

KONTROLING V MIESTNYCH SAMOSPRÁVACH**CONTROLLING IN LOCAL MUNICIPALITIES****Zsuzsanna Széles - Zoltán Šeben - Denisa Ferencziová****Abstract**

In the paper we deal with the issue of controlling in local municipalities. Municipality is a separate territorial unit, which separately manages its assets and financial sources. Its most important task is to ensure the effective (money) management in compliance with the legislation by taking into account both the interests of the inhabitants. Controlling enters into these processes in order to foster the effective management. The aim of the paper is to present the controlling processes in municipalities as well as selected results of realized interviews which were focused on the exploration of the controlling activities in municipalities.

Key words

Controlling. Controller. Controlling Tasks. Municipal Budget. Efficiency.

Abstrakt

V príspevku sa venujeme problematike kontroingu v miestnych samosprávach. Miestna samospráva je samostatný územný celok, ktorá samostatne hospodári so svojim majetkom a so svojimi finančnými prostriedkami. Jej najdôležitejšia úloha je zabezpečiť efektívne hospodárenie pri dodržiavaní právnych predpisov s prihliadaním na záujmy obyvateľstva. Kontroling vstupuje do týchto procesov s cieľom napomáhať k efektívnemu hospodáreniu samosprávy. Cieľom príspevku je prezentovať procesy kontroingu v samosprávach ako aj vybrané výsledky z realizovaných osobných rozhovorov zameraných na skúmanie kontrolingových činností v samosprávach.

Kľúčové slová

Kontroling. Kontroler. Úlohy kontroingu. Rozpočet samosprávy. Efektívnosť.

Úvod

Kontroling sa v podnikovej praxi v priebehu posledných 20 rokov postupne vyvinul a stal sa funkciou riadenia. Dnes činnosti kontroingu vykonávajú nielen tradičné priemyselné podniky, ale aj firmy s obchodnými činnosťami, banky, poisťovne, neziskové organizácie, zdravotnícke organizácie a v neposlednom rade aj miestne samosprávy (Körmendi, Tóth, 2006).

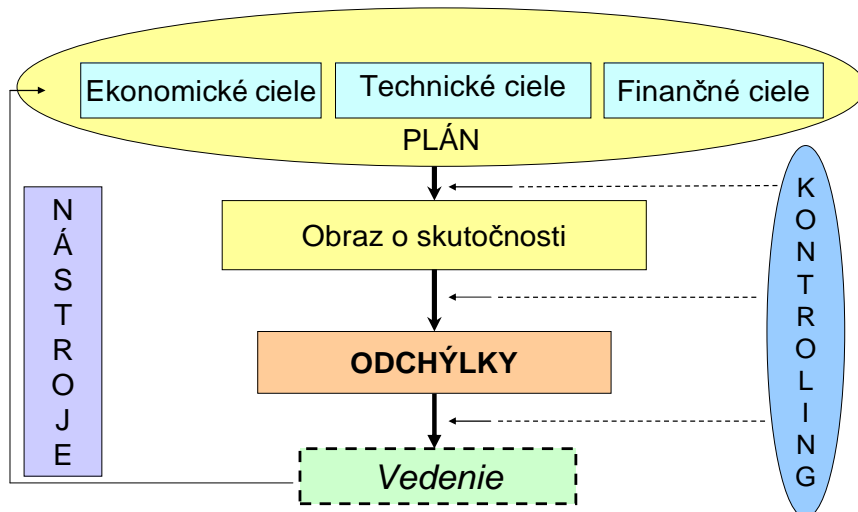
Verejnú správu na Slovensku tvoria dve zložky: štátna správa a územná samospráva. Základnou jednotkou územnej samosprávy je obec. Miestne samosprávy hospodária s verejnými financiami, z toho dôvodu je veľmi dôležité, aby bola zabezpečená efektívnosť a transparentnosť hospodárenia (Staroňová, Sičáková-Beblavá, 2006). Vzhľadom na zabezpečenie efektívnosti a transparentnosti hospodárenia je potrebný účinný vnútorný kontrolný systém a posilnenie nástrojov systému auditu. V posledných rokoch sa finančná rovnováha v samosprávach výrazne zhoršila. Dostali sa do takej situácie, kedy objem finančných prostriedkov sa rapídne nezvyšuje, v mnohých prípadoch za menej peňazí musia plniť stále rastúci objem úloh. To znamená, že dopyt prevažuje nad ponukou disponibilných zdrojov, t.j. rozpočtové požiadavky preyšujú rozpočtové príjmy samosprávy. Keďže verejné finančné zdroje sú obmedzené, procesy prebiehajúce vo fungovaní verejnej samosprávy je

potrebné vyčísliť za účelom vhodného riadenia týchto procesov. Čísla naznačia kde sú nedostatky v systéme, kde sú tie kritické oblasti, pri ktorých treba zasiahnuť. Rozpočtovanie a plánovanie sú súčasťou komplexného systému finančného riadenia obce, zabezpečujúceho dodržiavanie hospodárnosti, efektívnosti a účinnosti pri hospodárení obce s verejnými prostriedkami. Opodstatnenosť efektívneho a transparentného vynakladania finančných prostriedkov, ktoré majú samosprávy k dispozícii, je dnes väčšia, nakoľko objem príjmov sa výrazne nezvyšuje. Nástroje kontrolingu v podmienkach miestnych samospráv podporujú zvýšenie efektívnosti a transparentnosti činností, identifikujú problémové oblasti a príležitosti na zlepšenie výkonnosti.

Materiál a metódy

V príspevku využívame metódy analýzy, pozorovania a realizácie osobných rozhovorov s vopred pripravenými otázkami. Pomocou analýzy rozoberáme základné odborné pojmy súvisiace so skúmanou problematikou, pozorovanie využívame na premietnutie našich zistení z praxe, ktoré vyplývajú jednak z pracovnej pozície ako aj z viacročnej pracovnej činnosti. K danej téme realizujeme aj osobné rozhovory so zainteresovanými osobami aktivizujúcimi sa v problematike miestnych samospráv.

Kontroling je odvodený z anglického slova „to control“. Jeho preklad je zložitý, pretože v slovníkoch nájdeme desiatky jeho obsahových významov. Kontroling je určitý systém moderného riadenia organizácie, pričom by mal spĺňať požiadavku orientácie na budúcnosť, ďalej zabezpečiť rozvoj podľa stanovených cieľov, dosahovanie zámerov a zaistenie dlhodobej existencie (Horváth & Partners, 2009).



Obrázok 1. Schematické znázornenie kontrolingu

Zdroj: Gallová, L.: Nástroje a metódy controllingu, 2006, upravené autorom

Kontroling ako podsystem systému riadenia je súhrn pravidiel, ktorý napomáha dosahovaniu podnikových cieľov, má za úlohu včas predvídať nebezpečenstvo a podniknúť kroky na jeho elimináciu. Nemožno ho však stotožňovať len s kontrolou.

Kontroling je jeden z tých nástrojov a metód, ktorého cieľom a úlohou je aby v organizácii nielen spoznal hospodárske a finančné procesy – k tomu by nebol potrebný kontroling – ale z tých procesov bol schopný vyňať také informácie, ktoré v danom prípade môžu byť rozhodujúce z hľadiska budúceho prosperovania organizácie. Základným

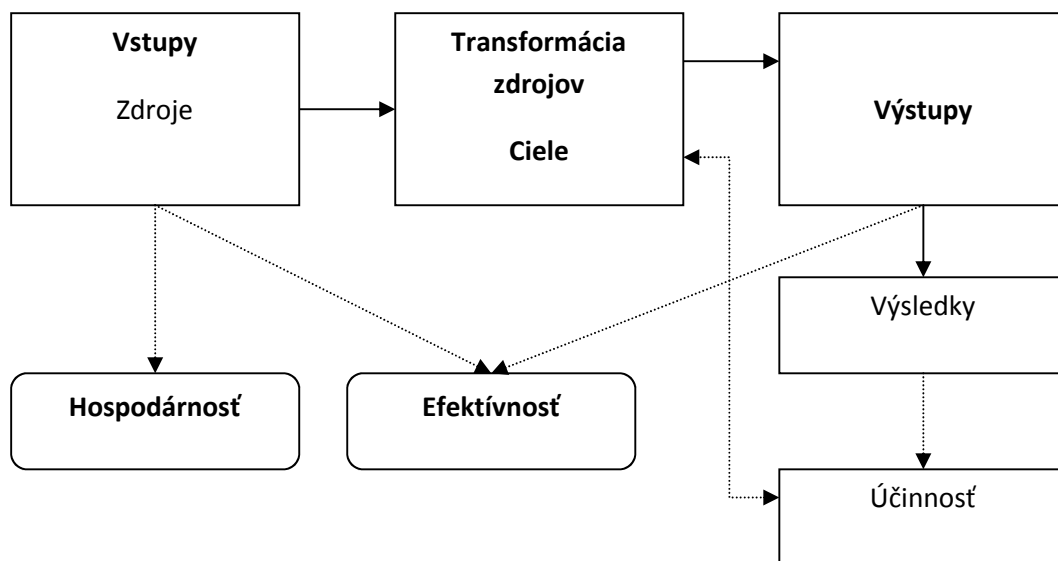
predpokladom efektívneho riadenia verejných financií je existencia informácií, ktoré sú relevantné, dôveryhodné, dostatočne presné, porovnateľné, zrozumiteľné a poskytnuté včas (Kaszasová, Kašiarová, Majorová, 2010).

Základnou úlohou správne fungujúceho kontrolingu je pomocou overených nástrojov včas identifikovať vplyvy, ktoré by mohli v budúcnosti viesť k problémom a ohrozovať existenciu. Dobre fungujúci kontroling musí identifikovať aj najslabšie negatívne vplyvy. Musí podrobne odhaľovať skryté rezervy v samospráve a predchádzať vzniku závažných problémov, akými je najmä bezdôvodný rast výdavkov, resp. platobná neschopnosť samosprávy. Kontroling kladie určité nároky na filozofiu manažmentu organizácie. Manažment, ktorý zodpovedá požiadavkám kontrolingu, je orientovaný na cieľ a jeho plnenie. Cieľové smerovanie vo verejnej správe je zásadne určené plánom (odvodený zo zákona, alebo ako správny akt orgánu samosprávy), je kontrolovaný, adaptabilný a predstavuje konečný stav reality, ktorá sa musí dosiahnuť činnosťou organizácie. Základom kontrolingu je komplexné informačné a organizačné prepojenie plánovacieho a kontrolného procesu. Pripravuje informácie pre manažérov na riešenie plánovacích, rozhodovacích, implementačných a kontrolných úloh. Reálne zachytáva odchýlky reality od plánu. Je budovaný a využívaný so zameraním na hodnotenie, analyzovanie a vypracovanie odporúčacích opatrení, rozhodnutí a postupov pre manažment organizácie, ktorými sa upravuje ďalší postup na dosiahnutie cieľov. Z časového hľadiska možno hovoriť o operatívnom kontrolingu, ktorý je zameraný na súčasnosť a plnenie bežných úloh, a strategickom kontrolingu, ktorý je zameraný na budúcnosť. Operatívny kontroling určuje hospodárnosť prebiehajúcich procesov, operatívne plánovanie a rozpočtovanie, výdavky/príjmy, náklady/výnosy, hospodárnosť, zisk a rentabilitu. Operatívny kontroling si kladie za cieľ „robiť veci správne“, kým strategický kontroling si kladie za cieľ „robiť správne veci“. Ako rozdiel medzi operatívnym kontrolingom a strategickým kontrolingom, si môžeme poznamenať, že operatívny kontroling sa zameriava na určenie zisku a likvidity, strategický kontroling na zaistenie likvidity a existencie organizácie.

Podľa charakteru procesov rozoznávame nasledovné kontrolingové koncepcie (Eschenbach, 2000):

1. **Koncepcia orientovaná na účtovníctvo a podnikanie** – formuluje cieľ a jeho dosiahnutie pomocou podnikateľských nástrojov;
2. **Koncepcia orientovaná na informácie** – rozširuje podnikateľskú koncepciu a jej informačné zabezpečenie na vnútorný systém organizácie;
3. **Koncepcia aplikovaná na systém manažmentu** – má dve formy:
 - koncepcia orientovaná na plánovanie a kontrolu;
 - koncepcia orientovaná na koordináciu činnosti;

Pre činnosti verejnej správy sa ukazuje ako mimoriadne vhodné aplikovať koncepciu orientovanú na koordináciu činností manažmentu. Koncepcia aplikovaná na systém manažmentu vyvodzuje kontroling zo širokého spektra činností a zo štruktúry funkcií manažmentu. Kontroling v tejto koncepcii je považovaný za samostatný podsystem organizácie, fungujúci na najvyššej úrovni riadenia. Dôvodom a argumentom k tomu je skutočnosť, že verejná správa má základné ciele určené zákonmi a ďalšie ciele určené rozhodnutiami správnych orgánov. Realizácia týchto cieľov a určených činností k tomu musí byť transparentná. Aby sme pochopili samosprávu ako hospodársku jednotku, je dôležité poznať jej základný systém premeny vstupov na výstupy, systém v ktorom existujú rôzne vzťahy s rôznymi podsystemami.



Obrázok 2. Transformačný systém v samosprávnej jednotke
Zdroj: Ochrana, 2003

Medzi základné úlohy kontrolingu v miestnych samosprávach môžeme zaradiť:

- plánovanie,
- účtovníctvo,
- kontrolu,
- informatickú podporu (Maczó, 2001).

Okrem základných úloh kontrolingu rozlišujeme aj nasledovné funkcie:

- stanovenie cieľov, finančné plánovanie, zostavenie rozpočtu;
- monitorovanie rozpočtu, kontrola finančných prostriedkov pri plnení jednotlivých úloh, sledovanie nakladania s majetkom obce, benchmarking;
- plánovanie vykonávania jednotlivých úloh;
- podpora v prijímaní rozhodnutí (Vígvári, 2014).

K uskutočňovaniu úloh môže kontroling využívať nasledovné nástroje:

- systém ukazovateľov a výkazov;
- analýzu návratnosti investícií a kritických bodov;
- výpočet krátkodobého hospodárskeho výsledku;
- systém evidencie finančného a nákladového účtovníctva;
- integrované informačné systémy;
- systém plánovania a kontroly;
- systém tvorby rozpočtu.

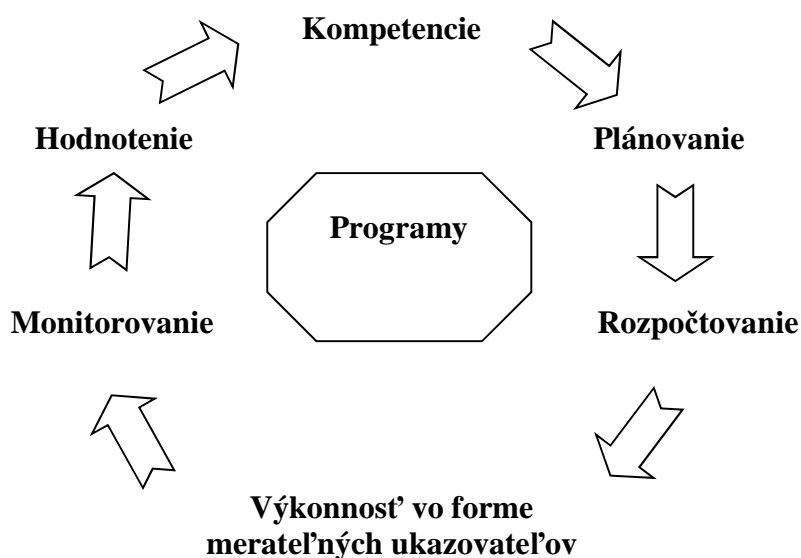
Pre miestne samosprávy je veľmi dôležitou úlohou budovanie systému plánovania. Pri plánovaní sa rozhoduje aj o tom, že samospráva, ako a čo navrhne na zlepšenie svojho výkonu. Rozpočet má dôležitú pozíciu v procese riadenia jednotlivých systémov miestnej samosprávy, je základným nástrojom finančného hospodárenia obce. Rozpočet obce vyjadruje samostatnosť hospodárenia obce. Rozpočet má tieto nezastupiteľné funkcie:

- strategický dokument, ktorý stanovuje priority obce v rámci jej úloh a kompetencií;

- finančný plán, ktorý rozdeľuje disponibilné zdroje medzi rôzne aktivity obce a uvádza očakávané príjmy z daní, poplatkov a ďalších platieb v danom rozpočtovom roku;
- plán zabezpečenia služieb, ktorý poskytuje oprávnenie pre výdavky počas rozpočtového roka, určuje rozsah a kvalitu poskytovaných služieb a určuje úroveň a zameranie činnosti, ktoré je potrebné vykonať v rozpočtovom období;
- nástroj komunikácie, ktorý poskytuje súhrnnú informáciu o finančnej situácii o zámeroch obce a vytvára podmienky na verejnú diskusiu;
- kontrolný nástroj, ktorý vytvára podmienky na kontrolu využívania finančných zdrojov obce v súlade s jej potrebami a cieľmi.

Programové rozpočtovanie môžeme označiť za systém plánovania, rozpočtovania a hodnotenia, ktorý zdôrazňuje vzťah medzi rozpočtovými zdrojmi a dosiahnutými výstupmi/výsledkami. Programový rozpočet musí obsahovať:

- odkaz na poslanie samosprávy, ktoré je definované v strategickom pláne, prípadne víziu samosprávy;
- zámery a výsledkovo orientované ciele, ktoré dokumentujú jasný vzťah medzi strategickým plánom a vlastným rozpočtom;
- výstupovo orientované ciele, ktoré dokumentujú objem samosprávou poskytovaných služieb, ich efektívnosť či kvalitu;
- merateľné ukazovatele plnenia výsledkovo a výstupovo orientovaných cieľov – teda merateľné ukazovatele výkonnosti, resp. merateľné ukazovatele výstupov a výsledkov;
- výdavky usporiadané do logických celkov podľa realizovaných kompetencií alebo úloh samosprávy (napr. vzdelávanie, kultúra, šport, odpadové hospodárstvo a pod.), ktoré sú nazývané programy (Ministerstvo financií SR, 2007).



Obrázok 3. Proces programového rozpočtovania

Zdroj: Ministerstvo financií SR, Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí, 2007, upravené autorom

Programové rozpočtovanie môžeme vnímať ako proces, ktorý kontinuálne „núti“ samosprávu k vyššej zodpovednosti pri nakladaní s rozpočtovými zdrojmi a k dosahovaniu istej úrovne výkonnosti.

Stranu nákladov môžeme analyzovať nasledujúcimi technikami:

- analýza štruktúry nákladov podľa ekonomickej klasifikácie;
- analýza nákladov v členení na absolútne, priemerné a hraničné náklady;
- analýza nákladov v členení na priame a nepriame náklady;
- analýza nákladov v členení na fixné a variabilné náklady;
- analýza nákladov v členení na bežné a kapitálové náklady.

Najmä členenie na fixné a variabilné náklady je dôležitým nástrojom finančného manažmentu a veľmi často sa využíva na určenie tzv. break-even point (analýzu bodu zvratu, resp. nulového bodu). Analýza bodu zvratu je z technickej stránky určovaná nasledujúcimi parametrami: množstvo produkcie (Q), cena produktu (P), variabilné náklady produkcie (VC), fixné náklady produkcie (FC), celkové náklady (TC), celkové príjmy (TR) a zisk (P). Pre analýzu bodu zvratu pri konštantnej cene a lineárnych nákladoch platia nasledujúce vzťahy:

- vývoj príjmov: celkové príjmy = cena produktu x množstvo produkcie
- vývoj nákladov: celkové náklady = fixné náklady produkcie + variabilné náklady na jednotku produkcie x množstvo produkcie.

Objem produkcie, kedy organizácia neprodukuje zisk, ani stratu sa považuje za break-even point teda bod zvratu a je možné ho vypočítať nasledovne: Break-even point = fixné náklady produkcie/(cena produktu – variabilné náklady produkcie). Táto relatívne jednoduchá analýza sa čoraz častejšie využíva aj vo verejnom sektore, najmä v podmienkach organizácií, ktoré poskytujú verejné služby. Po skončení rozpočtového roka obec údaje o rozpočtovom hospodárení súhrnne spracuje do záverečného účtu obce. Záverečný účet obce obsahuje najmä údaje o plnení rozpočtu v členení podľa zákona č. 583/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v súlade s rozpočtovou klasifikáciou, bilanciu aktív a pasív, prehľad o stave a vývoji dlhu, údaje o hospodárení príspevkových organizácií v ich pôsobnosti, prehľad o poskytnutých zárukách podľa jednotlivých príjemcov, údaje o nákladoch a výnosoch podnikateľskej činnosti, hodnotenie plnenia programov obce. Samospráva sa pri plánovaní a uskutočňovaní svojich výdavkov stretáva v podstate s rovnakými otázkami ako každý iný ekonomický subjekt. Na rozdiel od bežných domácností a súkromných podnikateľov, t.j. tých ktorí disponujú súkromnými finančnými prostriedkami, však zástupcovia obcí rozhodujú o použití prostriedkov pochádzajúcich z verejných príjmov a zodpovedajú za účelnosť a hospodárnosť ich využitia.

Výskumné zistenia

Na základe pozorovania a realizovaných osobných rozhovorov poukážeme na niektoré naše zistenia v skúmanej problematike. Vo väčších samosprávach (veľká obec, mesto) úlohy kontrolingu vykonávajú odborní zamestnanci na úseku kontrolingu, kde sú vytvorené samostatné referáty kontrolingu. V menších samosprávach úlohy kontrolingu vykonávajú referentky účtovníctva, členovia finančných komisií, hlavný kontrolór, audítor. Kontrolingové útvary vykonávajú vopred stanovené kontrolingové úlohy a ich zamestnanci sú vybavení príslušnými kompetenciami.

Na základe uskutočnených rozhovorov, ktoré sme vykonali s kompetentnými, ktorí vykonávajú jednotlivé úlohy na úseku kontrolingu môžeme konštatovať, že úlohy vyplývajúce z kontrolingu v miestnych samosprávach sú veľmi dôležité. Spektrum úloh na úseku kontrolingu aj samosprávy majú široké, z toho dôvodu majú úlohy rozdelené medzi viacerými spolupracovníkmi. Kontroleri sa spoliehajú na svoje skúsenosti, požiadavky

vedenia a predpísané metodiky. Je veľmi dôležitá aj výmena názorov medzi kontrolermi. Cieľ kontroly a kontrolingu je rozdielny, kým kontrola má za cieľ viesť samosprávu smerom k dodržiavaniu platných zákonov a nariadení, prísne dodržiavanie platných všeobecne záväzných nariadení samosprávy, cieľ kontrolingu môžeme definovať ako: prostredníctvom reportingového systému poskytovať kvalitné informácie o hospodárení samosprávy v potrebnej štruktúre podľa položiek ekonomickej klasifikácie, podľa programov rozpočtu, jednotlivých oddelení a organizačných zložiek (rozpočtových a príspevkových organizácií) vedeniu samosprávy a zastupiteľstvu ako podklad pre rozhodovanie, ďalej upozorňovať na nehospodárne nakladanie s finančnými prostriedkami, dávať návrhy na zlepšenie hospodárenia.

Kontroler môže výsledkami svojej činnosti podporiť správne rozhodnutia. Úlohy kontrolera v samosprávach najčastejšie sú:

- príprava podkladov pre plánovanie a rozhodovanie,
- informovanie o zistených odchýlkach,
- poskytovanie ekonomického poradenstva,
- zdokonaľovanie metodiky kalkulovania a rozpočtovania,
- informovanie o zmenách vo vonkajšom prostredí samosprávy,
- podpora v stanovení cieľov.

Schválením zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení na zabezpečenie kontrolnej činnosti, pod ktorou rozumieme kontrolu dodržiavania zákonitosti, účinnosti, hospodárnosti a efektívnosti pri hospodárení a nakladaní s majetkom obce, obce museli vytvoriť vlastný kontrolný orgán, a to buď útvar hlavného kontrolóra, alebo zvoliť hlavného kontrolóra obce/mesta. Na základe našich zistení úloha hlavného kontrolóra spočíva predovšetkým v kontrolovaní dodržiavania zákonitosti, hospodárnosti a efektívnosti pri hospodárení a pri nakladaní s majetkom obce, ďalej kontroluje príjmy a výdavky ako aj finančné operácie obce, vybavuje agendu sťažností a petície, ako aj dodržiavanie všeobecne záväzných nariadení obce, plnenie uznesení obecného zastupiteľstva a taktiež vykonáva ďalšie kontroly uložené obecným zastupiteľstvom. Nevyhnutnosť vykonávania kontrolnej činnosti spočíva v tom, že zistené nedostatky je možné odstrániť v čo najkratšom časovom horizonte, pričom je stále monitorované aj dodržiavanie finančných limitov v rámci jednotlivých úsekov programového rozpočtu. Podľa našich zistení je cieľom kontroly v každom prípade kontrola dodržiavania platných zákonov a nariadení ako aj plnenie prijatých uznesení obecného zastupiteľstva a prísne dodržiavanie prijatých všeobecne záväzných nariadení. Najčastejšie nedostatky, s ktorými sa kontrolné útvary stretnú sú nedostatočne nastavené kontrolné mechanizmy pri vedení potrebných evidencií, problémová následná kontrola, nedodržanie rozpočtového procesu, t.j. chyby pri zostavovaní viacročného rozpočtu obce, nedodržanie vyrovnanosti rozpočtu.

Z hľadiska informatickej podpory kontrolingových procesov sme zistili, že špecifické kontrolingové systémové aplikácie obce nepoužívajú, musia si poradiť s vlastnými účtovníckymi systémami, pomocou ktorých zostavujú pravidelné reporty pre potreby vedenia, štatutárnych orgánov a interné potreby efektívneho riadenia. Kontrolingové úlohy sú teda podporované aplikáciami balíka Microsoft Office, ekonomickými informačnými systémami, systémom právnych informácií a internetom.

Na záver tejto kapitoly by sme radi uviedli príklad z programového rozpočtu. Týka sa malej obce Macov, ktorá sa nachádza v Trnavskom samosprávnom kraji. Programová štruktúra rozpočtu je logická, hierarchicky usporiadaná, ktorá je účelne vytváraná vo vzťahu k zámerom a cieľom samosprávnej jednotky. Každý program obsahuje zábery, ciele a merateľné ukazovatele. Záber vyjadruje očakávaný pozitívny dôsledok dlhodobého plnenia

príslušných cieľov. Cieľ je vyjadrením výstupu alebo výsledku, prostredníctvom ktorého sa dosahuje plnenie zámeru. Merateľný ukazovateľ je nástroj na monitorovanie a hodnotenie plnenia cieľov, resp. nástroj, prostredníctvom ktorého meriame pokrok pri plnení cieľa. Na roky 2011-2013 obec Macov vytvorila 10 programov a 18 podprogramov podľa najdôležitejších úloh a cieľov. Programový rozpočet obce Macov na rok 2011 obsahoval nasledovné programy a podprogramy:

1. program: Plánovanie, manažment, kontrola

1.1 podprogram: Výkon funkcie starostu obce - Cieľom aktivity je samospráva, flexibilne reagujúca na potreby obyvateľov, podnikateľov, či návštevníkov obce Macov, plánujúca v zmysle trvalo udržateľného rozvoja a riadiaca všetky procesy s maximálnou efektívnosťou a transparentnosťou.

1.2 podprogram: Členstvo v samosprávnych združeniach - Aktivita zahŕňa zabezpečenie aktívnej účasti obce Macov v záujmových združeniach a organizáciách.

1.3 podprogram: Audit a rating - Aktivita zahŕňa monitoring hospodárenia a vedenia účtovníctva obce a audit hospodárenia obce.

2. program: Interné služby obce

2.1 podprogram: Vzdelávanie - V rámci predmetnej aktivity sa realizuje zvyšovanie kvalifikácie a vzdelania zamestnancov obce, zabezpečuje sa pravidelné preškoľovanie odborne spôsobilých osôb, komunikačné tréningy, účasť zamestnancov na odborných konferenciách a pod.

2.2 podprogram: Sčítanie obyvateľov, domov a bytov - Aktivita zahŕňa vykonávanie činnosti sčítacieho komisára pri vykonávaní sčítania obyvateľov, domov a bytov v roku 2011.

3. program: Služby občanov

3.1 podprogram: Náboženské a iné spoločenské služby - Aktivita zahŕňa činnosti na zabezpečenie cintorínskych a pohrebných služieb pre vytvorenie dôstojného miesta pre posledný odpočinok obyvateľov obce Macov.

3.2 podprogram: Miestny rozhlas - Aktivita zahŕňa rekonštrukciu miestneho rozhlasu.

4. program: Bezpečnosť, právo a poriadok

4.1 podprogram: Ochrana pred požiarmi - Aktivita zahŕňa plnenie zákonných povinností obce vyplývajúcich z platnej legislatívy na úseku ochrany pred požiarmi.

5. program: Odpadové hospodárstvo

5.1 podprogram: Zvoz a odvoz odpadu - V zmysle zákona č.223/2001 Z.z. o odpadoch v znení neskorších predpisov je obec povinná v plnej miere zabezpečovať likvidáciu komunálneho odpadu na svojom území od fyzických a právnických osôb. Podľa § 39 ods.14 zákona o odpadoch je obec povinná zaviesť separovaný zber plastov, kovov, papiera, skla a biologicky rozložiteľných odpadov. Pre obec vyplýva úloha postupne vytvoriť také podmienky, aby sa všetci obyvatelia mohli zapojiť do separovaného zberu. Zber, vývoz a uloženie komunálneho odpadu sa realizuje z rôznych druhov zberných nádob: vrecia, 110 l, 240 l, 1 100 l a nádoby na separovaný zber papiera, skla, plastov a bioodpadu.

5.2 podprogram: Zneškodňovanie odpadu - Aktivita zahŕňa činnosti na zabezpečenie efektívnej likvidácie odpadu.

5.3 podprogram: Členstvo v odpadových združeniach - Aktivita zahŕňa členské príspevky pre Združenie miest a obcí Horný Žitný Ostrov v odpadovom hospodárstve.

6. program: Pozemné komunikácie

6.1 podprogram: Správa a údržba miestnych komunikácií - Aktivita zabezpečuje výkon zimnej údržby miestnych komunikácií.

7. program: Kultúra

7.1 podprogram: Podpora kultúrnych podujatí - Aktivita zahŕňa činnosti na zabezpečenie kultúrnych podujatí.

8. program: Šport

8.1 podprogram: Podpora športových podujatí - Aktivita podporuje činnosť športového klubu v ktorom realizujú ich členovia súťažné, relaxačné a voľnočasové aktivity.

9. program: Prostredie pre život

9.1 podprogram: Verejné osvetlenie - Aktivita zahŕňa činnosti na zabezpečenie prevádzky verejného osvetlenia v obci Macov.

9.2 podprogram: Verejná zeleň - V rámci aktivity sa realizuje údržba verejnej zelene - kosenie, zber a odvoz zelene, jarne a jesenné vyhrabávanie, orezávania stromov a krov, výsadba drevín, polievanie a pod.,

10. program: Administratíva

10.1 podprogram: Podporná činnosť - správa obce - Aktivita zahŕňa zabezpečenie ucelenej administratívnej agendy obecného úradu.

10.2 podprogram: Finančná a rozpočtová oblasť - Aktivita zahŕňa poplatky za vedenie účtov, za transakcie, zrážkovú daň, poplatky za preberanie výpisov v zmysle Všeobecných obchodných podmienok k bežným a termínovaným účtom Obce Macov.

V prípade programu Odpadové hospodárstvo boli nastavené nasledovné plány, zámery, ciele, merateľné ukazovatele a hodnoty:

5. program: Odpadové hospodárstvo

Plán: Zber, odvoz a zneškodnenie komunálneho odpadu

Zámer/Cieľ: Adresný a finančne vyrovnaný systém odpadového hospodárstva, kladúci dôraz na zachovanie a ochranu životného prostredia

5.1 podprogram: Odvoz komunálneho odpadu

Zámer: Pravidelný odvoz komunálneho odpadu z obce Macov

Cieľ	Merateľný ukazovateľ	Hodnota
Zabezpečiť odvoz odpadu pri najnižších nákladoch a pri zohľadnení požiadaviek obyvateľstva	Hmotnosť odvezeného odpadu z obce (rok)	83,75 t
	Počet nádob (ks)	156
Zabezpečiť separovaný zber z dôvodu ochrany prírody	Hmotnosť separovaného odpadu (rok)	21,48 t
	Pomer separovaného odpadu z celkovej hmotnosti komunálneho odpadu	25,65 %

Cieľom podprogramu bolo zabezpečiť organizovaný a hospodárny zber a odvoz komunálneho odpadu z územia obce a zabezpečiť podmienky pre obyvateľov na zapojenie sa do separovaného zberu odpadu.

5.2 podprogram: Zneškodnenie komunálneho odpadu

Zámer: Efektívna a ekologicky vhodná likvidácia odpadov v obci Macov

Cieľ	Merateľný ukazovateľ	Hodnota
Zabezpečiť efektívne zneškodnenie komunálneho odpadu pri zohľadnení potrieb obyvateľstva a podnikateľov	Hmotnosť zneškodneného odpadu	83,75 t
	Náklady na 1 t zneškodneného komunálneho odpadu	71,76 €

Podporovať ekologické požiadavky na úseku zneškodňovania komunálneho odpadu	Pomer separovaného odpadu z celkovej hmotnosti komunálneho odpadu	25,65 %
	Hmotnosť recyklovaného odpadu	21,48 t

Cieľom podprogramu bolo znižovať hmotnosť komunálneho odpadu a povzbudzovať obyvateľov na prechod na separovaný zber.

5.3 podprogram: Členstvo v Združení obcí Horný Žitný ostrov (ZOHŽO)

Zámer: Spoločne za ochranu životného prostredia

Cieľ	Merateľný ukazovateľ	Hodnota
Zabezpečiť spoluprácu s okolitými obcami	Počet rokovaní za 1 rok	Min. 4

Cieľom podprogramu je spolupráca za čisté prostredia a spoločné vypracovanie administratívy.

Tabuľka 1. Program 5. Odpadové hospodárstvo – výdavky (v eurách)

Bežné výdavky	Rozpočet 2011	Upravený rozpočet 2011	Skutočnosť 2011	Rozpočet 2012	Rozpočet 2013
Odvoz komunálneho odpadu	3 600	3 800	3 938,67	3 000	3 800
Materiál	0	200	199,20	0	0
Odvoz odpadu	3 600	3 600	3 739,47	3 000	3 800
Zneškodnenie odpadu	2 800	2 600	2 621,10	2 520	2 900
Uskladnenie komunálneho odpadu	2 800	2 600	2 621,10	2 520	2 900
Členstvo v združeniach	110	110	117,00	100	110
Členské príspevky	110	110	117,00	100	110
5. program: Odpadové hospodárstvo - spolu	6 510	6 510	6 676,77	5 620	6 810

Zdroj: autor na základe Záverečného účtu obce Macov za rok 2011

Záver

Neexistuje univerzálny systém kontrolingu, ktorý by bol vhodný pre všetky organizácie. Zavádzanie kontrolingu má svoje špecifiká podľa jednotlivých sfér hospodárskeho života. Odborníci sa zhodujú v tom, že kontroling v miestnych samosprávach vo veľkej miere prispieva k dosiahnutiu cieľov samosprávy, napomáha k zlepšeniu riadenia samospráv za pomoci agregovaných a podrobných údajov poskytovaných vedeniu pri

rozhodovacích procesoch strategických ale aj v každodennom rozhodovaní pri operatívnej riadiacej činnosti. Preto je dôležité, aby sa kontroleri neustále odborne rozvíjali a poznali najnovšie kontrolingové trendy a mali svoju nezastupiteľnú pozíciu aj v samosprávnych jednotkách.

Literatúra

Eschenbach, R. Controlling. Praha: CODEX, 2000, 812 s. ISBN 80-85963-86-8.

Gallová, Ľ. Nástroje a metódy controllingu. [online]. 2006 [cit. 2014-11-04]. Dostupné na internete: <pef.czu.cz/~rosoch/Nastroje%20controllingu.ppt>.

Horváth & Partners. Controlling, Út egy hatékony controllingrendszerhez. Budapest: Complex kiadó, 2009. ISBN 978-963-224-940-7.

Kaszasová, K., Kašiarová, L., Majorová, M. Účtovníctvo, výkazníctvo a audit v štátnej správe a samospráve. Andra – vzdelávacie centrum n.o., 2010, 449 s. ISBN 978-80-970631-0-8.

Körmendi, L., Tóth, A. A controlling elmélete és gyakorlati. Perfect, 2006, 176. str., ISBN 9633946398.

Maczó, K. Controlling a gyakorlatban. Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft., 2001, 16. str. ISBN 963 06 0730 1.

Ministerstvo financií SR. Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy. Hayek Consulting s.r.o., 2007, 5 str. Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí.

Ochrana, F. Veřejná volba a řízení veřejných výdajů. Praha: Ekopress, 2003. 183 s. ISBN 80 – 86119 – 71 – 8.

Staroňová, K., Sičáková-Beblavá, E. Verejná politika a miestna samospráva: Štyri princípy spravovania. ADIN s.r.o., 2006, 234 str. ISBN 80-89244-13-0.

Vígvári, A. Bevezetés a közszeaktor controllingba. [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné na internete:

<<http://rs1.sze.hu/~bedecs/P%20E9nz%20FCgytan%20II./gyakorlatok%20anyagai/7.%20het/kozkontrol2.pdf>>.

Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení. [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné na internete: <<http://www.vyvlastnenie.sk/predpisy/zakon-o-obecnom-zriadeni/>>.

Zákon č. 223/2001 Z.z. o odpadoch v znení neskorších predpisov. [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné na internete: <http://www.refond.sk/index.php?www=catalog_list&id_catalog=7&navigation_main_id=3&navigation_id=3>.

Zákon č. 583/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy – úplné znenie. Poradca s.r.o. ISSN 1335-6127.

Závěrečný účet obce Macov za rok 2011.

Kontaktná adresa autorov

Dr. habil. Zsuzsanna Széles, PhD., Inštitút obchodných vied, Fakulta ekonomických a spoločenských vied, Univerzita sv. Štefana, Ulica Pátera Károlya č. 1, Gödöllő 2103, e-mail: Szeles.Zsuzsanna@gtk.szie.hu

Ing. Zoltán Šeben, PhD., Katedra Manažmentu, Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho, Bratislavská cesta 3322, Komárno 94501, e-mail: sebenz@ujv.sk

Mgr. Denisa Ferencziová, Katedra Manažmentu, Ekonomická fakulta Univerzita J. Selyeho, Bratislavská cesta 3322, Komárno 94501, e-mail: d.ferencziova@gmail.com