sledovanie nákladov podľa nákladových stredísk		
	áno	nie	v súbore Microsoft Excel
Organizácie vzdelávania	22	31	0
Kultúrne zariadenia	1	16	1
Domovy sociálnych služieb	2	18	1
Centrum podporných služieb	0	1	0
Správa a údržba ciest	1	0	0
Úrad	x	x	x
Spolu	26	66	2

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe samostatného dotazníkového prieskumu realizovaného v OvZP boli predmetom obsahovej analýzy konkrétne využívané postupy účtovania a vedenia operatívnej evidencie. Tieto sa týkali:

- o dlhodobého hmotného a nehmotného majetku, a to konkrétne: spôsobu odpisovania, určenia začiatku odpisovania a ekonomickej životnosti majetku (odpisový plán), vykazovania dlhodobého drobného majetku (špecifikovania zatriedenia, či ide o majetok alebo nákladovú položku), hranice pre „aktivovanie“ dlhodobého drobného hmotného a nehmotného majetku, štruktúry operatívnej účtovnej, resp. skladovej evidencie vrátane číselníkov,
- o zásob, a to: štruktúry operatívnej účtovnej, resp. skladovej evidencie vrátane využívania číselníkov, spôsobu účtovania zásob (ako krátkodobý majetok alebo priamo do nákladov, tzv. spôsob A alebo B), spôsob účtovania vedľajších nákladov obstarania, spôsob tvorby opravných položiek,
- o pohľadávok, a to: štruktúry operatívnej účtovnej evidencie vrátane tvorby číselníkov, tvorby opravných položiek,
- o finančné transfery, a to: spôsob a periodicita účtovania.

Výsledky zistení z dotazníkového prieskumu v OvZP, týkajúce sa dlhodobého hmotného a nehmotného majetku, sú prezentované v nasledujúcich tabuľkách 31 až 35.

Tabuľka 31 Prehľad spôsobov začiatku odpisovania dlhodobého majetku v OvZP

Začiatok odpisovania dlhodobého majetku – jednotlivé možnosti odpovede	Počet OvZP
majetok sa odpisuje v mesiaci zaradenia	6
dlhodobý majetok sa začína odpisovať v mesiaci nasledujúcom po jeho zaradení do používania	3
dlhodobý majetok sa začína odpisovať v deň jeho zaradenia do používania	15
dlhodobý majetok sa začína odpisovať v deň nasledujúci po jeho zaradení do používania	1
SPOLU počet odpovedí	25

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Tabuľka 32 Prehľad doby odpisovania jednotlivých druhov dlhodobého majetku v OVZP

Uplatňovaná doba odpisovania jednotlivých druhov dlhodobého majetku <i>podľa syntetických účtov</i>		Doba odpisovania	
		od	do
013	Softvér	10	14
021	Stavby	8	80
022	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	6	20
023	Dopravné prostriedky	1	12
029	Ostatný dlhodobý hmotný majetok	6	40

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Tabuľka 33 Prehľad účtovnej politiky pri dlhodobom drobnom nehmotnom majetku v OVZP

Účtovná politika dlhodobého drobného nehmotného majetku – jednotlivé možnosti odpovede	Počet OvZP
dlhodobý drobný nehmotný majetok, ktorého predpokladané používanie je dlhšie ako jeden rok bez určenia minimálnej hranice obstarávacej ceny	12
dlhodobý drobný nehmotný majetok, ktorého predpokladané používanie je dlhšie ako jeden rok a obstarávacia cena je vyššia stanovené minimum	16
dlhodobý drobný nehmotný majetok účtujeme vždy len do nákladov	40
dlhodobý drobný nehmotný majetok neevidujeme	12
SPOLU počet odpovedí	80

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Tabuľka 34 Prehľad účtovnej politiky pri dlhodobom drobnom hmotnom majetku v OVZP

Účtovná politika dlhodobého drobného hmotného majetku – jednotlivé možnosti odpovede	Počet OvZP
dlhodobý drobný hmotný majetok, ktorého predpokladané používanie je dlhšie ako jeden rok bez určenia minimálnej hranice obstarávacej ceny	18
dlhodobý drobný hmotný majetok, ktorého predpokladané používanie je dlhšie ako jeden rok a obstarávacia cena je vyššia stanovené minimum	17
dlhodobý drobný hmotný majetok účtujeme vždy len do nákladov.	42
dlhodobý drobný hmotný majetok neevidujeme	3
SPOLU počet odpovedí	80

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Tabuľka 35 Prehľad štruktúry informácií v evidencii dlhodobého majetku v OVZP

Popis sledovanej informácie o dlhodobom majetku	Počet OvZP
Názov majetku	78
Popis majetku	2
Inventárne číslo	78
Obstarávacia cena / vstupná hodnota	78
Množstvo	11
Odpisová skupina	18
Spôsob / metóda odpisovania	67
Doba odpisovania	63

Popis sledovanej informácie o dlhodobom majetku	Počet OvZP
Odpisy	3
Oprávky	3
Zostatková cena	1
Koeficient odpisovania / Odpisová sadzba	72
Dátum zaradenia	77
Dátum obstarania	1
Spôsob nadobudnutia	70
Dátum vyradenia	4
Spôsob vyradenia a doklad	3
Dátum technického zhodnotenia	2
Doklad pohybu	2
Umiestnenie	19
Stredisko	2
Zodpovedná osoba/osoba, ktorej je majetok pridelený	20
Potvrdenie o prevzatí majetku	3
Základná finančná kontrola	1
Technické parametre / technický popis	1
Účtovná identifikácia / Syntetický účet	13
Názov účtovnej identifikácie	1
Výrobné číslo	4
Dodávateľská faktúra / Doklad o zaradení	4
Zdroj financovania	4
Súpisné číslo, parcela číslo	2
Klasifikácia	1

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Získané informácie, zamerané na oblasť účtovania a evidencie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku v OvZP, možno zhrnúť nasledovne:

- o na základe zistení z dotazníkového prieskumu sa dá predpokladať, že väčšina OvZP začína odpisovať dlhodobý majetok presne v deň jeho zaradenia do používania, preto by bolo vhodné nastaviť tento spôsob jednotne pre všetky OvZP. Takto definované jednotné nastavenie postupu pre všetky organizácie by prispelo k zníženiu chýb, napr. používanie majetku bez zohľadnenia jeho opotrebovania formou odpisov,
- o uplatňované doby odpisovania u jednotlivých druhov dlhodobého majetku sú rozličné a v jednotlivých OvZP sa značne líšia,
- o aktuálne uplatňované doby odpisovania nemusia zodpovedať skutočnej životnosti daného majetku,
- o podľa zistení v dotazníkovom prieskume, niektoré OvZP uplatňujú odpisové sadzby podľa daňovej legislatívy,

- všetky OvZP zapojené do dotazníkového prieskumu uvádzajú, že uplatňujú rovnomerné odpisy,
- polovica OvZP (40) z celkového počtu respondentov (80) účtuje dlhodobý drobný nehmotný majetok priamo do nákladov a zvyšné OvZP, ktoré tento majetok aktivujú, si stanovili jeho minimálnu hodnotu v rozpätí 35 - 100 EUR pre aktiváciu dlhodobého drobného nehmotného majetku,
- viac ako polovica OvZP (42) z celkového počtu respondentov (80) účtuje dlhodobý drobný hmotný majetok priamo do nákladov, ale niektoré z týchto OvZP uviedli, že aj v takom prípade majetok nad určenú minimálnu hodnotu sledujú v operatívnej evidencii a v podsúvahovej evidencii, pričom je táto minimálna hodnota majetku v jednotlivých organizáciách určená rôzne, a to v rozpätí 20 - 35 EUR,
- v OvZP sa pri rozhodovaní, či aktivovať alebo neaktivovať dlhodobý drobný hmotný majetok rozhodujú podľa typu výdavkov, z ktorých bol tento majetok obstaraný, napr. ak bol obstarávaný z kapitálových výdavkov, tak ho aktivujú,
- ak si OvZP stanovila minimálnu hodnotu pre aktiváciu dlhodobého drobného hmotného majetku, tak sa táto hodnota pohybuje rôzne, v rozpätí 35 - 100 EUR,
- OvZP vo svojej operatívnej evidencii sledujú dlhodobý majetok podrobnejšie, pričom uplatňované členenie je rozličné,
- ďalej bolo zistené, že v OvZP sa vyskytujú podobné druhy dlhodobého majetku, pri ktorých sa uplatňujú rozličné názvy analytického členenia,
- väčšina OvZP uviedla, že v operatívnej evidencii sleduje za každú položku majetku len niekoľko základných dát: názov, inventárne číslo, obstarávaciu cenu, bližšie informácie k odpisovaniu ako spôsob / metódu odpisovania, dátum zaradenia a spôsob nadobudnutia,
- len 19 OvZP z celkového počtu respondentov 80 sleduje na karte majetku aj typ majetku podľa ekonomickej klasifikácie, čo je len zhruba štvrtina OvZP.

Z dotazníkového prieskumu v OvZP bolo ohľadom konkrétnych postupov v účtovaní zásob zistené, že väčšina organizácií účtuje o zásobách spôsobom A, ktorého výhodou je okamžitý prehľad o výške finančných prostriedkov, ktoré sú viazané v jednotlivých druhoch zásob, pretože sa záznamy o výdavkoch na obstaranie zásob sústreďujú na účtoch triedy 1, odkiaľ sa potom vyskladňujú do spotreby, a tak sú v účtovníctve zachytené všetky pohyby materiálu v čase a spotrebovanom množstve a taktiež je vždy dostupný aktuálny stav disponibilných zásob v priebehu celého účtovného obdobia. Spôsob členenia zásob uplatňovaný v operatívnej evidencii je v jednotlivých organizáciách podobný, ale len štvrtina organizácií uviedla v dotazníku presnú štruktúru operatívnej evidencie. Bolo zistené, že organizácie niekedy používajú rozličné označenia pre zásoby rovnakého charakteru, napr. kancelársky materiál alebo kancelárske pomôcky. Z odpovedí organizácií, ktoré uviedli spôsob účtovania vedľajších nákladov obstarania, vyplynulo, že vedľajšie náklady obstarania účtujú

ako súčasť skladovej ceny. Väčšina OvZP nevykazuje opravné položky k zásobám. Len 5 organizácií v dotazníku uviedlo, že vytvorilo opravné položky k zásobám. Získané informácie, týkajúce sa spôsobu účtovania úbytku zásob rovnakého druhu, v ktorom dominuje metóda FIFO, sú prezentované v nasledujúcej tabuľke 36.

Tabuľka 36 Prehľad spôsobu účtovania úbytku zásob v OVZP

Spôsob účtovania úbytku zásob rovnakého druhu – jednotlivé možnosti odpovede	Počet OvZP
metóda FIFO	34
aritmetický priemer	5
úbytok sa účtuje vždy v cene, za ktorú boli zásoby obstarané	4
zásoby organizácia neeviduje/nevykazuje	21
SPOLU počet odpovedí	64

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Pokiaľ ide o účtovanie pohľadávok, na základe dotazníkového prieskumu bolo zistené, že OvZP účtujú o týchto typoch pohľadávok:

- pohľadávky voči žiakom (napr. strava),
- pohľadávky voči zamestnancom,
- pohľadávky vyplývajúce z nájmu (prenájom školy, telocvične a pod.),
- pohľadávky z obchodného styku,
- pohľadávky z obchodného styku – dobropisy,
- pohľadávky voči klientom (Domovy sociálnych služieb),

pričom väčšina OvZP (69) nevykazuje opravné položky k pohľadávkam a len v dvanástich organizáciách boli v poslednom účtovnom období tvorené opravné položky k pohľadávkam.

V oblasti účtovania použitia finančných transferov, na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu uvedených v nasledujúcej tabuľke 37 bolo zistené, že väčšina OvZP (72) operatívne účtuje finančné transfery, a to pri každom spracovaní výpisu z bankového účtu.

Tabuľka 37 Prehľad periodicity účtovania použitia finančných transferov v OVZP

Periodicita účtovania použitia finančných transferov - jednotlivé možnosti odpovede	Počet OvZP
pri každom spracovaní výpisu	72
mesačne	2
polročne	1
týždenne	1
ročne	1
štvrtročne	1
pri každom účtovnom doklade, ktorého sa týka zúčtovanie transferu	1
podľa druhu transferu a nastavenia v IS	3
SPOLU počet odpovedí	82

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Na základe samostatného dotazníkového prieskumu v OvZP sa dá súhrnne za oblasť účtovníctva a účtovnej evidencie zhodnotiť, že finančné účtovníctvo jednotlivých OvZP v súčasnom stave a analytickej štruktúre síce poskytuje ekonomické informácie rôznym interným aj externým užívateľom, ale **pre manažérske rozhodovanie a kontrolingové aktivity na úrovni kraja je nedostatočné a neprináša mu konzistentné finančné dáta, čo znižuje ich vypovedaciu schopnosť a neumožňuje objektívne porovnávanie.**

Na základe vykonanej analýzy súčasného stavu účtovníctva a účtovnej evidencie v OvZP boli identifikované **slabé miesta**:

- v súčasnosti sú zdrojom informácií pre finančné riadenie predovšetkým informácie z hlavných kníh, finančných výkazov a účtovných závierok OvZP, **odbor financií Úradu nedisponuje v dostatočnej miere prierezovým pohľadom na finančné dáta OvZP**, ani nemá k dispozícii detailnejšie informácie o tom, akým spôsobom a metódami sú v OvZP zabezpečované kľúčové finančné procesy,
- všetky OvZP vytvárajú **veľký objem finančných dát**, ale tieto **finančné dáta nemajú porovnateľnú štruktúru a rovnakú vypovedaciu schopnosť**,
- **pravidlá účtovného rozvrhu, najmä vytváranie analytických účtov, nie sú v OvZP jednotné a štandardizované**, zostávajú v ich kompetencii bez regulácie jednotných pravidiel zo strany Úradu,
- aj operatívne evidencie sú v súčasnosti nastavované každou OvZP samostatne, **pričom je štruktúra informácií operatívnej evidencie rozličná**,
- z individuálne nastavených účtovných rozvrhov, rozdielnej štruktúry operatívnej evidencie a rôznych postupov pri účtovaní v jednotlivých OvZP vyplýva **nekonzistentnosť finančných dát**, a tak je sťažené aj skreslené vyhodnocovanie a porovnávanie potrebných finančných dát,
- zo strany Úradu smerom k OvZP v minulosti **absentovalo metodické usmerňovanie v oblasti účtovníctva** a nastavenia pravidiel vedenia účtovnej analytickej evidencie a pod.
- **systém manažérskeho účtovníctva zatiaľ nebol vytvorený**, získané finančné dáta z OvZP v súčasnej podobe nie sú dostatočne prehľadné a vhodne štruktúrované pre dôsledné finančné riadenie a rozhodovanie.

2.5.3 Analýza riadenia finančných tokov

Finančné toky vznikajú pri príjmoch a výdavkoch peňažných prostriedkov, ktoré sa uskutočňujú v účtovnej jednotke počas účtovného/rozpočtového obdobia a spôsobujú zmenu stavu peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na konci účtovného obdobia oproti začiatku účtovného obdobia. Finančné toky podliehajú pravidlám, postupom a úkonom, ktoré sú súčasťou finančného riadenia.

Finančným riadením sa rozumie súhrn postupov pri zodpovednom a prehľadnom plánovaní, rozpočtovaní, použití, poskytovaní, účtovaní, výkazníctve, finančnej kontrole verejných prostriedkov, ktorých cieľom je ich hospodárne, efektívne, účinné a účelné využívanie.

TTSK je povinný vytvoriť, zachovávať a rozvíjať finančné riadenie, v rámci ktorého zabezpečuje najmä:

- a) riadenie rizika a finančnú kontrolu tak, aby sa pri plnení zámerov a cieľov predchádzalo porušovaniu zákona č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o finančnej kontrole“), všeobecne záväzných právnych predpisov vydaných na jeho vykonanie, osobitných predpisov alebo medzinárodných zmlúv, ktorými je SR viazaná, a na základe ktorých sa SR poskytujú finančné prostriedky zo zahraničia,
- b) hospodárnu, efektívnu, účinnú a účelnú realizáciu finančnej operácie alebo jej časti,
- c) overovanie plnenia podmienok na poskytovanie a používanie verejných financií,
- d) vykonanie alebo pokračovanie finančnej operácie alebo jej časti, len ak je v súlade s § 6 ods. 4 zákona o finančnej kontrole,
- e) spoľahlivosť výkazníctva vrátane vytvárania a uchovávania overiteľného záznamu o finančnej operácii alebo jej časti,
- f) správnosť a úplnosť informácií o vykonávanej finančnej operácii alebo jej časti,
- g) ochranu majetku v správe alebo vo vlastníctve TTSK,
- h) predchádzanie podvodom a nezrovnalostiam, ich odhaľovanie a zabezpečenie nápravy,
- i) monitorovanie a hodnotenie činností s cieľom získavania informácií o nich, posudzovania úrovne ich vykonávania, oznamovania zistených nedostatkov vo vykonávaných činnostiach a ich odstraňovanie,
- j) vylúčenie zásahov smerujúcich k ovplyvňovaniu zamestnancov vykonávajúcich finančnú kontrolu,
- k) prijatie opatrení na nápravu zistených nedostatkov a na odstránenie príčin ich vzniku vrátane uplatnenia opatrení proti zamestnancom zodpovedným za zistené nedostatky.

TTSK je povinný určiť pri poskytovaní a použití verejných financií také podmienky, aby bolo zabezpečené hospodárne, efektívne, účinné a účelné hospodárenie s verejnými financiami.

Na základe vykonanej analýzy súčasného stavu riadenia finančných tokov boli identifikované **slabé miesta**:

- finančné toky sa evidenčne správne zaznamenávajú, ale **nedostatočne sa sleduje súlad, resp. významné odchýlky vo výdavkoch peňažných prostriedkov s plánovanými hodnotami a strategickými prioritami,**

- **len formálne je preskúmaná účelnosť** vynaloženia jednotlivých výdavkov alebo finančných transferov.

2.5.4 Analýza kontroľingu a benchmarkingu

Kontroľing je odvodený z anglického výrazu "to control", čo znamená kontrolovať, ovládať niečo, mať pod kontrolou. Kontroľing je vysokokvalifikovaným poradenstvom manažérskeho rozhodovania, tvorí „manažérsky servis“, čo v praxi znamená, že kontroľing hodnotí, analyzuje, kontroluje, hľadá príležitosti, a dáva odporúčania, s cieľom pomáhať manažérom plánovať, kontrolovať a rozhodovať.

Kontroľing predstavuje súhrn pravidiel a postupov, ktoré pomáhajú dosahovať ciele organizácie alebo jej organizačnej zložky, jeho úlohou je včas predvídať nepriaznivý vývoj alebo krízu a navrhnúť opatrenia na ich odvrátenie. Ak sa vyzdvihne koordinačná funkcia kontroľingu, tak predstavuje nástroj finančného riadenia, ktorý má za úlohu koordináciu plánovania, kontroly a vhodnej informačnej základne tak, aby sa dosiahlo zlepšenie výsledkov daného subjektu. Pripravuje užitočné a zrozumiteľné podklady, do hĺbky analyzuje príčiny a je hlavným pomocníkom pri plánovaní. Kontrolná funkcia kontroľingu spočíva v procese sledovania a rozboru relevantných dát, a následného prijatia záverov v súvislosti s nežiaducimi odchýlkami, napr. medzi plánom /rozpočtom a jeho skutočným plnením. Kontroľing pripravuje pre vedenie, manažment návrhy opatrení a nových riešení, úpravy plánov, analýzy ex-post a ex-ante, ale vždy by mal byť zameraný hlavne na budúcnosť, na zlepšenie výsledkov a plnenie cieľov. To znamená, že zistené nedostatky alebo nežiaduce odchýlky nielen eviduje, ale aj aktívne navrhuje vhodné zmeny, vylepšenia, opatrenia.

Všeobecným cieľom kontroľingu, s ohľadom na finančné riadenie, je prispieť k zaisteniu životaschopnosti a dlhodobej finančnej udržateľnosti daného subjektu. Jeho strategické ciele sú základom a dôvodom pre vybudovanie funkčného systému kontroľingu, to znamená, že kontroľing môže byť užitočný len vtedy, keď sa orientuje na stanovené ciele. Kontroľing ciele daného subjektu neurčuje sám, ale pomáha pri ich formulácii, najmä s prihliadnutím na silné stránky a príležitosti. Kontroľing slúži na dosiahnutie žiaduceho stavu a neustále zlepšovanie, nakoľko v pravidelných intervaloch umožňuje porovnávanie cieľov so skutočným stavom, aby sa zistilo, či sú nutné korekcie a zásahy v riadení daného subjektu, ktorými by sa cieľový stav dosiahol. Kontroľing pomáha odhaliť rezervy a zdroje úspor – tzv. úzke miesta, priamo poukazuje na nepotrebné činnosti a neefektívne hospodárenie, napomáha udržiavať cieľové smerovanie daného subjektu a včas signalizuje možnú krízu alebo negatívny vývoj.

Kontroľing sa člení na strategický a operatívny. Strategický kontroľing je zameraný na systematické sledovanie budúcich príležitostí a ohrození organizácie, rešpektujúc jej vnútorné možnosti a potenciál, a to skôr, ako sa prejavia v nákladoch a výnosoch. Zameriava sa na dlhodobú udržateľnosť organizácie, preto analyzuje príležitosti, správanie subjektov, nové trendy a globálne riziká. Dôležitou súčasťou strategického kontroľingu je strednodobé

a dlhodobé plánovanie, vychádzajúc z historických dát finančného účtovníctva sú výsledkom plány pre danú organizáciu, jednotlivé oblasti produktov a služieb alebo oddelenia, pričom sa sleduje rovnováha medzi vynaloženými nákladmi a ich návratnosťou. Je dôležité, aby proces plánovania zastrešoval finančný útvar, avšak s aktívnou koordinačnou úlohou kontroľingu. Operatívny kontroling je zameraný na to, aby bolo možné splniť stanovený ročný plán/rozpočet, zameriava sa najmä na zabezpečenie zisku, prebytkov a likvidity. Na to sú nevyhnutné informácie získavané porovnávaním plánu a skutočnosti za krátke časové obdobie (spravidla mesiac), ktoré umožňujú včas uplatniť riadiace opatrenia tak, aby bolo možné splniť ročný plán. Pracuje najmä s nákladmi, výdavkami, výnosmi, príjmami, výnosovosťou, hospodárnosťou a likviditou, pričom predpokladá kalkulovanie nákladov a informácie o ich štruktúre podľa miesta vzniku a účelu.

Kontroling predstavuje informačnú nadstavbu vytváraním komplexného systému informácií pre manažérske rozhodovanie, vychádzajúcich z kvalitných dát účtových informačných systémov, presných personálnych a technických informácií a rôznych merateľných ukazovateľov. Predstavuje špecifickú formu práce s informáciami, jeho úlohou nie je procesy riadiť, ale napomáhať manažérskemu rozhodovaniu kvalitnými podkladmi – rôznymi prehľadmi, zostavami a správami o nákladoch a výkonoch, ekonomických výsledkoch, cash flow, kľúčových ukazovateľoch výkonnosti, pridanej hodnote a podobne, podporenými grafmi a diagramami, a to v mesačnej alebo štvrťročnej periodicite. Tieto podklady dávajú možnosť vyhodnocovať vývoj organizácie ako celku, alebo uplatniť určitý čiastkový pohľad, rozhodujúci z hľadiska potrieb riadenia.

Moderným riešením je dashboard, ako špecifický typ grafického používateľského rozhrania v informačnom systéme, ktorý poskytuje okamžitý pohľad na kľúčové ukazovatele výkonnosti, relevantné pre konkrétny cieľ, organizáciu alebo proces. Ide o typ reportu, ktorý na jednej stránke alebo obrazovke prehľadne zobrazuje všetko podstatné pre manažérske rozhodnutie, s možnosťou rýchlej aktualizácie alebo filtrovania údajov. Informačné výstupy kontroľingu sú určené nielen pre management, ale aj pre komerčné banky alebo investorov.

Kontroling aktívne pomáha aj pri posudzovaní výkonnosti organizácie, a to najmä prostredníctvom stanovenia kľúčových ukazovateľov výkonnosti (Key Performance Indicator) a ich následného benchmarkingu.

Benchmarking predstavuje používanie systematických metód na porovnávanie (organizácií alebo organizačných útvarov) s inými a nachádzanie lepších ciest a spôsobov výkonu činností a dosahovania lepších výsledkov. Ide o porovnávanie s určitým štandardom – „benchmarkom“, s cieľom stať sa lepším, resp. najlepším, nie len mu vyhovieť. Ide o nástroj trvalej optimalizácie, ktorým sa dosiahne zlepšenie výsledkov, ale umožňuje aj predísť chybám využitím tzv. best practices a ušetriť obmedzené finančné prostriedky. Základom benchmarkingu je porovnávanie výkonu, tzv. „metrický benchmarking“, a to formou porovnávania kľúčových ukazovateľov výkonnosti a následného vyvodzovania záverov a uskutočňovania zmien k zlepšeniu.

Benchmarking má veľký zmysel aj vo verejných službách na úrovni miestnej alebo územnej samosprávy, mal by byť zameraný na zvyšovanie efektívnosti a kvality verejných služieb. Pri posudzovaní akejkoľvek verejnej služby je možné hodnotiť výkonnosť služby, náklady na ňu vynaložené a kvalitu pre občana, ktorá zahŕňa aj jej dostupnosť. Najlepšia hodnota za peniaze (Value for Money) znamená výber takej ponuky, ktorá predstavuje optimálnu kombináciu nákladov a prínosov, tak aby boli, čo najefektívnejšie splnené potreby koncových užívateľov - občanov. Ide o komplexné hodnotenie niekoľkých faktorov, ako sú kvalita služby, skúsenosti, reputácia a najmä nákladové a výsledkové parametre. Cieľom benchmarkingu je zistiť postavenie samosprávneho kraja v porovnaní s ostatnými alebo postavenie porovnateľných organizácií v danom druhu verejných služieb, predovšetkým pokiaľ ide o výsledky a výstupy poskytované občanom a úroveň kvality týchto služieb, so zámerom identifikovať a implementovať najlepšiu prax, prípadne odhaliť rezervy a zdroje úspor. Aj benchmarking môže byť uplatniteľný v strategickej rovine alebo operatívnej rovine.

Obsahom parciálnej analýzy bolo preskúmanie organizačného, systémového a personálneho zabezpečenia činností súvisiacich s kontrolovaním a benchmarkingom v podmienkach TTSK, ako aj súčasnej úrovne týchto procesov. Na základe obsahovej analýzy Organizačného poriadku a aktuálnej organizačnej štruktúry Úradu bolo zistené, že nie je vytvorená žiadna pracovná pozícia zaoberajúca sa hodnotením výkonnosti a finančnej efektívnosti na úrovni TTSK alebo jednotlivých OvZP. Informačným zdrojom bol aj dotazník, zaslaný vybraným odborným útvarom Úradu (odbor financií, odbor školstva, odbor sociálnych vecí, odbor kultúry a športu), ktorého cieľom bolo zistiť komunikačné kanály, informovanosť a vzájomné interaktívne väzby medzi odbornými útvarmi, odborom financií a OvZP. Obsahom dotazníka boli tieto otázky:

1. Aké kompetencie má odborný útvar vo vzťahu k podriadeným organizáciám?
2. Upravujú vaše kompetencie interné normy/VZN TTSK? Ak áno, uveďte ktoré sú to.
3. Aké informácie zbierate od podriadených organizácií a k čomu sa využívajú?
4. Aká forma komunikácie prebieha medzi odborným a finančným útvarom?
5. Rozhodujete o cenových výmeroch?
6. Komunikujete a schvaľujete výmery cenových kalkulácií? Uveďte kalkulačný vzorec pre tvorbu ceny poskytovaných služieb.
7. Podieľate sa na schvaľovaní rozdelenia zdrojov TTSK pre OvZP vo vašej pôsobnosti (bežné, kapitálové)?
8. Uveďte princípy rozdeľovania zdrojov verejných financií (bežné, kapitálové) medzi OvZP.
9. Máte informácie o stave pohľadávok a záväzkov vám podliehajúcich OvZP ?
10. Potrebujete k svojej práci sledovať stav pohľadávok a záväzkov po lehote splatnosti?
11. Uveďte ukazovatele, ktorými sledujete a vyhodnocujete efektívnosť OvZP .
12. Uveďte vo vzťahu k OvZP vo vašej pôsobnosti všetky merné ukazovatele vyplývajúce z legislatívy SR a zodpovedajúcich riadiacich noriem príslušných ministerstiev a TTSK.

13. Navrhnete ukazovatele, ktoré by ste vo vzťahu k OvZP vo vašej pôsobnosti potrebovali sledovať.
14. Uvedte základné nástroje riadenia podriadených OvZP, napr. písomné usmernenia, pravidelné stretnutia, schvaľovanie žiadostí o finančné prostriedky.
15. Komunikujete s príslušným ministerstvom rozpočty, hospodárenie OvZP vo vašej pôsobnosti?

Odpovede oslovených odborných útvarov Úradu sa ukázali užitočné pre návrh konkrétnych opatrení, pričom ani na jednu otázku nebola zhodná odpoveď. V súvislosti s potrebou merania výkonnosti a efektívnosti, dávame do pozornosti otázku č. 13 – „Navrhnete ukazovatele, ktoré by ste vo vzťahu k OvZP vo vašej pôsobnosti potrebovali sledovať“, na ktorú oslovené odborné útvary Úradu odpovedali nasledovne:

- odbor financií – celkové hospodárenie OvZP a odborných útvarov na mesačnej báze, kontrola nastavených kalkulácií OvZP,
- odbor školstva – príjmy a výdavky, nákladovosť na žiaka / varené jedlo / ubytovaného na internáte, aktuálne aj vývoj nákladov na energie,
- odbor sociálnych vecí – návrh potrebných ukazovateľov: priemerná spotreba čistiacich prostriedkov / energií, telekomunikačné poplatky, finančné prostriedky vynaložené na vzdelávacie aktivity (školenia, supervízia, stážové pobyty...) náklady na ochranné osobné pracovné pomôcky, náklady na osobné vybavenie klientov (uteráky, bielizeň...), náklady na kancelársky materiál / bežnú údržbu (maľovanie, drobné opravy, spotreba PHM,
- odbor kultúry a športu – relevantné údaje sú sledované, naliehavá je potreba spracovávaní údajov prostredníctvom online informačného systému.

Súčasťou analýzy súčasného stavu bolo aj posúdenie systému informácií pre manažérske rozhodovanie TTSK. Na tieto účely bol vytvorený manažérsky informačný systém SPIN Management Dashboard, ktorý čerpá údaje z ekonomického informačného systému SPIN a zabezpečuje prezentačnú vrstvu údajov jednotného ekonomického informačného systému SPIN. Systém kontroľingu a benchmarkingu je možné aplikovať na ľubovoľné skupiny organizácií v rámci TTSK, či už z pohľadu ich odboru pôsobnosti, právnej formy, veľkosti a podobne. Je potrebné, aby SPIN Management Dashboard, ako nový nástroj, bol detailnejšie prispôbený potrebám TTSK vo forme vhodných výstupov.

Na základe analýzy súčasného stavu kontroľingu a benchmarkingu v podmienkach TTSK boli identifikované **slabé miesta**:

- **na Úrade nie sú organizačné, kompetenčné ani personálne zabezpečené činnosti spojené s kontroľingom**, na základe čoho sa vytvára priestor na zlepšenie a efektívnejšie nastavenie najdôležitejších oblastí kontroľingu, ako sú výkazníctvo, tvorba plánov, analýza odchýlok a benchmarking,

- **súčasná informačná dátová základňa nie je ideálna** pre účinný kontroľing a benchmarking, z čoho vyplýva aj obmedzená použiteľnosť SPIN management dashboardu
- **nedostatočná informačno - technická podpora a nevyhovujúca štruktúra dát** na zavedenie efektívneho finančného kontroľingu a benchmarkingu,
- **nie je dostatočne nastavený systém kľúčových ukazovateľov výkonnosti**, v súčasnosti sú k dispozícii len základné merateľné ukazovatele,

2.5.5 Analýza interných smerníc a predpisov

Časť analýzy súčasného stavu finančného riadenia TTSK je venovaná problematike interných smerníc a usmernení, ktoré sú vypracované v jednotlivých OvZP v pôsobnosti TTSK, najmä pre oblasť účtovnej agendy a súvisiacej agendy, napr. mzdovú a personálnu agendu, hospodárenie s majetkom, použitie finančných zdrojov, oblasť internej kontroly a iné. Výsledky zistení o aktuálnom stave interných predpisov a usmernení na základe samostatného dotazníkového prieskumu, ktorého sa zúčastnilo 94 OvZP, sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách 38 až 43.

Tabuľka 38 Prehľad interných smerníc pre účtovnú agendu v OvZP

Názov internej smernice	počet OvZP	% podiel
Smernica o inventarizácii majetku a záväzkov	82	87 %
Smernica o evidencii peňažných prostriedkov v pokladnici	76	81 %
Smernica o evidencii hmotného a nehmotného majetku	75	80 %
Účtový rozvrh	69	73 %
Smernica o inventarizácii pokladnice	66	70 %
Odpisový plán organizácie	64	68 %
Smernica o oceňovaní majetku a záväzkov	55	59 %
Smernica o tvorbe a účtovaní opravných položiek	52	55 %
Smernica o evidencii zásob	50	53 %
Smernica o tvorbe a účtovaní rezerv	43	46 %
Smernica o zostavení účtovnej závierky a rozdelení hospodárskeho výsledku	34	36 %
Smernica o vnútropodnikovom účtovníctve	29	31 %
Smernica o vedení účtovníctva	14	15 %
Smernica, ktorá stanovuje zásady pre účtovanie nákladov a výnosov	0	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Tabuľka 39 Prehľad interných smerníc pre mzdovú a personálnu agendu v OvZP

Názov internej smernice	počet OvZP	% podiel
Cestovné náhrady	82	87 %
Poriadok odmeňovania a kolektívna zmluva	73	78 %
Smernica pre účely použitia motorového vozidla zamestnanca na pracovnú cestu	68	72 %
Mzdový poriadok / Poriadok odmeňovania	62	66 %
Archívny poriadok pre personálnu a mzdovú oblasť	51	54 %
Smernica o stanovení normovanej spotreby pohonných látok	49	52 %
Smernica o ochrane nefajčiarov a zákaze fajčenia	47	50 %
Etický kódex zamestnanca a volených predstaviteľov štátnej správy / samosprávy	38	40 %
Príkaz k poskytovaniu a zabezpečeniu pitného režimu	38	40 %
Záznam o oboznámení s dokumentáciou	26	28 %
Uplatnenie zásad rovnakého zaobchádzania a ochrana pred diskrimináciou osôb	24	26 %
Príkaz k uzatvoreniu pracovných zmlúv a dohôd mimo pracovného pomeru	16	17 %
Smernica o určení hotovostného preddavku z mesačnej mzdy zamestnancovi	5	5 %
Smernica o tvorbe evidencii a použití prostriedkov sociálneho fondu	0	0 %
Smernica o výberovom konaní adaptačnom vzdelávaní	0	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Tabuľka 40 Prehľad interných smerníc pre oblasť majetku v OvZP

Názov internej smernice	počet OvZP	% podiel
Smernica o verejnom obstarávaní	85	90 %
Smernica o zaradení majetku a jeho ocenení	61	65 %
Zásady hospodárenia s majetkom	53	56 %
Smernica o evidencii a spôsobe použitia finančných a vecných darov	20	21 %
Zásady poisťovania majetku	5	5 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Tabuľka 41 Prehľad interných smerníc v oblasti internej kontroly v OvZP

Názov internej smernice	počet OvZP	% podiel
Smernica o výkone základnej finančnej kontroly	84	89 %
Smernica o vnútornom kontrolnom systéme	38	40 %
Pravidlá kontrolnej činnosti	17	18 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Tabuľka 42 Prehľad interných smerníc v oblasti financií a pravidiel nakladania s nimi v OvZP

Názov internej smernice	počet OvZP	% podiel
Smernica o pravidlách rozpočtového hospodárenia rozpočtových organizácií a príspevkových organizácií	19	20 %
Smernica o použití vlastných zdrojov / zdrojov z podnikateľskej činnosti organizácie	13	14 %
Smernica o tvorbe a použití peňažných fondov organizácie	8	9 %
Smernica o poskytovaní preddavkov vo verejnej správe	5	5 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Tabuľka 43 Prehľad interných smerníc pre iné oblasti v OvZP

Názov internej smernice	počet OvZP	% podiel
Registratúrny poriadok a registratúrny plán	78	82 %
Prevádzkový poriadok	71	75 %
Zoznam pre účely poskytovania ochranných prostriedkov a pomôcok	57	60 %
Archívny poriadok	48	51 %
Podpisový poriadok organizácie	48	51 %
Spracovanie a ochrana osobných údajov	43	45 %
Odpadový plán organizácie	19	20 %
Smernica o stanovení sadzobníka úhrad a poplatkov	18	19 %
Smernica o tvorbe a vydávaní vnútorných predpisov organizácie	16	17 %
Smernica o postupe pri zverejňovaní zmlúv objednávok a faktúr	0	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Na základe analýzy súčasného stavu interných smerníc a predpisov v účtovnej agende OvZP boli identifikované nasledovné **slabé miesta**:

- o **interné smernice a predpisy sú v jednotlivých OvZP rôznej kvality a rozsahu**, keďže si ich vytvára každá organizácia samostatne,
- o v niektorých OvZP **nie sú dostatočne interne usmernené kľúčové finančné procesy**, napr. oblasť kontroly, verejného obstarávania a pod.

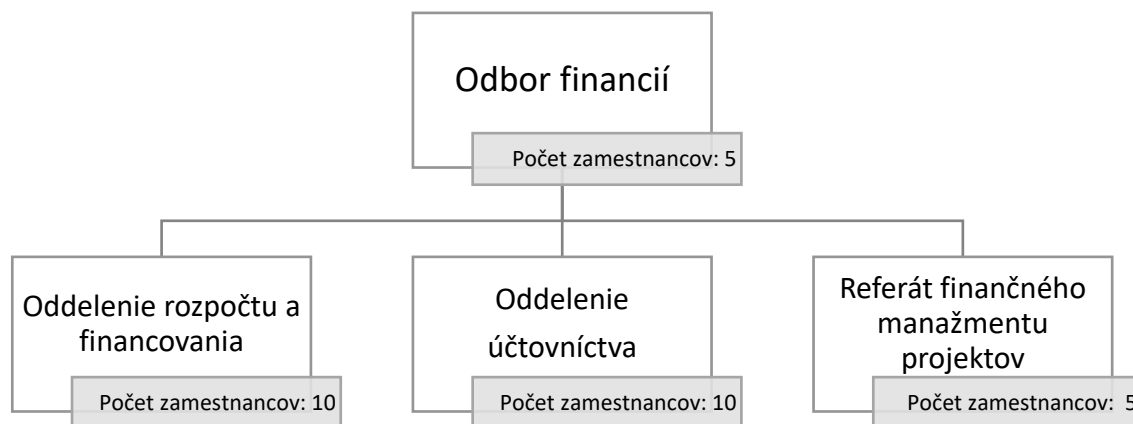
2.5.6 Analýza súčasného organizačného usporiadania a kompetencii odboru financií TTSK

Obsahom tejto parciálnej analýzy je analýza súčasného organizačného usporiadania a kompetencií odboru financií na Úrade TTSK.

V rámci súčasnej organizačnej štruktúry TTSK, odbor financií v rámci Úradu patrí do priamej riadiacej pôsobnosti riaditeľa Úradu a je tvorený dvoma oddeleniami (oddelenie rozpočtu a financovania a oddelenie účtovníctva) a jedným referátom (referát finančného

manažmentu projektov). Zároveň priamo pod riaditeľa odboru financií spadajú dve pozície senior analytikov a jedna pozícia asistenta riaditeľa.

Organizačné usporiadanie odboru financií TTSK k 1. 5. 2023 je znázornené na obrázku 4.



Obrázok 4 Súčasné organizačné usporiadanie odboru financií Úradu TTSK

Zdroj: vlastné spracovanie

Obsah činnosti, kompetencií a zodpovednosti odboru financií a jeho oddelení podľa platného Organizačného poriadku Úradu TTSK je nasledovný:

Odbor financií:

- tvorí koncepcie, riadi, koordinuje a kontroluje činnosť oddelení organizačne začlenených do odboru financií,
- stanovuje stratégiu a politiku činnosti oddelení vo svojej riadiacej činnosti,
- pripravuje podklady pre finančné rozhodnutia a tvorbu finančnej politiky,
- metodicky riadi a koordinuje rozpočtové a finančné vzťahy organizačných útvarov TTSK a jednotlivých OvZP,
- pripravuje finančné analýzy, reporty a prognózy,
- vyhodnocuje predchádzajúce prognózy a plány, efektívnosť a návratnosť investícií,
- monitoruje daňové prognózy Ministerstva financií SR,
- vypracováva výstupy za účelom vyhodnotenia a kontroly finančného hospodárenia OvZP a obchodných spoločností s majetkovou účasťou TTSK,
- analyzuje výdavky TTSK a jednotlivých OvZP, porovnáva plánované výdavky s aktuálnym stavom,
- pripravuje podklady pre činnosť finančnej komisie, zvoláva jej rokovania a vedie jej agendu,
- pripravuje materiály do mestského zastupiteľstva za jednotlivé oblasti,
- implementuje príslušné aktivity projektu SMART región TTSK.

Oddelenie rozpočtu a financovania:

- komplexne zabezpečuje činnosti v oblasti rozpočtovania a financovania za rozpočtové a príspevkové organizácie školstva, cirkevné a súkromné základné umelecké školy,

jazykové školy a školské zariadenia, rozpočtové organizácie sociálnej pomoci, neverejných poskytovateľov v sociálnej oblasti, príspevkové organizácie kultúry, správu a údržbu ciest TTSK, Centrum podporných služieb, dopravcov zabezpečujúcich služby vo verejnom záujme a projekty EŠIF,

- vykonáva základnú finančnú kontrolu v zmysle zákona o finančnej kontrole,
- zabezpečuje platobný a zúčtovací styk so Štátnou pokladnicou,
- zabezpečuje zúčtovanie finančných prostriedkov,
- zabezpečuje cenovú reguláciu v zmysle platných právnych predpisov,
- spracováva návrhy rozpočtu, jeho úpravy, rozbery, záverečný účet a iné dokumenty,
- spracováva návrh programového rozpočtu, jeho zámery, ciele, merateľné ukazovatele, monitorovaciu a hodnotiacu správu programového rozpočtu,
- metodicky usmerňuje OvZP v oblasti rozpočtovania a platobného styku,
- pravidelne štvrtročne a okrem toho vždy v nasledujúci mesiac po vykonanej úprave rozpočtu kontroluje a sumarizuje finančné výkazy OvZP, výkazy vysiela do systému Štátnej pokladnice a do systému RIS.SAM,
- spolupracuje s audítormi a kontrolórmí pri výkone kontroly v oblasti financovania a rozpočtu,
- koordinuje činnosti pri zakladaní klientov, účtov, používateľov a ich zmene v Štátnej pokladnici,
- rieši chybné vyslané dávkové platby do modulu ManEx v systéme Štátnej pokladnice za Úrad a jednotlivé OvZP,
- v Centrálnom krízovom fonde eviduje príjmy a výdavky, s tiež zabezpečuje pre tento fond platobný styk,
- vykonáva finančný manažment projektov financovaných z EŠIF,
- zabezpečuje splácanie istín, úrokov, sleduje zostatky úverov, úverovú zaťaženosť a dlhovú službu, zabezpečuje komunikáciu s bankami, zabezpečuje mesačné sledovanie plnenia rozpočtu TTSK, vrátane OvZP.

Oddelenie účtovníctva:

- komplexne zabezpečuje činnosti v oblasti účtovníctva úradu vrátane projektov EŠIF,
- zabezpečuje evidenciu dodávateľských a odberateľských faktúr, vystavuje odberateľské faktúry a kontroluje saldokonto,
- vedie pokladňu úradu a účtuje pokladničné doklady úradu,
- aktualizuje účtový rozvrh,
- vykonáva základnú finančnú kontrolu v zmysle zákona o finančnej kontrole,
- vypracováva individuálnu účtovnú závierku a finančné výkazy úradu, kontroluje účtovné závierky jednotlivých OvZP a sumarizuje ich finančné výkazy, nahráva a kontroluje ich v systéme štátnej pokladnice,
- spracováva konsolidačný balík za Úrad aj jednotlivé OvZP, zadáva ho do centrálného konsolidačného systému a spracováva konsolidovanú účtovnú závierku, ako aj konsolidovanú výročnú správu TTSK,

- metodicky usmerňuje OvZP v oblasti účtovníctva.

Referát finančného manažmentu projektov:

- vykonáva finančný manažment projektov financovaných z EŠIF, Plánu obnovy a iných finančných mechanizmov,
- pripravuje podklady k projektom, spracováva žiadosti o platbu a spolupracuje s Odborom stratégií a projektov,
- podieľa sa na činnostiach v oblasti rozpočtu a financovania samosprávneho kraja a podriadených organizácií,
- v rámci finančného manažmentu projektov spolupracuje s Oddelením účtovníctva,
- spolupracuje pri príprave vstupných a výstupných dokumentov k rozpočtu ako aj záverečnému účtu a ďalších dokumentov,
- pravidelne štvrťročne a okrem toho vždy v nasledujúci mesiac po vykonanej úprave rozpočtu kontroluje a sumarizuje podklady za projekty, ktoré sleduje v rámci finančného manažmentu,
- spolupracuje na spracovaní finančných výkazov.

Na základe analýzy súčasného organizačného usporiadania a kompetencií odboru financií boli identifikované nasledovné **slabé miesta**:

- kompetenčne ani personálne **nie je v dostatočnej miere pokrytý kontroľing a benchmarking**,
- realizácia finančnej stratégie TTSK si vyžiada **potrebu ďalších personálnych zdrojov**
- odborne a personálne nie sú v dostatočnej miere pokryté kompetencie finančného riadenia priamo v OvZP. Situácia je spôsobená nedostatočnou generačnou obmenou, chýbajúcou zastupiteľnosťou a neúplným adaptačným procesom pre nových zamestnancov na finančných a administratívnych pozíciách v OvZP

2.6 SWOT analýza ako výsledok parciálnych analýz

SWOT analýza slúži na rekapituláciu a zhrnutie predchádzajúcich parciálnych analýz. Je užitočným nástrojom na definovanie vnútorného prostredia TTSK prostredníctvom jeho silných a slabých stránok a vonkajšieho prostredia prostredníctvom vymedzenia hlavných príležitostí a rizík.

Cieľom SWOT analýzy je identifikovať rozsah, ktorým prijatá Stratégia finančného riadenia TTSK, s využitím najmä jeho silných stránok, podporuje schopnosť úspešne sa vysporiadať s hrozbami a využiť príležitosti tak vo vnútornom ako aj vonkajšom prostredí.

SWOT je skratka anglických slov Strengths (prednosti, silné stránky), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky), Opportunities (príležitosti vo vonkajšom prostredí), Threats (hrozby z vonkajšieho prostredia). Silné stránky predstavujú také skutočnosti (zdroje, procesy, systémy) a pozitívne vnútorné podmienky, ktoré umožňujú samosprávnemu kraju získať prevahu alebo konkurenčnú výhodu a prinášajú výhody jeho obyvateľom. Slabé stránky

predstavujú oblasti, v ktorých má samosprávny kraj problémy alebo zaostáva za ostatnými samosprávnymi krajinami. Ide o rôzne negatívne vnútorné podmienky, ktoré môžu znamenať nižšiu výkonnosť, absenciu určitých zdrojov alebo schopností. Príležitosťami sú súčasné alebo budúce podmienky vonkajšieho prostredia, ktoré sú priaznivé pre rozvoj samosprávneho kraja, pričom by sa mali posudzovať najmä z hľadiska dlhodobého vývoja a zmien. Hrozby sú súčasné alebo budúce podmienky vonkajšieho prostredia, ktoré môžu mať nepriaznivý dopad na fungovanie samosprávneho kraja, predstavujú možné riziká a okolnosti spôsobujúce vyššie náklady a požiadavky na zdroje. Výsledky SWOT analýzy sú spracované v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 44 SWOT analýza TTSK

STRENGTHS – silné stránky, prednosti TTSK
- o dlhodobé dobré finančné zdravie TTSK, ktorý patrí medzi tri samosprávne kraje s najlepším finančným zdravím podľa metodiky INEKO - o vysoko-konkurenčný kraj s dobrým investičným a inovačným potenciálom - o vykonaná úspešná konsolidácia financií a reštrukturalizácia úverov TTSK, najmä v posledných rokoch - o dlhodobé zlepšujúca sa bilancia bežného účtu TTSK, dosahujúca vyššie prebytky ako je priemer VÚC - o dlhodobé prebytková základná bilancia (súčet bežného a kapitálové účtu) TTSK - o zvýšenie intenzity investovania TTSK v posledných rokoch a zlepšenie jeho investičnej aktivity aj v porovnaní s ostatnými samosprávnymi krajinami - o významný nárast hodnoty majetku TTSK, v absolútnej hodnote aj v prepočte na obyvateľa, a to najmä v posledných rokoch, a tiež v porovnaní s ostatnými samosprávnymi krajinami - o dlhodobé kladný výsledok hospodárenia TTSK, v absolútnej hodnote aj v prepočte na obyvateľa - o vysoký regionálny hrubý domáci produkt TTSK, vyšší ako priemer v SR, absolútne aj v prepočte na obyvateľa - o výborná platobná disciplína a nulová tolerancia omeškaných záväzkov zo strany TTSK - o podpora vedenia TTSK pri tvorbe a realizácii tejto Stratégie finančného riadenia, ako aj informatizácii a elektronizácii verejnej správy v podmienkach TTSK - o nízka miera nezamestnanosti a dobré možnosti získania zamestnania v rámci TTSK - o atraktívny región pre strategických zamestnávateľov a zahraničných investorov - o konkurencieschopná priemerná nominálna mesačná mzda, vyššia ako priemer SR - o región s vysokým podielom zahraničných investícií a pretrvávajúcim záujmom zahraničných investorov - o vhodne diverzifikovaná odvetvová štruktúra podnikov a podnikateľov na území TTSK - o priaznivá štruktúra obyvateľstva TTSK podľa veku, vzdelania, ekonomickej aktivity a ďalších demografických kritérií

- vysoký podiel ekonomicky aktívneho obyvateľstva oproti iným samosprávnym krajom
- atraktívny región pre život, ktorý má prírastky prisťahovaného obyvateľstva
- TTSK má dobré podmienky aj vysoký dopyt po rezidenčnom bývaní, vzhľadom na výhodnú geografickú polohu a dobrú dostupnosť do hlavného mesta Bratislavy,
- na území TTSK je veľká dennodenná migrácia za prácou, preto je vytvorená dobrá dopravná infraštruktúra
- vhodné podmienky pre rozvoj cezhraničnej ekonomickej spolupráce
- TTSK disponuje rozvinutou a kvalitnou sieťou poskytovateľov verejných služieb v oblasti zdravotníctva, školstva, sociálnych služieb, vzdelávania a kultúry
- priaznivé klimatické podmienky a kvalitný pôdny fond, spolu s uspokojujúcou kvalitou životného prostredia
- atraktívne predpoklady pre rozvoj cestovného ruchu, kúpeľníctva a agroturistiky na území TTSK

Weaknesses – slabé stránky, nedostatky TTSK

- mierne zhoršenie finančného zdravia TTSK podľa metodiky INEKO, najmä v dôsledku negatívnych dopadov koronakrízy
- pokles celkových príjmov (najmä daňových príjmov) TTSK v dôsledku negatívnych dopadov koronakrízy a legislatívnych zásahov zo strany Vlády SR
- vysoká závislosť vývoja celkových príjmov od daňových príjmov v prípade samosprávných krajov
- pokles vlastných zdrojov TTSK na obnovu a rozvoj dlhodobého majetku
- najvyšší celkový dlh TTSK za rok 2021, zo všetkých samosprávných krajov
- vysoká energetická náročnosť budov a ich zastarané technické vybavenie na území TTSK
- neuspokojujúca úroveň využívania nenávratných zdrojov z rôznych fondov EÚ zo strany TTSK z dôvodu zdĺhavých procesov
- rezervy v systéme plánovania (tvorba, schvaľovanie a kontrola finančných plánov) na Úrade
- nejednotné účtové rozvrhy, účtovné pravidlá a postupy v jednotlivých OvZP, čím sa zhoršuje vypovedacia schopnosť finančných údajov a výkazov
- absencia relevantných a vhodne štruktúrovaných dát pre finančné rozhodovanie na úrovni TTSK
- absencia pravidelného monitoringu finančných dát z OvZP a ich vyhodnocovania pre potreby riadenia finančných tokov a najefektívnejšieho financovania
- chýbajúci finančný kontroľing a benchmarking jednotlivých druhov OvZP, ako aj absencia porovnateľných merateľných ukazovateľov z hľadiska monitorovania a posudzovania ich výkonnosti, efektívnosti, nákladovosti a pod.
- nedostatok personálneho obsadenia na odbore financií Úradu TTSK ako aj v OvZP
- komunikačné bariéry a nedostatok relevantných informácií z OvZP

Opportunities – príležitosti TTSK

- využitie príležitostí na zlepšenie finančného zdravia, najmä zníženie dlhovej služby, zníženie celkovej zadlženosti, udržanie výbornej platobnej disciplíny, zlepšenie hospodárenia a pod.
- vytvorenie systému finančného plánovania ako východiska pre stanovenie a plnenie finančných cieľov
- zabezpečenie pravidelného monitoringu kľúčových finančných dát, vyhodnocovania odchýlok od plánu a včasné prijatie nápravných opatrení
- využitie na maximum rôznych výziev a projektov na získanie nenávratných zdrojov
- pokračovanie v reštrukturalizácii úverových zdrojov
- finančné riadenie a rozhodovanie postaviť na manažérskych princípoch
- s cieľom získania relevantných dát zabezpečiť zjednotenie účtových rozvrhov, pravidiel a metodiky účtovania v OvZP
- využitie moderných softvérových nástrojov na spracovanie a vyhodnocovanie finančných dát
- pokračujúca elektronizácia a digitalizácia procesov, aj vo finančnej oblasti
- zavedenie systému vnútropodnikového účtovníctva v záujme získania detailnejších užitočných informácií o výnosoch a nákladoch podľa činností a nákladových stredísk
- posilnenie metodického usmerňovania OvZP v oblasti účtovníctva, rozpočtovania a ďalších finančných činností
- zintenzívnenie kontrolnej činnosti zo strany Úradu vo vzťahu k OvZP
- efektívnejšie využívanie interaktívnej spätnej väzby z OvZP
- spolupráca s ostatnými samosprávnymi krajinami
- aplikovanie „best practices“ organizácií aj samosprávneho kraja
- využitie najmodernejších informačných a komunikačných technológií na riešenie potrieb finančného riadenia a rozhodovania
- centrálné obstarávanie vybraných tovarov a služieb v záujme získania úspor z rozsahu
- centralizovanie všetkých / niektorých ekonomických činností
- outsourcing niektorých ekonomických činností
- vytvorenie účelného systému merateľných ukazovateľov výkonnosti, nákladovosti a efektívnosti v OvZP
- využitie benchmarkingu OvZP
- zavedenie moderných kontrolingových nástrojov na identifikovanie úspor a lepšie nastavenie kľúčových finančných procesov
- stanovenie princípov efektívnejšieho prideľovania verejných finančných prostriedkov z rozpočtu TTSK, v súlade so strategickými cieľmi a prioritami
- vytvorenie kvalitných organizačných, personálnych, technických a materiálnych predpokladov pre realizáciu novej Stratégie finančného riadenia
- získanie a stabilizovanie kvalitných odborníkov z interného alebo externého prostredia
- vytvorenie regionálnych ekonomických centier zastrešujúcich agendu OvZP
- vytvorenie kvalitného systému riadenia finančných rizík

- zníženie závislosti od daňových príjmov využívaním iných zdrojov financovania za čo najvýhodnejších podmienok na trhu
- využitie podnikateľského potenciálu aj vo verejných službách a zariadeniach
- udržanie atraktivity TTSK pre nových rezidentov a investorov vytvorením vhodných životných a podnikateľských podmienok
- zameranie investičných aktivít na znižovanie energetickej náročnosti a využívanie alternatívnych obnoviteľných zdrojov energie a ekologických módov dopravy
- presadzovanie spoločensky zodpovedné podnikanie Profit – People – Planet
- využitie kontinuity vedenia TTSK
- posilnenie transparentnosti a objektívnosti vo finančnom riadení a rozhodovaní
- využitie pozitívnych finančných výsledkov na propagáciu a prezentáciu

Threats – ohrozenia TTSK

- nestabilná politická a ekonomická situácia na makroúrovni
- vysoká volatilita cien energetických vstupov, zdražovanie radikálny nárast cien energií, plynu a pohonných hmôt
- vysoká a stále rastúca inflácia, a s tým spojené zdražovanie všetkých vstupov
- riziko nevytvorenia/neobsadenia dostatočných organizačných, personálnych, technických a materiálnych podmienok / zdrojov pre realizáciu Stratégie finančného riadenia
- rozpočtové a legislatívne zmeny v neprospech financovania samosprávnych krajov
- očakávanie nedostatočného krytia potrieb samosprávneho kraja zo štátneho rozpočtu
- predpoklad výrazného poklesu reálnych príjmov domácností a zhoršenia ich ekonomickej situácie v súvislosti s vysokou infláciou a zdražovaním
- zvýšenie podielu nízkopríjmových skupín obyvateľstva a ľudí ohrozených chudobou
- nárast úrokových sadzieb a sprísňovanie úverových podmienok na bankovom trhu
- nepriaznivý demografický vývoj a zmeny v štruktúre obyvateľstva
- rastúce potreby verejných služieb a sociálneho zabezpečenia pre starnúce obyvateľstvo
- zhoršená dostupnosť bývania a zvýšený dopyt po nájomných bytoch
- naliehavá potreba eliminovania environmentálnych rizík napr. z rastúcej produkcie odpadov existencie „čiernych“ skládok, výskytu kalamitných situácií a pod.
- nespokojnosť zamestnancov verejnej sféry so mzdovým ohodnotením a pracovnými podmienkami
- riziko odchodu a fluktuácie zamestnancov vo verejnej sfére
- sťažené možnosti získania a udržania kvalitných zamestnancov vo verejnej sfére
- rastúce technologické riziká a s tým spojené možné ekonomické dopady
- vysoká volatilita a neurčitosť podmienok vonkajšieho prostredia, ťažko predikovať ekonomické a finančné podmienky
- nedostatočná spolupráca hlavných aktérov pri realizácii prijatých stratégií
- negatívne dopady vojnového konfliktu na Ukrajine

Zdroj: vlastné spracovanie

2.7 Prognóza a riziká budúceho vývoja bez ďalších opatrení

Súčasný stav finančného riadenia v podmienkach TTSK možno hodnotiť ako uspokojivý, ale náročnosť a nepredvídateľnosť najmä externých podmienok si vyžadujú jeho zásadnú zmenu a kvalitatívny posun na vyššiu úroveň. Na základe vykonanej analýzy súčasného stavu finančného riadenia, najmä vo vzťahu k OvZP boli identifikované konkrétne slabé miesta kľúčových finančných procesov. Dá sa zhrnúť, že v súčasnom systéme finančného riadenia v podmienkach TTSK je dlhodobý koncepčný rámec, strategické zameranie na stanovené priority samosprávneho kraja, základňa pre relevantné a kvalitné finančné dáta, ako aj podporné nástroje pre kvalitné a objektívne finančné rozhodovanie a riadenie definovaný na makroúrovni.

Riziká budúceho vývoja bez prijatia adekvátnych opatrení v oblasti finančného riadenia TTSK sú nasledovné:

- riziko zhoršenia finančného zdravia TTSK a rozhodujúcich finančných indikátorov jeho finančnej stability a hospodárenia,
- riziko neefektívneho, nehospodárneho, neúčelného a netransparentného nakladania s rozpočtovými zdrojmi a inými verejnými prostriedkami,
- riziko plytvania verejných finančných zdrojov a nepreukázanie ich skutočnej účelnosti,
- riziko poklesu konkurencieschopnosti TTSK, a s tým spojené riziko jeho zaostávania v porovnaní s ostatnými samosprávnymi krajinami,
- riziko spojené s absenciou prepracovaného systému finančného plánovania, a to najmä v strednodobom a dlhodobom časovom horizonte,
- riziko chýbajúcej stratégie a dlhodobej koncepcie, súvisiace s dôsledkami nestanovenia strategických finančných cieľov, nástrojov a zdrojov na ich dosiahnutie,
- riziko absencie kvalitných, funkčných a bezchybných nástrojov a technickej infraštruktúry na spracovanie finančných dát,
- riziko získavania nekonzistentných a neporovnateľných finančných dát z jednotlivých OvZP,
- riziko neprehľadnosti finančných dát z OvZP a ich možného skresľovania,
- riziko absencie kvalitných finančných dát pre objektívne finančné rozhodovanie,
- riziko nesprávnych alebo nekonceptných finančných rozhodnutí ad hoc, z dôvodu absencie relevantných finančných podkladov, alebo ich nedostatočného spracovania,
- riziko nedostatočnej identifikácie možných úspor nákladov na Úrade TTSK aj v jednotlivých OvZP,
- riziko formálneho prístupu ku kontrolnej činnosti, najmä k základnej finančnej kontrole, ako aj nedostatočného výkonu finančnej kontrolnej činnosti voči OvZP,

- riziko nefunkčného a nesystematického výkonu finančných analýz a bezúčelného, nedôsledného kontroľingu,
- riziko nedostatočnej flexibility súčasného systému finančného riadenia a jeho zníženej schopnosti pružne reagovať na zmeny vo vonkajšom a vnútornom prostredí,
- riziko chýbajúceho kvalitného risk manažmentu v oblasti financií,
- riziko nevyužitia digitalizácie a elektronizácie vo finančnom riadení,
- riziko spojené so stratou dobrej reputácie v prípade netransparentných finančných tokov a najmä pri podozreniach z korupcie,
- riziko nedostatočných investícií TTSK, spojené najmä s nevyužitím príležitostí na získanie nenávratných finančných zdrojov z EÚ,
- riziká spojené so zhoršením indikátorov zadlženosti a dlhovej služby TTSK, najmä v dôsledku neúspešného vyjednávania o čo najvýhodnejších úrokových a úverových podmienkach s úverujúcimi bankami, prípadne pri refinancovaní úverov,
- riziko straty kvalitného personálu Odboru financií TTSK, ako aj straty motivácie.

3. STRATEGICKÁ ČASŤ

Obsahom strategickej časti dokumentu je výber vhodnej stratégie a vytýčenie vízie finančného riadenia TTSK, v súlade s PHRSR, ktoré sú realizovateľné a adekvátne, vzhľadom na riešenie problematiku finančného riadenia, získané výstupy z vykonaných analýz a predikciu vývoja vonkajšieho prostredia. Víziu konkretizuje hlavný / globálny cieľ a taktiež sú vymedzené strategické oblasti, ktoré budú v rámci prijatej Stratégie finančného riadenia prioritne riešené. Pre strategické výzvy sú formulované konkrétne ciele a opatrenia, ktoré majú zabezpečiť predovšetkým novú kvalitu finančného riadenia, ale aj kvalitnejšie definované finančné indikátory TTSK.

Prijatú Stratégiu finančného riadenia TTSK **z hľadiska typu stratégie možno charakterizovať ako navigačno - stabilizačnú**. Určenie stabilizačnej finančnej stratégie znamená, že sa orientuje na udržanie dosiahnutej finančnej pozície a pozitívnych hodnôt kľúčových finančných indikátorov TTSK. V súčasnom náročnom prostredí, a to najmä vplyvom veľkej neistoty a volatility externých podmienok, ide o uplatnenie opatrného manažérskeho prístupu, ktorý spočíva najmä v menších pozitívnych korekciách a zlepšeniach finančných výsledkov a hospodárenia TTSK. Rozhodujúci je však navigačný charakter Stratégie finančného riadenia TTSK, ktorý sa prejavuje v tom, že dôjde k zásadnej zmene doterajšieho systému finančného riadenia TTSK a OvZP, najmä čo sa týka nastavenia kľúčových finančných procesov, pričom pôjde o pozitívne navigačné zmeny.

3.1 Vízia a hlavný cieľ Stratégie finančného riadenia TTSK

Misiou TTSK je vytvoriť dobré miesto pre život, prácu a podnikanie, na základe spolupráce, súdržnosti a podpory jednotlivých aktérov z verejnej, podnikateľskej a akademickej obce. Jeho víziou formulovanou v PHRSR je:

„Konkurencieschopný a všestranne rozvinutý kraj efektívne využívajúci všetky zdroje pri zachovaní prírodných, kultúrnych a historických hodnôt, pamiatok, kvality života a životného prostredia. Mobilizácia vnútorných zdrojov regiónu a získanie mimoregionálnych zdrojov pre realizovanie zámerov, spejúcich k rozvoju kraja.“

Pre potreby Stratégie finančného riadenia TTSK bola stanovená *špecifická misia a vízia, zameraná na oblasť finančného riadenia.*

Misia vyjadruje poslanie, hlavný zmysel finančného riadenia, základné hodnoty a zásady pri výkone finančného riadenia v podmienkach TTSK. Pri stanovení misie bol kladený dôraz na to, aby bola jedinečná, zmysluplná a zapamätateľná.

Stanovená misia by mala zodpovedať otázky:

- ✓ **Čo je hlavnou úlohou strategického finančného riadenia?**
- ✓ **Čo by mala Stratégia finančného riadenia TTSK samosprávnemu kraju priniesť?**

MISIA (POSLANIE) finančného riadenia TTSK:

Zabezpečovať finančné podmienky a zdroje pre dlhodobu vyvážený ekonomický, sociálny a environmentálny rozvoj TTSK.

Stanovená misia sa v súlade s charakterom Stratégie finančného riadenia TTSK zameriava na dlhodobú udržateľnosť a najmä ekonomickú rovnováhu, ale aj rešpektujúc a aplikujúc princíp Profit – People – Planet. Misia reaguje na novovytvorený model prosperity pre EÚ, ktorý sa zameriava **na odolnosť, inklúziu a udržateľnosť**, a to najmä na zabezpečenie spravodlivej a prosperujúcej udržateľnosti z **hľadiska štyroch pilierov – ekonomického, sociálneho, environmentálneho a správy vecí verejných.**

Vízia vyjadruje predstavu o budúcom výsledku, mala by mať nadčasový charakter, a zároveň by mala byť stručná a výstižná. Vyjadruje predstavu, ako by mala ideálne vyzeráť budúcnosť, čo sa má dosiahnuť.

Vízia by mala odpovedať na otázku:

- ✓ **Čo sa má novým finančným riadením dosiahnuť?**

VÍZIA finančného riadenia TTSK:

Efektívne finančne spravovaný kraj, využívajúci manažérsky systém finančného riadenia, s cieľom zabezpečenia jeho dlhodobej prosperujúcej udržateľnosti a finančnej odolnosti.

Víziu konkretizuje **hlavný cieľ Stratégie finančného riadenia TTSK:**

Kvalitné strategické finančné plánovanie, riadenie a rozhodovanie, s využitím efektívnych manažérskych metód a nástrojov najmä v oblasti finančných analýz, plánovania, rozpočtovania a kontroingu, s dôrazom na hospodárne, efektívne, transparentné, účinné a účelné využívanie verejných finančných zdrojov.

3.2 „SMART“ princípy v Stratégii finančného riadenia TTSK aj stanovených strategických cieľov

Nová kvalita Stratégie finančného riadenia TTSK spočíva v tom, že pomocou moderných manažérskych nástrojov a technologických a procesných riešení sa získajú relevantné finančné dáta, ktoré budú k dispozícii v požadovanej forme, včas a v potrebnom rozsahu, čo umožní kvalitnejšie finančné riadenie a finančné rozhodovanie, premietnuté najmä do efektívnejšieho využívania vlastných finančných zdrojov a efektívnejších finančných transferov vo vzťahu k OvZP. Kľúčovou schopnosťou moderných informačno-komunikačných technológií a informačných systémov je získavať a spracovávať dáta, ktoré doteraz nemal samosprávny kraj k dispozícii, alebo ich nemal k dispozícii v požadovanej štruktúre alebo časovej frekvencii. Stratégia predpokladá získavanie a účelne využívanie finančných dát, ktoré nemal TTSK doteraz k dispozícii vôbec, alebo v potrebnej štruktúre, príp. čase. Využívaním moderných nástrojov finančného riadenia sa predpokladá dosiahnutie značných finančných úspor, hospodárnejšie nakladanie s disponibilnými finančnými zdrojmi, väčšia efektívnosť prerozdelenia a vynakladania verejných finančných zdrojov v súlade so strategickými zámermi TTSK.

Stratégia finančného riadenia založená na SMART princípe nesleduje výlučne plnenie kvantitatívnych finančných cieľov, ale vytvára základ pre nový, procesne vylepšený systém finančného riadenia v podmienkach TTSK. Vymedzuje finančný rámec pre trvalo udržateľný všestranný rozvoj samosprávneho kraja, udržanie jeho dobrého finančného zdravia a spoločensky zodpovedné nakladanie s verejnými finančnými zdrojmi, pri rešpektovaní trvalej udržateľnosti Profit – People – Planet.

3.3 Strategické priority Stratégie finančného riadenia TTSK

Hlavné strategické oblasti, ktoré rieši Stratégia finančného riadenia TTSK, sú stanovené nasledovne:

- 1. finančné zdravie a finančná stabilita TTSK**, s cieľom udržať ich súčasné dobré hodnoty,

2. **plánovanie a rozpočtovanie**, ako základný nástroj kvalitného finančného riadenia,
3. **účtovná evidencia TTSK (Úradu) a OvZP**, ako základný predpoklad kvalitnej informačnej základne pre kontrolingové aktivity,
4. **riadenie finančných tokov a procesov s nimi súvisiacich**, a to najmä stanovenia pravidiel, postupov a úkonov kontrolných činností vynakladania verejných finančných zdrojov,
5. **procesy kontrolingu, riadenia a monitorovania výkonnosti OvZP**, zamerané na dodržiavanie plánovaných finančných parametrov a stanovených cieľov,
6. **postupná centralizácia ekonomických činností**, v prvej etape posilnenie metodickej činnosti Úradu vo vzťahu k OvZP,

Stratégia finančného riadenia TTSK vymedzuje konkrétne výzvy pre jednotlivé strategické oblasti nasledovne:

Výzvy pre udržanie finančného zdravia a finančnej stability TTSK:

- identifikovať všetky dostupné finančné zdroje pre TTSK, s maximálnym možným využitím príležitostí na získavanie nenávratných finančných zdrojov a ostatných finančných zdrojov s dôrazom na efektívnosť, účelnosť, účinnosť a hospodárnosť,
- optimalizovať štruktúru finančných zdrojov na zabezpečenie výkonu strategických aktivít v oblastiach kompetencií TTSK,
- optimalizovať bilanciu bežného rozpočtu,
- optimalizovať intenzitu investovania v záujme naplnenia investičného plánu TTSK,
- optimalizovať celkovú zadlženosť TTSK,
- optimalizovať dlhovú službu TTSK
- identifikovať, navrhnúť nástroje a riešenia na zníženie investičného dlhu TTSK.

Výzvy pre oblasť plánovania:

- aktualizovať a rozšíriť sústavu plánov,
- detailnejšie rozpracovať plánovací proces na krátkodobej operatívnej, strednodobej taktickej a dlhodobej strategickej úrovni,
- definovať spôsob tvorby plánu rozpočtu tak v oblasti príjmov ako aj výdavkov, a tiež vytvoriť prípadné prepojenie, „prevodový mostík“ s plánom nákladov a výnosov,
- stanoviť pravidlá tvorby a schvaľovania finančných plánov vo vzťahu k rozpočtovaniu,
- stanoviť pravidlá tvorby a schvaľovania finančných plánov vo vzťahu k účtovnej evidencii,
- v súlade s novovytvorenou Stratégiou finančného riadenia TTSK definovať a nastaviť nástroje pre strategické finančné plánovanie,
- určiť metodickým pokynom alebo usmernením formu a rozsah kontroly údajov reportovaných do štátnej pokladnice a aplikácie RISSAM.

Výzvy pre oblasť rozpočtovania:

- nahradiť prípravu rozpočtu v programe Microsoft Excel iným systémom vhodným na tvorbu, konsolidáciu a finalizáciu návrhu rozpočtu,
- zaviesť vhodný nástroj na tvorbu a administráciu procesov súvisiacich s tvorbou a vyhodnocovaním plánu investícií, a s tým spojenú tvorbu rozpočtu, zmeny rozpočtu a sledovanie kapitálových výdavkov,
- vytvoriť administratívny programový nástroj na aktuálne sledovanie čerpania / zmien rozpočtu podľa jednotlivých atribútov (ekonomická klasifikácia, programová klasifikácia, funkčná klasifikácia, zdroje krytia atď.).

Výzvy pre oblasť účtovnej evidencie Úradu a OvZP:

- vytvoriť jednotný účtový rozvrh a metodicky stanoviť jednotné účtovné pravidlá a postupy pre všetky OvZP,
- zaviesť prepracovaný systém vnútroorganizačného účtovníctva v OvZP pre potreby získania kvalitnejších informácií,
- zabezpečiť obsahovo jednotné výstupy z účtovnej evidencie OvZP, predovšetkým pre potreby korektných kontrolingových výstupov,
- zaviesť manažérsky informačný systém, vrátane automatizovaného zberu a spracovania dát OvZP.

Výzvy pre oblasť riadenia a kontroly finančných tokov:

- nastaviť účinné kontrolné mechanizmy, za účelom kontroly skutočne vynaložených finančných prostriedkov v porovnaní s ich plánovaným objemom, a tiež súladu realizovaných činností s plánovanými projektami krátkodobého, strednodobého a strategického významu,
- definovať zásady hospodárnosti, efektívnosti, účelnosti a účinnosti hospodárenia s verejnými prostriedkami, (využívané pri procesoch schvaľovania opodstatnenosti obstarávania tovarov a služieb, pri schvaľovaní úhrad záväzkov, pri finančnej kontrole a pod.)

Výzvy pre oblasť kontroľingu, riadenia a monitorovania výkonnosti OvZP:

- identifikovať kľúčové nákladové a výnosové položky a nastaviť požadované štandardy,
- analyzovať finančné dáta a určiť vhodné dáta, ktoré budú zaradené do pravidelného monitoringu,
- vypracovať kalkulácie nákladov pre jednotlivé výkony verejných služieb, vo vzťahu k riadeniu výkonnosti jednotlivých OvZP,
- definovať systém merateľných ukazovateľov, ktoré budú v OvZP sledované a vyhodnocované,

- nastaviť funkčný model pravidelných výstupov dát,
- vytvoriť model „benchmarkingu“ medzi OvZP zabezpečujúcimi výkon rovnakých alebo porovnateľnými kompetenciami, na základe stanovených „benchmarkov“ – štandardov,
- vytvoriť systém interaktívnej komunikácie medzi odborom financií a ostatnými odbornými útvarmi TTSK.

Výzvy pre oblasť centralizácie ekonomických činností:

- zvážiť možnosť centralizácie vybraných ekonomických činností na základe procesnej analýzy,
- určiť oblasti odborných ekonomických činností a agend vhodných na centralizáciu,
- vytvoriť model organizačného, personálneho a procesného zabezpečenia centralizácie vybraných ekonomických činností,
- identifikovať kroky, ktoré treba vykonať pred uskutočnením centralizácie ekonomických činností,
- definovať časový harmonogram a podrobný realizačný plán zavedenie postupnej centralizácie ekonomických činností.

3.4. Strategické ciele v oblasti finančného riadenia TTSK, kľúčové ukazovatele výkonnosti, hodnotenie a výber opatrení

Strategické ciele:

Stanovené strategické ciele konkretizujú hlavný/globálny cieľ Stratégie finančného riadenia TTSK tak, aby samosprávny kraj smeroval k naplneniu vízie, a zároveň určujú požadované cieľové hodnoty v jednotlivých strategických oblastiach. Je potrebné, aby jednotlivé strategické ciele boli dostatočne presne a zrozumiteľne definované, a zároveň aby boli stanovené parametre pre vyhodnotenie ich plnenia. Zabezpečenie kvalitného strategického finančného plánovania, riadenia a rozhodovania si vyžaduje definovať strategické ciele tak na úrovni kvantitatívnej, ako aj kvalitatívnej. Kým kvantitatívne ciele jednoznačne vymedzujú požadované cieľové výsledky dôležitých finančných indikátorov alebo určité hranice, v ktorých sa bude samosprávny kraj po finančnej stránke pohybovať, aby zdravo a efektívne fungoval, kvalitatívne ciele smerujú k skvalitneniu procesného prostredia a podmienok efektívnejšieho fungovania finančného riadenia TTSK.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI):

Ide o sústavu finančných indikátorov, merateľných ukazovateľov, pomocou ktorých sa hodnotí plnenie jednotlivých strategických cieľov, a tým napĺňanie stanovenej vízie. Merateľné ukazovatele sú stanovené pre každý cieľ samostatne.

Hodnotenie a výber opatrení:

Pre jednotlivé ciele je definované opatrenie alebo súbor opatrení, ktoré budú viesť k dosiahnutiu hlavného cieľa. Zároveň je definovaný časový rámec a spôsob hodnotenia plnenia opatrení a merateľných ukazovateľov pre každý cieľ.

Ciele Stratégie finančného riadenia sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 45 Ciele Stratégie finančného riadenia

Cieľ		Podcieľ	
1.	Optimalizovať štruktúru finančných zdrojov na zabezpečenie výkonu strategických aktivít v oblastiach kompetencií TTSK	1.1.	Zadlženosť: V rokoch 2023 - 2027 udržať zadlženosť do 45 %
		1.2.	Dlhová služba: V rokoch 2023 – 2027 udržať dlhovú službu do 10 %
		1.3.	Úhrada záväzkov v rokoch 2023 – 2027 v lehote splatnosti
2.	Optimalizovať intenzitu investovania		
3.	Optimalizovať bilanciu bežného rozpočtu		
4.	Skvalitniť údajovú základňu	4.1.	Nastaviť procesy súvisiace s tvorbou, zmenami a plnením rozpočtu
		4.2.	Zjednotiť účtové rozvrhy vo všetkých organizáciách TTSK
5.	Skvalitniť a posilniť finančnú kontrolu formou nastavenia kontrolných mechanizmov finančných činností pred vstupom do záväzku a pred úhradou výdavku, dodržiavanie princípov efektívnosti a účelnosti hospodárenia		
6.	Nastaviť procesy kontroľingu, riadenia a monitorovania výkonnosti		
7.	Skvalitniť a zjednotiť usmerňovanie odborných útvarov TTSK a organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK		

Zdroj: vlastné spracovanie

Ciele Stratégie finančného riadenia môžeme podľa ich podstaty rozdeliť na kvantitatívne a kvalitatívne ciele.

Kvantitatívne ciele Stratégie finančného riadenia TTSK vyjadrujú cieľové kritériá, ktoré majú udržať dobré finančné zdravie, prijateľnú mieru zadlženosti, dlhovej služby a ďalších finančných parametrov TTSK nielen v krátkodobom, ale najmä v dlhodobom horizonte.

Kvantitatívne ciele boli stanovené nasledovne:

1. Optimalizovať štruktúru finančných zdrojov na zabezpečenie výkonu strategických aktivít v oblastiach kompetencií TTSK,
2. Optimalizovať intenzitu investovania TTSK,
3. Optimalizovať bilanciu bežného rozpočtu TTSK.

Kvalitatívne ciele Stratégie finančného riadenia TTSK sú zamerané najmä na procesy finančného riadenia, ktoré boli vo vstupnej analýze identifikované ako kľúčové a určujúce pre jeho kvalitu z hľadiska procesného riadenia.

Kvalitatívne ciele boli stanovené nasledovne:

4. **Skvalitniť údajovú informačnú základňu** pre finančné riadenie a rozhodovanie TTSK, a to najmä zjednotením účtovných rozvrhov vo všetkých OvZP a racionalizáciou procesov súvisiacich s tvorbou, zmenami a plnením rozpočtu.
5. **Posilniť finančnú kontrolu** formou nastavenia kontrolných mechanizmov finančných činností pred vstupom do záväzku a pred úhradou výdavku, s dôrazom na dodržiavanie princípov hospodárnosti, efektívnosti a účelnosti.
6. **Nastaviť procesy kontroľingu, riadenia a monitorovania výkonnosti OvZP** v rámci jednotlivých skupín verejných služieb, v podmienkach TTSK.
7. **Skvalitniť finančné riadenia a metodické usmerňovanie** odborných útvarov Úradu a OvZP. Zabezpečiť dostatočnú personálnu a odbornú kapacitu pre pokrytie ekonomických činností vykonávaných OvZP.

Ciele v tabuľkovej forme, vrátane nástrojov, opatrení, aktivít a merateľných ukazovateľov sú uvedené v prílohe č. 12.

Cieľ 1.: Optimalizovať štruktúru finančných zdrojov na zabezpečenie výkonu strategických aktivít v oblastiach kompetencií TTSK

Naplnenie tohto cieľa znamená:

- maximalizovať nenávratné zdroje financovania,
- optimalizovať cudzie zdroje financovania za výhodných podmienok,
- účelne a efektívne využívať vlastné zdroje financovania,

a to vo vzájomnej kombinácii a optimálnej zdrojovej štruktúre, pri dodržiavaní zásad hospodárnosti, efektívnosti, transparentnosti, účelnosti a účinnosti nakladania a alokovania všetkých disponibilných finančných zdrojov.

Tento cieľ je definovaný pre strategickú oblasť Finančné zdravie a finančná stabilita TTSK a je konkretizovaný nasledovnými podcieľmi - parciálnymi špecifickými cieľmi 1.1 až 1.3.

Podcieľ 1.1.: Udržať zadlženosť TTSK v rokoch 2023 – 2027 do 45 %

Výpočet zadlženosti je definovaný v §17 zákona 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov nasledovne:
(dlh podľa § 17 ods. 8) zákona č. 583/2004 Z. z.) / (bežné príjmy za predchádzajúci rok)

Nástroje a opatrenia pre podcieľ 1.1.:

- ✓ maximalizovať čerpanie nenávratných zdrojov financovania z fondov EÚ

- ✓ maximalizovať čerpanie iných nenávratných zdrojov financovania, napr. zo zdrojov Fond na podporu športu, Slovenský zväz ľadového hokeja, Úrad vlády SR,
- ✓ optimalizovať cudzie zdroje financovania za výhodných podmienok napr. zo ŠFRB, CEB, komerčných bánk, s dôrazom na optimálnu dobu splatnosti a správnu voľbu formy úročenia a typu úveru
- ✓ zodpovedné vytváranie a čerpanie fondov TTSK

Merateľné ukazovatele pre podcieľ 1.1., ich termíny a hodnotenie:

- ✓ **maximálne 45 %**

Hodnotenie podcieľa 1.1.:

- ✓ raz ročne, v rámci odpočtu plnenia programového vyhlásenia TTSK

Podcieľ 1.2.: Udržať dlhovú službu TTSK v rokoch 2023 – 2027 pod úrovňou 10 %

Výpočet dlhovej služby taktiež definuje §17 zákona 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov:

(výdavky na splácanie istiny + úverové splátky) / (bežné príjmy za predchádzajúci rok)

Nástroje a opatrenia pre podcieľ 1.2.:

- ✓ optimalizovať cudzie zdroje financovania za výhodných podmienok napr. zo ŠFRB, CEB, komerčných bánk, s dôrazom na optimálnu dobu splatnosti a správnu voľbu formy úročenia a typu úveru:
 - ⇒ operatívne sledovať a identifikovať možnosti získavania najvýhodnejších zdrojov na financovanie investičných potrieb TTSK,
 - ⇒ využívať v maximálnej možnej miere financovanie investičných zámerov z nenávratných zdrojov financovania a na prípadnú spoluúčasť využívať výhodné možnosti úverovania,
 - ⇒ v prípade identifikovania potreby využitia návratných zdrojov financovania, využiť prioritne možnosti ponúkané štátom (MF SR, štátom zriadených inštitúcií určených na tento účel)
 - ⇒ pri potrebe čerpania cudzích zdrojov optimalizovať štruktúru cudzích zdrojov (tuzemských a zahraničných úverov) v podobe voľby najefektívnejšej doby splatnosti a výhodnosti úrokových podmienok, na základe posúdenia indikatívnych ponúk viacerých komerčných bánk
 - ⇒ vyhodnocovať trhové úverové podmienky a pri dostupnosti lepších parametrov na finančných trhoch refinancovať „staré úvery“.

Merateľné ukazovatele pre podcieľ 1.2., ich termíny a hodnotenie:

- ✓ **maximálne 10 %**

Hodnotenie podcieľa 1.2.:

- ✓ raz ročne, v rámci odpočtu plnenia programového vyhlásenia TTSK

Podcieľ 1.3.: Udržať výbornú platobnú disciplínu TTSK a záväzky po lehote splatnosti v jednotlivých rokoch 2023 – 2027 na nulovej úrovni

Nástroje a opatrenia pre podcieľ 1.3.:

- ✓ zmluvne zabezpečiť primerané lehoty splatnosti,
- ✓ zabezpečiť plynulý proces aktivít súvisiacich so spracovaním a úhradou došlých faktúr, eliminovať riziko neuznaných záväzkov,
- ✓ optimálna alokácia finančných prostriedkov v OvZP

Merateľné ukazovatele pre podcieľ 1.3., ich termíny a hodnotenie:

- ✓ **nulová hodnota záväzkov po lehote splatnosti**

Hodnotenie podcieľa 1.3.:

- ✓ raz ročne, v rámci odpočtu plnenia programového vyhlásenia TTSK

Cieľ 2.: Optimalizovať intenzitu investovania TTSK

Druhý cieľ je definovaný pre strategickú oblasť Plánovanie a rozpočtovanie.

Výpočet intenzity investovania je definovaný podľa vzorca:

$$(\text{kapitálové výdavky}) / (\text{celkové príjmy} - \text{príjmy z predaja kapitálového majetku})$$

Nástroje a opatrenia pre cieľ 2.:

- ✓ naplánovať a zabezpečiť plynulý proces všetkých aktivít súvisiacich s investíciami.
 - ⇒ rozdelenie investičných zámerov na jednotlivé projektové fázy v JIRA (napr. príprava podkladov pre verejné obstarávanie a pre projektovú dokumentáciu, verejné obstarávanie na projektovú dokumentáciu, realizácia projektovej dokumentácie, inžinierska činnosť, príprava podkladov pre verejné obstarávanie na stavebnú časť, verejné obstarávanie na stavebnú časť, realizácia stavby, kolaudácia a pod.) s posúdením rizík a nastavenie harmonogramu prác v zmluve,
 - ⇒ v prípade identifikácie rizík pri jednotlivých fázach, návrhy riešení na ich elimináciu (to sa ale nie vždy dá, najmä, keď sme závislí od tretích strán),
 - ⇒ pravidelný monitoring plnenia úloh (robíme v rámci CPS) spojený s reportingom vedeniu (porady s odbormi a riaditeľom úradu).

Merateľné ukazovatele pre cieľ 2, ich termíny a hodnotenie:

- ✓ **minimálne 9 %**

Hodnotenie cieľa 2.:

- ✓ raz ročne, v rámci odpočtu plnenia programového vyhlásenia TTSK

Cieľ 3.: Prebytková bilancia bežného rozpočtu TTSK, s cieľom dosiahnutia čo najväčšieho prebytku bežného rozpočtu v jednotlivých rozpočtových obdobiach 2023 – 2027 pri riadnom zabezpečovaní prevádzkových potrieb a fungovania TTSK

Tretí cieľ je definovaný pre strategickú oblasť Plánovanie a rozpočtovanie.

Výpočet bilancie bežného rozpočtu podľa vzorca je definovaný nasledovne:
(bežné príjmy - bežné výdavky) / (bežné príjmy)

Nástroje a opatrenia pre cieľ 3.:

- ✓ udržať mieru nárastu bežných výdavkov maximálne na úrovni rastu bežných príjmov:
 - ⇒ pri tvorbe návrhu rozpočtu:
 - určiť disponibilné bežné príjmy pre nasledujúci rok,
 - definovať bežné výdavky na pokrytie kompetenčného rámca TTSK,
 - ⇒ v prípade nedostatočného krytia bežných výdavkov bežnými príjmami:
 - identifikovať možnosti zníženia výdavkov napr. v podobe racionalizačných a optimalizačných opatrení, zníženia dotácií atď.,
 - definovať oblasti možnosti navýšenia bežných príjmov so zvýšeným zreteľom na dopad na obyvateľov (klientov DSS, rodičov žiakov SŠ, cestujúcich v prímestskej autobusovej doprave atď.

Merateľné ukazovatele pre cieľ 3, ich termíny a hodnotenie:

- ✓ **hodnota bilancie bežného rozpočtu na úrovni väčšej alebo rovnnej nule, maximalizácia prebytku bežného rozpočtu**

termín a hodnotenie:

- ✓ raz ročne, v rámci odpočtu plnenia programového vyhlásenia TTSK

Kým doteraz bola pozornosť venovaná kvantitatívnym cieľom, ďalšia časť bude venovaná kvalitatívnym cieľom, pri ktorých budú definované merateľné ukazovatele a termíny pre každý nástroj a opatrenie, nie pre celý cieľ, ako tomu bolo doteraz.

Cieľ 4.: Skvalitniť údajovú informačnú základňu pre finančné riadenie a rozhodovanie TTSK

Tento cieľ je definovaný pre strategickú oblasť Plánovanie a rozpočtovanie. Cieľ 4. je konkretizovaný v nasledujúcich dvoch parciálnych podcieľoch 4.1 a 4.2.

Podcieľ 4.1.: Nastaviť procesy súvisiace s tvorbou, zmenami a plnením rozpočtu TTSK

Tento parciálny cieľ je definovaný pre strategickú oblasť Plánovanie a rozpočtovanie.

Nástroje a opatrenia pre podcieľ 4.1.:

- 4.1.1. zaviesť softvérový nástroj na tvorbu rozpočtu TTSK,
- 4.1.2. zaviesť softvérový nástroj na tvorbu, zmeny a čerpanie investícií TTSK,
- 4.1.3. zaviesť softvérový nástroj na sledovanie čerpania rozpočtu TTSK,
- 4.1.4. definovať a dodržiavať presný časový harmonogram procesov prípravy a tvorby rozpočtu TTSK.

Merateľné ukazovatele pre podcieľ 4.1., ich termíny a hodnotenie:

4.1.1. zaviesť softvérový nástroj na tvorbu rozpočtu TTSK

termín realizácie opatrenia (ďalej len „termín“): február 2024

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: február 2024
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: jún 2024

4.1.2. zaviesť softvérový nástroj na tvorbu, zmeny a čerpanie investícií TTSK

termín: február 2024

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: február 2024
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: jún 2024

4.1.3. zaviesť softvérový nástroj na sledovanie čerpania rozpočtu TTSK

termín: december 2024

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: december 2024
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: jún 2025

4.1.4. definovať a dodržiavať presný časový harmonogram procesov súvisiacich s prípravou a tvorbou rozpočtu TTSK

termín: február 2025

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: február 2025
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2025

Podcieľ 4.2.: Zjednotiť účtové rozvrhy vo všetkých organizáciách TTSK

Tento parciálny cieľ je definovaný pre strategickú oblasť Účtovná evidencia TTSK (Úradu) a OvZP.

Nástroje a opatrenia pre podcieľ 4.2.:

- 4.2.1. zaviesť jednotný účtový rozvrh na Úrade a v OvZP,
- 4.2.2. definovať a implementovať jednotné účtovné pravidlá a postupy pre OvZP
- 4.2.3. definovať štruktúru údajov v MD SPIN.

Merateľné ukazovatele pre podcieľ 4.2., ich termíny a hodnotenie:

4.2.1. zaviesť jednotný účtový rozvrh na Úrade a v OvZP

termín: marec 2025

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: marec 2025
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2027

4.2.2. definovať a implementovať jednotné účtovné pravidlá a postupy pre OvZP

termín: december 2025

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: december 2025
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2027

4.2.3. definovať štruktúru údajov v MD SPIN

termín: december 2025

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: december 2025
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2027

Cieľ 5.: Skvalitniť a posilniť finančnú kontrolu formou nastavenia kontrolných mechanizmov finančných činností pred vstupom do záväzku a pred úhradou výdavku, dodržiavanie princípov efektívnosti a účelnosti hospodárenia

Tento cieľ je definovaný pre strategickú oblasť Riadenie finančných tokov a procesov s nimi súvisiacich.

Nástroje a opatrenia pre cieľ 5.:

- 5.1. aktualizovať Smernicu o finančnej kontrole TTSK (smernica č. 8/2018),
- 5.2. zaviesť elektronickú finančnú kontrolu v podmienkach TTSK.

Merateľné ukazovatele pre cieľ 5., ich termíny a hodnotenie:

5.1.1. aktualizovať Smernicu o finančnej kontrole TTSK

termín: jún 2024

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: jún 2024
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2024

5.2.1. zaviesť elektronickú finančnú kontrolu (ďalej len „EFK“) pre vybrané druhy dokumentov

termín: december 2024

hodnotenie:

- ✓ priebežné vyhodnotenie procesu implementácie EFK
- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: december 2024
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2025

Cieľ 6.: Nastaviť procesy kontroľingu, riadenia a monitorovania výkonnosti OvZP

Tento parciálny cieľ je definovaný pre strategickú oblasť Procesy kontroľingu, riadenia a monitorovania výkonnosti OvZP.

Nástroje a opatrenia pre cieľ 6.:

- 6.1. vytvoriť útvar kontroľingu v organizačnej štruktúre TTSK,
- 6.2. nastaviť systém zberu, spracovania a vyhodnotenia dát z OvZP,
- 6.3. definovať merateľné ukazovatele pre jednotlivé druhy OvZP,
- 6.4. vypracovať kalkulačné vzorce pre jednotlivé činnosti.

Merateľné ukazovatele pre cieľ 6., ich termíny a hodnotenie:

6.1. vytvorenie útvaru kontroľingu na odbore financií, v organizačnej štruktúre Úradu

termín: marec 2024

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: marec 2024
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2027

6.2. určenie štruktúry finančných a nefinančných údajov sledovaných v MD SPIN

termín: jún 2025

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: jún 2025
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2027

6.3. nastavenie systém zberu, spracovania a vyhodnotenia dát z OvZP

termín: jún 2025

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: jún 2025
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2027

6.4. definovanie merateľné ukazovatele a „benchmarkov“ pre jednotlivé druhy OvZP

termín: jún 2025

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: jún 2025
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2027

6.5. vypracovanie kalkulačných vzorcov a kalkulácií pre jednotlivé činnosti OvZP

termín: marec 2026

hodnotenie:

- ✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: marec 2026
- ✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: december 2027

Cieľ 7.: Skvalitniť a zjednotiť usmerňovanie odborných útvarov TTSK a organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK. Zabezpečiť dostatočnú personálnu a odbornú kapacitu pre pokrytie ekonomických činností vykonávaných OvZP.

Tento parciálny cieľ je definovaný pre strategickú oblasť Postupná centralizácia ekonomických činností.

Nástroje a opatrenia pre cieľ 7.:

- 7.1. vypracovať analýzu k centralizácii ekonomických činností v podmienkach TTSK

Merateľné ukazovatele pre cieľ 6., ich termíny a hodnotenie:

- 7.1. vypracovať analýzu k centralizácii ekonomických činností v podmienkach TTSK

termín: jún 2024

hodnotenie:

✓ vyhodnotenie realizácie opatrenia: jún 2024

✓ vyhodnotenie prínosu opatrenia: jún 2024

4. REALIZAČNÁ ČASŤ

4.1 Základné predpoklady úspešnej realizácie Stratégie finančného riadenia

Úspešná realizácia Stratégie finančného riadenia TTSK si vyžaduje pri implementácii uplatnenie holistického prístupu, zabezpečenie inštitucionálnych predpokladov a participáciu kľúčových zainteresovaných subjektov. Základnou cieľovou kvalitou je dlhodobu udržateľné dobré finančné zdravie samosprávneho kraja a jeho trvalo udržateľný všestranný rozvoj.

○ Holistický prístup:

Prvým aplikačným predpokladom, aby bola Stratégia finančného riadenia TTSK s uplatnením SMART princípu, tzn. „inteligentnou“ alebo „rozumnou“, znamená uplatnenie holistického, t. j. komplexného prístupu k finančnému riadeniu TTSK.

Strategické riadenie sa v súčasnosti vyznačuje oveľa väčšou komplexnosťou ako doposiaľ, holistický prístup preto predstavuje celostný, komplexný prístup k riadeniu samosprávneho kraja, so zameraním na racionalitu, účinnosť a efektívnosť jednotlivých procesov a rozhodnutí. Holistický prístup vychádza z názoru, že pri strategickom riadení záleží na všetkom, čo prispeje k splneniu stanovených cieľov. Môžeme hovoriť aj o celostnom riadení všetkých zdrojov (finančných, personálnych, materiálnych, technických, informačných a iných), počnúc ich plánovaním, cez ich efektívne alokovanie, koordinovanie a využívanie, resp. spotrebovanie v realizovaných produkčných procesoch verejných statkov, s cieľom dosiahnutia maximálnej hospodárnosti a efektívnosti. Ak uplatníme holistický prístup pri tvorbe a realizácii strategického plánu, v tomto prípade pri Stratégii finančného riadenia a súvisiacich akčných plánoch, je potrebné vziať do úvahy všetky vnútorné i vonkajšie vplyvy, koordinovať všetky disponibilné zdroje, procesy a činnosti, zohľadniť viaceré hodnotiace, resp. cieľové kritériá tak, aby sa dosiahla vzájomná prepojenosť a vytvárali sa synergické efekty.

Holistická koncepcia znamená uplatnenie **celostného, komplexného a systémového prístupu vo finančnom riadení**, pri implementácii Stratégie finančného riadenia TTSK, ktorá nastoľuje nový spôsob finančného riadenia najmä vo vzťahu k OvZP. Základom je metodické, viacfunkčné a integrované riadiace pôsobenie v rôznych prostrediach, či už v tradičnom fyzickom prostredí alebo v digitálnom prostredí, so zameraním na objekty riadenia, ktorými sú jednotlivé OvZP. Ide o nastavenie progresívnej, modernej a flexibilnej koncepcie finančného riadenia, postavenej na možnostiach využívania moderných informačno-komunikačných technológií a informačných systémov vo finančnom riadení samosprávneho kraja. Jej základnou myšlienkou je mať k dispozícii relevantné dáta na rozhodovanie a finančné riadenie,

čím sa zabezpečí efektívna a účelná transformácia vstupných finančných zdrojov na výstupné verejné statky, zameraná nielen na kvalitu výstupov a hodnotu, ale aj na hospodárnosť, účinnosť, účelnosť, ekonomickú efektívnosť a transparentnosť finančných transakcií rešpektujúc zásadu, že vo finančnom vyjadrení by mala byť hodnota výstupov vyššia ako vstupov.

Stratégia finančného riadenia založená na SMART princípoch nesleduje výlučne plnenie finančných strategických cieľov, ale vytvára finančný rámec pre trvalo udržateľný všestranný rozvoj TTSK, udržanie dobrého finančného zdravia a spoločensky zodpovedné nakladanie s verejnými finančnými zdrojmi tak, aby bol rešpektovaný princíp Profit – People – Planet.

○ **Inštitucionálne predpoklady:**

Pre úspešnú realizáciu Stratégie finančného riadenia TTSK bude potrebné na Úrade vytvoriť vhodné podmienky a realizovať konkrétne opatrenia vo viacerých oblastiach, a to tak, aby okrem efektívneho výkonu primárnych finančných činností dochádzalo postupne k skvalitneniu ďalších interných a externých procesov v oblasti finančného riadenia samosprávneho kraja.

Aj na riadenie samospráv sa dá aplikovať všeobecná koncepcia kľúčových faktorov úspešnosti – *model „7S“*, ktorá vymedzuje sedem hlavných faktorov, ktoré v komplexnom a vzájomnom spolupôsobení rozhodujú o tom, ako úspešne bude daný organizačný systém fungovať, a to:

- *Strategy* – stratégiu,
- *Structure* – štruktúru,
- *Systems* – systémy riadenia,
- *Style* – štýl manažérskej práce pri vedení tímov,
- *Staff* – personál, spolupracovníkov,
- *Skills* – schopnosti a znalosti,
- *Shared values* – zdieľané spoločné hodnoty.

V nadväznosti na vyššie uvedené, základnú a dlhodobú inštitucionalizáciu každej stratégie zabezpečujú štyri organizačné prvky, a to:

- **organizačná štruktúra** – také organizačné riešenie, pomocou ktorého budú činnosti, zodpovednosti a vzájomné vzťahy organizované takým spôsobom, aby zodpovedali zvolenej stratégii, čo v tomto prípade znamená personálne posilnenie Odboru financií Úradu a rozšírenie jeho kompetencií a úloh,
- **vedenie samosprávneho kraja** – reprezentované predsedom a Zastupiteľstvom TTSK, ako aj vedením Úradu, ktoré zabezpečí vodcovské a tvorivé vedenie pri realizácii danej stratégie,

- **IS/IKT** – dôležitosť budovania a využívania komplexných informačných systémov (prevádzkového IS, manažérskeho IS, IS na podporu rozhodovania) a moderných informačno-komunikačných technológií,
 - **organizačná kultúra** – vytvára priestor medzi tým, čo je formálne nariadené a čo sa v skutočnosti robí, mala by zabezpečovať stotožnenie kľúčových zainteresovaných subjektov s úspešnou realizáciou zvolenej stratégie a zabezpečovať podporu pri jej implementácii.
- **Participácia kľúčových zainteresovaných subjektov:**

Medzi kľúčové zainteresované subjekty patria najmä organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK, pôsobiace v oblasti vzdelávania, sociálnej oblasti, kultúrnej oblasti a ďalších, ako sú doprava, podporné činnosti atď. Stratégia finančného riadenia TTSK zapája vo svojej realizačnej fáze konkrétne zainteresované subjekty, napr. formou dotazníkových prieskumov, pripomienkového konania alebo odborných konzultácií, v záujme toho, aby realizované opatrenia boli v praxi aplikovateľné, užitočné a udržateľné. Viaceré aktivity v rámci novoprijatej stratégie finančného riadenia boli aktívne prekonzultované alebo pripomienkované pracovníkmi OvZP.

Ambíciou Stratégie finančného riadenia TTSK je skvalitniť najmä koordinačnú, metodickú a kontrolnú funkciu vo vzťahu k OvZP v rôznych oblastiach finančného riadenia. Voči OvZP je dominantný vzťah vertikálneho riadiaceho pôsobenia, ktorý sa mal prejaviť v lepšej metodickej, usmerňujúcej, edukačnej a kontrolnej pôsobnosti, ale v záujme úspešnej implementácie novoprijatej Stratégie finančného riadenia je potrebné vytvoriť aj otvorenú komunikáciu s OvZP a efektívnu spätnú väzbu.

4.2 Inštitucionálne a organizačné zabezpečenie Stratégie finančného riadenia TTSK

Navrhované organizačné usporiadanie Odboru financií TTSK:

- Oddelenie rozpočtu a financovania
- Oddelenie účtovníctva
- Oddelenie finančného manažmentu projektov
- Oddelenie kontroľingu

Navrhovaný obsah činnosti, kompetencií a zodpovednosti Odboru financií TTSK v súvislosti s organizačnou zmenou, a následnou zmenou Organizačného poriadku:

Odbor financií:

Hlavným vedúcim zamestnancom je riaditeľ odboru, ktorému sú priamo podriadení vedúci podriadených oddelení odboru financií a ostatní zamestnanci odboru financií, pokiaľ

nie sú riadení príslušným vedúcim oddelenia; prácu oddelenia riadi a organizuje vedúci oddelenia, ktorému sú podriadení zamestnanci priradení.

Predmetom činnosti odboru financií je riadenie a správa všetkých ekonomických a finančných činností TTSK, a to najmä:

- vytvárať a realizovať finančnú politiku TTSK v spolupráci s ďalšími odbormi,
- zabezpečuje implementáciu Stratégie finančného riadenia TTSK v rámci projektu „Smart región TTSK“,
- koncepčne a takticky riadi, koordinuje a kontroluje činnosť oddelení organizačne začlenených do odboru financií,
- dohliada na kvalitné plnenie úloh a činností oddelení vo svojej riadiacej činnosti,
- metodicky riadi, koordinuje, kontroluje a vyhodnocuje rozpočtové a finančné vzťahy organizačných útvarov TTSK a všetkých OvZP, vrátane metodickej činnosti v oblasti účtovníctva, financovania, rozpočtovníctva a kalkulácií,
- zabezpečuje podklady (finančné analýzy ex post a ex ante, reporty, prehľady, finančné plány) pre strategické finančné rozhodnutia na úrovni TTSK,
- pripravuje podklady do zastupiteľstva a do komisií, najmä finančnej komisie TTSK, ktorej agendu vedie, a tiež zabezpečuje realizáciu uznesení zastupiteľstva vo finančnej oblasti,
- dôležitou súčasťou finančného riadenia je pravidelné vyhodnotenie a kontrola finančného hospodárenia OvZP a obchodných spoločností s majetkovou účasťou TTSK,
- implementuje ekonomické a finančné nástroje zefektívňujúce strategické finančné plánovanie, finančný manažment, nákladové a manažérske účtovníctvo, finančný kontroľing na úrade, ako aj v OvZP,
- vykonáva činnosti súvisiace s inventarizáciou majetku, záväzkov a vlastného imania TTSK,
- v spolupráci v spolupráci s ďalšími odbormi, a to najmä odborom regionálneho rozvoja, plní úlohy súvisiace s čerpaním prostriedkov z EÚ a iných zdrojov za oblasť týkajúcu sa financií.

Oddelenie rozpočtu a financovania:

- komplexne zabezpečuje činnosti v oblasti rozpočtovania a financovania, koordinuje zúčtovanie finančných vzťahov za rozpočtové a príspevkové organizácie vzdelávania, cirkevné a súkromné základné umelecké školy, jazykové školy a školské zariadenia, rozpočtové organizácie sociálnej pomoci, neverejných poskytovateľov v sociálnej oblasti, príspevkové organizácie kultúry, Správu a údržbu ciest TTSK, Centrum podporných služieb, dopravcov zabezpečujúcich služby vo verejnom záujme a projekty EŠIF,
- v spolupráci s príslušnými riaditeľmi odborov zostavuje návrhy rozpočtu a zmeny rozpočtu samosprávneho kraja v súlade s rozpočtovými pravidlami, vrátane programového rozpočtu a jeho monitorovacej a hodnotiacej správy,
- rozpisuje záväzné úlohy, záväzné limity a záväzné ukazovatele rozpočtu TTSK v súlade s platnou legislatívou pre príslušný rok,
- v spolupráci s príslušnými vedúcimi odborov spracováva záverečný účet TTSK vrátane hodnotiacej správy programového rozpočtu a predkladá ho na schválenie zastupiteľstvu,

- v pravidelných intervaloch zostavuje správu o hospodárení TTSK a predkladá ju finančnej komisii a zastupiteľstvu,
- spravuje a kontrole rozpočtové prostriedky samosprávneho kraja v zmysle platných právnych predpisov a rozpočtových pravidiel,
- zúčtováva a kontroluje aj ďalšie finančné prostriedky samosprávneho kraja (vlastné prostriedky, úvery, finančné výpomoci a pod.) a zastrešuje finančný manažment projektov financovaných z EŠIF,
- sleduje a zabezpečuje optimalizáciu využitia hotovostných a bezhotovostných peňažných prostriedkov, čerpania úverov, pôžičiek, zdrojov EŠIF za účelom zabezpečenia čo najpriaznivejšieho výsledku z finančných operácií,
- v nadväznosti na ročný finančný plán vypracováva operatívne plány toku finančných prostriedkov a aktuálnej finančnej situácie, zabezpečuje a vyhodnocuje ich plnenie,
- zabezpečuje kompletnú agendu poskytovaných dotácií, súvisiacu so žiadosťami o poskytnutie dotácie v súlade s platným VZN o poskytovaní dotácií z vlastných príjmov TTSK,
- vykonáva základnú finančnú kontrolu, administratívnu finančnú kontrolu a kontrolu na mieste v zmysle zákona č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov,
- zabezpečuje platobný a zúčtovací styk so Štátnou pokladnicou,
- zabezpečuje činnosti súvisiace s cenotvorbou a reguláciou cien miestneho významu v zmysle platných právnych predpisov, vrátane vykonávania cenovej kontroly a uskutočňovania konaní vo veciach porušenia cenovej disciplíny (ak k porušeniu cenovej disciplíny došlo na území v pôsobnosti samosprávneho kraja fyzickými osobami a právnickými osobami pôsobiacimi výlučne v územnom obvode samosprávneho kraja alebo ak ide rozhodnutia samosprávneho kraja o regulácii cien v zmysle zákona 18/1996 Z. z. o cenách v znení neskorších predpisov),
- zodpovedá za finančné výkazníctvo verejnej správy podľa legislatívneho rámca Opatrení vydávaných MF SR v aktuálnom období,
- metodicky usmerňuje OvZP v oblasti rozpočtovania, financovania a platobného styku,
- v pravidelných intervaloch (štvrťročne, po vykonanej úprave rozpočtu vždy v nasledujúci mesiac) kontroluje a sumarizuje finančné výkazy OvZP a exportuje ich do systému Štátnej pokladnice a do systému RIS.SAM,
- zabezpečuje styk úradu s Ministerstvom financií SR vo veciach predkladania údajov, informácií a podkladových materiálov pre potreby zostavenia štátneho rozpočtu, má zodpovednosť za zostavovanie pravidelných štvrťročných účtových závierok za oblasť rozpočtu,
- spolupracuje s audítormi a kontrolórmí pri výkone auditu a kontrol v oblasti financovania a rozpočtu,
- zabezpečuje zmluvné vzťahy s bankami, komunikáciu s nimi a najmä vedie kompletne agendu bankových úverov (spracováva podklady pre prijatie alebo poskytnutie úverov, predkladá do banky podklady k čerpaniu úveru, realizuje splátky istiny a úrokov, prípadne zastrešuje ďalšiu súvisiacu agendu), sleduje úverovú záťažnosť a dlhovú službu,
- v rámci zriadeného Centrálného krízového fondu regionálnej a miestnej samosprávy TTSK eviduje príjmy, výdavky a zabezpečuje s tým súvisiacu agendu,
- spracováva vyhodnotenia daňových príjmov samosprávneho kraja v mesačných intervaloch,
- zabezpečuje mesačné sledovanie plnenia rozpočtu TTSK vrátane OvZP,

- pripravuje podklady na rokovanie komisií a zastupiteľstva TTSK a zabezpečuje realizáciu uznesení za príslušnú agendu.

Oddelenie účtovníctva:

- komplexne zabezpečuje činnosti v oblasti účtovníctva úradu vrátane projektov EŠIF v súlade s platnou legislatívou,
- účtuje o stave a pohybe majetku, záväzkov, prípadných inventarizačných rozdieloch, nákladoch, výnosoch a výsledku hospodárenia,
- vedie evidenciu dodávateľských a odberateľských faktúr, vystavuje odberateľské faktúry a kontroluje saldokonto záväzkov a pohľadávok,
- vedie pokladňu úradu a účtuje pokladničné doklady úradu,
- zabezpečuje platobný a zúčtovací styk s bankami,
- vykonáva základnú finančnú kontrolu, administratívnu finančnú kontrolu a kontrolu na mieste v zmysle zákona č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov,
- vypracováva individuálnu a konsolidovanú účtovnú závierku za TTSK, výročné správy a zabezpečuje ich overenie audítorom,
- kontroluje účtovné závierky OvZP a finančné výkazy OvZP, nahráva a kontroluje ich v systéme Štátnej pokladnice,
- zabezpečuje inventarizáciu majetku, záväzkov a vlastného imania TTSK,
- metodicky usmerňuje OvZP v oblasti účtovníctva,
- v súvislosti s platobným portálom systému Štátnej pokladnice zabezpečuje metodickú podporu pre úrad a OvZP (napr. podávanie žiadosti o zriadenie, zmenu alebo zrušenie bežných účtov a hotovostných účtov, zriadenie inkasa, podávanie žiadosti o zriadenie, zmenu alebo zrušenie používateľa atď.),
- spolupracuje s audítorom pri výkone štatutárneho auditu, zabezpečuje podklady a súčinnosť,
- vedie kompletnú agendu žiadostí o odpísanie a odpustenie nevymožiteľných pohľadávok OvZP,
- v stanovených termínoch predkladá požadované informácie a vybrané údaje z účtovníctva, najmä o hospodárení samosprávneho kraja, na rokovanie komisií a zastupiteľstva TTSK a zabezpečuje realizáciu jeho uznesení za príslušnú agendu,
- zabezpečuje agendu cestovných príkazov v zmysle zákona o cestovných náhradách.
- aktualizuje jednotný účtový rozvrh,
- v oblasti účtovníctva zabezpečuje metodickú činnosť pre úrad a OvZP, spracováva interné predpisy a metodické pokyny pre OvZP.

Oddelenie finančného manažmentu projektov:

- vykonáva finančný manažment projektov financovaných z EŠIF, Plánu obnovy a iných finančných mechanizmov,
- pripravuje podklady k projektom, spracováva žiadosti o platbu a spolupracuje s Odborom stratégií a projektov,
- podieľa sa na činnostiach v oblasti rozpočtu a financovania samosprávneho kraja a podriadených organizácií,
- v rámci finančného manažmentu projektov spolupracuje s Oddelením účtovníctva,

- spolupracuje pri príprave vstupných a výstupných dokumentov k rozpočtu ako aj záverečnému účtu a ďalších dokumentov,
- pravidelne štvrťročne a okrem toho vždy v nasledujúci mesiac po vykonanej úprave rozpočtu kontroluje a sumarizuje podklady za projekty, ktoré sleduje v rámci finančného manažmentu,
- spolupracuje na spracovaní finančných výkazov.

Oddelenie kontrolingu:

- vypracováva rôzne druhy finančných analýz ex post a ex ante,
- realizuje, monitoruje a vyhodnocuje Stratégiu finančného riadenia TTSK,
- vypracováva, realizuje a vyhodnocuje príslušné časti finančného plánu, ako napr. finančné ciele, finančný rozpočet, plán investícií, plán cash-flow,
- vykonáva rozbery nákladov, výnosov a finančnej situácie úradu aj OvZP vrátane analýzy cash-flow v jednotlivých oblastiach - prevádzkovej, finančnej, investičnej,
- analyzuje výdavky a príjmy úradu aj OvZP, porovnáva plánované údaje s aktuálnym stavom, navrhuje riešenia a opatrenia na zlepšenie hospodárenia, navrhuje postupy na odstránenie nedostatkov za oblasť financií, rozpočtu a účtovníctva,
- analyzuje nákladovosť, efektívnosť, prínosy aj zdroje šetrenia prostredníctvom merateľných ukazovateľov za jednotlivé verejné služby a oblasti kompetenčného rámca samosprávneho kraja (vzdelávanie, sociálna oblasť, zdravotníctvo, kultúra a doprava) s návrhom opatrení,
- zavádzať postupne benchmarking OvZP a praktiky manažérskeho účtovníctva,
- spracováva vyhodnotenia daňových príjmov samosprávneho kraja v mesačných intervaloch,
- spracováva analýzy v členení rozpočtovej skladby podľa jednotlivých oblastí financovania,
- participuje na príprave podkladov na základe vyžiadania jednotlivých rezortných ministerstiev, najmä Ministerstva financií SR,
- participuje na interných predpisoch, pokynoch a metodických materiáloch v oblasti financovania, rozpočtu a účtovníctva,
- vyhodnocuje prognózy, finančné plány, rozpočty, efektívnosť a návratnosť investícií a zabezpečuje ich aktualizáciu,
- monitoruje daňové prognózy Ministerstva financií SR a ďalšie relevantné informácie a dáta z makroekonomického prostredia,
- vypracováva rôzne výstupy za účelom vyhodnotenia a kontroly finančného hospodárenia OvZP a obchodných spoločností s majetkovou účasťou TTSK,
- navrhuje spôsoby zhodnocovania dočasne voľných finančných prostriedkov.

Okrem zriadenia samostatného Oddelenia kontrolingu by bolo vhodné do budúcnosti posilniť hospodársku kontrolu v rámci organizačnej zmeny aj o zriadenie osobitného útvaru hodnoty za peniaze v priamom riadení predsedu TTSK, a to ako **útvár hodnoty za peniaze**, pričom jeho hlavnými úlohami bude:

- zabezpečiť opatrenia zamerané na tvorbu analýz, vstupov a dát do reformných politík kľúčových kompetencií TTSK, z pohľadu „hodnoty za peniaze“,
- zavádzať systémy manažmentu kvality a kontrolingu v úrade TTSK, s pozitívnym dopadom na OvZP,

- vyhodnocovať prínosy a dopady jednotlivých reformných politík a zmien legislatívy, týkajúcich sa kľúčových kompetencií samosprávneho kraja na dosiahnutie takých výsledkov, ktoré budú maximalizovať úžitok pre občanov,
- v spolupráci s ďalšími útvarmi úradu TTSK budovať a posilňovať odborné analytické, koncepčné a metodické kapacity na tvorbu, modelovanie, implementáciu a hodnotenie reformných politík a stratégií TTSK v jednotlivých oblastiach,
- zavádzať účinné opatrenia zamerané na hodnotenie, kvantifikáciu a komparáciu prínosov a dopadov reformných politík, prijatých stratégií, kvalitného programového rozpočtovania, nových systémov projektového riadenia, merania výkonnosti a efektívnosti OvZP a ľudských zdrojov.

4.3 Nástroje/opatrenia/aktivity v rámci implementácie Stratégie finančného riadenia

Oblasť: Finančné zdravie a finančná stabilita TTSK

Cieľ 1.: Optimalizovať štruktúru finančných zdrojov na zabezpečenie výkonu strategických aktivít v oblastiach kompetencií TTSK

Podcieľ 1.1.: Udržať zadlženosť v rokoch 2023 - 2027 do 45 %

Tabuľka 46 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 1.1.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
Maximalizovať čerpanie nenávratných zdrojov financovania z fondov EÚ	Zadlženosť maximálne 45 %	Sledovanie vyhlásených výziev a príležitostí na čerpanie nenávratných zdrojov financovania	Odbor riadenia projektov, Oddelenie stratégií a cezhraničnej spolupráce, SO pre IROP	Cieľ je nastavený pre obdobie rokov 2023 – 2027. Hodnotenie sa vykonáva na ročnej báze, v rámci odpočtu programového vyhlásenia TTSK
		Aktívne vyhľadávanie a vytváranie Aktivity v rámci stratégie a plánov TTSK		
Maximalizovať čerpanie iných nenávratných zdrojov financovania, napr. FNPŠ, SZLH, Úrad vlády SR,...		Sledovanie vyhlásených výziev a príležitostí na čerpanie nenávratných zdrojov financovania	Vecne príslušný odbor podľa oblasti podpory	
		Aktívne vyhľadávanie a vytváranie projektov, ktoré je možné financovať z týchto zdrojov v rámci stratégie a plánov TTSK		
Optimalizovať cudzie zdroje financovania za výhodných podmienok s dôrazom na optimálnu dobu splatnosti a správnu voľbu formy úročenia a typu úveru		Sledovať zmeny v úrokových sadzbách	Odbor financií, Riaditeľ úradu TTSK	
		Sledovať ponuky úverov na finančných trhoch		
		Byť v kontakte s inštitúciami, od ktorých čerpáme úver a v prípade možnosti prehodnotiť podmienky úveru		
Zodpovedné vytváranie a čerpanie fondov TTSK		tvorba rozpočtu s prihliadnutím na efektívne vynakladanie vlastných zdrojov	Odbor financií, Riaditeľ úradu TTSK	
	sledovanie a plánovanie očakávaného prebytku v priebehu kalendárneho roka			

Zdroj: vlastné spracovanie

Podcieľ 1.2.: Udržať dlhovú službu TTSK v rokoch 2023 – 2027 pod úrovňou 10 %

Tabuľka 47 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 1.2.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
Optimalizovať cudzie zdroje financovania za výhodných podmienok s dôrazom na optimálnu dobu splatnosti a správnu voľbu formy úročenia a typu úveru.	Dlhová služba maximálne 10 %	Sledovať zmeny v úrokových sadzbách	Odbor financií, Riaditeľ úradu TTSK	Cieľ je nastavený pre obdobie rokov 2023 – 2027. Hodnotenie sa vykonáva na ročnej báze, v rámci odpočtu programového vyhlásenia TTSK
		Sledovať ponuky úverov na finančných trhoch		
		Byť v kontakte s inštitúciami, od ktorých čerpáme úver a v prípade možnosti prehodnotiť podmienky úveru		

Zdroj: vlastné spracovanie

Podcieľ 1.3.: Udržať výbornú platobnú disciplínu TTSK a záväzky po lehote splatnosti v jednotlivých rokoch 2023 – 2027 na nulovej úrovni

Tabuľka 48 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 1.3.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
Zmluvne zabezpečiť primerané lehoty splatnosti	Všetky záväzky budú splatené v lehote splatnosti	Nastaviť dobu splatnosti pri nových zmluvných vzťahoch s dodávateľmi minimálne 30 dní ako štandard TTSK	Odbor financií TTSK, Odbor právny a sťažností TTSK, vecne príslušný odbor	Cieľ je nastavený pre obdobie rokov 2023 – 2027. Hodnotenie sa vykonáva na ročnej báze, v rámci odpočtu programového vyhlásenia TTSK
		Nastaviť dobu splatnosti pri existujúcich zmluvných vzťahoch s dodávateľmi minimálne 30 dní ako štandard TTSK		
		V mimoriadnych situáciách môže byť doba splatnosti skrátená na 14 dní		
Zabezpečiť plynulý proces a zefektívniť činnosti súvisiace so spracovaním a úhradou došlých faktúr		Dodržiavať časové termíny na ZFK	Odbor financií	Cieľ je nastavený pre obdobie rokov 2023 – 2027. Hodnotenie sa vykonáva na ročnej báze, v rámci odpočtu programového vyhlásenia TTSK
		Dodržiavať ostatné predpisy súvisiace s obehom účtových dokladov		
		Elektronizácia procesov súvisiacich s kolobehom faktúr na úrade a OvZP		
Optimálna alokácia finančných prostriedkov v OvZP		Efektívne riadenie peňažných tokov v organizáciách		
		Optimalizácia kalkulačných vzorcov produkováných tovarov a služieb v OvZP		

Zdroj: vlastné spracovanie

Oblasť: Plánovanie a rozpočtovanie

Cieľ 2.: Optimalizovať intenzitu investovania

Tabuľka 49 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 2.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
Naplánovať a zabezpečiť plynulý proces všetkých aktivít súvisiacich s investíciami	Intenzita investovania minimálne 9 %	Vytvoriť finančný priestor v rozpočte TTSK na investičné potreby kraja	Vecne príslušný odbor, Odbor financií, Riaditeľ úradu	Cieľ je nastavený pre obdobie rokov 2023 – 2027. Hodnotenie sa vykonáva na ročnej báze, v rámci odpočtu programového vyhlásenia TTSK
		Vytvoriť elektronickú verziu registra investícií, so zohľadnením priorít		

Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľ 3.: Optimalizovať bilanciu bežného rozpočtu

Tabuľka 50 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 3.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
Udržať mieru nárastu bežných výdavkov maximálne na úrovni rastu bežných príjmov	Bilancia bežného rozpočtu väčšia alebo rovná 0	Identifikovať možnosti úspor na výdavkovej strane rozpočtu	Odbor financií, Riaditeľ úradu	Cieľ je nastavený pre obdobie rokov 2023 – 2027. Hodnotenie sa vykonáva na ročnej báze, v rámci odpočtu programového vyhlásenia TTSK
		Optimalizovať príjmovú stranu rozpočtu		
		Sledovať čerpanie rozpočtu na mesačnej báze		

Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľ 4.: Skvalitniť údajovú informačnú základňu pre finančné riadenie a rozhodovanie TTSK

Podcieľ 4.1.: Nastaviť procesy súvisiace s tvorbou, zmenami a plnením rozpočtu

Tabuľka 51 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 4.1.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
	Zavedený softvérový	Definovanie funkcionalít nástroja	Odbor financií, oddelenie rozpočtu a financovania	Február 2024

Zaviesť softvérový nástroj na tvorbu rozpočtu	nástroj na tvorbu rozpočtu	Výber dodávateľa		
		Tvorba nástroja		
		Testovanie		
		Školenie zamestnancov		
		Vytvorenie rozpočtu v softvérovom nástroji – verzia 1		
		Zhodnotenie a odstránenie nedostatkov, prípadne identifikácia vylepšenia		
		Ukončenie aktivity		
Zaviesť softvérový nástroj na tvorbu, zmeny a čerpanie plánu investícií	Zavedený softvérový nástroj na tvorbu, zmeny a čerpanie plánu investícií	Definovanie funkcionalít nástroja, jeho tvorba	Odbor financií, oddelenie rozpočtu a financovania	Február 2024
		Výber dodávateľa		
		Testovanie		
		Školenie zamestnancov		
		Zavedenie nástroja		
		Zhodnotenie a odstránenie nedostatkov, prípadne identifikácia vylepšenia		
		Ukončenie aktivity		
Vytvoriť nástroj na sledovanie čerpania rozpočtu	Zavedený nástroj na sledovanie čerpania rozpočtu	Definovanie funkcionalít nástroja, jeho tvorba	Odbor financií	December 2024
		V prípade dodávateľského riešenia výber dodávateľa		
		Testovanie		
		Zavedenie nástroja		
		Zhodnotenie a odstránenie nedostatkov, prípadne identifikácia vylepšenia		
		Ukončenie aktivity		
Vytvoriť časový harmonogram procesov súvisiacich s prípravou a tvorbou rozpočtu	Vytvorený časový harmonogram procesov súvisiacich s prípravou a tvorbou rozpočtu	Identifikovať procesy súvisiace s prípravou a tvorbou rozpočtu	Odbor financií	Február 2025
		Identifikovať subjekty vstupujúce do týchto procesov		
		Nastaviť najefektívnejšie fungovanie z hľadiska času aj z hľadiska poradia vstupujúcich subjektov		

Zdroj: vlastné spracovanie

Oblasť: Účtovná evidencia TTSK (Úradu) a OvZP

Podcieľ 4.2. : Zjednotiť účtovné rozvrhy vo všetkých organizáciách TTSK

Tabuľka 52 Nástroje/opatrenia/aktivity podcieľ 4.2.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
Zaviest' jednotný účtový rozvrh na Úrade a v OvZP	Zavedený jednotný účtový rozvrh na úrade TTSK a v OvZP	Definícia jednotných analytických účtov	Odbor financií, oddelenie účtovníctva	Marec 2025
		Definícia masky účtu		
		Vytvorenie masky účtu v účtovnom systéme a nasadenie do testovacieho prostredia SPIN/iSPIN		
		Školenie a konzultácie so zamestnancami TTSK a OvZP		
		Vytvorenie prevodových mostíkov v organizáciách a na úrade TTSK		
		Nastavenie a kontrola výkazov		
		Spustenie JÚR od 1. januára		
		Ukončenie aktivity		
Definovať a implementovať jednotné účtovné pravidlá a postupy pre OvZP	Nadefinované účtovné pravidlá a postupy	Identifikovať kľúčové oblasti a smernice, ktoré treba upraviť	Odbor financií, oddelenie účtovníctva	December 2025
		Identifikovať formu distribúcie a úložisko pre účtovný manuál		
		Vypracovať účtovný manuál pre úrad TTSK a OvZP		
		Školenie zamestnancov o účtovných pravidlách a postupoch		
Definovať štruktúru údajov v MD SPIN	Nadefinovaná štruktúra údajov v MD SPIN	Identifikovať informácie zaradené do zberu a sledovania údajov	Odbor financií	December 2025
		Nastaviť MD SPIN tak, aby zobrazoval vybrané informácie		

Zdroj: vlastné spracovanie

K podcieľu 4.2. sa viažu nasledovné prílohy:

Príloha č. 2 Jednotný účtový rozvrh – maska účtu

Príloha č. 3 Metodické usmernenie k jednotnému účtovnému rozvrhu

Príloha č. 4 Jednotný účtový rozvrh OvZP

- Príloha č. 5 Porovnanie súčasného účtovného rozvrhu s novým jednotným účtovným rozvrhom OvZP
- Príloha č. 6 Jednotný účtový rozvrh TTSK
- Príloha č. 7 Porovnanie súčasného účtovného rozvrhu s novým jednotným účtovným rozvrhom TTSK
- Príloha č. 8 Jednotná metodika účtovania
- Príloha č. 9 Návrh štruktúry a obsahu: Manuál pre jednotnú metodiku účtovania a účtovných pravidiel

Oblasť: Riadenie finančných tokov a procesov s nimi súvisiacich

Cieľ 5.: Skvalitniť a posilniť finančnú kontrolu formou nastavenia kontrolných mechanizmov finančných činností pred vstupom do záväzku a pred úhradou výdavku, dodržiavanie princípov efektívnosti a účelnosti hospodárenia

Tabuľka 53 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 5.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
Aktualizovať Smernicu o finančnej kontrole TTSK	Aktualizovaná smernica o finančnej kontrole TTSK	Aktualizovať súčasnú smernicu o finančnej kontrole na základe zákona č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov	Odbor financií, oddelenie rozpočtu a financovania	Jún 2024
		V rámci smernice o základnej finančnej kontrole, vytvoriť maticu zodpovedností a podpisových práv v TTSK		
Zaviesť elektronickú finančnú kontrolu v podmienkach TTSK	Zavedená elektronická finančná kontrola	Definovanie funkcionality, tvorba nástroja	Odbor financií, oddelenie rozpočtu a financovania	December 2024
		Testovanie		
		Zavedenie nástroja, školenie zamestnancov		
		Zhodnotenie a odstránenie nedostatkov, prípadne identifikácia vylepšenia		
		Ukončenie aktivity		

Zdroj: vlastné spracovanie

Oblasť: Procesy kontroľingu, riadenia a monitorovania výkonnosti OvZP

Cieľ 6.: Nastaviť procesy kontroľingu, riadenia a monitorovania výkonnosti

Tabuľka 54 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 6.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
Vytvoriť útvar kontroľingu v organizačnej štruktúre TTSK	Vytvorený útvar kontroľingu v organizačnej štruktúre TTSK	Návrh zmeny organizačnej štruktúry TTSK pre odbor financií Prerokovanie s vedením TTSK	Odbor financií	Marec 2024
Nastaviť systém zberu, spracovania a vyhodnotenia dát z OvZP	Nastavený systém zberu, spracovania a vyhodnotenia dát z OvZP	Identifikácia nástroja, cez ktorý sa budú dáta zbierať Určenie časového harmonogramu a obsahu zberu dát Vytvorenie pravidelných výstupov a spôsobu vyhodnotenia dát	Odbor financií	Jún 2025
Definovať merateľné ukazovatele	Definované merateľné ukazovatele	Určenie merateľných ukazovateľov pre jednotlivé kompetenčné oblasti TTSK Vytvorenie pravidelných výstupov pre účely finančného riadenia TTSK	Odbor financií	Jún 2025
Vypracovať kalkulačné vzorce pre jednotlivé činnosti	Vypracované kalkulačné vzorce pre jednotlivé činnosti	Definícia činností v jednotlivých oblastiach, pre ktoré je potrebné vytvoriť kalkulačné vzorce Návrh kalkulačných vzorcov Zavedenie kalkulačných vzorcov v praxi a výpočet cien podľa týchto kalkulačných vzorcov	Odbor financií	Marec 2026

Zdroj: vlastné spracovanie

K cieľu 6 sa viažu nasledovné prílohy:

Príloha č. 10 Benchmarking OvZP a Úradu TTSK: navrhované ukazovatele (KPI)

Príloha č. 11 Návrh štruktúry ukazovateľov kontroľingových činností

Oblasť: Postupná centralizácia ekonomických činností

Cieľ 7.: Skvalitniť a zjednotiť usmerňovanie odborných útvarov TTSK a organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK

Tabuľka 55 Nástroje/opatrenia/aktivity cieľ 7.

Identifikácia nástroja/opatrenia	Výstup	Aktivity	Zodpovedný odbor/oddelenie/referát	Termín
Vypracovať analýzu k centralizácii ekonomických činností	Vypracovaná analýza k centralizácii ekonomických činností	Identifikovať činnosti, ktoré budú súčasťou centralizácie	Odbor financií, Odbor analýz	Jún 2024
		Analyzovať súčasný stav (objem agendy, personálne pokrytie, regionálne pokrytie, používané nástroje pre jednotlivé činnosti)		
		Navrhnuť varianty riešenia, určiť ich pozitíva a negatíva		
		Navrhnuť najvyhovujúcejšie riešenie		
		Prerokovanie s vedením TTSK		

Zdroj: vlastné spracovanie

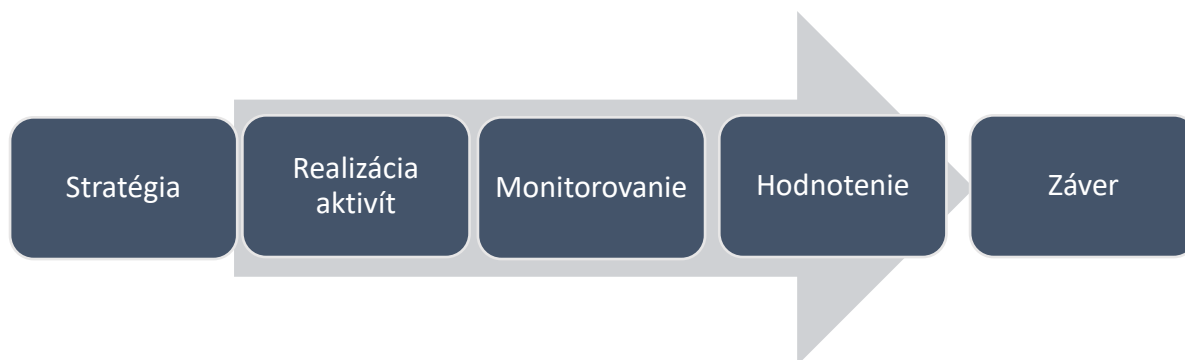
Aktuálna situácia nedostatku účtovne a rozpočtovo odborne zdatných zamestnancov na trhu práce v dôsledku nedostatočnej generačnej obmeny v tejto oblasti vytvárajú veľmi výrazný tlak na hľadanie nových ciest a možností riešenia. Moderné technológie a legislatívne nastavené rámce ponúkajú možnosti alternatívneho fungovania procesov v podobe centralizácie určitých činností v organizáciách v zriaďovateľskej pôsobnosti. Medzi tieto činnosti patrí účtovno-rozpočtová agenda, personálna agenda, verejné obstarávanie a právna agenda. Vytvorením centier, ktoré by pokrývali tieto činnosti organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK pre určitú regionálnu oblasť by zabezpečilo okrem iného aj zastupiteľnosť zamestnancov počas dovolenky alebo pracovnej neschopnosti.

Samotnému vytvoreniu centier musí predchádzať dôsledná a hĺbková analýza. Dôraz by mal byť kladený na podchytenie všetkých aspektov aktuálneho fungovania, aby bolo možné správne nastaviť časový, priestorový aj procesný rámec implementácie centier. Je potrebné zosumarizovať všetky procesy, ktoré musia byť pred centralizáciou ukončené. Napríklad je nutné nastaviť v maximálnej možnej miere procesy elektronizácie na úrovni všetkých identifikovaných agend.

Centralizácia by mala obsiahnuť všetky SMART princípy, čím by malo byť zabezpečené, aby nepredstavovala "zmeny od stola".

4.4 Postup pri implementácii Stratégie finančného riadenia

Implementácia Stratégie finančného riadenia pozostáva z nasledovných procesov:



Obrázok 5 Procesy implementácie Stratégie finančného riadenia

Zdroj: vlastné spracovanie

Tvorba stratégie bude ukončená vytvorením strategického dokumentu Stratégie finančného riadenia TTSK. Aktivity na naplnenie stratégie boli identifikované v rámci tvorby Stratégie finančného riadenia.

V implementačnej fáze stratégie budú naplnené procesy realizácie aktivít, monitorovania a hodnotenia naplnenia stratégie. Z hodnotenia vyplynú závery pre ďalší obdobie realizácie stratégie. Či nie je napríklad potrebná aktualizácia niektorej časti stratégie.

Implementácia Stratégie finančného riadenia zahŕňa jej prijatie a spolupodieľanie sa všetkými subjektmi, ktorých sa dotýka. Pre naplnenie zámeru stratégie je dôležité detailné a úplné rozpracovanie vo vertikálnej aj horizontálnej línii na parciálne časti, aby pokryla všetky úrovne až po hierarchicky najnižšie plánovacie dokumenty, a to v strednodobom aj krátkodobom horizonte tak finančných plánov a rozpočtov ako aj metodických usmernení, pokynov alebo opatrení pre zabezpečenie dosiahnutia stanovených cieľov.

4.5 Riziká implementácie

Riziká súvisiace s charakterom udalostí:

- Riziko ďalšieho začlenenie TTSK v rámci reformy verejnej správy.
- Riziko výsledkov volieb.
- Riziko nových zistení vyplývajúce z ďalších analýz a zásadnej zmeny externých podmienok.
- Riziko zabezpečenia dostatku kvalitných otvorených dát pre finančné riadenie a rozhodovanie.
- Riziko nedostatočného organizačného a personálneho pokrytia nového systému finančného riadenia a implementácie Stratégie finančného riadenia TTSK.
- Riziko nezabezpečenia technickej infraštruktúry pre otvorené finančné dáta.

- Riziko zmeny priorít v procese realizácie Stratégie finančného riadenia TTSK, príp. aj sklz k riešeniu nepodstatných problémov.
- Riziko nedostatočnej inštitucionálnej aj vnútro-inštitucionálnej podpory a realizácie Stratégie finančného riadenia TTSK.
- Riziko nedostatočnej koordinácie jednotlivých funkčných stratégií na úrovni TTSK, prípadne nedostatočnej komunikácie.
- Riziko nedodržania časového harmonogramu tvorby a realizácie Stratégie finančného riadenia TTSK.
- Riziko formalizmu pri implementácii Stratégie finančného riadenia TTSK.
- Riziko byrokracie a administratívnych obmedzení, bŕzd pri realizácii strategických opatrení.
- Riziko nepredvídateľných okolností v externom prostredí.
- Riziko vytvorenia napätia medzi potrebami a zdrojmi v dôsledku kríz (energetickej, geopolitickej, covid – 19 a iných).
- Riziko precenenia reálnych možností pri realizácii Stratégie finančného riadenia TTSK.

Vzťahové riziká:

- Riziko napätia v systéme fungovania samospráv a VÚC.
- Riziko nezapojenie VÚC do komunikácie na úrovni vládnych rokovaní.
- Riziko nedostatočného zapojenia, spolupráce a súčinnosti zainteresovaných subjektov.
- Riziko opomenutia alebo nezapojenia kľúčových zainteresovaných subjektov.

Systémové riziká:

- Riziko politickej nestability na národnej úrovni aj v rámci EÚ.
- Riziko ekonomickej nestability na makroekonomickej úrovni.
- Riziko energetickej, finančnej, environmentálnej a demografickej krízy.
- Riziko pokračujúcej vojny na Ukrajine a ďalších geopolitických konfliktov.
- Riziko zásadnej zmeny predpokladov, podmienok externého prostredia.
- Riziko legislatívnych zmien s negatívnym dopadom na samosprávy a VÚC.

4.6 Rozpočet a zdroje financovania

Implementácia Stratégie finančného riadenia bude zabezpečená prostredníctvom súboru týchto zdrojov, a to najmä:

- **finančné zdroje:**

Tvorba stratégie:

265 tis. EUR definovaných v projekte SMART región TTSK

Implementácia stratégie:

celkový rozpočet vo výške 1,43 mil EUR v priebehu rokov 2023 - 2027:

- 0,65 mil EUR personálne výdavky na pokrytie odborných kapacít oddelenia kontroingu TTSK.
- 0,68 mil EUR na softvérové riešenia spojené najmä s tvorbou rozpočtu, zavedením jednotného účtovného rozvrhu a registra investícií.
- 0,10 mil EUR na ostatné súvisiace výdavky.

Predpokladané rozdelenie výdavkov na jednotlivé roky je v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 56 Finančný plán realizácie Stratégie finančného riadenia TTSK v tis. EUR

Položka	ROK 2023			ROK 2024			ROK 2025			ROK 2026			ROK 2027			Spolu		
	BV	KV	Spolu	BV	KV	Spolu	BV	KV	Spolu	BV	KV	Spolu	BV	KV	Spolu	BV	KV	Spolu
Personálne výdavky	130		130	130		130	130		130	130		130	130		130	650	0	650
Výdavky na úpravu a rozvoj softvéru	30	150	180	30	200	230	30	80	110	30	50	80	30	50	80	150	530	680
Ostatné (školenia, cestovné náhrady, iné...)	20		20	20			20		20	20		20	20		20	100	0	100
Spolu	180	150	330	180	200	360	180	80	260	180	50	230	180	50	230	900	530	1 430

Zdroj: vlastné spracovanie

○ **personálne zdroje:**

Tvorba stratégie:

odborné kapacity TTSK (externé aj interné) v súčinnosti s ekonomickými partnermi (napr. OvZP)

Implementácia stratégie:

požiadavka na organizačnú zmenu – zmenu organizačnej štruktúry Odboru financií TTSK, vytvorenie nového organizačného útvaru, navýšenie počtu zamestnancov o troch zamestnancov, zmena funkčnej a obsahovej náplne pracovných miest

○ **materiálne zdroje:**

Tvorba stratégie:

technicko – materiálne vybavenie pracovísk TTSK

Implementácia stratégie:

požiadavka na rozšírené materiálne, technické a softvérové vybavenie pracovísk Odboru financií TTSK

Stratégia finančného riadenia budú čerpané z týchto zdrojov:

- vlastné zdroje TTSK
- nenávratné zdroje financovania (podľa dostupných výziev)
- návratné zdroje financovania získané za výhodných podmienok.

4.7 Systém monitorovania a hodnotenia naplňania Stratégie finančného riadenia

Implementácia Stratégie finančného riadenia TTSK bude pravidelne monitorovaná a hodnotená sledovaním vybraných indikátorov.

Hodnotenie plnenia Stratégie finančného riadenia TTSK bude vykonávané formou monitorovacej správy vypracovanej raz ročne v gescii Odboru financií TTSK.

Obsahom monitorovacej správy bude: vyhodnotenie plnenia časového harmonogramu stratégie, vyhodnotenie vybraných indikátorov, prípadne v odôvodnených prípadoch návrh na doplnenie alebo úpravu stratégie.

Pravidelné vyhodnotenie a prípadná aktualizovanie Stratégie finančného riadenia TTSK bude prebiehať na ročnej báze, za predchádzajúci kalendárny rok. Monitorovacia správa bude vypracovaná do 30. júna a v prípade doplnenia alebo úpravy stratégie bude následne najneskôr do 31. augustu daného roku predložená vedeniu Úradu TTSK, ktoré rozhodne o miere úpravy stratégie pre ďalšie obdobie.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené jednotlivé indikátory s termínom hodnotenia splnenia:

Tabuľka 57 Indikátory Stratégie finančného riadenia

Merateľný ukazovateľ (indikátor)	Východisková hodnota	Východiskový rok	Cieľová hodnota	Hodnotenie splnenia (rok)
Zadlženosť maximálne 45 %	33,05 %	2022	45 %	raz ročne
Dlhová služba maximálne 10 %	9,02 %	2022	10 %	
Všetky záväzky budú splatené v lehote splatnosti	áno	2022	áno	
Intenzita investovania minimálne 9 %	17 %	2022	9 %	
Bilancia bežného rozpočtu väčšia alebo rovná 0	10 %	2022	0	
Zavedený softvérový nástroj na tvorbu rozpočtu	nie	2022	áno	2024
Zavedený softvérový nástroj na tvorbu , zmeny a čerpanie plánu investícií	nie	2022	áno	2024
Zavedený nástroj na sledovanie čerpania rozpočtu	nie	2022	áno	2024
Vytvorený časový harmonogram procesov súvisiacich s prípravou a tvorbou rozpočtu	nie	2022	áno	2025
Zavedený jednotný účtový rozvrh na úrade TTSK a v OvZP	nie	2022	áno	2025
Nadefinované účtovné pravidlá a postupy	nie	2022	áno	2025
Nadefinovaná štruktúra údajov v MD SPIN	nie	2022	áno	2025
Aktualizovaná smernica o finančnej kontrole TTSK	nie	2022	áno	2024
Zavedená elektronická finančná kontrola pre vybrané druhy dokumentov	nie	2022	áno	2024
Vytvorený útvar kontroingu v organizačnej štruktúre TTSK	nie	2022	áno	2024
Nastavený systém zberu, spracovania a vyhodnotenia dát z OvZP	nie	2022	áno	2025
Definované merateľné ukazovatele	nie	2022	áno	2025
Vypracované kalkulačné vzorce pre jednotlivé činnosti	nie	2022	áno	2026
Vypracovaná analýza k centralizácii ekonomických činností	nie	2022	áno	2024

Zdroj: vlastné spracovanie

Zodpovednosť za realizáciu jednotlivých aktivít vo forme matice zodpovedností RACI je uvedená v prílohe č. 13.

4.8 Časový harmonogram implementácie

Postupná realizácia jednotlivých opatrení v rámci implementácie Stratégie finančného riadenia sa bude realizovať v dlhodobom časovom horizonte 5 rokov, v období 01/2023 – 12/2027.

Časový harmonogram implementácie je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 58 Časový harmonogram implementácie Stratégie finančného riadenia TTSK

Časový interval	ROK 2023				ROK 2024				ROK 2025				ROK 2026				ROK 2027			
	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Maximalizovať čerpanie nenávratných zdrojov financovania z fondov EÚ																				
Maximalizovať čerpanie iných nenávratných zdrojov financovania, napr. FNPŠ, SZLH, Úrad vlády SR,...																				
Optimalizovať cudzie zdroje financovania za výhodných podmienok s dôrazom na optimálnu dobu splatnosti a správnu voľbu formy úročenia a typu úveru																				
Zodpovedné vytváranie a čerpanie fondov TTSK																				
Optimalizovať cudzie zdroje financovania za výhodných podmienok s dôrazom na optimálnu dobu splatnosti a správnu voľbu formy úročenia a typu úveru																				
Zmluvne zabezpečiť primerané lehoty splatnosti																				
Zabezpečiť plynulý proces a zefektívniť činnosti súvisiace so spracovaním a úhradou došlých faktúr																				
Optimálna alokácia finančných prostriedkov v OvZP																				
Naplánovať a zabezpečiť plynulý proces všetkých aktivít súvisiacich s investíciami																				
Udržať mieru nárastu bežných výdavkov maximálne na úrovni rastu bežných príjmov																				
Zaviesť softvérový nástroj na tvorbu rozpočtu																				
Zaviesť softvérový nástroj na tvorbu, zmeny a čerpanie plánu investícií																				
Vytvoriť nástroj na sledovanie čerpania rozpočtu																				
Vytvoriť časový harmonogram procesov súvisiacich s prípravou a tvorbou rozpočtu																				
Zaviesť jednotný účtovný rozvrh na Úrade a v OvZP																				
Definovať a implementovať jednotné účtovné pravidlá a postupy																				
Definovať štruktúru údajov v MD SPIN																				
Aktualizovať smernicu o finančnej kontrole TTSK																				
Zaviesť elektronickú finančnú kontrolu pre vybrané druhy dokumentov																				
Vytvoriť útvar kontroingu v organizačnej štruktúre TTSK																				
Nastaviť systém zberu, spracovania a vyhodnotenia dát z OvZP																				
Definovať merateľné ukazovatele																				
Vypracovať kalkulačné vzorce pre jednotlivé činnosti																				
Vypracovať analýzu k centralizácii ekonomických činností																				

Zdroj: vlastné spracovanie

Zodpovedným gestorom bude Odbor financií TTSK.

4.9 Komunikačný plán

Otvorená komunikácia o priebehu realizácie Stratégie finančného riadenia TTSK, o jej hlavných zámeroch, cieľoch, opatrenia a výsledkoch, prípadne aj o možných rizikách a zmene realizačných podmienok patrí medzi kľúčové prvky jej úspešnej implementácie. Je potrebné klásť rovnaký dôraz na vnútornú aj vonkajšiu komunikáciu, so zámerom zabezpečiť predovšetkým akceptáciu prijatej stratégie všetkými zainteresovanými subjektmi, jej úspešnú realizáciu a prezentáciu čiastkových výsledkov a prínosov počas jej realizačnej fázy.

Cieľové skupiny komunikácie

Cieľovými skupinami komunikácie sú najmä:

- Zastupiteľstvo TTSK
- Rada pre rozpočet TTSK
- vedenie TTSK
- odborné útvary Úradu TTSK
- organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK.

Verejnosť nie je priamo dotknutá Stratégiou finančného riadenia.

Okruh komunikovaných informácií

- Ciele Stratégie finančného riadenia
- Aktivity spojené s naplnením cieľov
- Monitorovacia správa

Aktivity, nástroje, formy a metódy komunikácie

- Internet: informácie budú publikované na webovom sídle TTSK, v sekcii Odbor financií
- Priama komunikácia: pracovné stretnutia, e-mail, telefonická komunikácia s účastníkmi činností spojenými s aktivitami, ktoré vyplývajú zo Stratégie finančného riadenia

Za komunikáciu podľa komunikačného plánu je zodpovedný Odbor financií TTSK.

5. PRÍLOHY

- Príloha č. 1 Zoznam organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti TTSK
- Príloha č. 2 Jednotný účtový rozvrh – maska účtu
- Príloha č. 3 Metodické usmernenie k jednotnému účtovnému rozvrhu
- Príloha č. 4 Jednotný účtovný rozvrh OvZP
- Príloha č. 5 Porovnanie súčasného účtovného rozvrhu s novým jednotným účtovným rozvrhom OvZP
- Príloha č. 6 Jednotný účtovný rozvrh TTSK
- Príloha č. 7 Porovnanie súčasného účtovného rozvrhu s novým jednotným účtovným rozvrhom TTSK
- Príloha č. 8 Jednotná metodika účtovania
- Príloha č. 9 Návrh štruktúry a obsahu: Manuál pre jednotnú metodiku účtovania a účtovných pravidiel
- Príloha č. 10 Benchmarking OvZP a Úradu TTSK: navrhované ukazovatele (KPI)
- Príloha č. 11 Návrh štruktúry ukazovateľov kontrolingových činností
- Príloha č. 12 Ciele Stratégie finančného riadenia TTSK
- Príloha č. 13 Matica zodpovedností RACI
- Príloha č. 14 Dotazník Účtovné pravidlá a smernice
- Príloha č. 15 Dotazník Ciele KPI