



Operačný program  
**Efektívna  
verejná správa**



**Európska únia**  
Európsky sociálny fond

## **ODPORÚČANIA PRE ZABEZPEČENIE SYSTÉMOVEJ IMPLEMENTÁCIE ZEFEKTÍVNENIA KVALITY V SAMOSPRÁVACH NA SLOVENSKU**

### **PRÍLOHA - ROZŠÍRENIE METODIKY SAMOHODNOTENIA SAMOSPRÁV O SKÚSENOSTI Z PILOTNÝCH HODNOTENÍ**

**Projekt: Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy,  
inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby  
klientov**

**Aktivita č. 1: Zefektívňovanie verejnej  
správy realizované za účelom reformy  
verejnej správy**

**Marec 2018**

**Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu.**



## **Dôležitá správa pre osoby, ktoré nie sú oprávnené na prístup k tejto správe**

Tento dokument vypracovali spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. a jej subdodávateľ Centire s.r.o. pre Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky (ďalej len „Klient“) na základe a za podmienok stanovených v Realizačnej zmluve č. OVO2-2017/000387-009 zo dňa 2.6.2017 uzatvorenej podľa čl. II Zmluvy o poskytovaní audítorských služieb Č. OVO2-2013/000501-21 pre časť 01 zo dňa 13.1.2014 a bola vykonaná v súlade s pokynmi Klienta, ktorý si ju objednal, na základe jeho zadania, a to výhradne v jeho prospech a pre jeho potrebu, a nemusí obsahovať všetky postupy, ktoré môžu byť považované za nevyhnutné inými osobami.

Ministerstvo vnútra SR  
Pribinova 2  
812 72 Bratislava

31. marca 2018

Vážený pán Dott. Matúš Šesták,

tento dokument vypracovali spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. a jej subdodávateľ Centire s.r.o. pre Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky na základe a za podmienok stanovených v Realizačnej zmluve č. OVO2-2017/000387-009 zo dňa 2.6.2017 uzatvorenej podľa čl. II Zmluvy o poskytovaní audítorských služieb Č. OVO2-2013/000501-21 pre časť 01 zo dňa 13.1.2014 a jej obsah je dôverný.

Dokument bola spracovaný za účelom zefektívnenia kvality fungovania a poskytovania služieb samospráv prostredníctvom vytvorenia metodologickej podpory a poradenstva.

Dokument nezohľadňuje udalosti a okolnosti, ku ktorým mohlo dôjsť po dátume odovzdania, resp. informácie, ktoré mohli byť obdržané po dátume odovzdania, ktorým je 31. marec 2018.

Spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. nepreberá žiadnu zmluvnú či inú zodpovednosť a neručí za žiadne straty, škody, ani výdavky akejkoľvek povahy vzniknuté akýmkoľvek použitím tejto štúdie zo strany inej osoby.

S úctou,

Peter Mestický, konateľ  
ProVera Consult, s.r.o.

## Obsah

Manažérske zhrnutie .....	7
1. Skúsenosti s implementáciou systémov samohodnotenia kvality miestnych samospráv .....	8
1.1 Pilotná implementácia metodiky Model ŠTART 2017.....	8
1.2 Pilotná implementácia metodiky hodnotenia vyspelosti samospráv podľa Rady Európy v podmienkach SR.....	12
1.2.1 Skúsenosti z pilotnej implementácie metodiky ELoGE.....	12
1.2.2 Postup prípadnej úplnej implementácie metodiky ELoGE.....	14
2. Návrh princípov a odporúčaní pre implementáciu zlepšení riadenia kvality miestnej samosprávy SR.....	16
2.1 Inštitucionálne zabezpečenie agendy miestnych samospráv .....	16
2.1.1 Postavenie miestnej samosprávy v systéme verejnej správy.....	16
2.1.2 Kritické miesta .....	19
2.1.3 Odporúčanie.....	20
2.2 Finančný rámec podpory riadenia kvality a zlepšovania služieb miestnych samospráv .....	21
2.2.1 Prehľad zdrojov financovania .....	21
2.2.2 Synergické účinky a komplementarity .....	24
2.2.3 Kritické miesta .....	26
2.2.4 Odporúčanie.....	26
2.3 Obsahový rámec podpory riadenia kvality a zlepšovania služieb miestnych samospráv .....	27
2.3.1 Štruktúra OP EVS relevantná pre financovanie opatrení pre samosprávy .....	27
2.3.2 Opatrenia, ktoré budú podporené v rámci Prioritnej osi 1 OP EVS „Posilnené inštitucionálne kapacity a efektívna VS“ .....	28
2.3.3 Témy vyplývajúce z meraní kvality pilotných samospráv.....	32
2.3.4 Návrh tém pre zlepšovanie systémov riadenia kvality miestnej samosprávy SR.....	35
2.3.5 Odporúčania.....	39
PRÍLOHA 1: VZOROVÁ METODIKA PRE IMPLEMENTÁCIU ZEFEKTÍVŇOVANIA KVALITY V SAMOSPRÁVE .....	42
1. ÚVOD.....	43

1.1 Prístupy k riadeniu kvality v organizáciách .....	43
1.2 Riadenie kvality v samosprávach .....	44
1.3 Predkladané metodiky samohodnotenia kvality a zefektívňovania procesov samospráv .....	44
1.3.1 Model ŠTART 2017 .....	45
1.3.2 Metodika hodnotenia kvality (vyspelosti) samospráv podľa Stratégie inovácií a „dobrej verejnej správy“ (good governance) Rady Európy .....	45
1.3.3 Základné rozdiely medzi metodikami hodnotenia kvality samospráv podľa systému EFQM a podľa systému ELoGE .....	46
2. MODEL ŠTART 2017.....	49
2.1 Štruktúra modelu.....	49
2.1.1 Kritériá Predpokladov .....	50
2.1.2 Kritériá Výsledkov.....	55
2.2 Priebeh samohodnotenia .....	58
2.3 Návod na vyplnenie podkladovej správy .....	59
2.4 Podkladová správa pre samohodnotenie.....	64
2.5 Čo si všímať pri samohodnotení.....	77
2.6 Samohodnotiaca správa .....	88
2.7 Akčný plán .....	91
2.8 Doplnkové postupy.....	92
2.8.1 Metodika realizácie kvantitatívneho prieskumu názorov zamestnancov .....	92
2.8.2 Metodika realizácie kvalitatívneho zisťovania názorov zamestnancov ..	97
2.8.3 Metodika realizácie kvalitatívneho zisťovania názorov občanov/zákazníkov .....	99
3. METODIKA HODNOTENIA KVALITY (VYSPELOSTI) SAMOSPRÁVY PODĽA STRATÉGIE INOVÁCIÍ A DOBREJ VEREJNEJ SPRÁVY („GOOD GOVERNANCE“) RADY EURÓPY .....	101
3.1 Východiská .....	101
3.1.1 Rada Európy.....	101
3.1.2 Stratégia inovácií a „dobrej verejnej správy“ (good governance) Rady Európy .....	102
3.2 Samohodnotenie .....	106
3.2.1 Postup samohodnotenia .....	106
3.2.2 Interpretácia hodnotenia a príprava hodnotiacej správy.....	107

3.2.3 Dopĺňujúce dotazníkové prieskumy .....	108
3.2.4 Tvorba akčného plánu.....	109
3.3 Dotazníky .....	110
3.3.1 Hodnotiaci hárok pre samohodnotenie samospráv .....	110
3.3.2 Prieskum vnímania kvality samosprávy medzi verejnosťou .....	122
3.3.3 Prieskum vnímania kvality samosprávy medzi volenými zástupcami..	126

## Manažérske zhrnutie

V tomto dokumente predkladáme výstup k bodu C kroku 3 (*Príprava podporných nástrojov a úprava metodiky pre implementáciu zefektívňovania kvality v ostatných samosprávach*) fázy I. (*Zefektívnenie kvality samospráv*) aktivity č. 1: *Zefektívňovanie verejnej správy realizované za účelom reformy verejnej správy projektu Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov.*

Cieľom aktivity č. 1 projektu je zefektívnenie kvality fungovania a poskytovania služieb samospráv prostredníctvom vytvorenia metodickej podpory a poradenstva, a to na základe skúseností získaných na skupine 15 pilotných samospráv.

Účelom aktivity je inštitucionálny rozvoj a vytváranie účinných synergických vzťahov miestnych samospráv s klientskymi centrami MV SR (KC). Postupné zefektívňovanie kvality samospráv na Slovensku prispeje k zlepšeniu výkonnosti verejnej správy, zaručí trvalé zlepšenie v poskytovaní verejných služieb a participáciu na dynamickom vývoji krajiny. Pritom bude prihliadané na špecifiká a organizačnú výnimočnosť verejnej správy. Vytvorenie synergických vzťahov samospráv a klientskych centier vytvorí priestor pre rozšírenie portfólia poskytovaných služieb v KC, proklientsky prístup k občanovi prostredníctvom dostupnosti a vybavenia viacerých záležitostí na jednom mieste, výmenu skúseností pri poskytovaní služieb či jednoduchšiu a transparentnejšiu komunikáciu medzi KC a samosprávami. Realizácia aktivity prispeje k naplneniu cieľov OP EVS podporou využívania potenciálu miest a obcí pri plnení úloh v spoločnosti, riešení životných situácií z pohľadu občana a zahrnutia samosprávy do monitorovania procesov a ich inovácií.

Jedným z konkrétnych výstupov aktivity č. 1 má byť dokument „Spracované odporúčania a rozšírenie metodiky o špecifiká samosprávy“ - návrh strategického postupu pre systémovú implementáciu zefektívňovania kvality v samosprávach na Slovensku. Výstup nadväzuje na výsledky realizovanej pilotnej implementácie v 15 samosprávach.

### **Predkladaný výstup obsahuje:**

1. Identifikáciu najrelevantnejších postupov, skúseností a výsledkov z pilotnej implementácie v samosprávach pre prezentáciu a zdieľanie existujúcich príkladov dobrej praxe v rámci samospráv.
2. Návrh princípov a odporúčaní pre systémovú implementáciu zefektívnenia kvality samospráv na Slovensku s využitím zdrojov EŠIF.
3. Rozšírenie Vzorovej metodiky pre implementáciu zefektívňovania kvality v samosprávach na základe skúseností z pilotnej implementácie.

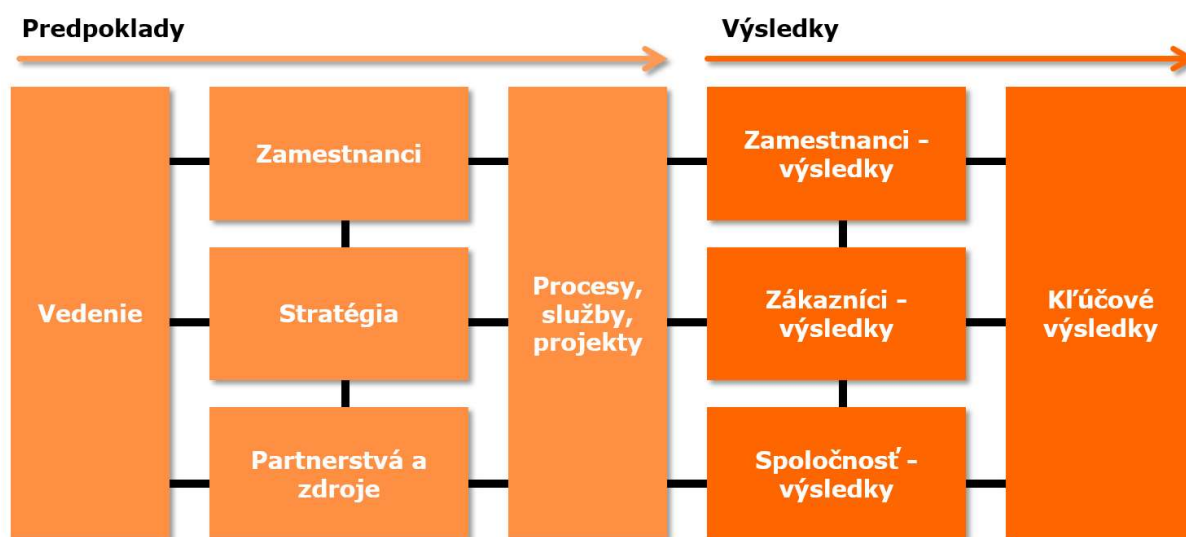
# 1. Skúsenosti s implementáciou systémov samohodnotenia kvality miestnych samospráv

## 1.1 Pilotná implementácia metodiky Model ŠTART 2017

Metodika bola použitá v období júl 2017 – marec 2018 na hodnotenie 9 samospráv rôznej veľkosti:

- MiÚ Tlmače
- MiÚ Hurbanovo
- MiÚ Trenčín
- MiÚ Žarnovica
- MiÚ Skalica
- MiÚ Kežmarok
- MiÚ Svidník
- MiÚ Zvolen
- MiÚ Púchov

Samohodnotiaci proces sa zaoberal piatimi oblasťami požiadaviek (kritériami) z kategórie „predpokladov“ organizácie pre efektívne vnútorné fungovanie a dosahovanie stanovených výsledkov a štyrmi oblasťami výsledkov, ktoré by mala organizácia pravidelne merať a hodnotiť, aby riadila všetky dôležité oblasti svojej výkonnosti.



Hodnotiace správy predstavujú výsledok samohodnotenia samosprávy s externou expertnou pomocou.

Celkovo možno konštatovať, že z 9 zapojených samospráv v dvoch prípadoch možno konštatovať prítomnosť systému riadenia kvality (MiÚ Zvolen, MiÚ Žarnovica), v jednom prípade samospráva čerpá zo systému riadenia kvality funkčného v minulosti, v ostatných prípadoch má riadenie kvality rôznu spontánnu úroveň.

V časti hodnotených samospráv bolo realizované zisťovanie faktorov spokojnosti zamestnancov.

V nasledujúcej časti stručne zhrnieme najčastejšie sa vyskytujúce problematické body riadenia kvality v zapojených samosprávach.



## Vedenie:

- Kreovanie orgánov samosprávy a vôbec vedenia samosprávy nemá paralelu v súkromnej sfére ani v štátnej správe. Vo voľbách do orgánov miestnych samospráv sú nezávisle volení starosta/primátor a poslanci obecného/mestského zastupiteľstva. V obciach s väčším počtom zamestnancov starosta/primátor menuje prednostu úradu. Obecné/mestské zastupiteľstvo vymenováva vedúcich pracovníkov obecných/mestských organizácií. Vzťah medzi starostom/primátorom a poslancami obecného/mestského zastupiteľstva je pre charakter vedenia mesta rozhodujúci, ak je konfliktný a tieto dva orgány nie sú schopné efektívne kooperovať, vedenie mesta je z hľadiska riadenia obce/mesta do značnej miery paralyzované. Schopnosť nájsť takúto zhodu je pre efektívne vedenie mesta/obce rozhodujúca.
- Je úplne bežné, že poslanci obecného/mestského zastupiteľstva sa sústreďujú na operatívne otázky a len obmedzene na strategické. Napr. je bežné, že poslanci sa málo angažujú pri tvorbe a oponentúre strategických materiálov, ako je napr. Program rozvoja mesta/obce, zato sú veľmi aktívni pri schvaľovaní rozpočtu a jeho zmien, pri posudzovaní bežnej činnosti samosprávy a úradu, pri rozdeľovaní dotácií a pod. (Dôkazmi pre toto tvrdenie sú zápisnice z rokovaní mestských/obecných zastupiteľstiev.) Často dochádza k tomu, že v procese schvaľovania rozpočtu neberú poslanci (v rôznej miere) do úvahy priority nimi samotnými schválené v Programe rozvoja mesta/obce.
- Strategická iniciatíva je teda paradoxne častokrát na manažmente samosprávneho úradu, resp. starostovi/primátorovi.
- Vedenie úradu a obecných organizácií s v riadiacej práci väčšinou vyhýbajú procesnému riadeniu a systémom riadeniu kvality. Príčin je viac: neznalosť týchto metód v prostredí miestnych samospráv, kvalita personálu, strach z dodatočných nákladov (finančných, časových) a pravdepodobne predovšetkým nedôvera v pomer prínosy/náklady takýchto prístupov.
- Hoci viaceré samosprávy majú schválené etické kódexy zamestnancov samospráv, v žiadnom z 15 pilotných samospráv samospráva neprijala etický kódex volených predstaviteľov samosprávy.

## Stratégia:

- Lídri miestnych samospráv si pojem „stratégia“ väčšinou stotožňujú s Programom rozvoja obce/mesta. Pre významnú časť samospráv je však PRO/PRM predovšetkým dokumentom, ktorý je „podmienkou na predloženie žiadosti obce o poskytnutie dotácie zo štátneho rozpočtu a z doplnkových zdrojov“ (Zákon č. 539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja). V týchto prípadoch často miestna samospráva v skutočnosti strategicky neplánuje.
- Keďže orgány samosprávy sú kreované voľbami, do strategického plánovania vstupujú aj volebné sľuby a programy starostov/primátorov a poslancov. Tam, kde sa PRO/PRM pravidelne aktualizuje, je väčší priestor na jeho zladenie s volebnými programami.
- Pomerne častým javom však je, že PRO/PRM sa úplne neberie do úvahy pri tvorbe rozpočtu, čím sa rozbieha úvaha, podľa ktorej by rozpočet mal byť finančným nástrojom na realizáciu PRO/PRM. Prirodzene, čím viac sa v danej samospráve považuje

PRO/PRM za formálny dokument, tým menej sa pri schvaľovaní rozpočtu berie PRO/PRM do úvahy.

- Pomerne častým javom je, že PRO/PRM považuje za reálny strategický dokument primátor/starosta, nie však poslanci mestského/obecného zastupiteľstva. Tento jav sa vyskytuje aj v obciach/mestách s veľmi prepracovaným strategickým plánovaním.
- Okrem PRO/PRM by obce mali pripravovať aj ďalšie strategické dokumenty, napr. Komunitný plán sociálnych služieb, Program odpadového hospodárstva a iné. Táto plánovacia dokumentácia je v hodnotených samosprávach na rôznej úrovni.

### **Zamestnanci:**

- Koncepčné riadenie ľudských zdrojov v samospráve je prítomné len výnimočne, a to v samosprávach, ktoré implementovali niektorú z metodík riadenia kvality.
- Existujúca dokumentácia sa väčšinou obmedzuje na popis agend jednotlivých pracovísk a pracovných pozícií (Organizačný poriadok, karty zamestnanca, pracovné náplne). Pracovný poriadok častokrát venuje veľký priestor upravovaním problematik, ktoré sú už upravené zákonmi.
- Len zriedkavo existujú v miestnych samosprávach dokumenty upravujúce adaptačný proces, pravidlá odmeňovania zamestnancov, takmer absentujú systémy stanovovania cieľov (aspoň pre riadiacich zamestnancov), hodnotenia výkonnosti a prepojenia výkonnosti zamestnancov na odmeňovanie.
- Rozvoj zamestnancov sa obmedzuje na pravidelné odborné preškolenie, toto je však zabezpečované predovšetkým Regionálnymi vzdelávacími centrami na výbornej úrovni.
- Samosprávy takmer nikde pravidelne nezisťujú názory a úroveň spokojnosti zamestnancov formou pravidelných prieskumov.

### **Partnerstvá a zdroje:**

- Miestne samosprávy sa intenzívne (hoci viac aj menej úspešne) zaoberajú efektívnym využívaním zdrojov a efektívnosťou partnerstiev mesta (napr. dodávatelia služieb). Pomerne často však absentujú prvky cyklickéhoprehodnocovania a plánovania, napr. dlhodobý plán údržby majetku obce/mesta (ktorý by bol významným vstupom pre rozpočet obce/mesta), plány investícií, pravidelnéprehodnocovanie úrovne technológií.
- Cyklicképrehodnocovanie (napr. ročný cyklus plánovania) často absentuje aj v iných oblastiach, ako sú aktualizácia strategických a riadiacich dokumentov, interné smernice, zlepšovanie služieb a vnútorných procesov, analýza potrebných zmien a inovácií, participácia zamestnancov, poslancov a občanov, kontrola plánovaných cieľov, formulovanie nových cieľov a pod.). Tieto prvky sú prítomné v tých miestnych samosprávach, ktoré implementovali systémy riadenia kvality.
- Samosprávy nemerajú návratnosť investícií, dokonca to považujú v podmienkach samosprávy za nezmyselné alebo nemožné.

## Procesy, služby, projekty:

- Miestne samosprávy len výnimočne využívajú prvky procesného riadenia, realizujú ho v nejakej forme iba tri z 15 pilotných samospráv (všetky buď implementujú, alebo donedávna implementovali niektorý zo systémov riadenia kvality).
- Všetky zapojené samosprávy sa vo väčšej či menšej miere dlhodobo usilujú o zlepšovanie poskytovania služieb občanom a klientom, napr. formou vytvárania pracovísk prvého kontaktu (prítomná celá škála možností, od jedného pracovníka, ktorého úlohou je usmerňovať návštevníkov úradu, po samostatné oddelenie s vlastnou procesnou smernicou).
- Viaceré samosprávy sa usilujú o sprehľadňovanie poskytovaných služieb na svojom webovom sídle (napr. rubriky typu „ako vybavíte“ s popisom potrebných krokov a dokumentov, kontakty na pracovníkov a podobne). V tejto oblasti sú však stále značné rezervy a skryté možnosti (prehľadnosť navigácie na webstránkach, štruktúra webstránok z pohľadu užívateľa, absencia dôležitých informácií – napr. o realizovaných a pripravovaných investičných aktivitách, zverejňovanie VZN po zmenách v úplnom znení a i.).
- Viaceré samosprávy sú zapojené do projektov ako „odkaz pre starostu“ alebo „city monitor“, ktoré by mali napomáhať informovaniu samosprávy o problémoch v meste/obci a ich náprave. V niektorých prípadoch je však toto zapojenie kontraproduktívne, pretože samospráva na účasť v tomto projekte nevyčlenila dostatočné vnútorné kapacity.
- Viaceré samosprávy majú problémy s komunikáciou na sociálnych sieťach.
- Napriek tomu, že veľká časť práce samospráv má projektový charakter, absentuje v nich štandardizácia projektového riadenia napr. v podobe internej smernice (napr. vo väzbe na riadenie rizík, monitorovanie výsledkov, kritériá kvality, manažment očakávaní, projektová kancelária).
- Väčšina samospráv nemeria a nevyhodnocuje kvalitu poskytovaných služieb (prieskumy spokojnosti a názorov návštevníkov obce/mesta, systém pravidelného zberu spätnej väzby od obyvateľov, vyhodnocovanie podnetov z „odkaz pre starostu“ a „city monitor“ a i.).

## Výsledky:

- Väčšina zapojených pilotných samospráv nemá merateľné ukazovatele svojej výkonnosti (ktoré sú naformulované v programových/viacročných rozpočtoch a väčšinou aj v PRO/PRM) v takom stave, aby poskytovali manažmentu kvalitné informácie o výkonnosti obce/mesta a dosahovaní cieľov.
- Absentuje nastavenie systému zhromažďovania potrebných dát, najmä ukazovatele vnímania úradu a samosprávy 1. občanmi/zákazníkmi, 2. zamestnancami, 3. návštevníkmi a širším okolím.
- Merateľné ukazovatele popísané v programovom rozpočte a v PRO/PRM častokrát nie sú zladené, čo je nevyhnutné, ak má byť rozpočet mesta finančným nástrojom implementácie PRO/PRM.

## 1.2 Pilotná implementácia metodiky hodnotenia vyspelosti samospráv podľa Rady Európy v podmienkach SR

### 1.2.1 Skúsenosti z pilotnej implementácie metodiky ELoGE

Predkladaná metodika bola v prostredí slovenských samospráv použitá na hodnotenie 7 samospráv rôznej veľkosti:

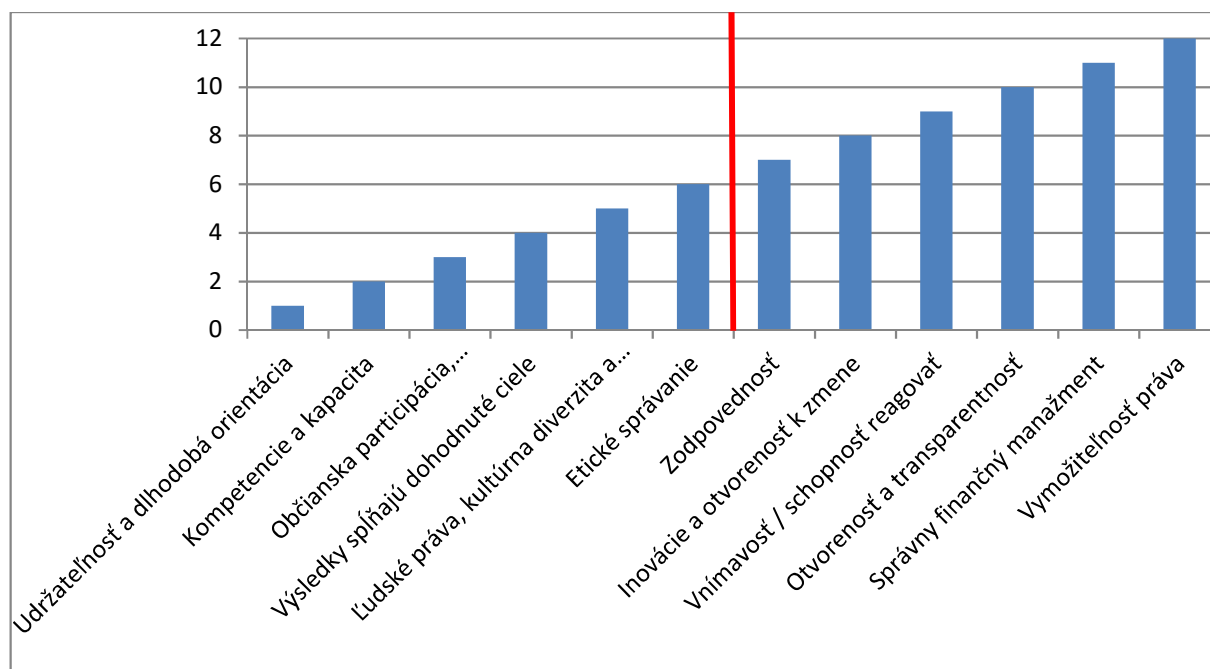
- MiÚ Bratislava – Nové Mesto
- MiÚ Košice – Vyšné Opátske
- MsÚ Kežmarok
- MsÚ Sereď
- OcÚ Skalité
- OcÚ Chorvátsky Grob
- OcÚ Podbrezová

Samotná metodika nebola plne implementovaná; práca s ňou bola vyskúšaná, za účelom získania referenčného záznamu zo samohodnotenia, vrátane zistenia možného bodového ohodnotenia samospráv v prostredí Slovenskej republiky. Pri pilotnom testovaní metodiky neboli realizované dotazníkové prieskumy medzi verejnosťou a volenými zástupcami.

Pre vzájomné porovnanie implementácie princípov ELoGE v rôzne veľkých samosprávach, s rôznym počtom zamestnancov, používame relatívne údaje; t.j. poradie ktoré dosiahli jednotlivé princípy v jednotlivých samosprávach.

Tabuľka: Dosiahnuté poradie princípov podľa metodiky ELoGE v samosprávach

PRINCÍP	Skalité	Sereď	Chorvátsky Grob	MČ BA - Nové Mesto	Podbrezová	Kežmarok	MČ KE - Vyšné Opátske	Priemer	Poradie
Občianska participácia, spravodlivý výkon volieb a reprezentácie	9	10	10	5	9	12	6	8,71	4
Vnímateľnosť / schopnosť reagovať	5	4	2	6	7	6	4	4,86	9
Výsledky spĺňajú dohodnuté ciele	11	9	3	10	10	10	8	8,71	3
Otvorenosť a transparentnosť	3	7	6	3	6	3	2	4,29	10
Vymožiteľnosť práva	1	1	5	1	1	1	1	1,57	12
Etické správanie	10	8	8	8	5	9	5	7,57	6
Kompetencie a kapacita	7	12	4	11	8	11	9	8,86	2
Inovácie a otvorenosť k zmene	6	3	1	9	4	2	12	5,29	8
Udržateľnosť a dlhodobá orientácia	12	6	12	12	12	8	10	10,29	1
Správny finančný manažment	2	2	7	2	3	4	3	3,29	11
Ľudské práva, kultúrna diverzita a sociálna súdržnosť	4	11	11	4	11	7	11	8,43	5
Zodpovednosť	8	5	9	7	2	5	7	6,14	7



Zo sumárnych výsledkov môžeme posúdiť, že najslabšie implementovaných je 5 princípov:

- Udržateľná dlhodobá orientácia;
- Kompetencie a kapacity;
- Občianska participácia, spravodlivý výkon volieb a reprezentácie;
- Výsledky spĺňajúce dohodnuté ciele;
- Ľudské práva, kultúrna diverzita a sociálna súdržnosť;

Všetky tieto Princípy sú spojené s dlhodobým strategickým plánovaním, ktoré je v podmienkach miestnych samospráv SR realizované prevažne formálne. Dôvodov je niekoľko, ako napríklad neharmonizovaný proces strategického plánovania s hierarchicky nadržanými inštitúciami ako sú VÚC, ďalej finančná poddimenzovanosť samospráv a slabá schopnosť samospráv produkovať vlastné zdroje na kapitálové výdavky, spoliehanie sa na externé zdroje financií EŠIF alebo aj vplyv volebného cyklu a prevaha krátkodobých opatrení nad dlhodobými strategickými opatreniami. Jedným zo základných problémov strategického plánovania je nedostatočný monitoring a vyhodnocovanie realizovaných aktivít samosprávy a dosiahnutých merateľných ukazovateľov.

Zvyšné Princípy metodiky ELoGE boli vo všeobecnosti implementované, v podmienkach slovenských samospráv, silnejšie. Väčšinu z týchto princípov predstavuje operatívnu agendu, resp. agendu preneseného výkonu štátnej správy a ďalej oblasti ako finančný manažment a vymožiteľnosť práva, ktoré sú detailne ošetrené legislatívou, pretavenou do smerníc pre samosprávy.

## 1.2.2 Postup prípadnej úplnej implementácie metodiky ELoGE

### Plná implementácia metodiky vyžaduje kroky na centrálnej (MV SR) aj miestnej a regionálnej úrovni<sup>1</sup>.

Prvým krokom je verejná deklarácia členského štátu Rady Európy o prístupení k Stratégii inovácií a „dobrej verejnej správy“. Pripojenie sa k Stratégii nesie záväzok centrálnych orgánov štátu a orgánov lokálnej (a regionálnej) samosprávy, prostredníctvom ich zastupiteľských združení (ZMOS, Aliancia miest SR a pod.), aby sa pokúsili dosiahnuť ciele Stratégie a vykonávali také opatrenia, ktoré budú nevyhnutné pre tento účel.

Európsky výbor pre demokraciu a verejnú správu (European Committee on Democracy and Good Governance), v spolupráci s ním zriadenou Európskou platformou (European Platform) následne kooperujú s členským štátom pri facilitácii implementácie 12 princípov „dobrej verejnej správy“ (good governance) v členskom štáte.

Samosprávy, ktoré zrealizovali samohodnotenie podľa predkladanej metodiky a ktoré zároveň dosiahli bodové hodnotenie prislúchajúcej kvalitnej/ vyspelej samosprávy (t.j. minimálna hodnota 2 body pre každý Princíp zvlášť, celkové skóre hodnotenia minimálne „3“ a zároveň všetky odpovede sú podložené dôkazovým materiálom); môžu aspirovať o udelenie **medzinárodného certifikátu „European Label of Governance Excellence“** (ELoGE).

Medzinárodný certifikát môže vydávať národná (alebo aj regionálna) certifikačná organizácia, ktorá bola akreditovaná Európskou platformou. Európska platforma môže, pre udelenie certifikátu ELoGE, akreditovať:

- ad hoc vytvorenú národnú (alebo regionálnu) platformu zloženú zo zainteresovaných strán, združujúcu zástupcov centrálnej alebo regionálnej vlády, miestnej samosprávy, občianskeho sektora a sociálnych a ekonomických partnerov vo vyváženom pomere, ktorých zloženie bude oznámené Európskej platforme;
- alebo existujúci orgán alebo inštitúciu, ktorá je uznávaná a má rozsiahle know-how a odborné znalosti, či skúsenosti v oblasti riadenia miestnej samosprávy.

Na základe špecifickej žiadosti je jeden z vyššie uvedených možných orgánov certifikovaný Európskou platformou, za predpokladu že:

- členský štát nemá voči akreditácii námietky;
- orgány miestnej samosprávy sú (alebo budú) primerane informované a budú sa môcť slobodne zúčastniť procesu vedúceho k udeleniu certifikátu ELoGE;
- národný referenčný rámec pre hodnotenie kvality / vyspelosti samosprávy, vo vzťahu k 12 Princípom, je rovnaký ako pôvodný európsky rámec. Akékoľvek zmeny v obsahu referenčného hodnotiaceho rámca (t.j. konkrétne znenie 95 otázok), ktoré sú považované za nevyhnutné, musia byť navrhnuté národným / regionálnym certifikačným orgánom a schválené Radou Európy; pre prijatie metodiky bude potrebné obstaráť úradne overený preklad pôvodnej metodiky.

<sup>1</sup> <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Towards%20Implementation%20Strategy&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=&BackColorInternet=B9BDEE&BackColorIntranet=FFCD4F&BackColorLogged=FFC679&direct=true>

- bodové hodnotenie samohodnotenia samospráv musí byť verifikované nezávislým orgánom alebo osobou a doplnené informáciami z prieskumu medzi verejnosťou. (Príloha č. 2);
- pravidlá, procesy a rozhodnutia národného certifikačného orgánu vo vzťahu k udeľovaniu certifikátu ELoGE musia byť v súlade s transparentným postupom a budú podliehať možnému preskúmaniu;
- v členských štátoch, v ktorých nie je akreditovaná národná platforma ako certifikačný orgán, môžu jednotlivé samosprávy predložiť priamu žiadosť o udelenie certifikátu ELoGE, za predpokladu dodržania príslušných vnútroštátnych právnych predpisov.

Zo všeobecných pravidiel Rady Európy ďalej vyplýva, že:

- akreditované národné (alebo regionálne) platformy zainteresovaných strán znášajú náklady súvisiace s ich vlastným fungovaním a riadením procesu udeľovania certifikátu ELoGE;
- Európska platforma môže žiadať od národnej platformy akékoľvek relevantné údaje pred udelením akreditácie pre vydávanie certifikátu ELoGE;
- akreditácie sa udeľujú na obmedzenú dobu, po jej uplynutí môže byť akreditácia na požiadanie obnovená, ak žiadateľ spĺňa príslušné podmienky;
- Národná platforma, zainteresované inštitúcie a samosprávy udržiavajú Európsku platformu informovanú o svojej činnosti vo vzťahu k ELoGE a budú reagovať na požiadavky Európskej platformy v duchu spolupráce.

## 2. Návrh princípov a odporúčaní pre implementáciu zlepšenia riadenia kvality miestnej samosprávy SR

### 2.1 Inštitucionálne zabezpečenie agendy miestnych samospráv

#### 2.1.1 Postavenie miestnej samosprávy v systéme verejnej správy

Podľa základných ustanovení Zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení:

1) *Obec (resp. mesto a mestská časť) je samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky; združuje osoby, ktoré majú na jej území trvalý pobyt. Obec je právnickou osobou, ktorá za podmienok ustanovených zákonom **samostatne hospodári s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami.***

2) *Základnou úlohou obce pri výkone samosprávy je **starostlivosť o všestranný rozvoj jej územia a o potreby jej obyvateľov.** Obci pri výkone samosprávy možno ukladať povinnosti a obmedzenia len zákonom a na základe medzinárodnej zmluvy.*

3) *Obec má právo združovať sa s inými obcami v záujme dosiahnutia spoločného prospechu.*

Obec samostatne rozhoduje a uskutočňuje všetky úkony súvisiace so správou obce / mesta a jeho majetku, ak osobitný zákon takéto úkony nezveruje štátu alebo inej právnickej alebo fyzickej osobe. Obecný (resp. mestský / miestny) úrad je výkonným orgánom voleného zastupiteľstva a štatutára obce. V zmysle Zákona č. 369/1990 Zb. sa samosprávne funkcie týkajú najmä:

- hospodárenia s majetkom obce, rozpočtu a záverečného účtu obce;
- miestnych daní a poplatkov;
- ekonomickej činnosti v obci;
- miestnych komunikácií, verejných priestranstiev, cintorínov, kultúrnych a športových zariadení obce;
- verejnoprospešných služieb (nakladanie s komunálnym odpadom, čistenie obce, správa verejnej zelene, zásobovanie vodou, odvádzanie odpadových vôd);
- ochrany životného prostredia;
- územnoplánovacej dokumentácie;
- vlastnej investičnej a podnikateľskej činnosti obce v záujme obyvateľov obce;
- zakladania, zriaďovania a kontroly svojich organizácií;
- sociálnej pomoci;
- verejného poriadku v obci;
- kroniky obce;
- ochrany kultúrnych pamiatok a pod.

Zákon o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy (zákon č.575/2001 Z.z., ), definuje kompetencie ministerstiev, pričom nasledovné vplývajú, priamo aj nepriamo, na originálne a prenesené kompetencie miestnej samosprávy:



- Ministerstvo vnútra SR;
- Ministerstvo dopravy a výstavby SR;
- Ministerstvo hospodárstva SR;
- Ministerstvo kultúry SR;
- Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR;
- Ministerstvo životného prostredia SR;
- Ministerstvo financií SR;
- Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR;

Koordinácia ústredných orgánov štátnej správy je v súčasnosti zabezpečená prostredníctvom medzirezortného pripomienkovania a pretrvávajúca výrazná sektorovosť jednotlivých politík.

Tento stav dokladuje aj zoznam existujúcich aj pripravovaných strategických dokumentov a programov ústredných orgánov štátnej správy, napr.:

- Ministerstvo dopravy a výstavby SR: Konceptia mestského rozvoja<sup>2</sup>
- Ministerstvo hospodárstva SR: Podpora inovatívnych riešení v slovenských mestách<sup>3</sup>
- Ministerstvo kultúry SR: Stratégie rozvoja kultúry na roky 2014 – 2020 (Program 6 *Mesto kultúry* podporený z FPÚ)<sup>4</sup>

Metodicky a inštitucionálne zastrešuje oblasť preneseného výkonu štátnej správy na miestne samosprávy Odbor miestnej štátnej správy, samosprávy a zahraničných vzťahov Sekcie verejnej správy Ministerstva vnútra<sup>5</sup>.

Podľa §2 Zákona č. 575/2001 Z.z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy:

- 1) „Na plnenie konkrétnych úloh môže vláda vymenúvať a odvolávať svojich splnomocencov. Rozsah oprávnenia splnomocnenca určí vláda pri jeho vymenovaní“;
- 2) Vláda môže zriaďovať svoje poradné orgány (rady). Poradné orgány vlády plnia úlohy koordinačné, konzultatívne alebo odborné.

Od roku 2010 do roku 2012 existovala funkcia **Splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre územnú samosprávu, integrovaný manažment povodí a krajiny**, ktorá bola, podľa článku 8 Štatútu splnomocnenca, zaniknutá dňom vykonania nasledujúcich volieb do Národnej rady Slovenskej republiky, čo bolo následne vzaté na vedomie Uznesením vlády SR číslo 162/2012<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> <https://www.slov-lex.sk/legislativne-procesy/-/SK/dokumenty/LP-2017-646>

<sup>3</sup> <http://www.economy.gov.sk/inovacie/strategie-a-politiky/smart-cities>

<sup>4</sup> <http://www.fpu.sk/sk/moznosti-podpory/struktura-podpory#c357>

<sup>5</sup> <https://www.minv.sk/?kontakty-na-organizacne-utvary-sekcie-verejnej-spravy-mv-sr>

<sup>6</sup> <http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Uznesenie-12475?prefixFile=u>

Výkon funkcie Splnomocnenca vlády SR pre územnú samosprávu, integrovaný manažment povodí a krajiny bol popísaný v článku 4 a 5 Štatútu splnomocnenca<sup>7</sup>:

Článok 4:

- (1) „Splnomocnenec predkladá návrhy a iné materiály vláde v spolupráci s predsedom vlády, resp. s povereným podpredsedom vlády“.
- (2) „Pokiaľ ministerstvo alebo iný ústredný orgán štátnej správy predkladá materiál na pripomienkové konanie, a tento materiál sa svojím obsahom týka problematiky územnej samosprávy, pôdohospodárstva, vodného hospodárstva, životného prostredia, regionálneho rozvoja, rozvoja vidieka, verejných prác, územného plánovania, stavebného poriadku, výstavby, informatizácie a financovania v týchto oblastiach, zahraničných fondov a fondov Európskej únie na Slovensku, je splnomocnenec subjektom, ktorému sa tento materiál zasiela na pripomienkovanie povinne“.

Článok 5:

Splnomocnenec pri svojej činnosti najmä:

- a) monitoruje, analyzuje a vyhodnocuje podmienky pre výkon kompetencií a činnosti územnej samosprávy a ich zabezpečovanie,
- b) koordinuje zefektívňovanie podmienok pre rozvoj územnej samosprávy a integrovaného manažmentu povodí a krajiny na Slovensku,
- c) koordinuje prípravu a realizáciu procesu komunálnej reformy,
- d) monitoruje podmienky pre miestny a regionálny rozvoj a rozvoj vidieka,
- e) spracúva stanoviská a podnety k zásadným otázkam územnej samosprávy,
- f) spolupracuje s osobami poverenými na ministerstvách pre oblasť komunálnej reformy a integrovaného manažmentu povodí a krajiny,
- g) zvoláva a riadi činnosť pracovných komisií pre oblasť komunálnej reformy a integrovaného manažmentu povodí a krajiny,
- h) organizuje porady zainteresovaných orgánov a inštitúcií a po dohode s nimi navrhuje príslušné opatrenia a závery,
- i) z podnetu vlády, územnej samosprávy alebo z vlastného podnetu na základe svojich poznatkov zabezpečuje pre vládu vypracovanie analytických a koncepčných materiálov,
- j) predkladá vláde správy a pripravuje stanoviská k problematike týkajúcej sa územnej samosprávy, komunálnej reformy, integrovaného manažmentu povodí a krajiny,
- k) zabezpečuje proces informovania a komunikácie s laickou a odbornou verejnosťou,
- l) zúčastňuje sa na rokovaní vlády v prípadoch, ak sa prerokujú veci týkajúce územnej samosprávy, komunálnej reformy, integrovaného manažmentu povodí a krajiny,
- m) spolupracuje s reprezentatívnymi združeniami miest a obcí Slovenska – Združením miest a obcí Slovenska, Úniou miest Slovenska a s predstaviteľmi samosprávnych krajov,
- n) podporuje aktivity smerujúce k zabezpečeniu realizácie programového vyhlásenia vlády,
- o) monitoruje, analyzuje a vyhodnocuje účinnosť rezortných politík v oblastiach životného prostredia, pôdohospodárstva, územného plánovania, výstavby a regionálneho rozvoja a navrhuje systémové opatrenia na uplatnenie zásad integrovaného manažmentu vodných zdrojov a pôdneho fondu v povodiach a krajine,

<sup>7</sup> <http://archiv.vlada.gov.sk/old.uv/22520/statut-splnomocnenca-vlady.html>

- p) podporuje zapájanie miestnej pracovnej sily a nezamestnaných do procesov, projektov, programov a aktivít miestneho a regionálneho rozvoja,
- q) **navrhuje opatrenia na zosúlad'ovanie sektorových a rezortných politík v oblasti pôsobnosti, s cieľom dosahovania synergických environmentálnych, hospodárskych, sociálnych a kultúrnych prínosov a efektov,**
- r) zabezpečuje a realizuje ďalšie činnosti, ktorými ho poverí vláda.

Po zániku funkcie Splnomocnenca vlády SR pre územnú samosprávu, integrovaný manažment povodí a krajiny boli tieto kompetencie rozdelené ústredným orgánom štátnej správy, čím sa podporila sektorovosť tvorby štátnych politík vo vzťahu k územným samosprávam.

### 2.1.2 Kritické miesta

Ako vyplýva z vyššie uvedeného, **agenda miestnej samosprávy je viacsektorová**, pokrýva operatívnu a rozvojovú činnosť v hospodárskej, sociálnej a environmentálnej oblasti. Z toho dôvodu **na výkon samosprávy vplývajú hierarchicky nadradené ústredné orgány štátnej správy** prostredníctvom vydávania nariadení a regulácií, ako aj poskytovaním dotácií či realizovaním opatrení a projektov vplývajúcich na širší región. Okrem ústredných orgánov štátnej správy na činnosť miestnej samosprávy, obdobným spôsobom, vplýva aj činnosť regionálnej samosprávy krajov (napr. prostredníctvom vydávania VZN, poskytovaním dotácií, realizáciou opatrení a projektov VÚC).

**Pre dosiahnutie synergického efektu v otázke zvyšovania kvality v samosprávach je kľúčové, aby sa jednotlivé inštitúcie a ich aktivity koordinovali.** Takúto koordináciu je možné dosiahnuť na základe spoločného strategického plánovania ústredných inštitúcií, tzv. „**whole-of-government approach**“. Takýto prístup je vhodný pre riešenie problematiky, ktorá prekračuje hranice konkrétnych inštitúcií, administratívnych úrovní a tematických oblastí. „Whole-of-government approach“ predstavuje snahu dosiahnuť **horizontálnu a vertikálnu koordináciu inštitúcií**. Cieľom je eliminovať situácie, v ktorých sa jednotlivé sektorové politiky navzájom oslabujú a dosiahlo sa lepšie využívanie verejných zdrojov, vytvárali sa synergie spájaním rôznych zainteresovaných strán v určitej oblasti politík a aby občanom boli poskytované kvalitné komplexné služby, namiesto parciálnych sektorových opatrení.

**Výkon originálnych kompetencií samospráv nie je metodicky a inštitucionálne zastrešený zo strany ústredných orgánov štátnej správy.** Obce sa dobrovoľne združujú do odborných organizácií (napr. ZMOS, Únia miest SR, APUMS), v rámci ktorých si vymieňajú znalosti a skúsenosti a prostredníctvom ktorých zástupcov sa zúčastňujú na rôznych pracovných skupinách a tvorbe sektorových štátnych politík.

**Množstvo koncepčných a strategických dokumentov sťažuje prehľad a schopnosť samospráv premietat' ich do vlastných strategických plánov.** Navzájom nepreviazané strategické rámce a rámce merateľných ukazovateľov neľahčujú prioritizáciu a vyhodnocovanie aktivít samospráv a dopadu na kvalitu verejných služieb a verejný úžitok. Zároveň samosprávy vynakladajú veľkú časť svojich kapacít a zdrojov na zabezpečenie

preneseného výkonu štátnej správy, čo znižuje ich schopnosť finančného, personálneho a odborného zastrešenia realizácie svojich originálnych kompetencií a rozvojových aktivít.<sup>8</sup>

**V súčasnosti chýba v štruktúre ústredných orgánov štátnej správy útvar, ktorý by zabezpečoval analytické vstupy a hodnotenia dopadov sektorových politík na samosprávy,** ktorý by zastrešoval vzájomnú koordináciu aktivít a inicioval systematické zmeny v zmysle holistického prístupu („whole-of-government approach“).

### 2.1.3 Odporúčanie

Odporúčame zvážiť možnosť **vytvorenia špecializovaného analytického útvaru,** zastrešujúceho koordináciu aktivít sektorových ústredných orgánov štátnej správy s dopadom na agendu samospráv.

V súčasnom stave koordinácie agendy miestnej samosprávy sa nám ako najvhodnejší kandidát na umiestnenie takéhoto útvaru javí Sekcia verejnej správy Ministerstva vnútra Slovenskej republiky.

<sup>8</sup> <https://www.nku.gov.sk/documents/10157/749295/Nielen+hospod%C3%A1renie%2C+ale+aj+kontrola+robia+mal%C3%BDm+samospr%C3%A1vam+v%C3%BDrazn%C3%A9+probl%C3%A9my/a97fd5ab-5bb2-487c-997a-7e9ea3c0aa1a>

## 2.2 Finančný rámec podpory riadenia kvality a zlepšovania služieb miestnych samospráv

### 2.2.1 Prehľad zdrojov financovania

Ako bolo spomenuté vyššie, na agendu miestnych samospráv vplývajú viaceré ústredné orgány štátnej správy, ktoré sú zároveň aj **riadiacimi orgánmi operačných programov** financovaných z **EŠIF**. V nasledujúcej tabuľke je uvedený prehľad operačných programov a plánovaných výziev na rok 2018, v ktorých budú subjekty miestnej samosprávy alebo ich príspevkové organizácie žiadateľmi alebo cieľovou skupinou:

Operačný program	Priorná os	Špecifický cieľ	Predpokladaný názov výzvy	Žiadateľ	Dátum vyhl.	Dátum uzav.	Indikatívna výška
Efektívna verejná správa	1	1.1	Modernizácia miestnej územnej samosprávy	ZMOS	január 2018	február 2018	3 512 043,03 €
		1.2	Podpora medzinárodnej spolupráce zameranej na posilnenie výmeny skúseností a príkladov dobrej praxe medzi krajinami EÚ a OECD v oblasti reformy verejnej správy	MV	január 2018	február 2018	1 571 606,45 €
		1.1,1.2	Zefektívnenie správy daní a cla	Finančné riaditeľstvo SR	február 2018	marec 2018	8 408 094,58 €
		1.1,1.2	Projekt vytvorenia analytickej jednotky pre RIA a MSP test-Centrum lepšej regulácie	Slovak Business Agency	marec 2018	apríl 2018	5 396 139,36 €
		1.1	Podpora aplikácie optimalizovaných a unifikovaných ekonomických podporných procesov	MF SR	september 2018	október 2018	3 929 036,96 €
		1.1,1.2,1.3		Obce, mestá, VÚC a združenia miest a obcí	august 2018	N/A	3 900 000,00 €

Operačný program	Priorná os	Špecifický cieľ	Predpokladaný názov výzvy	Žiadateľ	Dátum vyhl.	Dátum uzav.	Indikatívna výška
Integrovaná infraštruktúra	7	7.3,7.4	Zvýšenie kvality štandardu dostupnosti eGovernment služieb pre podnikateľov/ Zvýšenie kvality štandardu dostupnosti služieb pre občanov	Subjekty, ktoré sú zapísané v štatistickom registri organizácii sektora VS	1Q/2018		8 858 000,00 €
		7.3	Elektronický register MNO	MVSR	1Q/2018	2Q/2018	2 657 400,00 €
		7.3	Živnostenský register	MV SR	2Q/2018	3Q/2018	2 657 400,00 €
		7.7	Efektívny manažment údajov v prostredí SP	Sociálna poisťovňa	1Q/2018	2Q/2018	3 924 000,00 €
		7.7	Otvorený informačný systém MNO	MV SR	1Q/2018	2Q/2018	4 316 400,00 €
		7.7	Rozvoj platformy integrácie údajov (nové centrálné služby)	ÚPVII	2Q/2018	3Q/2018	4 316 400,00 €
		7.7	Centrálny informačný systém štátnej služby	Národná agentúra pre sieťové a elektronické služby	1Q/2018	2Q/2018	4 560 454,40 €
		7.7	Služba moje dáta	ÚPVII	1Q/2018	2Q/2018	5 493 600,00 €
		7.8	Paas vládneho cloudu	MV SR	1Q/2018	2Q/2018	11 772 000,00 €
		7.4	Modernizácie dávkových agend SP	Sociálna poisťovňa	2Q/2018	3Q/2018	15 501 500,00 €
		7.5	Rozvoj centrálného riešenia zverejňovania otvorených údajov (data.gov.sk2)	Národná agentúra pre sieťové a elektronické služby	2Q/2018	3Q/2018	15 696 000,00 €

		7.8	Migrácia do vlastného cloudu-DCOM+	DEUS	1Q/2018	1Q/2018	23 544 000,00 €
		7.4	Informačný systém podpory zdieľania dát pre Centrum právnej pomoci	Ministerstvo spravodlivosti SR	1Q/2018	2Q/2018	376 465 000,00 €
		7.3,7.4,7.7	Optimalizácia systému VO	Úrad pre verejné obstarávanie	2Q/2018	3Q/2018	16 564 460,00 €
		7.3,7.4,7.7	Elektronické služby Národného bezpečnostného úradu	Národný bezpečnostný úrad	2Q/2018	3Q/2018	8 135 740,94 €
		7.7	Riadenie procesov a dát pre oÚ, PZ a HaZZ	MV SR	1Q/2018	2Q/2018	13 768 531,20 €
		7.7	Centrálne komponenty správneho konania VS	MV SR	1Q/2018	2Q/2018	29 543 796,00 €
		7.7	Jednotný workdesk pracovníka VS	MV SR	1Q/2018	2Q/2018	12 941 352,00 €
		7.3,7.7	Inteligentné regulácie	Ministerstvo hospodárstva SR	2Q/2018	3Q/2018	15 077 423,25 €
		7.3,7.4,7.7	Jednotný informačný systém pre získavanie a vyhodnocovanie štatistických údajov v Národnom štatistickom systéme	Štatistický úrad SR	2Q/2018	3Q/2018	22 211 435,00 €

Operačný program	Prioritná os	Špecifický cieľ	Predpokladaný názov výzvy	Žiadateľ	Dátum vyhl.	Dátum uzav.	Indikatívna výška
Kvalita životného prostredia	1	1.1.1.	Zvýšenie miery zhodnocovania odpadov so zameraním na ich prípravu na opätovné použitie a recykláciu a podpora predchádzania vzniku odpadov	FO a PO	1/2018	do vyčerpania financií	10 000 000,00 €
		1.2.1	Zlepšenie odvádzania a čistenia komunálnych odpadových vôd v aglomerácii nad 2000 EO v zmysle záväzkov SR voči EÚ	obce, združenia obcí, vlastníci verejných kanalizácií, právnické osoby	1/2018	do vyčerpania financií	17 500 000,00 €
		1.3.1	Zlepšenie stavu ochrany druhov a biotopov a posilnenie biodiverzity, najmä v rámci sústavy Natura 2000	rozpočtové a príspevkové org. zriadené MŽP SR s pôsobnosťou v oblasti ochrany prírody; vlastníci alebo užívateľia pozemkov v chránených územiach	2/2018	do vyčerpania financií	19 000 000,00 €
		1.4.1	Zníženie znečisťovania ovzdušia a zlepšenie jeho kvality (aktivita A)	prevádzkovatelia zdrojov znečisťovania ovzdušia- subjekty VS	4/2018	do vyčerpania financií	30 000 000,00 €
		1.4.1	Zníženie znečisťovania ovzdušia a zlepšenie jeho kvality (aktivita C)	prevádzkovatelia zdrojov znečisťovania ovzdušia- subjekty VS	10/2018	do vyčerpania financií	2 000 000,00 €
	2	2.1.1	Zníženie rizika povodní a negatívnych dôsledkov zmeny klímy (aktivita C)	subjekty VS, združenie FO a PO, NO	2/2018	do vyčerpania financií	17 000 000,00 €
		2.1.1	Zníženie rizika povodní a negatívnych dôsledkov zmeny klímy (aktivita D)	správca vodohospodársky významných vodných tokov	3/2018	do vyčerpania financií	2 000 000,00 €
		2.1.1	Zníženie rizika povodní a negatívnych dôsledkov zmeny klímy (aktivita F)	subjekty ústrednej správy s pôsobnosťou v oblasti ŽP; subjekty územnej samosprávy; NO	4/2018	do vyčerpania financií	600 000,00 €
	4	4.3.1	Zníženie spotreby energie v prevádzke verejných budov (aktivita A)	subjekty ústrednej správy; verejnoprávne ustanovizne	10/2018	do vyčerpania financií	50 000 000,00 €
		4.4.1	Zvyšovanie počtu miestnych plánov a opatrení súvisiacich s nízkouhľikovou stratégiou pre všetky typy územia (aktivita A)	subjekty územnej samosprávy; NO	1/2018	do vyčerpania financií	7 000 000,00 €
		4.4.1	Zvyšovanie počtu miestnych plánov a opatrení súvisiacich s nízkouhľikovou stratégiou pre všetky typy územia (aktivita C)	subjekty ústrednej správy; subjekty územnej samosprávy; NO	4/2018	do vyčerpania financií	25 000 000,00 €

		4.5.1	Rozvoj účinnejších systémov centralizovaného zásobovania teplom založených na dopyte po využiteľnom teple	FO a PO oprávnené na podnikanie; združenie FO a PO; subjekty ústrednej správy; subjekty územnej samosprávy	4/2018	do vyčerpania financií	25 000 000,00 €
--	--	-------	---	--	--------	------------------------	-----------------

Operačný program	Prioritná os	Špecifický cieľ	Predpokladaný názov výzvy	Žiadateľ	Dátum vyhl.	Dátum uzav.	Indikatívna výška
IROP	2	2.1.1	Podporiť prechod poskytovania soc. služieb a zabezpečenia výkonu opatrení soc. ochrany detí a soc. kurately v zariadení s inštitucionálnej formy na komunitnú a podporiť rozvoj služieb starostlivosti o dieťa do 3 rokov na komunitnej úrovni	obec; PO zriadená obcou; samosprávny kraj; PO zriadená samosprávnym krajom; neverejný poskytovateľ/ zriaďovateľ sociálnej služby	3/2018	do vyčerpania financií	14 184 458,00 €

Operačný program	Prioritná os	Špecifický cieľ	Predpokladaný názov výzvy	Žiadateľ	Dátum vyhl.	Dátum uzav.	Indikatívna výška
Ľudské zdroje	1	1.4.1	Zvýšenie kvality a efektívnosti celoživotného vzdelávania s dôrazom na rozvoj kľúčových kompetencií, prehĺbvanie a zvyšovanie kvalifikácie	FO a PO spĺňajúce podmienku MPS; vysoké a stredné školy	2/2018	do vyčerpania financií	7 000 000,00 €

Operačný program	Prioritná os	Špecifický cieľ	Predpokladaný názov výzvy	Žiadateľ	Dátum vyhl.	Dátum uzav.	Indikatívna výška
PRV	6	6c opatrenie 7: podopatrenie 7.3	Budovanie širokopásmového internetu	a. Obce vo vidieckych oblastiach do 500 obyv. (vrátane) definované ako biele miesta z hľadiska pokrytia širokopásmovým internetom; b. združenia obcí s právnou subjektivitou (tvorené z obcí do 500 obyv., ktoré sú definované ako biele miesta z hľadiska pokrytia širokopásmovým internetom)	12/2018	1/2019	N/A
		6b opatrenie 19: podopatrenie 19.3	Príprava a vykonávanie projektov spolupráce MAS	Miestna akčná skupina, vybraná RO na implementáciu stratégie CLLD, ktorá má právnú formu občianskeho združenia v zmysle zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov. Okrem schválených miestnych akčných skupín môže byť partnerom projektu aj iné verejno-súkromné partnerstvo pracujúce na princípoch LEADER/CLLD. Partner projektu, ktorým bude verejno-súkromné partnerstvo pracujúce na princípoch LEADER/CLLD (bez štatútu MAS) zo SR môže byť zároveň aj prijímateľom	12/2018	3/2019	N/A
		6b opatrenie 19: podopatrenie 19.4	"Podpora na prevádzkové náklady a oživenie"	Miestna akčná skupina, vybraná RO na implementáciu stratégie CLLD, ktorá má právnú formu občianskeho združenia v zmysle zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov.	1/2018		N/A

## 2.2.2 Synergické účinky a komplementarity

Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 1303/2013 (všeobecné nariadenie) stanovuje opatrenia potrebné na zabezpečenie koordinácie medzi Európskymi štrukturálnymi a investičnými fondmi (EŠIF) navzájom, ako aj ďalšími nástrojmi EÚ a vnútroštátnymi nástrojmi podpory.

Metodický pokyn Centrálného koordinačného orgánu (ďalej CKO) č. 11 „*k zabezpečeniu koordinácie synergických účinkov a komplementarít medzi EŠIF a inými nástrojmi podpory EÚ a SR*“ definuje **synergiu** ako **spoločné a koordinované úsilie o dosiahnutie väčšieho vplyvu, účinnosti a efektivity vynaložených finančných prostriedkov**.

**Synergia môže byť dosiahnutá:**

- a) spojením finančnej podpory z jedného alebo viacerých EŠIF alebo z jedného alebo viacerých programov a z iných nástrojov EÚ a SR v jednom projekte (za predpokladu, že nedochádza k dvojitému financovaniu rovnakých položiek výdavkov);
- b) realizáciou po sebe idúcich projektov, ktoré na seba nadväzujú;  
alebo
- c) realizáciou paralelných projektov, ktoré sa navzájom dopĺňajú (za predpokladu, že nedochádza k dvojitému financovaniu rovnakých položiek výdavkov).

**Komplementarita** znamená väzbu medzi programami, v rámci ktorých sú zamýšľané obdobné, súvisiace či nadväzujúce intervencie, ktoré sa vzájomne kombinujú a dopĺňajú. Cieľom je využiť potenciál vzniknutej možnosti doplnkovým spôsobom (napr. kombináciou podpôr naplniť tematické ciele, príp. ciele stratégie Európa 2020). Komplementarita nevyžaduje podmienenosť realizácie komplementárnej intervencie, môže byť realizovaná samostatne.

Vzájomná koordinácia riadiacich orgánov operačných programov implementácie EŠIF, je zastrešená nadrezortným ústredným orgánom štátnej správy, Úradom podpredsedu vlády pre investície a informatizáciu a ním zriadenou medzirezortnou **Pracovnou komisiou pre koordináciu a zabezpečenie synergických účinkov medzi EŠIF a ostatnými nástrojmi podpory EÚ a SR**, v zmysle prístupu „whole-of-government approach“.

Mechanizmus plánovania a vyhlasovania výziev s ohľadom podpory synergických účinkov a komplementarít definuje **Metodický pokyn CKO č. 11<sup>9</sup>** následný postup:

1. RO konkrétneho operačného programu v termíne **do 30. septembra** zadá do ITMS2014+ údaje potrebné k zostaveniu **harmonogramu výziev**, harmonogramu vyzvaní národných projektov, harmonogramu vyzvaní veľkých projektov, harmonogramu vyzvaní projektov technickej pomoci a harmonogramu plánovaných vyzvaní pre finančné nástroje **na nasledujúci kalendárny rok**. Zároveň **RO identifikuje synergie a komplementarity** k plánovaným výzvam a vyzvaniam.
2. Zároveň RO každoročne, v termíne **do 30. septembra**, zašle v elektronickej forme na adresu [synergie.cko@vicepremier.gov.sk](mailto:synergie.cko@vicepremier.gov.sk) :
  - a. Zdôvodnenie identifikácie/ neidentifikácie synergií a komplementarít, vypracované podľa vzoru uvedeného v prílohe č.2 Metodického pokynu CKO č.11;

<sup>9</sup> [http://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/1004\\_mp-cko-c-11-verzia-3.zip](http://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/1004_mp-cko-c-11-verzia-3.zip)



- b. Informáciu o otvorených výzvach a vyzvaniach z predchádzajúcich období, vpracovanú podľa vzoru uvedeného v prílohe č. 5 Metodického pokynu CKO č.11;
  - c. Informáciu o spolupráci so zástupcami inštitúcií zodpovednými za implementáciu tematicky príslušných nástrojov podpory EÚ a SR, vpracovanú podľa vzoru uvedeného v prílohe č. 4 Metodického pokynu CKO č.11. Pri identifikácii synergií a komplementarít k plánovaným výzvam a vyzvaniam v rámci harmonogramov, je RO povinný odkomunikovať identifikované synergie a komplementarity so zástupcom inštitúcie zodpovednej za implementáciu príslušných nástrojov podpory EÚ a SR a uviesť túto skutočnosť v prílohe č. 4 Metodického pokynu CKO č.11.
3. V nadväznosti na proces zostavenia harmonogramu RO, popísaný vyššie, zasadne **Pracovná komisia pre koordináciu a zabezpečenie synergických účinkov** medzi EŠIF a ostatnými nástrojmi podpory EÚ a SR. Pracovná skupina na svojom zasadnutí:
- a. Preskúma harmonogram pripravený RO a v prípade potreby navrhne ich úpravy;
  - b. Posúdi synergie a komplementarity, ktoré RO identifikoval pre jednotlivé výzvy a vyzvania uvedené v harmonogramoch a v prípade potreby navrhne úpravy alebo doplnenie;
  - c. Posúdi prípadnú relevantnosť nepredloženia informácie zo strany RO o synergiách a komplementaritách
  - d. Prijme stanovisko k synergiám a komplementaritám, ktoré RO identifikoval pre jednotlivé výzvy a vyzvania uvedené v harmonograme.
4. Stanovisko Pracovnej komisie k synergiám a komplementaritám, ktoré RO identifikoval pre jednotlivé výzvy a vyzvania uvedené v harmonograme:
- a. V prípade, že informácie predložené RO obsahujú údaje v súlade s Metodickým pokynom CKO č. 11, vydá pracovná komisia súhlasné stanovisko do 3 dní od zasadnutia pracovnej komisie. V prípade, že komisia nedoručí svoje stanovisko, považuje sa táto skutočnosť za doručenie súhlasného stanoviska;
  - b. V prípade, že pracovná komisia na základe predložených informácií od RO **zistí nesúlad** s Metodickým pokynom č. 11, vydá do 3 pracovných dní po zasadnutí pracovnej komisie nesúhlasné stanovisko a požiada RO o úpravu informácií v termíne najneskôr do 5 pracovných dní odo dňa doručenia nesúhlasného stanoviska. **RO je povinný zohľadniť**, príp. preskúmať stanovisko pracovnej komisie a v prípade neakceptácie, resp. čiastočnej akceptácie stanoviska pracovnej skupiny predložiť svoje **vyjadrenie a informovať pracovnú komisiu o úprave harmonogramu** výziev/ vyzvaní alebo identifikovaných synergických účinkoch a komplementaritách.
5. V prípade zmien v harmonogramoch, ktoré sa týkajú doplnenia novej plánovanej výzvy / vyzvania alebo identifikácie nových synergií a komplementarít, je RO povinné zaslať návrh aktualizácie harmonogramu výziev/ vyzvaní spolu s informáciou o identifikovaných synergiách a komplementaritách pracovnej komisii na posúdenie v elektronickej forme. Pracovná komisia posúdi návrh aktualizácie harmonogramu výziev/vyzvaní do 7 pracovných dní odo dňa jeho doručenia a vydá súhlasné/nesúhlasné stanovisko k synergiám a komplementaritám, ktoré identifikoval RO pre jednotlivé výzvy a vyzvania.
6. V prípade, ak dôjde k posunu plánovaného vyhlásenia výzvy o viac ako 2 mesiace, k posunu plánovaného vyhlásenia vyzvania o viac ako 6 mesiacov alebo v prípade

vypustenia plánovanej výzvy resp. vyzvania, RO predkladá pracovnej komisii len informáciu o aktualizovanom harmonograme.

### 2.2.3 Kritické miesta

Vzhľadom na široký charakter agendy miestnej samosprávy je možné podporiť skvalitnenie jej výkonu realizovaním opatrení financovaných s využitím viacerých finančných zdrojov.

**Vzhľadom na vysoký podiel verejných investícií financovaných zo zdrojov EŠIF je vhodné uplatňovať tzv. „whole-of-government approach“ aj pri plánovaní výziev tak, aby na seba jednotlivé oprávnené aktivity nadväzovali a vytvárali prostredie pre maximalizáciu synergického efektu.**

**Medzi členmi pracovnej komisie** pre zabezpečenie synergických účinkov medzi EŠIF a ostatnými nástrojmi podpory EÚ a SR (k 8.1.2018)<sup>10</sup> **nie je žiadny zástupca samospráv alebo organizácií zastupujúcich samosprávy.** Najbližšie k agende samospráv je zástupca MH SR, Sekcie bytovej politiky a mestského rozvoja, zastupujúcej program URBACT. V rámci projektu URBACT však nebolo žiadne slovenské mesto úspešným žiadateľom, resp. nie je žiadne mesto SR súčasťou vytvorených tematických sietí pre zdieľanie „best-practice“.

### 2.2.4 Odporúčanie

Ako bolo uvedené, na agendu miestnych samospráv, ktorá je prierezová, vplýva množstvo organizácií a ich aktivít, pričom v súčasnosti sa samosprávy nemajú možnosť vyjadriť k synergickým účinkom a komplementaritám pripravovaných výziev jednotlivých operačných programov.

Odporúčame preto otvoriť diskusiu a podporiť účasť zástupcov samospráv v **Pracovnej komisii ÚPVII pre koordináciu a zabezpečenie synergických účinkov medzi EŠIF a ostatnými nástrojmi podpory EÚ a SR**, či prostredníctvom organizácií združujúcich samosprávy (ZMOS, Únia miest SR, APUMS alebo AKESR) alebo priamo zástupcami konkrétnych miestnych samospráv.

Súčasne odporúčame, aby táto pracovná komisia zabezpečila vhodnú časovú koordináciu a súslednosť výziev.

<sup>10</sup> [http://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/1846\\_zoznam-clenov-pracovnej-komisie-od-812018.pdf](http://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/1846_zoznam-clenov-pracovnej-komisie-od-812018.pdf)

## 2.3 Obsahový rámec podpory riadenia kvality a zlepšovania služieb miestnych samospráv

### 2.3.1 Štruktúra OP EVS relevantná pre financovanie opatrení pre samosprávy

Programová stratégia operačného programu **Efektívna verejná správa** je definovaná tak, aby podporovala adresovanie identifikovaných kľúčových disparít vo verejnej správe a napĺňanie relevantných potrieb a požiadaviek vyplývajúcich z legislatívy Európskej únie, národnej legislatívy a vývoja reformy verejnej správy v Slovenskej republike. Programová stratégia OP EVS vytvára predpoklady na napĺňanie priorít **stratégie Európa 2020** na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu, v rámci ktorej Európska komisia predstavila svoju víziu európskeho sociálneho trhového hospodárstva v 21. storočí.

**OP EVS reflektuje aj na potreby a výzvy identifikované na národnej, resp. regionálnej a lokálnej úrovni s cieľom zabezpečenia predpokladov na rast prostredníctvom komplexnej reformy VS SR.**

Cieľ OP EVS bol stanovený ako: „**Proklientsky orientovaná, transparentná VS poskytujúca svoje služby rýchlo, efektívne a kvalitne, v záujme podpory udržateľného rastu, tvorby pracovných miest a sociálnej inklúzie.**“

- **Prioritná os 1<sup>11</sup>:** Posilnené inštitucionálne kapacity a efektívna VS
  - **Špecifický cieľ 1.1:** *Skvalitnené systémy a optimalizované procesy VS*

Podstatou je zmena systému jej organizovania a orientácie jej procesov v minulosti budovaných vertikálne a riadených rezortne na model horizontálne integrovaných služieb. Všetky zmeny bude potrebné vykonávať s ohľadom na zvýšenie dostupnosti a kvality poskytovaných služieb a zamedzenie korupcie.

- **Špecifický cieľ 1.2:** *Modernizované RLZ a zvýšené kompetencie zamestnancov*

Podpora reformy systému riadenia ľudských zdrojov a zvyšovanie odbornosti zamestnancov. V oblasti správy ľudských zdrojov bude nutné vykonávať zmeny zamerané na profesionalizáciu a depolitizáciu VS, pričom kľúčovou je implementácia systémových zmien a opatrení v RLZ, ktoré zmenšia dopady politického cyklu na personálne rozhodnutia, podporia kľúčové reformné procesy a aktivujú potenciál ľudských zdrojov vo VS v prospech ďalšieho rozvoja jej služieb.

<sup>11</sup> **Prierezové témy OP EVS:** V rámci OP EVS sú zadané tri prierezové témy, ktoré sú na základe odporúčaní EK súčasťou všetkých relevantných špecifických cieľov OP EVS.

**Zamedzenie korupcie a podpora transparentnosti** – cieľom je vytvoriť podmienky pre transparentné a nekorupčné prostredie vo VS, ktoré podporuje hospodársky rast, prispieva k transparentnosti a rovnosti príležitostí v ekonomike a v konečnom dôsledku podporuje kvalitu života občanov a podnikateľského prostredia.

**Podpora partnerstva a sociálneho dialógu prostredníctvom budovania kapacít a spolupráce VS so sociálnymi a ekonomickými partnermi a subjektmi MNO** – cieľom je podporiť rozvoj verejných služieb v partnerstvách, prehĺbovanie spolupráce a trojstranných konzultácií na celoštátnej úrovni a najmä sociálneho dialógu medzi VS, sociálnymi a ekonomickými partnermi a MNO v kontexte reformy VS.

**Hodnotenie dopadov regulačných rámcov** – prierezová oblasť je zameraná na podporu integrácie systému hodnotenia dopadov regulačných rámcov na špecifické cieľové skupiny do procesu tvorby a implementácie verejných politík a služieb. Cieľom je vytvoriť predpoklady na vyhovujúce verejné politiky a podporiť optimalizáciu regulačných rámcov v prospech efektívnejších verejných služieb, znižovania negatívnych dopadov regulačného zaťaženia a podpory udržateľného a inkluzívneho rastu.

- **Špecifický cieľ 1.3:** *Transparentné a efektívne uplatňovanie pravidiel verejného obstarávania a dôsledné uplatňovanie princípov 3E*

Posilnenie efektívnosti verejného obstarávania bude spočívať v zjednodušení pravidiel a procesov verejného obstarávania, zavedení efektívnych procesov plánovania a výberu projektov, ďalej vo zvýšení miery využívania zeleného verejného obstarávania a tiež nástrojov podpory inovácií a zohľadnenia sociálnych aspektov vo verejnom obstarávaní.

Finančná alokácia pre OP EVS je tvorená finančnými prostriedkami **ESF**. Celková výška alokácie je tvorená na jeden tematický cieľ, t. j. TC 11: „Posilnenie inštitucionálnych kapacít orgánov VS a zainteresovaných strán a efektivity VS“. Z **celkovej alokácie OP EVS 278 449 284 EUR** tvoria finančné prostriedky určené na **Prioritnú os 1 84,07 % (t. j. 234 100 925 EUR)**. V rámci uplatnenia 3-percentnej flexibility bola pre OP EVS pre rozvinutejší región<sup>12</sup> – **Bratislavský kraj** vyčlenená alokácia vo výške **9 463 693 EUR**.

## 2.3.2 Opatrenia, ktoré budú podporené v rámci Prioritnej osi 1 OP EVS „Posilnené inštitucionálne kapacity a efektívna VS“

### Investičná priorita:

Investície do inštitucionálnych kapacít a do efektívnosti VS a verejných služieb na národnej, regionálnej a miestnej úrovni v záujme reforiem, lepšej právnej úpravy a dobrej správy.

### **PROCESY, SYSTÉMY A POLITIKY**

- **Procesy, systémy a politiky**

Opatrenia zamerané na tvorbu analýz, vstupov do reformných politík, hodnotenie dopadov politík a legislatívy, projektové riadenie reformných procesov, programové rozpočtovanie, monitorovanie, hodnotenie efektivity procesov, systémov, programov a politík; analýza súčasného stavu VS na získanie východiskových informácií pre ďalšie reformné politiky, hodnotenie dopadov zmeny legislatívy na procesy, systémy a politiky;

- **Zjednodušenie administratívnych procedúr, odstraňovanie byrokracie a znižovanie regulačného zaťaženia**

Opatrenia, ktoré zjednodušia riešenie životných situácií, opatrenia zamerané na podporu horizontálneho riadenia a optimalizáciu štruktúry VS, zvýšenie efektivity a funkčnosti VS s dôrazom na klienta a zníženie regulačnej záťaže; návrh procesov s orientáciou na horizontálne riadenie a optimalizáciu štruktúry VS, zavedenie systému merania výkonnosti, podpora elektronizácie výkonu VS a prepojenosť jednotlivých systémov s dôrazom na odstránenie „papierovej“ záťaže klienta a samotnej inštitúcie, podpora spolupráce s orgánmi samosprávy, vytvorenie manuálov k jednotlivým procesom, vrátane príkladov dobrej praxe;

<sup>12</sup> Na území Bratislavského samosprávneho kraja („BSK“) budú podporované opatrenia v súlade so základnými východiskami reformy VS v SR. Opatrenia budú smerovať k optimalizácii politík, systémov a procesov v kontexte podpory implementácie reformy VS, komplementárne s opatreniami vykonávanými na ostatnom území SR.

- **Analýza procesov**

Analýza procesov z pohľadu riešenia životných situácií občanov na získanie komplexného pohľadu na procesy vykonávané VS a odhalenie slabých miest a problémov, s ktorými sa občania stretávajú;

- **Skvalitnenie služieb VS**

Opatrenia zamerané na inovácie (vrátane sociálnych) vo verejných službách s dôrazom na napĺňanie špecifických potrieb ich prijímateľov;

- **Zvýšenie dostupnosti verejných služieb**

Opatrenia zamerané na elimináciu bariér v prístupe k službám a znižovanie nákladov súvisiacich s využívaním verejných služieb pre občanov a podnikateľov rozšírením siete klientskych centier a služieb poskytovaných v klientskych centrách pre fyzické a právnické osoby, skracovanie jednotlivých lehôt na základe inovácií, vytvorenie podmienok na elektronizáciu vybraných služieb, integrácia fragmentovaných služieb, zlepšenie prístupu k dátam a informáciám (zavádzanie princípov otvoreného vládnutia), vytvorenie dizajnu manuálu – jednotného výtvaru klientskeho centra;

- **Budovanie a posilňovanie inštitucionálnych kapacít**

Opatrenia zamerané na budovanie inštitucionálnych kapacít nevyhnutných na naplnenie cieľov reformy VS, vytváranie nových a podpora existujúcich spôsobilostí a kapacít nevyhnutných na vykonávanie reformy;

- **Zavedenie systémov riadenia kvality**

Podpora zavádzania systémov manažmentu kvality v inštitúciách VS prostredníctvom samohodnotenia podľa modelu CAF („Common Assessment Framework“), EFQM „European Foundation for Quality Management“) a iných relevantných nástrojov;

- **Vzdelávanie zamestnancov**

Vzdelávanie v oblasti inovovaných procesov, účasť na odborných školeniach v oblasti legislatívy a legislatívnych zmien, prezentovanie príkladov dobrej praxe, rozširovanie „soft skills“ zamestnancov, účasť vybraných zamestnancov na stážach a konferenciách v SR a v zahraničí;

- **Prieskum spokojnosti klientov**

Zavedenie systému prieskumu spokojnosti klientov, analýza prepojenosti procesov vykonávaných VS s procesmi vykonávanými samosprávnymi orgánmi;

- **Elektronizácia verejných služieb**

Opatrenia nevyhnutné na vytvorenie predpokladov na elektronizáciu verejných služieb sú definované v súlade so „Základnými východiskami pre reformu verejnej správy SR“ a na základe prijatého „Systému vzájomnej koordinácie medzi OP Integrovaná infraštruktúra a OP Efektívna verejná správa“.

## **SEKTOROVÉ TÉMY:**

- **Zefektívnenie a zjednotenie výberu daní a cla**

Opatrenia zamerané na zefektívnenie výberu daní a cla, na zefektívnenie internej komunikácie vo finančnej správe, ako aj komunikácie s jej klientmi, na dosiahnutie moderného a flexibilného systému vzdelávania, na zefektívnenie systému riadenia zmien

a zlepšovania procesov smerujúcich k efektívnejšiemu fungovaniu finančnej správy. Rovnako budú podporené opatrenia zamerané na elimináciu korupcie a ďalších vnútorných rizík vo finančnej správe, na zvýšenie úrovne komplexnej bezpečnosti, zefektívnenie odhaľovania daňových a colných podvodov a únikov, ako aj zavádzanie opatrení a metód na posilňovanie národných, cezhraničných a nadnárodných aspektov bezpečnosti, vrátane modernizácie colných priechodov, čím sa zabezpečí rast ekonomiky a medzinárodného obchodu.

- **Optimalizácia sektorových politík a metodológií**

Napr. vytvorenie systému integrovanej zdravotnej starostlivosti, funkčného modelu regionálneho manažmentu starostlivosti o zdravie a verejného zdravia a iných verejných služieb.

## **PRIEREZOVÉ TÉMY:**

### **PARTNERI**

- **Zapájanie sociálnych a ekonomických partnerov a MNO do prípravy, implementácie a hodnotenia procesov vo VS**

Opatrenia, v rámci ktorých bude VS aktívne zapájať do prípravy, implementácie a monitorovania verejných politík sociálnych a ekonomických partnerov, MNO a ich platformy, expertov a ich profesijné združenia s cieľom vytvoriť kvalitné a efektívne stratégie, identifikovať spoločne najvhodnejšie konkrétne implementačné nástroje reformy a vykonávať následné hodnotenie;

- **Podpora medzinárodnej spolupráce**

Opatrenia zamerané na posilnenie medzinárodnej spolupráce vzájomnej výmeny skúseností a príkladov dobrej praxe medzi krajinami EÚ a OECD, budovanie partnerstiev so zahraničnými inštitúciami, prezentácia „best practices“ a „bench learning“ s cieľom zvýšiť kvalitu verejných politík a nastavenia systémov a procesov vo VS;

### **KORUPCIA**

- **Znižovanie korupcie vo VS**

Opatrenia smerujúce k prevencii, odhaľovaniu a eliminácii korupčného správania vo VS, monitorovanie korupčného správania na miestnej, regionálnej a národnej úrovni, implementáciu antikorupčných nástrojov, ako napríklad sprístupnenie dokumentov a dát širokej verejnosti (v rámci podpory otvoreného vládnutia), budovanie klientskych centier s princípom „open-space“ – aktívnym dohľadom nad výkonom služieb a priebehom interakcie s klientmi, antikorupčné školenia, „mystery shopping“ so zameraním na identifikáciu korupčného správania zamestnancov, vytvorenie etického kódexu zamestnanca VS, zavedenie systému merania spokojnosti klientov so službami VS, zavedenie automatických vyvolávacích systémov;

- **Posilnenie systému nezávislého auditu**

Opatrenia formou vykonávania kontroly vykonávanej nielen ex post, ale aj v priebehu aktivít vykonávaného projektu, najmä procesu verejného obstarávania a výberu dodávateľov;

- **Podpora preventívnych a represívnych opatrení v boji s korupciou**

Vrátane opatrení na ochranu finančných záujmov EÚ;

- **Posilnenie podpory MNO** v dohľade nad verejnými subjektmi pri implementácii politik, programov, projektov a pri práci s verejnými prostriedkami;

## **MERANIE DOPADOV REGULAČNÝCH RÁMCOV (RIA)**

- **Implementácia hodnotenia dopadu regulačných rámcov v procese tvorby a optimalizácie politik VS**

Podporené budú opatrenia zamerané na identifikovanie a implementáciu opatrení a postupov na znižovanie negatívnych dopadov regulačného zaťaženia, vypracovanie metodiky a postupov na vykonávanie RIA a MSP testu v rámci jednotlivých inštitúcií VS, vykonávanie systematického hodnotenia dopadov navrhovaných a existujúcich regulácií, zavedenie systému tripartitného dialógu založeného na hodnotení dopadov legislatívy;

- **Zapájanie zamestnancov do tvorby reformnej politiky**

Vytvorenie pozícií garantov v projektoch, ktorí budú monitorovať pripravované legislatívne zmeny a hodnotiť ich vplyv na procesy vykonávané vo VS;

- **Podpora využívania potenciálu miest a obcí pri plnení vzdelávacích, sociálnych a environmentálnych úloh v spoločnosti**

Riešenie životných situácií z pohľadu občana a analýza prepojenosti procesov miestnej štátnej správy a samosprávy, zahrnutie samosprávy do monitorovania procesov a do ich inovácie;

- **Opatrenia smerujúce k vytvoreniu predpokladov na elektronizáciu verejných služieb**

Opatrenia sú definované na základe „Systému vzájomnej koordinácie medzi OP Integrovaná infraštruktúra a OP Efektívna verejná správa“ a budú zabezpečené v úzkej spolupráci oboch OP;

- **Aktualizácia Jednotnej metodiky na posudzovanie vybraných vplyvov,**

Opatrenia v rámci ktorých sa plánujú zaviesť viaceré významné zmeny, prostredníctvom ktorých by sa mal odstrániť formalizmus súčasného hodnotenia dopadov regulácií;

- **Zavedenie povinných konzultácií**

Konzultácie s dotknutými subjektmi s cieľom nájsť nový pohľad na problém, identifikovať ďalšie možné alternatívne riešenia, získať relevantné informácie a zvýšiť transparentnosť a kredibilitu celého schvaľovacieho procesu;

- **Identifikovanie alternatívnych riešení;**

- **Povinné preskúmavanie navrhovaných zmien z hľadiska účinnosti a účelnosti** pri napínaní stanovených cieľov po určitom čase.

### 2.3.3 Témy vyplývajúce z meraní kvality pilotných samospráv

Zo sumárnych výsledkov testovania **metodiky hodnotenia vyspelosti samospráv podľa Rady Európy (ELOGE)** v podmienkach SR môžeme konštatovať, že najslabšie sú implementované princípy:

- Udržateľná dlhodobá orientácia;
- Kompetencie a kapacity;
- Občianska participácia, spravodlivý výkon volieb a reprezentácie;
- Výsledky spĺňajúce dohodnuté ciele;
- Ľudské práva, kultúrna diverzita a sociálna súdržnosť;

Všetky tieto Princípy sú spojené s dlhodobým strategickým plánovaním, ktoré je v podmienkach miestnych samospráv SR realizované prevažne formálne. Dôvodov je niekoľko, ako napríklad neharmonizovaný proces strategického plánovania s hierarchicky nadradenými inštitúciami ako sú VÚC, ďalej finančná poddimenzovanosť samospráv a slabá schopnosť samospráv produkovať vlastné zdroje na kapitálové výdavky, spoliehanie sa na externé zdroje financií EŠIF alebo aj vplyv volebného cyklu a prevaha krátkodobých opatrení nad dlhodobými strategickými opatreniami. Jedným zo základných problémov strategického plánovania je nedostatočný monitoring a vyhodnocovanie realizovaných aktivít samospráv a dosiahnutých merateľných ukazovateľov.

Zvyšné Princípy metodiky ELOGE boli v podmienkach slovenských samospráv vo všeobecnosti implementované silnejšie. Väčšinu z týchto princípov predstavuje operatívnu agendu, resp. agendu preneseného výkonu štátnej správy a ďalej oblasti ako finančný manažment a vymožitelnosť práva, ktoré sú detailne ošetrené legislatívou, pretavenou do smerníc pre samosprávy.

Zo samohodnotení a úvodných meraní kvality v pilotných samospráv **metodikou Model ŠTART 2017** zapojených do Aktivity 1 vyplynuli najčastejšie spoločné problémy (nedostatky v riadení kvality a v poskytovaní služieb verejnosti):

#### *Systémy riadenia kvality*

- Vytvorenie a implementácia ročného cyklu plánovania (rozpočet, aktualizácia strategických a riadiacich dokumentov, interné smernice, zlepšovanie služieb a vnútorných procesov, analýza potrebných zmien a inovácií, prehodnocovanie stavu technológií, budov a zariadení, zapojenie zamestnancov, poslancov a občanov, kontrola plánovaných cieľov, formulovanie nových cieľov a pod.).
- Preformulovanie merateľných ukazovateľov v PRM a programom rozpočte tak, aby poskytovali manažmentu lepšie informácie o výkonnosti obce/mesta a dosahovaní cieľov. Nastavenie systému zhromažďovania potrebných dát, najmä ukazovatele vnímania úradu a samosprávy 1. občanmi/zákazníkmi, 2. zamestnancami, 3. návštevníkmi a širším okolím. Vypracovať a implementovať mechanizmus, vďaka ktorému budú Program rozvoja obce/mesta a rozpočet obce/mesta v súlade (rozpočet mesta ako finančný nástroj implementácie PRO/PRM).
- Štandardizácia projektového riadenia (napr. vo väzbe na riadenie rizík, monitorovanie výsledkov, kritériá kvality, manažment očakávaní, projektová kancelária) – interná smernica.



- Vytvorenie systému interného auditu a pravidelnej aktualizácie interných smerníc a riadiacej dokumentácie obce/mesta (smernica o tvorbe, vydávaní a udržiavaní riadiacej dokumentácie).
- Implementácia procesného riadenia na úrade.

#### *Majetok a investície*

- Štandardizácia procesu hodnotenia návratnosti investícií.
- Štandardizácia procesu tvorby dlhodobého plánu údržby majetku obce/mesta ako jedného z odborných vstupov pri tvorbe rozpočtu obce/mesta.
- Štandardizácia procesu prehodnocovania stavu technológií a zohľadňovať toto hodnotenie v pláne investícií.

#### *Aktualizácia strategických dokumentov*

- Aktualizácia strategického rozvojového dokumentu Program rozvoja obce/mesta.
- Demografická analýza miestnej populácie.
- Aktualizácia čiastkových stratégií, ktoré neboli zapracované do PRO/PRM, vrátane merateľných ukazovateľov (napr. Komunitný plán sociálnych služieb, Program odpadového hospodárstva, Stratégia rozvoja kultúry).
- Pripraviť proces (smernicu) zabezpečujúcu kontinuitu stratégií a plánov obce/mesta v procese prechodu politickej moci.

#### *Aktualizácia/vytvorenie internej dokumentácie*

- Aktualizácia vybraných riadiacich dokumentov a smerníc.
- Aktualizácia Organizačného poriadku.

#### *Orientácia na služby obyvateľstvu*

- Kategorizácia služieb, ktoré samospráva poskytuje.
- Štandard správania sa zamestnancov voči klientom, prípadne iný štandard (napr. telefonickej komunikácie).
- Meranie kvality služieb, vyhodnocovanie podnetov z odkazprestarostu.sk a pod.
- Príprava a implementácia systém prieskumu názorov návštevníkov obce/mesta, alebo analýzy informovania o obci v regionálnych alebo celoštátnych médiách
- Vytvorenie plnohodnotného Klientskeho centra.
- Nastavenie systému pravidelného zberu spätnej väzby od obyvateľov.

#### *Riadenie ľudských zdrojov*

- Spracovanie komplexnej smernice riadenia ľudských zdrojov alebo čiastkových smerníc zameraných na plánovanie ľudských zdrojov, výber nových zamestnancov, adaptačný proces, rozvoj zamestnancov, systém riadenia a hodnotenia výkonnosti zamestnancov.

- Spracovanie kariet pracovných pozícií, ktoré by špecifikovali odbornú-špecifické požiadavky na pozície, požadované IKT zručnosti, tzv. mäkké zručnosti, prípadne jazykové zručnosti.
- Nastavovanie individuálnych cieľov pre kľúčových zamestnancov, resp. manažérov organizácií obce/mesta. Plnenie individuálnych cieľov by malo byť prepojené na ohodnotenie.
- Vypracovanie etického kódexu pre zamestnancov obce/mesta, prípadne aj volených predstaviteľov obce/mesta.
- Spracovanie/aktualizácia Pracovného poriadku.
- Spracovanie/aktualizácia Poriadku odmeňovania.
- Implementácia pravidelného merania spokojnosti a faktorov motivácie zamestnancov.
- Vypracovanie individuálnych plánov rozvoja vybraných zamestnancov.
- Rozšírenie vzdelávania zamestnancov (najmä manažérov) aj o oblasť soft skills (napr. motivácia a vedenie zamestnancov).

#### *Participácia obyvateľstva*

- Príprava a schválenie systému participácie obce/mesta s občanmi a podnikateľmi.
- Zavedenie participatívneho rozpočtu.
- Vizualizácia rozhodovacích procesov v samospráve.
- Zriadenie komunikačnej a koordinačnej platformy pre občianske združenia a záujmové spolky pôsobiace na území obce/mesta.
- Vypracovanie, zverejnenie a dodržiavanie pravidiel pre poskytovanie dotácií záujmovým združeniam a klubom pôsobiacim na území obce/mesta.
- Iniciácia osvetových aktivít, ktoré by obyvateľom poskytovali informácie o jedinečnosti územia a budov a lokalít, ich historického a spoločenského kontextu

#### *Efektívna komunikácia a zverejňovanie informácií*

- Vypracovanie a implementácia Komunikačnej stratégie.
- Zvážiť nové formy komunikácie o výsledkoch práce samosprávy, či už na miestnej úrovni, alebo v regionálnych médiách.
- Nastavenie zapojenia do projektu „odkaz pre starostu“ alebo „city monitor“ – kvôli zvýšeniu participácie občanov a zisťovaniu spätnej väzby od obyvateľov.
- Systém intenzívnejšej práce na sociálnych sieťach - informovať o plánovaných a realizovaných investičných a iných aktivitách, zlepšiť vizualizáciu poskytovaných informácií a i.
- Zmena dizajnu webového sídla z pohľadu užívateľa (logickosť, transparentnosť).
- Prehľadnejšie zverejňovanie informácií na webovom sídle obce/mesta:
  - Podrobnejšie informácie o práci a rozhodovaní komisií MsZ a Mestskej rady.
  - Podrobnejšie informácie o organizáciách v zriaďovateľskej pôsobnosti obce/mesta alebo s podielom obce/mesta (činnosti, organizačné štruktúry, ciele a merateľné ukazovatele).

- o Sekcia venovaná uskutočneným, realizovaným a plánovaným investičným projektom.
- o Zverejnenie záverečných účtov a výročných správ spoločne s rozpočtami a ich zmenami, sadzby daní a poplatkov vyčleniť ako samostatnú časť webstránky.
- o Základné postupy vybavovanie jednotlivých agend („Ako vybavíte“).
- o Informácie o dotačnej politike obce/mesta a o poskytnutí dotácií.
- o Zverejnenie VZN a ďalších dokumentov obce/mesta po prijatí dodatkov a zmien v úplnom znení.

### 2.3.4 Návrh tém pre zlepšovanie systémov riadenia kvality miestnej samosprávy SR

Prienik medzi opatreniami podporovanými v rámci Prioritnej osi 1 OP EVS (kap. 2.3.2) a hlavnými potrebami identifikovanými v rámci hodnotenia kvality v 15 pilotných samosprávach (kap. 2.3.3):

<b>Opatrenia podporované v rámci Prioritnej osi 1 OP EVS</b>	<b>Témy identifikované v rámci hodnotenia kvality pilotných samospráv</b>
<p><b>Procesy, systémy a politiky</b></p> <p>Opatrenia zamerané na tvorbu analýz, vstupov do reformných politík, hodnotenie dopadov politík a legislatívy, projektové riadenie reformných procesov, programové rozpočtovanie, monitorovanie, hodnotenie efektivity procesov, systémov, programov a politík; analýza súčasného stavu VS na získanie východiskových informácií pre ďalšie reformné politiky, hodnotenie dopadov zmeny legislatívy na procesy, systémy a politiky;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvorenie a implementácia ročného cyklu plánovania v miestnej samospráve (rozpočet, aktualizácia strategických a riadiacich dokumentov, interné smernice, zlepšovanie služieb a vnútorných procesov, analýza potrebných zmien a inovácií, prehodnocovanie stavu technológií, budov a zariadení, zapojenie zamestnancov, poslancov a občanov, kontrola plánovaných cieľov, formulovanie nových cieľov a pod.)</li> <li>• Preformulovanie merateľných ukazovateľov v Programe rozvoja obce/mesta a programovom rozpočte tak, aby poskytovali manažmentu lepšie informácie o výkonnosti obce/mesta a dosahovaní cieľov; nastavenie systému zhromažďovania potrebných dát; zosúladenie merateľných ukazovateľov v Programe rozvoja obce/mesta a rozpočte obce/mesta (rozpočet mesta ako finančný nástroj implementácie PRO/PRM)</li> </ul>

Opatrenia podporované v rámci Prioritnej osi 1 OP EVS	Témy identifikované v rámci hodnotenia kvality pilotných samospráv
<p><b>Zjednodušenie administratívnych procedúr, odstraňovanie byrokracie a znižovanie regulačného zaťaženia</b></p> <p>Opatrenia, ktoré zjednodušia riešenie životných situácií, opatrenia zamerané na podporu horizontálneho riadenia a optimalizáciu štruktúry VS, zvýšenie efektivity a funkčnosti VS s dôrazom na klienta a zníženie regulačnej záťaže; návrh procesov s orientáciou na horizontálne riadenie a optimalizáciu štruktúry VS, zavedenie systému merania výkonnosti, podpora elektronizácie výkonu VS a prepojenosť jednotlivých systémov s dôrazom na odstránenie „papierovej“ záťaže klienta a samotnej inštitúcie, podpora spolupráce s orgánmi samosprávy, vytvorenie manuálov k jednotlivým procesom, vrátane príkladov dobrej praxe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementácia procesného riadenia na úrade miestnej samosprávy a v obecných/mestských organizáciách</li> <li>• Vytvorenie plnohodnotného Klient-skeho centra</li> <li>• Zavedenie systému merania výkonnosti zamestnancov v samospráve (nastavovanie individuálnych cieľov pre kľúčových zamestnancov, plnenie individuálnych cieľov prepojené na finančné ohodnotenie)</li> <li>• Vytvorenie a implementácia inovačného procesu v samospráve (zameraného na zlepšovanie poskytovaných služieb a vnútorných procesov)</li> <li>• Aktualizácia vybraných riadiacich dokumentov a smerníc</li> </ul>
<p><b>Analýza procesov</b></p> <p>Analýza procesov z pohľadu riešenia životných situácií občanov na získanie komplexného pohľadu na procesy vykonávané VS a odhalenie slabých miest a problémov, s ktorými sa občania stretávajú</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementácia procesného riadenia na úrade miestnej samosprávy a v obecných/mestských organizáciách</li> </ul>
<p><b>Skvalitnenie služieb VS</b></p> <p>Opatrenia zamerané na inovácie (vrátane sociálnych) vo verejných službách s dôrazom na napĺňanie špecifických potrieb ich prijímateľov</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšenie transparentnosti informácií zverejňovaných na webovom sídle obce (napr. informovanie o práci a rozhodovaní orgánov obce/mesta, informácie o organizáciách v zriaďovateľskej pôsobnosti obce/mesta alebo s podielom obce/mesta, uskutočnené, plánované a realizované investičné projekty, základné postupy vybavovanie jednotlivých agend, informácie o dotačnej politike obce/mesta a o poskytnutí dotácií, zverejňovanie VZN a ďalších dokumentov obce/mesta po prijatí dodatkov a zmien v úplnom znení)</li> <li>• Vypracovanie a implementácia Komunikačnej stratégie samosprávy</li> <li>• Implementácia nových foriem komunikácie o výsledkoch práce samosprávy (napr. sociálne siete, vizualizácia)</li> </ul>

Opatrenia podporované v rámci Prioritnej osi 1 OP EVS	Témy identifikované v rámci hodnotenia kvality pilotných samospráv
	<p>rozhodovacích procesov v samospráve a i.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementácia systému participácie obce/mesta s občanmi a podnikateľmi</li> <li>• Vypracovanie, zverejnenie a dodržiavanie pravidiel pre poskytovanie dotácií záujmovým združeniam a klubom pôsobiacim na území obce/mesta</li> <li>• Iniciácia osvetových aktivít, ktoré by obyvateľom poskytovali informácie o jedinečnosti územia a budov a lokalít, ich historického a spoločenského kontextu</li> </ul>
<p><b>Zavedenie systémov riadenia kvality</b>  Podpora zavádzania systémov manažmentu kvality v inštitúciách VS prostredníctvom samohodnotenia podľa modelu CAF („Common Assessment Framework“), EFQM „European Foundation for Quality Managment“) a iných relevantných nástrojov</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementácia metodiky Model ŠTART 2017</li> <li>• Vytvorenie a implementácia ročného cyklu plánovania v miestnej samospráve (rozpočet, aktualizácia strategických a riadiacich dokumentov, interné smernice, zlepšovanie služieb a vnútorných procesov, analýza potrebných zmien a inovácií, prehodnocovanie stavu technológií, budov a zariadení, zapojenie zamestnancov, poslancov a občanov, kontrola plánovaných cieľov, formulovanie nových cieľov a pod.)</li> <li>• Preformulovanie merateľných ukazovateľov v Programe rozvoja obce/mesta a programovom rozpočte tak, aby poskytovali manažmentu lepšie informácie o výkonnosti obce/mesta a dosahovaní cieľov; nastavenie systému zhromažďovania potrebných dát; zosúladenie merateľných ukazovateľov v Programe rozvoja obce/mesta a rozpočte obce/mesta (rozpočet mesta ako finančný nástroj implementácie PRO/PRM)</li> <li>• Štandardizácia projektového riadenia v samospráve (napr. vo väzbe na riadenie rizík, monitorovanie výsledkov, kritériá kvality, manažment očakávaní, projektová kancelária a i.)</li> </ul>

<b>Opatrenia podporované v rámci Prioritnej osi 1 OP EVS</b>	<b>Témy identifikované v rámci hodnotenia kvality pilotných samospráv</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementácia pravidelného merania spokojnosti a faktorov motivácie zamestnancov</li> <li>• Štandardizácia procesu hodnotenia návratnosti investícií</li> <li>• Štandardizácia procesu tvorby dlhodobého plánu údržby majetku obce/mesta ako jedného z odborných vstupov pri tvorbe rozpočtu obce/mesta</li> <li>• Štandardizácia procesu prehodnocovania stavu technológií a tvorby plánu investícií</li> </ul>
<p><b>Vzdelávanie zamestnancov</b></p> <p>Vzdelávanie v oblasti inovovaných procesov, účasť na odborných školeniach v oblasti legislatívy a legislatívnych zmien, prezentovanie príkladov dobrej praxe, rozširovanie „soft skills“ zamestnancov, účasť vybraných zamestnancov na stážach a konferenciách v SR a v zahraničí;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spracovanie profilov požiadaviek na pracovné pozície, ktoré by špecifikovali odborné požiadavky na pracovné pozície, požadované IKT zručnosti, tzv. mäkké zručnosti, prípadne jazykové zručnosti</li> <li>• Vypracovanie individuálnych plánov rozvoja vybraných zamestnancov</li> <li>• Vzdelávanie zamestnancov (najmä manažérov) v oblasti tzv. soft skills (napr. motivácia a vedenie zamestnancov)</li> </ul>
<p><b>Prieskum spokojnosti klientov</b></p> <p>Zavedenie systému prieskumu spokojnosti klientov, analýza prepojenosti procesov vykonávaných VS s procesmi vykonávanými samosprávnymi orgánmi;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementácia pravidelného merania spokojnosti zákazníkov s kvalitou služieb poskytovaných miestnou samosprávou</li> <li>• Príprava a implementácia prieskumov názorov návštevníkov obce/mesta</li> <li>• Nastavenie systému pravidelného zberu spätnej väzby od obyvateľov</li> </ul>
<p><b>Podpora medzinárodnej spolupráce</b></p> <p>Opatrenia zamerané na posilnenie medzinárodnej spolupráce vzájomnej výmeny skúseností a príkladov dobrej praxe medzi krajinami EÚ a OECD, budovanie partnerstiev so zahraničnými inštitúciami, prezentácia „best practices“ a „bench learning“ s cieľom zvýšiť kvalitu verejných politík a nastavenia systémov a procesov vo VS;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementácia metodiky hodnotenia vyzrelosti samospráv podľa Rady Európy (ELoGE) v miestnej samospráve</li> <li>• Podpora miestnych samospráv pri podávaní žiadostí v rámci projektu URBACT</li> </ul>

<b>Opatrenia podporované v rámci Prioritnej osi 1 OP EVS</b>	<b>Témy identifikované v rámci hodnotenia kvality pilotných samospráv</b>
<p><b>Znižovanie korupcie vo VS</b></p> <p>Opatrenia smerujúce k prevencii, odhaľovaniu a eliminácii korupčného správania vo VS, monitorovanie korupčného správania na miestnej, regionálnej a národnej úrovni, implementáciu antikorupčných nástrojov, ako napríklad sprístupnenie dokumentov a dát širokej verejnosti (v rámci podpory otvoreného vládnutia), budovanie klientskych centier s princípom „open-space“ – aktívnym dohľadom nad výkonom služieb a priebehom interakcie s klientmi, antikorupčné školenia, „mystery shopping“ so zameraním na identifikáciu korupčného správania zamestnancov, vytvorenie etického kódexu zamestnanca VS, zavedenie systému merania spokojnosti klientov so službami VS, zavedenie automatických vyvolávacích systémov;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypracovanie etického kódexu pre zamestnancov obce/mesta</li> <li>• Vypracovanie etického kódexu pre volených predstaviteľov obce/mesta</li> </ul>
<p><b>Posilnenie systému nezávislého auditu</b></p> <p>Opatrenia formou vykonávania kontroly vykonávanej nielen ex post, ale aj v priebehu aktivít vykonávaného projektu, najmä procesu verejného obstarávania a výberu dodávateľov;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvorenie systému interného auditu a pravidelnej aktualizácie interných smerníc a riadiacej dokumentácie obce/mesta (smernica o tvorbe, vydávaní a udržiavaní riadiacej dokumentácie).</li> </ul>
<p><b>Posilnenie podpory MNO</b> v dohlade nad verejnými subjektmi pri implementácii politík, programov, projektov a pri práci s verejnými prostriedkami;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zriadenie komunikačnej a koordinačnej platformy pre občianske združenia a záujmové spolky pôsobiace na území obce/mesta</li> <li>• Zavedenie participatívneho rozpočtu v miestnej samospráve</li> </ul>

### 2.3.5 Odporúčania

Podporu miestnych samospráv pri implementácii opatrení zameraných na zvyšovanie kvality interných procesov a zlepšovanie kvality poskytovaných služieb preto odporúčame zamerať na témy identifikované v kap. 2.3.4, najmä:

- Implementácia systémov riadenia kvality v miestnych samosprávach formou pravidelného samohodnotenia (Model ŠTART 2017, EFQM, metodika hodnotenia vyspelosti samospráv podľa Rady Európy (ELoGE), ročný cyklus plánovania, prípadne iný model);

- Redefinovanie merateľných ukazovateľov výkonnosti miestnych samospráv tak, aby poskytovali manažmentu lepšie informácie o výkonnosti obce/mesta a dosahovaní cieľov;
- Nastavenie systémov zhromažďovania potrebných dát pre meranie kvality v rámci samosprávy (prieskumy spokojnosti klientov samosprávy s kvalitou poskytovaných služieb, prieskumy spokojnosti občanov, prieskumy názorov a spokojnosti návštevníkov mesta/obce; prieskumy spokojnosti a motivácie zamestnancov a i.);
- Vytvorenie systému interného auditu a pravidelnej aktualizácie interných smerníc a riadiacej dokumentácie obce/mesta (smernica o tvorbe, vydávaní a udržiavaní riadiacej dokumentácie);
- Štandardizácia projektového riadenia v miestnej samospráve (napr. vo väzbe na riadenie rizík, monitorovanie výsledkov, kritériá kvality, manažment očakávaní a i.);
- Štandardizácia procesu hodnotenia návratnosti investícií;
- Štandardizácia procesu tvorby dlhodobého plánu údržby majetku obce/mesta ako jedného z odborných vstupov pri tvorbe rozpočtu obce/mesta;
- Štandardizácia procesu prehodnocovania stavu technológií a tvorby plánu investícií;
- Implementácia procesného riadenia na úradoch miestnej samosprávy a v obecných/mestských organizáciách;
- Vytvorenie plnohodnotných pracovísk prvého kontaktu;
- Vytvorenie a implementácia inovačných procesov a postupov v samospráve (zameralného na zlepšovanie poskytovaných služieb a vnútorných procesov);
- Zvýšenie transparentnosti a prehľadnosti informácií zverejňovaných na webovom sídle obce/mesta;
- Implementácia nových foriem komunikácie o výsledkoch práce samosprávy (napr. sociálne siete, vizualizácia rozhodovacích procesov v samospráve a i.);
- Implementácia a rozvoj systémov participácie obce/mesta s občanmi a skupinami zákazníkov;
- Zriadenie komunikačných a koordinačných platforiem pre občianske združenia a záujmové spolky pôsobiace na území obce/mesta;
- Zavedenie systému merania výkonnosti zamestnancov v samospráve;
- Zavedenie systémov rozvoja odborných a mäkkých kompetencií zamestnancov samosprávy (nastavenie požiadaviek na pracovné pozície – karty pracovných pozícií, analýza existujúceho stavu spĺňania požiadaviek na pozície, individuálne plány rozvoja zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v oblasti tzv. soft skills – osobné, interpersonálne a manažérske kompetencie);
- Podpora miestnych samospráv pri podávaní žiadostí v rámci projektu URBACT;
- Vypracovanie etického kódexu pre zamestnancov obce/mesta a občanmi volených predstaviteľov obce/mesta.



Odporúčame, aby Ministerstvo vnútra SR ako RO pre OP EVS pri ďalšom plánovaní financovania **zohľadnilo tieto návrhy** zamerané na zlepšenie kvality poskytovaných služieb miestnych samospráv a zvažilo, ktoré z odporúčaných tém je možné premietnuť do **sys-tému finančnej podpory** zo strany EVS.



Operačný program  
**Efektívna  
verejná správa**



**Európska únia**  
Európsky sociálny fond

# **PRÍLOHA 1: VZOROVÁ METODIKA PRE IMPLEMENTÁCIU ZEFEKTÍVŇOVANIA KVALITY V SAMOSPRÁVE (verzia 2.0)**

**Projekt: Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy,  
inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby  
klientov**

**Aktivita č. 1: Zefektívňovanie verejnej  
správy realizované za účelom reformy  
verejnej správy**

**Marec 2018**

# 1. ÚVOD

V súlade s požiadavkami na výstupy bodu C kroku 3 fázy I. aktivity č. 1 v tejto prílohe predkladáme rozšírenie „Vzorovej metodiky pre implementáciu zefektívňovania kvality v samospráve“ o špecifiká samosprávy na základe skúseností z implementácie v pilotných samosprávach.

Zmeny oproti pôvodnej metodike:

- Aktualizácia formulácií požiadaviek (otázok) v rámci Modelu ŠTART 2017 (2.1.1 Kritériá Predpokladov, 2.1.2 Kritériá Výsledkov) – zmenené na základe reálnej interakcie s pracovníkmi samospráv v procese samohodnotení
- Doplnenie kapitoly 2.4 Čo si všímať pri samohodnotení – konkrétne odporúčania pre hodnotiteľov
- Doplnenie dvoch motivačných faktorov v metodike realizácie kvantitatívneho prieskumu názorov zamestnancov a úprava vizuálnej prezentácie výsledkov (kap. 2.8.1)

V tomto dokumente predkladáme výstup k bodu C kroku 3 (Príprava podporných nástrojov a úprava metodiky pre implementáciu zefektívňovania kvality v ostatných samosprávach) fázy I. (Zefektívnenie kvality samospráv) aktivity č. 1: Zefektívňovanie verejnej správy realizované za účelom reformy verejnej správy projektu Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov.

## 1.1 Prístupy k riadeniu kvality v organizáciách

Koncepcie kvality v organizáciách sú založené buď na normách a štandardoch (medzinárodných, národných či podnikových), alebo na koncepcii TQM (Total Quality Management). Všetky komplexné metódy a štandardy riadenia kvality pomáhajú organizáciám nastaviť celkový systém riadenia tak, aby sa zabránilo negatívnym javom (nekvalite, chybám, rizikám, nákladom), ktoré sa prejavujú vo výstupoch ich práce. Spoločným znakom všetkých prístupov je snaha o neustále zlepšovanie tak, ako ho popisujú cykly zlepšovania, napr. PDCA cyklus.

PDCA Cyklus (alebo Demingov cyklus) je metóda postupného zlepšovania (napríklad kvality výrobkov, služieb, procesov, aplikácií, dát) prebiehajúceho formou opakovaného vykonávania štyroch základných činností:

P	plan	naplánovanie zamýšľaného zlepšenia (zámer)
D	do	realizácia plánu
C	check	overenie výsledku realizácie oproti pôvodnému zámeru
A	act	úpravy zámeru aj vlastného prevedenia na základe overenia a plošná implementácia zlepšení do praxe

V praxi sa PDCA cyklus používa ako presne stanovený a cyklicky sa opakujúci sled krokov a činností pri zavádzaní inovácií a zvyšovaní kvality.

Metódy riadenia a ďalšie analytické techniky v oblasti riadenia kvality sú spravidla sústredené na zvýšenie kvality služieb, zníženie chybovosti a na zlepšenie celkovej organizácie práce.

## 1.2 Riadenie kvality v samosprávach

Jednou z úloh, ktorou sa aktivita č. 1 zaoberá, je vytvorenie vzorovej metodiky, ktorá v budúcnosti umožní samosprávam systematicky zlepšovať kvalitu svojho fungovania a poskytovaných služieb.

Pod pojmom „metodika pre implementáciu zefektívňovania kvality v samospráve“ si treba predstaviť model alebo štandard, ktorý dokáže poskytnúť referenčný rámec, s ktorým sa tá-ktorá samospráva môže porovnávať.

Inak povedané, ak sa má samospráva zlepšovať, potrebuje sa porovnávať so „želaným stavom“ a na základe toho identifikovať priestor pre zlepšenie a prípadne aj konkrétne cesty, ako sa zlepšovať.

S týmto cieľom vznikli aj viaceré štandardy riadenia kvality organizácií. Keď hovoríme o riadení kvality v samosprávach, najznámejšími sú pravdepodobne ISO 9001, Model výnimčnosti EFQM a CAF.

Každá z týchto metodík sa už v malej miere uplatnila v slovenských samosprávach. Sú to však metódy náročné na implementáciu, čo pravdepodobne odrádza množstvo samospráv od implementácie.

## 1.3 Predkladané metodiky samohodnotenia kvality a zefektívňovania procesov samospráv

Napriek tomu, že každý štandard riadenia kvality v organizácii (a teda aj v samospráve) ponúka určitý „želaný stav“, zároveň nepochybne platí, že každá samospráva je iná. „Želaný stav“ teda nemôže byť príliš obmedzujúci a predpisujúci v prílišnom detaile.

Ponúkame preto **dva rôzne prístupy**, ktoré si môže vybrať samospráva, ktorá chce začať s implementovaním systému riadenia kvality a efektívnosti svojich služieb a interných procesov.

V rámci Aktivity č. 1 projektu „*Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov*“ boli pripravené a v praxi testované dva možné prístupy k hodnoteniu kvality samospráv. Prvý prístup vychádza z modelu hodnotenia kvality organizácií EFQM, druhý prístup vychádza zo Stratégie inovácií a dobrej verejnej správy, vytvorenej Radou Európy.

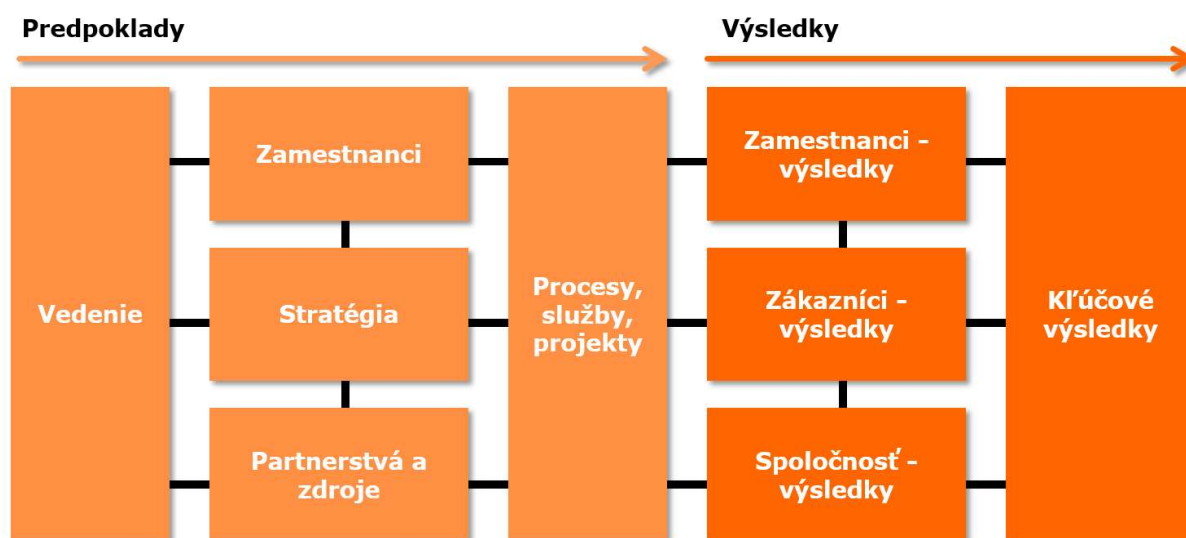
### 1.3.1 Model ŠTART 2017

Model je odvodený od známeho modelu Modelu výnimočnosti EFQM (EFQM Excellence Model). Tento model bol vyvinutý nadáciou EFQM ako rámec pre uplatňovanie metód riadenia kvality v organizáciách. Model výnimočnosti EFQM v praxi slúži ako:

- Praktický nástroj pre sebahodnotenie organizácií
- Návod pre zlepšovanie a zvyšovanie efektívnosti služieb a interných procesov
- Rámec pre manažérsky systém organizácie
- Spôsob zjednotenia terminológie v rámci organizácie a medzi organizáciami

Model ŠTART 2017 v základnej štruktúre vychádza zo štandardu Model výnimočnosti EFQM, a to na úrovni jeho 9 hlavných kritérií, ako aj na úrovni jeho 24 subkritérií. Ďalej sa však už inšpiruje skôr prístupom spracovaným Radou kvality ČR a Českou spoločnosťou pre akosť, ktorého výsledkom je štandard hodnotenia kvality Model Start Plus. Takisto vychádza z celosvetovo uznávaného Modelu výnimočnosti EFQM, ale subkritériá približuje formou priamo kladených otázok, na ktoré sa odpovedá jednoduchšie - a predovšetkým jazykom samosprávy.

Výsledkom je teda metóda, ktorá využíva veľkú časť výhod celosvetovo uznávaného štandardu EFQM a predstavuje vhodný spôsob začatia systematickej práce na riadení kvality v tej-ktorej samospráve.



### 1.3.2 Metodika hodnotenia kvality (vyspelosti) samospráv podľa Stratégie inovácií a „dobrej verejnej správy“ (good governance) Rady Európy

V roku 1994 Rada Európy vytvorila Kongres miestnych a regionálnych samospráv - CLRAE (Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe), ako poradný orgán Výboru ministrov a Parlamentného zhromaždenia Rady Európy, ktorý nahradil Stálu konferenciu miestnych a regionálnych samospráv Európy. Kongres pomáha členským štátom s praktickou stránkou v procese budovania efektívnej miestnej a regionálnej samosprávy.

Na základe skúseností členských štátov a ich spolupráce v rámci Rady Európy, bola vytvorená Stratégia pre inovácie a dobrú správu na lokálnej úrovni (v samospráve). Stratégia si určuje 3 základné ciele:

- Občania sú kladení do stredu všetkých demokratických inštitúcií a procesov
- Miestne autority sa konštantne zdokonaľujú vo výkone samosprávy s ohľadom na 12 princípov:

Princíp 1 „Občianska participácia, spravodlivý výkon volieb a politickej reprezentácie“

Princíp 2 „Vnímovosť / schopnosť reagovať“

Princíp 3 „Výsledky spĺňajú dohodnuté ciele“

Princíp 4 „Otvorenosť a transparentnosť“

Princíp 5 „Vymožiteľnosť práva“

Princíp 6 „Etické správanie“

Princíp 7 „Kompetencie a kapacita“

Princíp 8 „Inovácie a otvorenosť k zmene“

Princíp 9 „Udržateľnosť a dlhodobá orientácia“

Princíp 10 „Správny finančný manažment“

Princíp 11 „Ľudské práva, kultúrna diverzita a sociálna súdržnosť“

Princíp 12 „Zodpovednosť“

- Centrálné vlády vytvoria a budú udržiavať inštitucionálne predpoklady na zlepšenie správy na lokálnej úrovni a stavať na ich existujúcich záväzkoch v súlade s Európskou chartou miestnej samosprávy a ostatných noriem Rady Európy.

Samohodnotenie samospráv podľa metodiky Rady Európy sa realizuje s cieľom získania ocenenia „European Label of Governance Excellence“ (ELOGE).

### 1.3.3 Základné rozdiely medzi metodikami hodnotenia kvality samospráv podľa systému EFQM a podľa systému ELOGE

Vzhľadom na to, že oba prístupy vychádzajú z iných princípov a hodnôt, kladú, do určitej miery, dôraz pri hodnotení kvality na rozdielne mechanizmy v samosprávach. V rámci pilotného projektu bolo preukázané, že oba prístupy sú implementovateľné v prostredí samospráv Slovenskej republiky. Pre jednoduchšiu orientáciu je nižšie uvedené štruktúrované porovnanie oboch metodík hodnotenia kvality organizácií:

Kritérium	EFQM / Model ŠTART 2017	ELOGE
Organizácia zastrešujúca/rozvíjajúca metodiku	<p><b>European Foundation for Quality Management</b></p> <p>(<a href="http://www.efqm.org">www.efqm.org</a>)</p>	<p><b>Kongres miestnych a regionálnych samospráv (CLRAE)</b> - poradný orgán Výboru ministrov a Parlamentného zhromaždenia <b>Rady Európy</b></p> <p>(<a href="http://www.coe.int/t/congress/Fonctionnement/Bureau/default_en.asp?my-tabsmenu=2">http://www.coe.int/t/congress/Fonctionnement/Bureau/default_en.asp?my-tabsmenu=2</a>)</p>

<p><i>Špecifickosť pre samosprávu</i></p>	<p>Model výnimočnosti EFQM je určený pre súkromné aj verejné organizácie. Jeho cieľom je podporovanie systémového prístupu k dosahovaniu výnimočnosti organizácie z hľadiska kvality poskytovaných produktov a služieb.</p> <p>Model kladie dôraz na hodnotenie systému riadenia organizácie a výkonu odbornej agendy obecného/mestského/ miestneho úradu.</p>	<p>Model EloGE bol vytvorený priamo pre účel hodnotenia miestnych a regionálnych samospráv. Vychádza z Európskej stratégie inovácií a dobrej verejnej správy a jej 3 základných princípov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Občania majú byť kladení do stredu všetkých demokratických inštitúcií a procesov</li> <li>• Miestne autority sa majú konštantne zdokonaľovať vo výkone samosprávy, s ohľadom na 12 Princípov „dobrej verejnej správy“</li> <li>• Centrálna vláda má vytvárať a udržiavať inštitucionálne predpoklady na zlepšenie správy na lokálnej úrovni v súlade s Európskou chartou miestnej samosprávy a ostatných noriem Rady Európy.</li> </ul>
<p><i>Princíp neustáleho zlepšovania</i></p>	<p>Súčasťou hodnotenia je identifikovanie oblastí pre zlepšenie, špecificky určených pre danú organizáciu. Hodnotenie vedie k nachádzaniu vhodných oblastí na zlepšenie, neobsahuje konkrétne odporúčania, najlepšie praxe sú však neformálne zdieľané medzi organizáciami a podporované zo strany EFQM.</p>	<p>Model hodnotenia má pevne dané otázky, ktoré priamo obsahujú odporúčania dobrej praxe v samospráve pre jednotlivé Princípy. Príklady najlepšej praxe si samosprávy tvoria samé prostredníctvom implementácie Princípov.</p> <p>Konečným dopadom je mobilizácia a podpora takých aktivít, z ktorých budú mať prospech všetci obyvatelia; konkrétne prostredníctvom kontinuálneho skvalitňovania verejných služieb, zapájania širokej verejnosti a tvorby takých politík, ktoré naplňajú ich legitímne očakávania.</p>
<p><i>Previazanosť so štátnou politikou kvality SR</i></p>	<p>Národná cena SR za kvalitu je založená na aplikácii modelov kvality, modelu výnimočnosti EFQM a modelu CAF. Tie ponúkajú komplexný pohľad na manažérstvo organizácie a sú určené tým, ktorí hľadajú cestu k ďalšiemu zlepšovaniu a pýtajú sa, čo ďalej po certifikácii systému manažérstva kvality. Prostredníctvom modelov kvality majú organizácie možnosť komplexne zhodnotiť činnosti organizácie a stanoviť tie oblasti, kam je potrebné smerovať ďalšie zlepšovanie. Národná cena SR za kvalitu tak nielen oceňuje, ale aj motivuje účastníkov k ďalšiemu napredovaniu.</p>	<p>Model vychádza z Európskej chaty o miestnej samospráve, ktorá bola prijatá Národnou radou SR. Model sa zaoberá činnosťou výkonného orgánu samosprávy (úrad) ako aj činnosťou volených zástupcov a štatutárov, ktorí svojimi rozhodnutiami determinujú činnosť úradu.</p> <p>Metodika má vlastný systém vydávania certifikátu EloGE (European Label of Governance Excellence), o ktorý sa môžu samosprávy uchádzať buď od národného / regionálneho akreditovaného certifikačného orgánu alebo jednorazovo priamo od Európskej platformy Rady Európy.</p> <p>V súčasnosti v Slovenskej republike nie je prítomný akreditovaný certifikačný orgán pre udeľovanie certifikátu EloGE. Model je obsahovo blízky modelom EFQM a CAF, ktoré sú používané v štátnej politike kvality SR.</p>

<p><i>Variabilita, prispôsobenie modelu potrebám konkrétnej organizácie</i></p>	<p>Model EFQM je aplikovateľný pre ktorýkoľvek typ organizácie, pre účely použitia v samospráve boli v Modeli ŠTART 2017 upravené otázky pre jednotlivé subkritériá tak, aby v danom subkritériu bolo možné hodnotiť konkrétnu oblasť riadenia samosprávy a súčasne zostala zachovaná vnútorná logika modelu excelentnosti EFQM.</p>	<p>Otázky modelu boli tvorené v rámci širokej diskusie členských štátov tak, aby pokrývali všetky aspekty výkonu miestnej samosprávy a zároveň neboli príliš špecifické pre prostredie konkrétneho štátu. Otázky sa zameriavajú na mechanizmy demokratických procesov, pričom ich konkrétna implementácia je predmetom dôkazových materiálov a identifikovaných „best practice“</p> <p>Akékoľvek zmeny v obsahu referenčného hodnotiaceho rámca (t.j. konkrétne znenie otázok), ktoré sú považované za nevyhnutné, musia byť navrhnuté národným / regionálnym certifikačným orgánom a schválené Radou Európy.</p>
<p><i>Možnosti benchmarkingu</i></p>	<p>Na národnej úrovni prostredníctvom Národnej ceny kvality, na úrovni medzinárodnej prostredníctvom zapojenia sa do Európskej ceny kvality.</p>	<p>Na medzinárodnej úrovni, samosprávy sa môžu uchádzať o udelenie medzinárodného certifikátu „European Label of Governance Excellence“ (ELoGE).</p>

Ako je možné vidieť, tak oba prístupy k hodnoteniu kvality samosprávy vedú k cieľu spoznania silných a slabých stránok samospráv, identifikácie chýbajúcich alebo nefunkčných procesov a v konečnom dôsledku k návrhu akčného plánu implementácie nápravných a zlepšujúcich opatrení.

Metodika podľa vzoru EFQM kladie dôraz na hodnotenie systému riadenia organizácie a výkonu odbornej agendy obecných / mestských a miestnych úradov. Komplexným zhodnotením organizácie sú identifikované oblasti pre zlepšenie výkonu ako aj výsledky, ktorých hodnoty by sa mali zlepšovať za predpokladu implementácie opatrení. Použitie Modelu ŠTART 2017 vychádzajúceho z modelu výnimočnosti EFQM môže byť vhodným naštartovaním pre samosprávy, ktoré majú ambíciu zapojiť sa v budúcnosti do súťaže o Národnú cenu kvality SR.

Metodika podľa vzoru ELoGE kladie dôraz na hodnotenie celého organicky previazaného systému samosprávy, vrátane volených zástupcov a štatutárov. Model hodnotí aj externé vplyvy, prejavujúce sa vo výkone samosprávy, na ktorých zlepšenie však nemá lokálna samospráva priamy dosah (napr. legislatívne prostredie). Model má v sebe zakomponovaný hodnotiaci rámec, ktorý kvantifikuje dosiahnuté výsledky samohodnotenia a umožňuje jednoduché porovnanie kvality samosprávy na regionálnej, národnej aj medzinárodnej úrovni. V rámci implementácie modelu môžu samosprávy aspirovať na udelenie medzinárodného certifikátu European Label of Governance Excellence.

Zmyslom oboch hodnotiacich modelov je sledovanie vývoja skvalitňovania výkonu samosprávy a na základe výsledkov identifikovať odporúčania pre zlepšenie v rámci akčného plánu. Základný rozdiel v modeloch je v zameraní a identifikácii oblastí pre zlepšenie. **Model ŠTART 2017 vychádzajúci z modelu výnimočnosti EFQM sa zameriava na skvalitňovanie interných procesov obecného/ mestského / miestneho úradu a model vychádzajúci z ELoGE sa zameriava prevažne na skvalitňovanie demokratických procesov, ktoré činnosť úradov determinujú.**



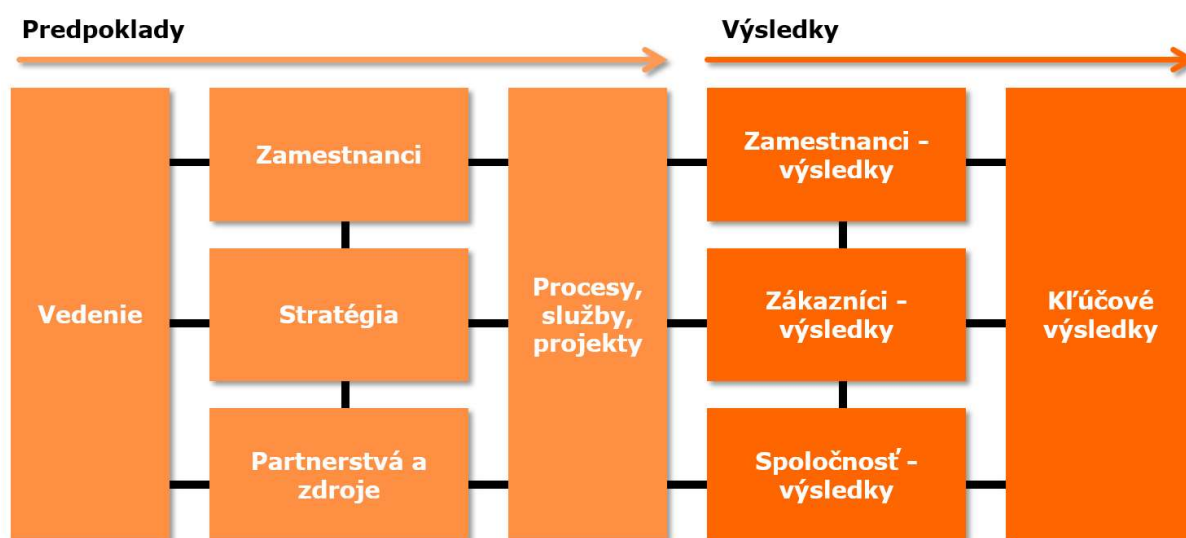
## 2. MODEL ŠTART 2017

Predkladaná metodika Model ŠTART 2017 v základnej štruktúre vychádza zo štandardu Model výnimočnosti EFQM, a to na úrovni jeho 9 hlavných kritérií, ako aj na úrovne jeho 24 subkritérií. Ďalej sa však už inšpiruje skôr prístupom spracovaným Radou kvality ČR a Českou spoločnosťou pre akosť, ktorého výsledkom je štandard Model Start Plus. Takisto vychádza z celosvetovo uznávaného EFQM, ale subkritériá približuje formou priamo kladených otázok, na ktoré sa odpovedá jednoduchšie - a predovšetkým jazykom samosprávy. "

Výsledkom je teda metóda, ktorá využíva veľkú časť výhod celosvetovo uznávaného štandardu EFQM a predstavuje vhodný spôsob začatia systematickej práce na riadení kvality v tej-ktorej samospráve. Jej hlavným cieľom (a hlavným dôvodom samohodnotenia samospráv) je identifikovať oblasti pre zlepšenie a na ich základe zostaviť akčný plán.

Ako už bolo uvedené, predstavená metodika má zhodnú základnú štruktúru s Modelom výnimočnosti EFQM. Nižšie uvedených deväť blokov modelu predstavuje kritériá, ktoré sú základom pre hodnotenie organizácie na ceste k úspešnosti. Kritériá sú rozdelené do skupín „Predpoklady“ a „Výsledky“.

### 2.1 Štruktúra modelu



Skupina kritérií **Výsledky** sa zaoberá tým, čo organizácia dosiahla, alebo čo práve dosahuje, a to v najmenej trojročnej histórii.

Oblasť **Predpoklady** popisuje spôsob, akým je dosahovanie výsledkov plánované a dosahované.

## 2.1.1 Kritériá Predpokladov

Kritériá 1 až 5 sú na rozdiel od Modelu výnimočnosti EFQM popísané **formou otázok**, ktoré delia predpoklady na menšie časti, na ktoré je možné konkrétne odpovedať. Pre všetky oblasti (otázky) predpokladov platí, že by spôsob ich realizácie (**prístup**) mal byť plánovaný a mal by podporovať stratégiu organizácie. Daný prístup by mal byť **aplikovaný/uplatnený** v praxi systematickým spôsobom a mal by byť **hodnotený** a **zlepšovaný**.

Nasleduje obsah jednotlivých kritérií Predpokladov (kritériá 1 až 5).

### Kritérium 1: Vedenie

*Správajú sa lídri tak, aby samospráva dosahovala svoje ciele?*

Požiadavky modelu:

- *Vytvárajú lídri samosprávy inšpirujúcu predstavu o budúcnosti obce? Spájajú okolo nej obyvateľov a zamestnancov samosprávy? Rozvíjajú víziu do podoby dlhodobých stratégií rozvoja?*
- *Má samospráva nastavené pravidlá etického správania pre volených predstaviteľov a zamestnancov? Existujú kontrolné mechanizmy ich dodržiavania?*
- *Má samospráva vytvorený mechanizmus systematického a zrozumiteľného informovania verejnosti o činnosti a rozhodnutiach svojich lídrov a orgánov?*
- *Vyhodnocujú a zlepšujú lídri systém riadenia samosprávy tak, aby dosahovala plánované ciele?*
- *Monitorujú vedúci pracovníci dosahovanie cieľov samosprávy pomocou vyváženého súboru ukazovateľov, ktorý zohľadňuje rovnováhu medzi potrebami a očakávaniami rôznych skupín občanov a zákazníkov?*
- *Zisťujú vedúci zamestnanci spätnú väzbu od zamestnancov alebo nadriadených na úroveň svojich manažérskych schopností a spôsob riadenia? Implementujú tieto zistenia do manažérskej práce?*
- *Zapájajú sa lídri obce do systematického rozvoja vzťahov a komunikácie v rámci miestnej komunity (záujmové skupiny, občianske združenia, politické strany, profesijné a podnikateľské združenia, komunity na sociálnych sieťach a i.)? Rozvíjajú lídri obce vzťahy v rámci celoslovenskej a regionálnej samosprávy a vzťahy s inými orgánmi štátnej správy?*
- *Budujú lídri v samospráve a jej výkonných zložkách kultúru, ktorá podporuje generovanie nových nápadov a spôsobov myslenia, angažovanosť zamestnancov, orientáciu na výsledky a zlepšovanie služieb občanom?*
- *Vyhodnocuje vedenie obce pravidelne oblasti, v ktorých je potrebné realizovať zmeny (napr. v stratégiách a plánoch, v poskytovaní služieb, v externých partnerstvách, v chode úradu a zriadených organizácií a pod.)? Sú predstavitelia obce iniciátormi a motormi potrebných zmien?*

- Vytvárajú lídri obce okrem pevnej organizačnej štruktúry aj flexibilné ad-hoc štruktúry (napr. prierezové pracovné komisie, porady, projektové tímy)?
- Majú členovia vedenia obce vytvorené vhodné štruktúry a mechanizmy na monitorovanie a vyhodnocovanie priebežne vznikajúcich príležitostí (napr. možnosti dotácií, podávania projektových žiadostí)?
- Vysvetľujú lídri samosprávy a vedúci pracovníci obce osobne dôvody pre zmeny relevantným zainteresovaným skupinám (zamestnanci, poslanci, skupiny občanov) a získavajú u nich pre zmeny podporu?

## Kritérium 2: Stratégia

*Vznikajú strategické materiály tak, aby samospráva dobre definovala svoje ciele a spôsoby ich dosahovania?*

Požiadavky modelu:

- *Má obec spracované strategické dokumenty, ktoré pomenovávajú jej priority a určujú jej základné smerovanie?*
- *Vychádzajú strategické dokumenty z dôslednej analýzy vonkajšieho prostredia (súčasný stav a predpokladaný vývoj v regióne, štáte, na úrovni samospráv)?*
- *Vychádzajú strategické dokumenty z analýzy potrieb a očakávaní obyvateľov a zainteresovaných skupín? Boli občania a relevantné zainteresované skupiny (občianske združenia, podnikatelia a pod.) zapojení do tvorby stratégií, prebehol zber ich požiadaviek a pripomienok? Zohľadňujú sa pri tvorbe stratégií potreby budúcich generácií?*
- *Sú v strategických dokumentoch identifikované potenciálne riziká, ktoré môžu ohroziť dosiahnutie plánovaných cieľov? Existujú pre tieto situácie alternatívne scenáre/krízové plány?*
- *Definujú strategické dokumenty konkurenčnú výhodu oproti iným obciam - v čom sa odlišuje, v čom je jedinečná oproti iným obciam v rámci regiónu (napr. historický, kultúrny, spoločenský, socio-ekonomický alebo prírodný aspekt obce)? Identifikujú strategické dokumenty cesty, ako konkurenčné výhody obce využiť?*
- *Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov informácie o svojej výkonnosti a kapacitách s cieľom zistiť, čo je potrebné zlepšiť alebo zmeniť, aby dosahovala plánované ciele?*
- *Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov, ako môžu plánované ciele pomôcť naplňať jej partneri?*
- *Je stratégia ďalej rozpracovávaná v podobe čiastkových stratégií, podporných politík, projektov alebo vhodných organizačných opatrení? Je stratégia rozpracovaná vo forme cieľov pre jednotlivé organizačné útvary, resp. jednotlivých zamestnancov? Sú tieto ciele realizovateľné, finančne kryté, darí sa ich naplňať?*
- *Sú o stratégiách a z nich vyplývajúcich prioritách systematicky informované relevantné zainteresované skupiny (občianske združenia, profesijné a podnikateľské združenia a pod.)?*

- *Sú strategické dokumenty, plány a projekty pravidelne prehodnocované z hľadiska dosahovania cieľov a vyhodnocovania rizík a v prípade potreby aktualizované?*
- *Je nastavený proces zabezpečenia kontinuity (resp. aktualizácie) stratégií obce (a v nich obsiahnutých cieľov) v období prechodu politickej moci na nových volených zástupcov?*

### **Kritérium 3: Pracovníci**

*Sú zamestnanci dostatočne kompetentní, výkonní a zabezpečení, aby samospráva mohla dosahovať svoje ciele?*

Požiadavky modelu:

- *Má samospráva vytvorenú riadiacu dokumentáciu a postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov? Sú tieto materiály v súlade so strategickými potrebami samosprávy a sú pravidelne aktualizované v súlade so zmenami stratégií a plánov samosprávy?*
- *Majú zamestnanci zadefinovanú požadovanú úroveň kompetencií (znalostí, zručností a schopností), ktorá sa odvíja od potrieb samosprávy/úradu?*
- *Zisťuje úrad systematicky rozdiel medzi požadovanou úrovňou kompetencií zamestnancov (znalostí, zručností a schopností) a ich skutočnou úrovňou? Vyrovnáva zistené rozdiely systematickým vzdelávaním a rozvojom zamestnancov?*
- *Je systém prijímania nových zamestnancov založený na porovnávaní znalostí, zručností a schopností kandidátov s vopred zadefinovanými požiadavkami na pozíciu odvodenými od potrieb samosprávy/úradu? Je tento systém otvorený pre všetkých uchádzačov?*
- *Má úrad zavedený postup, ktorý zabezpečuje, že nový zamestnanec sa kvalitne zaškolí, rýchlo adaptuje a môže začať dosahovať požadované výsledky?*
- *Sú zamestnanci povzbudzovaní a podporovaní, aby sa zapájali do zlepšovania efektívnosti a interných postupov úradu (resp. obecných organizácií)?*
- *Prebieha medzi zamestnancami efektívna pracovná komunikácia? Majú zamestnanci priestor vyjadriť svoje názory, berú tieto názory nadriadení do úvahy pri rozhodnutiach? Informujú manažéri zamestnancov o všetkom potrebnom?*
- *Má úrad jasne definované kritériá, na základe ktorých posudzuje výkonnosť zamestnancov? Majú zamestnanci stanovené individuálne ciele?*
- *Realizuje úrad pravidelné hodnotenie výkonnosti pracovníkov? Je toto hodnotenie motivačné, zamerané na zlepšenie v budúcnosti a na vypočutie a podporu zamestnanca?*
- *Odráža systém finančného odmeňovania výkonnosť zamestnancov a napĺňanie cieľov samosprávy/úradu?*
- *Využíva obec systematicky ako súčasť odmeňovania a motivácie zamestnancov nefinančné benefity? Zisťuje úrad pravidelne úroveň spokojnosti svojich zamestnancov s jednotlivými aspektmi práce, identifikuje motivačné a demotivačné faktory?*

### **Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje**

*Podporujú partnerstvá mesta plnenie cieľov a plánov samosprávy? Sú zdroje riadené tak, aby podporovali plnenie cieľov a plánov samosprávy?*

Požiadavky modelu:

- *Vyberá si samospráva kľúčových dodávateľov (napr. odpadové hospodárstvo, energia, osvetlenie a i.) transparentným spôsobom a v súlade s cieľmi a plánmi samosprávy? Má nastavené zmluvy s kľúčovými dodávateľmi tak, že môže dodávateľsko-odberateľské vzťahy reálne riadiť (napr. zmena zmlúv, vypovedateľnosť zmlúv a pod.)?*
- *Je zabezpečená kontrola a riadenie organizácií zriadených samosprávou (školy, technické služby a pod.) - spôsob vymenovania vedenia, schvaľovanie plánov a cieľov, nastavenie merateľných ukazovateľov, pravidiel ekonomického správania, napínanie dlhodobých očakávaní zriaďovateľa?*
- *Spolupracuje samospráva s inými samosprávami (napr. partnerské obce, členstvo v profesijných organizáciách samosprávy, lokálne a regionálne združenia), využíva tieto vzťahy v prospech plnenia vlastných cieľov, využíva získané skúsenosti pre zlepšenie vlastnej efektívnosti?*
- *Využíva samospráva svoje finančné zdroje systematickým spôsobom a v súlade s plánovanými cieľmi? Má finančne pokryté všetky strategické oblasti?*
- *Pridelujú sa investičné zdroje tak, aby zabezpečili primárne dlhodobé ciele? Sú investície plánované a systematicky vyhodnocované z pohľadu návratnosti?*
- *Sú schválené rozpočty, zmeny rozpočtov, výročné správy a sadzby daní a poplatkov zverejnené a ľahko prístupné? Je verejnosti k dispozícii informácia o plnení rozpočtu a o výbere daní?*
- *Má samospráva účinný systém sledovania čerpania a využívania rozpočtových prostriedkov? Vytvára a aplikuje kontrolné mechanizmy zamedzujúce zneužívaniu zdrojov a plytvaniu nimi? Využíva riadenie finančných rizík?*
- *Sú budovy, zariadenia a prírodné zdroje (pozemky, lesy, lúky, voda a i.) vo vlastníctve samosprávy dôsledne udržiavané, chránené a zabezpečené? Sú riadené a využívané finančne a environmentálne udržateľným spôsobom? Existuje plán výdavkov, ktorý zabezpečuje dlhodobú životnosť infraštruktúry a majetku obce?*
- *Je technologický rozvoj samosprávy (IKT, energia, osvetlenie, odpadové hospodárstvo, doprava a i.) riadený spôsobom, ktorý podporuje dosiahnutie stanovených cieľov? Je systematicky riadené využívanie existujúcich technológií?*
- *Hospodári samospráva efektívne s využívanými zdrojmi (materiál, energia), minimalizuje objem vzniknutého odpadu, realizuje jeho recykláciu?*
- *Prebieha v rámci úradu efektívny zber a správa informácií a znalostí? Je zaistený prístup zamestnancov k informáciám potrebným pre prácu a rozhodovanie? Je zabezpečené odovzдание všetkých relevantných informácií pri zmenách na pracovných pozíciách a pri vzájomnom zastupovaní zamestnancov? Je zabezpečená relevantná ochrana dát a informácií?*
- *Majú starosta/primátor, poslanci a členovia komisií včas a v potrebnej kvalite k dispozícii informácie potrebné pre rozhodovanie?*

## Kritérium 5: Procesy, služby a projekty

*Sú procesy v samospráve nastavené tak, aby najlepšie pomáhali dosahovaniu cieľov a plánov samosprávy? Sú služby poskytované tak, aby to zodpovedalo cieľom v tejto oblasti? Sú projekty riadené tak, aby boli dosahované očakávané výsledky?*

Požiadavky modelu:

- *Sú pre rutinné činnosti a služby vytvorené jasné pracovné postupy? Využíva samospráva postupy procesného riadenia - sú procesy systematicky popísané, realizované, prehodnocované a zlepšované? Sú zmeny v procesoch a postupoch komunikované dotknutým zamestnancom a je zabezpečené potrebné zaškolenie?*
- *Existuje v samospráve štandardný postup riadenia projektov? Majú projekty definované ciele a parametre úspešnosti? Je vyhodnocovaný prínos projektov po ich ukončení?*
- *Má samospráva identifikované a kategorizované všetky služby, ktoré poskytuje?*
- *Sú služby poskytované samosprávou/úradom spoľahlivé, rýchle, užívateľsky príjemné? Sú tieto atribúty merané a porovnávané s inými samosprávami?*
- *Existujú štandardy správania sa zamestnancov samosprávy voči občanom/zákazníkom? Existujú kontrolné mechanizmy ich dodržiavania?*
- *Prebieha v rámci samosprávy efektívna a úspešná obojsmerná komunikácia medzi obyvateľmi, orgánmi samosprávy a výkonnými zložkami samosprávy? Sú služby úradu efektívne propagované a vysvetľované občanom? Je v dostatočnej miere zabezpečené informovanie verejnosti o kľúčových otázkach života obce a o dosahovaných výsledkoch?*
- *Snaží sa úrad systematicky o zlepšovanie svojich služieb (resp. vytváranie nových služieb) s cieľom optimalizovať ich hodnotu pre občanov/zákazníkov? Snaží sa inšpirovať dobrými príkladmi z iných samospráv?*
- *Realizujú sa v samospráve externé audity a kontroly? Využíva ich výsledky na zlepšovanie svojich služieb, výkonnosti a efektívnosti?*
- *Identifikuje samospráva priebežne jednotlivé skupiny svojich zákazníkov / zainteresovaných strán (občianske združenia, politické strany, profesijné a podnikateľské združenia, komunity na sociálnych sieťach, vekové skupiny, obyvatelia mestských častí a pod.) a mapuje ich potreby a očakávania?*
- *Zbiera samospráva od občanov a zákazníkov spätnú väzbu o kvalite poskytovaných služieb, zbiera podnety, zisťuje názory? Vedie táto komunikácia ku konkrétnym krokom či aktivitám?*
- *Je vytvorený proces pre spracovanie individuálnych sťažností, týkajúcich sa výkonu verejných služieb a autorít, s určenou lehotou pre zabezpečenie reakcie (nápravy) a existuje dôkaz o jeho dodržiavaní?*
- *Vysvetľuje samospráva úspešne občanom, aké sú kompetencie samosprávy a ich hranice? Vysvetľuje samospráva úspešne občanom/zákazníkom ich povinnosti?*
- *Podporuje samospráva činnosť mimovládnych organizácií?*
- *Má samospráva plán na zvyšovanie participácie občanov na činnosti samosprávy? Organizuje samospráva aktivity na zvýšenie participácie občanov? Zisťuje samospráva úroveň participácie občanov vhodnou sadou ukazovateľov?*

## 2.1.2 Kritériá Výsledkov

**Výsledky sú reprezentované kritériami 6 až 9.** Sú vo svojej podstate konkrétne a každá organizácia môže podľa svojho zamerania a podmienok používať inú sadu ukazovateľov/výsledkov. Z týchto dôvodov je veľmi ťažké predpísať nejakú konkrétnu sadu ukazovateľov formou konkrétnych otázok. Preto je v tejto časti správy, venovanej výsledkom, v každom kritériu pripravená tabuľka, kde organizácie stručne popíše ukazovatele, ktoré v danej oblasti používa. Jednotlivé kritériá sú zamerané na rôzne oblasti výsledkov, a tým aj na rôzne ukazovatele.

Pre všetky kritériá výsledkov spoločne platí, že výsledky musia mať konkrétnu číselnú podobu tak, aby bolo možné sledovať **trendy**, stanovovať **ciele** a výsledky **porovnávať** s výsledkami vhodných externých organizácií.

### Kritérium 6: Zákazníci - Výsledky

*Kritérium sa vo všeobecnosti týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k spokojnosti externých zákazníkov. V prípade miestnej samosprávy a jej obecného/mestského/miestneho úradu ide predovšetkým o obyvateľov obce, resp. iných občanov, ktorým obecný/mestský/miestny úrad poskytuje služby (napr. podnikatelia).*

*6.1 Ukazovatele vnímania - ukazovatele toho, ako zákazníci (občania) vnímajú organizáciu (samosprávu, resp. obecný/mestský/miestny úrad). Ukazovatele vnímania je možné získať napríklad z prieskumov spokojnosti zákazníkov (občanov), od záujmových skupín, z pochvál a sťažností alebo z toho, ako zákazníci (občania) hodnotia samosprávu, resp. obecný/mestský/miestny úrad ako dodávateľa služieb.*

Príkladom možných ukazovateľov v tejto kategórii je spokojnosť občanov/zákazníkov s kvalitou poskytovaných služieb pracoviska prvého kontaktu, celková spokojnosť občanov/zákazníkov s kvalitou poskytovaných služieb MsÚ/OÚ, spokojnosť občanov s poskytovaním jednotlivých služieb (napr. odvoz odpadu).

*6.2 Ukazovatele výkonnosti - interné meradlá, ktoré organizácia používa pre priame meranie oblastí súvisiacich so spokojnosťou zákazníkov (občanov).*

Príkladom možných ukazovateľov v tejto kategórii je počet vybavených sťažností občanov, ukazovatele týkajúce sa poskytovania jednotlivých služieb (napr. počty odvozov komunálneho odpadu), počet riešených priestupkov, počet klientov využívajúcich opatrovateľskú službu a pod.

Platí vzťah, že zlepšovanie ukazovateľov výkonnosti (napr. frekvencia a počet odvozov komunálneho odpadu) by sa malo neskôr prejaviť na zlepšení ukazovateľov vnímania (napr. spokojnosť občanov s odvozom odpadu).

## **Kritérium 7: Pracovníci - Výsledky**

*Kritérium zahŕňa výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k spokojnosti vlastných zamestnancov.*

*7.1 Ukazovatele vnímania - ukazovatele toho, ako zamestnanci vnímajú zamestnávateľa, v tomto prípade obecný/mestský/miestny úrad, resp. ním zriadené organizácie. Je ich možné získať napríklad z prieskumov spokojnosti zamestnancov, zo štruktúrovaných rozhovorov a hodnotení.*

*7.2 Ukazovatele výkonnosti - interné meradlá, ktoré organizácia (obecný/mestský/miestny úrad) používa na priame meranie oblastí súvisiacich so spokojnosťou zamestnancov a na zlepšovanie výkonnosti a výsledkov v oblastiach súvisiacich s pracovníkmi.*

Platí vzťah, že zlepšovanie ukazovateľov výkonnosti (napr. počet hodín vzdelávania zamestnancov) by sa malo neskôr prejavíť na zlepšení ukazovateľov vnímania (napr. spokojnosť zamestnancov s možnosťami vzdelávania).

## **Kritérium 8: Spoločnosť - Výsledky**

*Kritérium sa týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje v uspokojovaní potrieb a očakávaní svojho okolia na miestnej, štátnej a medzinárodnej úrovni. V prípade miestnej samosprávy a jej obecného/mestského/miestneho úradu ide predovšetkým o obraz obce z pohľadu obyvateľov iných obcí, osobitne z pohľadu návštevníkov obce.*

*8.1 Ukazovatele vnímania sa týkajú vnímania obce okolím, teda obyvateľmi iných obcí, návštevníkmi, občanmi SR a pod. (získané napr. z prieskumov názorov návštevníkov alebo analýzou informovania o obci v regionálnych alebo celoštátnych médiách).*

Príkladom ukazovateľov v tejto kategórii je početnosť pozitívnych správ o samospráve v médiách a na sociálnych sieťach, pomer pozitívnych a negatívnych správ o samospráve v médiách a na sociálnych sieťach. V prípade samospráv sem môžu spadať aj ukazovatele, ktoré sú dôležité pre samosprávu ako takú, ale mestský / obecný úrad na ne vplýva iba nepriamo, napr. výsledky žiakov v celoslovenskom testovaní.

*8.2 Ukazovatele výkonnosti - interné meradlá, ktoré organizácia (samospráva) používa na priame meranie oblastí súvisiacich s hodnotením obce okolím a na zlepšovanie v týchto oblastiach.*

Príkladom ukazovateľov v tejto kategórii je počet zrealizovaných kultúrnych akcií, počet hodín realizácie kultúrnych akcií, výdavky na kultúru (v absolútnych číslach alebo v pomere k bežnému rozpočtu), výdavky na školstvo (v absolútnych číslach alebo v pomere k bežnému rozpočtu), výdavky na potieranie kriminality (v absolútnych číslach alebo v pomere k bežnému rozpočtu).

Platí vzťah, že zlepšovanie ukazovateľov výkonnosti (napr. počet kultúrnych akcií alebo investície do potierania kriminality) by sa malo neskôr prejavíť na zlepšení ukazovateľov vnímania (napr. pozitívny ohlas na samosprávu zo strany médií).



## **Kritérium 9: Kľúčové výsledky**

*Kritérium sa týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k plánovaným cieľom a ku kľúčovým prvkom zo stratégie.*

*9.1 Kľúčové strategické výstupy výkonnosti - kľúčové výsledky, spravidla definované a odsúhlasené v strategických dokumentoch (napr. finančné, alebo strategické nefinančné ukazovatele).*

Príkladom ukazovateľov v tejto kategórii je realizovanie strategických priorít - podiel realizovaných a plánovaných investícií, realizovanie strategických priorít - pomer počtu začatých a plánovaných projektov, realizovanie strategických priorít - pomer počtu ukončených projektov a plánovane ukončených projektov a i.

*9.2 Kľúčové ukazovatele výkonnosti - predovšetkým prevádzkové ukazovatele, ktoré organizácia používa na plánovanie kľúčových výsledkov výkonnosti a na monitorovanie a chápanie kľúčových procesov.*

Príkladom ukazovateľov v tejto kategórii sú rôzne finančné ukazovatele.

## 2.2 Priebeh samohodnotenia

### Zostavenie samohodnotiaceho tímu

V prípade malej samosprávy a malého úradu môže ísť o jeden tím s niekoľkými členmi (minimálne traja členovia), v tom prípade je vhodné, aby v ňom boli zastúpení pracovníci rôznych úrovní riadenia a rôznych útvarov organizácie. Veľké organizácie môžu vytvoriť jeden centrálny tím a menšie tímy pre jednotlivé čiastkové kritériá.

Je vhodné menovať zodpovednú osobu – manažéra projektu.

### Naplánovanie procesu samohodnotenia

Realistický časový plán, hlavné etapy a kontrolné body, plán komunikácie s jednotlivými zainteresovanými stranami, zaškolenie členov samohodnotiaceho tímu, príprava podkladov na samohodnotenie, samotné samohodnotenie, výber priorít na zlepšenie a tvorba akčného plánu, podávanie informácií vedeniu samosprávy.

### Zostavenie podkladovej správy

Podkladová správa prehľadne zhromažďuje základné informácie o stave organizácie podľa kritérií modelu. Pri jej zostavovaní bude potrebná spolupráca s rôznymi zamestnancami samosprávy.

### Samohodnotiaca správa - hodnotenie silných stránok a oblastí pre zlepšenie

V rámci hodnotenia by mal najprv každý člen tímu individuálne spísať svoje návrhy silných stránok a oblastí pre zlepšenie. Po následnej diskusii členov tímu by mal tí spoločne odsúhlasiť silných stránok a oblastí pre zlepšenie.

V praxi môžu podkladová správa a samohodnotiaca správa tvoriť jeden ucelený dokument.

### Výber priorít pre akčný plán

Zo zoznamu oblastí pre zlepšenie samohodnotiaci tím určí priority. Oblasti na zlepšenie je potrebné porovnať so stratégiami, cieľmi a prioritami samosprávy a do akčného plánu vybrať tie oblasti, ktoré najviac prispievajú k plneniu stratégie, cieľov a priorít. Do určenia priorít je potrebné zahrnúť vedenie samosprávy.

### Akčný plán pre zlepšenie

Akčný plán by mal byť postavený na výbere priorít z oblastí pre zlepšenie. Akčný plán zlepšovania na základe samohodnotenia môže byť samostatný, alebo môže byť integrovaný do iných dokumentov samosprávy podľa zvyklostí organizácie.

### Informovanie o výsledku samohodnotenia

O výsledku samohodnotenia je potrebné vhodne informovať pracovníkov organizácie. Predovšetkým je potrebné informovať o vybraných krokoch na zlepšenie procesov a efektívnosti organizácie, predovšetkým tých pracovníkov, ktorí boli do samohodnotenia organizácie priamo zapojení.

Dobrou praxou je poďakovať sa na záver samohodnotiaceho cyklu všetkým pracovníkom, ktorí sa na samohodnotení podieľali.

## 2.3 Návod na vyplnenie podkladovej správy

Podkladová správa umožňuje zhromaždiť podkladové informácie pre samohodnotenie. Jej úvodná časť pozostáva z popisu samosprávy a jej strategických priorít, hlavná časť obsahuje informácie v štruktúre deviatich kritérií modelu.

V úvodnej časti je potrebné popísať identifikačné údaje o samospráve, ako aj informáciu a strategických výzvach, prioritách a cieľoch samosprávy (rozsah cca 1 strany)

V hlavnej časti podkladovej správy dopĺňa hodnotiaci tím informácie podľa štruktúry modelu.

### Predpoklady

Kritéria číslo 1 až 5 (Vedenie až Procesy) sa označujú ako predpoklady. Tieto kritériá majú jednotnú štruktúru otázok v tabuľke.

P. č.	Požiadavky modelu	Stručný popis plnenia požiadavky	Odkaz na objektívne dôkazy
1b_1	Vyhodnocujú a zlepšujú lídri systém riadenia samosprávy tak, aby dosahovala plánované ciele?		

Pri samohodnotení vyplňame kolónky Stručný popis plnenia požiadavky a Odkaz na objektívne dôkazy.

#### *Stručný popis plnenia požiadavky v organizácii*

Popis súčasného stavu formulujte tak, aby pokiaľ možno obsahoval všetky dôležité informácie pre hodnotenie, teda nielen Prístup, ale aj Aplikáciu a Meranie a zlepšovanie.

#### *Odkaz na objektívne dôkazy*

Aj keď Model výnimčnosti EFQM ani Model ŠTART 2017 striktne nevyžadujú žiadne písomné dôkazy, tak objektívnymi dôkazmi budú najčastejšie písomné dôkazy. Objektívny dôkaz nemusí byť nevyhnutne písomný, v každom prípade však musí byť taký, aby ho prípadný externý hodnotiteľ mohol objektívne posúdiť. Preto do kolónky "Odkaz na objektívne dôkazy" uveďte odkaz na dokument, informačný systém, alebo uveďte, ako inak je možné doložiť tvrdenie o plnení danej požiadavky. Napr.:

P. č.	Požiadavky modelu	Stručný popis plnenia požiadavky	Odkaz na objektívne dôkazy
3b_4	Má úrad zavedený postup, ktorý zabezpečuje, že nový zamestnanec sa kvalitne zaškolí, rýchlo adaptuje a môže začať dosahovať požadované výsledky?	Vedenie samosprávy v roku 2014 prijalo koncepciu plánovania a riadenia ľudských zdrojov, ktorej jedna časť sa zaoberá procesom adaptácie nových zamestnancov. Štandardom je prekrývanie zamestnania nového	Koncepcia plánovania a rozvoja ľudských zdrojov mesta



V kolónke Ciele urobte značku, ak si pre daný ukazovateľ stanovujete ciele a ak ich plníte. V kolónke Porovnanie urobte značku, ak pre daný ukazovateľ máte externé porovnanie a ak sú vaše výsledky rovnaké alebo lepšie ako toto porovnanie. Pre porovnanie sa v ideálnom prípade používajú výsledky popredných organizácií (samospráv), ktoré udávajú vývojové trendy. Napr.:

Ukazovatele vnímania			
6.1 Ukazovatele vnímania	Trendy	Ciele	Porovnanie
Spokojnosť zákazníkov Pracoviska prvého kontaktu s poskytnutím služieb na škále 1 – 5 (občania/zákazníci majú možnosť vyplniť stručný dotazník, pričom jednou z otázok je spokojnosť s poskytnutím služby na Pracovisku prvého kontaktu; máme trendy za posledných 6 rokov)	x	x	
Spokojnosť občanov/zákazníkov s informáciami na webovej stránke mesta (otázku sme zaradili iba minulý rok, preto ešte nemáme trendy výsledkov)		x	

Ukazovatele vnímania merajú, ako (v tomto prípade) zákazníci vnímajú danú organizáciu a jej služby.

### Postup hodnotenia

Samohodnotenie pozostáva zo stanovenia silných stránok a oblastí pre zlepšenie. Keďže metodika je určená samosprávam, ktoré s implementáciou systému hodnotenia kvality iba začínajú, metodika neobsahuje bodové hodnotenie (ktoré je súčasťou napr. Modelu výnimčnosti EFQM). Určenie silných stránok a oblastí pre zlepšenie je totiž v tomto prípade dôležitejšie, ako bodové ohodnotenie. Najmä oblasti pre zlepšenie poskytujú základ pre akčný plán a ďalšie zlepšovanie. **Identifikovať oblasti pre zlepšenie a na ich základe zostaviť akčný plán je hlavným dôvodom sebahodnotenia.**

### Hodnotenie predpokladov

Každá požiadavka (otázka) v rámci 5 kritérií Predpokladov, stručný popis plnenia požiadavky a odkaz na objektívne dôkazy sú hodnotené osobitne. Pri každej požiadavke sa hodnotitelia pýtajú, či si je samospráva danej požiadavky vedomá a má naplánovaný postup jej napĺňania (má k danej požiadavke naplánovaný **prístup**), či je tento prístup **aplikovaný/uplatnený** v praxi systematickým spôsobom a či je pravidelne **hodnotený a zlepšovaný**.

Význam jednotlivých prvkov:

<b>Prístup</b>
Patrí sem to, čo samospráva v oblasti vymedzenej otázkou plánuje robiť, aby bola úspešná a akým spôsobom. Vedenie samosprávy navrhuje, ako oblasť strategicky riešiť a prístupy sú plánované tak, aby mohli byť realizované pomocou jednoznačného procesu a aby prístupy boli overené a podporovali plnenie stratégie a cieľov organizácie.
<b>Aplikácia/Uplatnenie</b>
Patrí sem to, čo samospráva v skutočnosti robí, aby navrhnutý prístup bol uplatnený v praxi a aby organizácii prinášal očakávané výsledky. Aplikácia/Uplatnenie sleduje, akým spôsobom je prístup v organizácii v praxi zavedený a používaný. Excelentné organizácie uplatňujú prístup vo všetkých relevantných oblastiach a miestach v organizácii.
<b>Hodnotenie a zlepšovanie</b>
Všetko sa vyvíja a preto je potrebné pravidelne hodnotiť, či navrhnutý prístup a jeho aplikácia spĺňajú aktuálne požiadavky a tým najlepším spôsobom podporujú plnenie cieľov a stratégie organizácie. Excelentné organizácie preto pravidelne a systematicky merajú a hodnotia prístupy a ich prínos a na základe hodnotenia ich systematicky zlepšujú. Najlepšie organizácie systematicky skúmajú, či sa neobjavili nové prístupy, ktoré by bolo vhodné uplatniť.

Najprv posúďte prístup - čo v danej otázke organizácia robí a akým spôsobom, či je prístup odôvodnený, systematický a či má väzbu na plnenie cieľov a stratégie organizácie. Následne posúďte, akým spôsobom sa prístup uplatňuje, či iba niekde, vo väčšine alebo vo všetkých príslušných oblastiach. Napokon posúďte, do akej miery organizácia danú oblasť hodnotí a zlepšuje. Systematické hodnotenie a zlepšovanie znamená, že hodnotenie má definovaný postup a že prístup a jeho uplatnenie je meraný vhodnými ukazovateľmi.

Pri kritériách predpokladov môže byť silnou stránkou veľmi dobre spracovaný prístup, jeho aplikácia alebo meranie a zlepšovanie. Chýbajúce meranie a zlepšovanie bude zrejme oblasťou pre zlepšenie. Predovšetkým oblasti pre zlepšenie popisujte dostatočne konkrétne, aby na základe popisu bolo možné navrhnúť konkrétnu akciu do akčného plánu, ktorá danú oblasť zlepší.

## Hodnotenie výsledkov

Každé kritérium Výsledkov sa ďalej člení na dve čiastkové subkritériá. Hodnotí sa každé čiastkové subkritérium zvlášť (napr. 6.1). Pri každom subkritériu sa hodnotí, nakoľko výsledky vykazujú pozitívne trendy, nakoľko sú stanované a plnené ciele a či organizácia výsledky porovnáva s externými štandardmi alebo najlepšími organizáciami. Ako posledné sa hodnotí, v akom rozsahu sú sledované výsledky merané a či sú použité ukazovatele primerané - inými slovami, či organizácia meria všetko, čo je v danej oblasti vhodné merať, prípadne či niektoré ukazovatele v meraní chýbajú. Pre hodnotenie je dobré mať k dispozícii aj zdôvodnenie nekonzistentnosti v uvádzaných výsledkoch, napr. zdôvodnenie krátko poklesu v inak pozitívnom trende.

## Význam jednotlivých prvkov pre výsledky:

<b>Trendy</b>
Výsledky v danom ukazovateli vykazujú najmenej trojročný pozitívny trend, čiže k dispozícii sú výsledky zo štyroch ročných meraní. Okrem pozitívnych trendov môžu výsledky vykazovať aj trvalo dobrú výkonnosť. Ako pozitívnu je možné brať aj situáciu, keď trend klesá z objektívnych dôvodov, ale pomalšie, ako je bežný priemer. Dôkaz o trvalo dobrej výkonnosti, alebo klesanie pomalším než priemerným tempom, je však možné poskytnúť len porovnaním s inými organizáciami.
<b>Ciele</b>
Excelentné organizácie plánujú, aké výsledky chcú dosiahnuť. Preto sa hodnotí, či sú ciele vhodne stanovené (ani príliš mätko, ani nereálne vysoko a v nadväznosti na skutočné potreby a stratégie organizácie) a či ich organizácia plní.
<b>Porovnanie</b>
Excelentné organizácie porovnávajú svoje kľúčové výsledky s uznávanými externými štandardmi, napr. s najlepšimi podobnými organizáciami. Preto sa hodnotí, či organizácia svoje výsledky porovnáva s externými údajmi a či sú tieto porovnania priaznivé.
<b>Rozsah a primeranosť</b>
Excelentné organizácie merajú všetko podstatné. Preto sa hodnotí rozsah pokrytia danej oblasti vhodnými ukazovateľmi. Použité meradlá a ich počet sa bude líšiť podľa veľkosti a zamerania organizácie.

Pri kritériách výsledkov môže byť oblasťou na zlepšenie napríklad doplnenie dôležitých chýbajúcich ukazovateľov. Prax ukazuje, že takéto chýbajúce ukazovatele sa pri organizáciách začínajúcich s meraním kvality typicky týkajú vnímania zákazníkov alebo zamestnancov. Ďalšou oblasťou pre zlepšenie môže byť porovnávanie (benchmarking) výsledkov.

Ak je potrebné niektoré výsledky zlepšiť, zrejme to povedie k potrebe zlepšenia v niektorej oblasti na strane predpokladov, ktorá výsledky ovplyvňuje. Ak napríklad klesá spokojnosť pracovníkov s možnosťami pre vzdelávanie, tak zrejme bude treba zlepšiť systematický rozvoj pracovníkov.

Silné stránky a oblasti pre zlepšenia zaznamenávajúte stručne, ale dostatočne konkrétne do tabuliek k jednotlivým kritériám. Je pravdepodobné, že výsledkom bude niekoľko desiatok oblastí na zlepšenie. Z týchto oblastí vyberte hlavné, ktorých zlepšenie najviac prispeje k plneniu stratégie a cieľov organizácie pre ďalšie obdobie. Tieto oblasti využijete pri tvorbe akčného plánu.

## 2.4 Podkladová správa pre samohodnotenie

1. Informácia o samospráve
  - Identifikačné údaje o samospráve
  - Strategické výzvy, priority a ciele samosprávy (rozsah cca 1 strany)
2. Správa podľa kritérií a požiadaviek modelu

### Kritérium 1: Vedenie

*Správajú sa lídri tak, aby samospráva dosahovala svoje ciele?*

P. č.	Požiadavky modelu	Stručný popis plnenia požiadavky	Odkaz na objektívne dôkazy
1a_1	Vytvárajú lídri samosprávy inšpirujúcu predstavu o budúcnosti obce? Spájajú okolo nej obyvateľov a zamestnancov samosprávy? Rozvíjajú víziu do podoby dlhodobých stratégií rozvoja?		
1a_2	Má samospráva nastavené pravidlá etického správania pre volených predstaviteľov a zamestnancov? Existujú kontrolné mechanizmy ich dodržiavania?		
1a_3	Má samospráva vytvorený mechanizmus systematického a zrozumiteľného informovania verejnosti o činnosti a rozhodnutiach svojich lídrov a orgánov?		
1b_1	Vyhodnocujú a zlepšujú lídri systém riadenia samosprávy tak, aby dosahovala plánované ciele?		
1b_2	Monitorujú vedúci pracovníci dosahovanie cieľov samosprávy pomocou vyváženého súboru ukazovateľov, ktorý zohľadňuje rovnováhu medzi potrebami a očakávaniami rôznych skupín občanov a zákazníkov?		
1b_3	Zisťujú vedúci zamestnanci spätnú väzbu od zamestnancov alebo nadriadených na úroveň svojich manažérskych schopností a spôsob riadenia? Implementujú tieto zistenia do manažérskej práce?		



1c_1	Zapájajú sa lídri obce do systematického rozvoja vzťahov a komunikácie v rámci miestnej komunity (záujmové skupiny, občianske združenia, politické strany, profesijné a podnikateľské združenia, komunity na sociálnych sieťach a i.)? Rozvíjajú lídri obce vzťahy v rámci celoslovenskej a regionálnej samosprávy a vzťahy s inými orgánmi štátnej správy?		
1d_1	Budujú lídri v samospráve a jej výkonných zložkách kultúru, ktorá podporuje generovanie nových nápadov a spôsobov myslenia, angažovanosť zamestnancov, orientáciu na výsledky a zlepšovanie služieb občanom?		
1e_1	Vyhodnocuje vedenie obce pravidelne oblasti, v ktorých je potrebné realizovať zmeny (napr. v stratégiách a plánoch, v poskytovaní služieb, v externých partnerstvách, v chode úradu a zriadených organizácií a pod.)? Sú predstavitelia obce iniciátormi a motormi potrebných zmien?		
1e_2	Vytvárajú lídri obce okrem pevnej organizačnej štruktúry aj flexibilné ad-hoc štruktúry (napr. prierezové pracovné komisie, porady, projektové tímy)?		
1e_3	Majú členovia vedenia obce vytvorené vhodné štruktúry a mechanizmy na monitorovanie a vyhodnocovanie priebežne vznikajúcich príležitostí (napr. možnosti dotácií, podávania projektových žiadostí)?		
1e_4	Vysvetľujú lídri samosprávy a vedúci pracovníci obce osobne dôvody pre zmeny relevantným zainteresovaným skupinám (zamestnanci, poslanci, skupiny občanov) a získavajú u nich pre zmeny podporu?		

## Kritérium 2: Stratégia

*Vznikajú strategické materiály tak, aby samospráva dobre definovala svoje ciele a spôsoby ich dosahovania?*

P. č.	Požiadavky modelu	Stručný popis plnenia požiadavky	Odkaz na objektívne dôkazy
2a_1	Má obec spracované strategické dokumenty, ktoré pomenovávajú jej priority a určujú jej základné smerovanie?		

2a_2	Vychádzajú strategické dokumenty z dôslednej analýzy vonkajšieho prostredia (súčasný stav a predpokladaný vývoj v regióne, štáte, na úrovni samospráv)?		
2a_3	Vychádzajú strategické dokumenty z analýzy potrieb a očakávaní obyvateľov a zainteresovaných skupín? Boli občania a relevantné zainteresované skupiny (občianske združenia, podnikatelia a pod.) zapojení do tvorby stratégií, prebehol zber ich požiadaviek a pripomienok? Zohľadňujú sa pri tvorbe stratégií potreby budúcich generácií?		
2a_4	Sú v strategických dokumentoch identifikované potenciálne riziká, ktoré môžu ohroziť dosiahnutie plánovaných cieľov? Existujú pre tieto situácie alternatívne scenáre/krizové plány?		
2a_5	Definujú strategické dokumenty konkurenčnú výhodu oproti iným obciam - v čom sa odlišuje, v čom je jedinečná oproti iným obciam v rámci regiónu (napr. historický, kultúrny, spoločenský, socio-ekonomický alebo prírodný aspekt obce)? Identifikujú strategické dokumenty cesty, ako konkurenčné výhody obce využiť?		
2b_1	Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov informácie o svojej výkonnosti a kapacitách s cieľom zistiť, čo je potrebné zlepšiť alebo zmeniť, aby dosahovala plánované ciele?		
2b_2	Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov, ako môžu plánované ciele pomôcť naplňať jej partneri?		
2d_1	Je stratégia ďalej rozpracovávaná v podobe čiastkových stratégií, podporných politík, projektov alebo vhodných organizačných opatrení? Je stratégia rozpracovaná vo forme cieľov pre jednotlivé organizačné útvary, resp. jednotlivých zamestnancov? Sú tieto ciele realizovateľné, finančne kryté, darí sa ich naplňať?		
2d_2	Sú o stratégiách a z nich vyplývajúcich prioritách systematicky informované relevantné zainteresované skupiny (občianske združenia, profesijné a podnikateľské združenia a pod.)?		

2c_1	Sú strategické dokumenty, plány a projekty pravidelne prehodnocované z hľadiska dosahovania cieľov a vyhodnocovania rizík a v prípade potreby aktualizované?		
2c_2	Je nastavený proces zabezpečenia kontinuity (resp. aktualizácie) stratégií obce (a v nich obsiahnutých cieľov) v období prechodu politickej moci na nových volených zástupcov?		

### Kritérium 3: Zamestnanci

*Sú zamestnanci dostatočne kompetentní, výkonní a zabezpečení, aby samospráva mohla dosahovať svoje ciele?*

P. č.	Požiadavky modelu	Stručný popis plnenia požiadavky	Odkaz na objektívne dôkazy
3a_1	Má samospráva vytvorenú riadiacu dokumentáciu a postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov? Sú tieto materiály v súlade so strategickými potrebami samosprávy a sú pravidelne aktualizované v súlade so zmenami stratégií a plánov samosprávy?		
3b_1	Majú zamestnanci zadanú požadovanú úroveň kompetencií (znalostí, zručností a schopností), ktorá sa odvíja od potrieb samosprávy/úradu?		
3b_2	Zisťuje úrad systematicky rozdiel medzi požadovanou úrovňou kompetencií zamestnancov (znalostí, zručností a schopností) a ich skutočnou úrovňou? Vyrovnáva zistené rozdiely systematickým vzdelávaním a rozvojom zamestnancov?		
3b_3	Je systém prijímania nových zamestnancov založený na porovnávaní znalostí, zručností a schopností kandidátov s vopred zadanými požiadavkami na pozíciu odvodenými od potrieb samosprávy/úradu? Je tento systém otvorený pre všetkých uchádzačov?		
3b_4	Má úrad zavedený postup, ktorý zabezpečuje, že nový zamestnanec sa kvalitne zaškolí, rýchlo adaptuje a môže začať dosahovať požadované výsledky?		

3c_1	Sú zamestnanci povzbudzovaní a podporovaní, aby sa zapájali do zlepšovania efektívnosti a interných postupov úradu (resp. obecných organizácií)?		
3d_1	Prebieha medzi zamestnancami efektívna pracovná komunikácia? Majú zamestnanci priestor vyjadriť svoje názory, berú tieto názory nadriadení do úvahy pri rozhodnutiach? Informujú manažéri zamestnancov o všetkom potrebnom?		
3e_1	Má úrad jasne definované kritériá, na základe ktorých posudzuje výkonnosť zamestnancov? Majú zamestnanci stanovené individuálne ciele?		
3e_2	Realizuje úrad pravidelné hodnotenie výkonnosti pracovníkov? Je toto hodnotenie motivačné, zamerané na zlepšenie v budúcnosti a na vypočutie a podporu zamestnanca?		
3e_3	Odráža systém finančného odmeňovania výkonnosť zamestnancov a napĺňanie cieľov samosprávy/úradu?		
3e_4	Využíva obec systematicky ako súčasť odmeňovania a motivácie zamestnancov nefinančné benefity?		
3e_5	Zisťuje úrad pravidelne úroveň spokojnosti svojich zamestnancov s jednotlivými aspektmi práce, identifikuje motivačné a demotivačné faktory?		

#### Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

*Podporujú partnerstvá mesta plnenie cieľov a plánov samosprávy? Sú zdroje riadené tak, aby podporovali plnenie cieľov a plánov samosprávy?*

P. č.	Požiadavky modelu	Stručný popis plnenia požiadavky	Odkaz na objektívne dôkazy
4a_1	Vyberá si samospráva kľúčových dodávateľov (napr. odpadové hospodárstvo, energie, osvetlenie a i.) transparentným spôsobom a v súlade s cieľmi a plánmi samosprávy? Má nastavené zmluvy s kľúčovými dodávateľmi tak, že môže dodávateľsko-odberateľské vzťahy reálne riadiť (napr. zmena zmlúv, vypovedateľnosť zmlúv a pod.)?		

4a_2	Je zabezpečená kontrola a riadenie organizácií zriadených samosprávou (školy, technické služby a pod.) - spôsob vymenovania vedenia, schvaľovanie plánov a cieľov, nastavenie merateľných ukazovateľov, pravidlá ekonomického správania, napĺňanie dlhodobých očakávaní zriaďovateľa?		
4a_3	Spolupracuje samospráva s inými samosprávami (napr. partnerské obce, členstvo v profesijných organizáciách samosprávy, lokálne a regionálne združenia), využíva tieto vzťahy v prospech plnenia vlastných cieľov, využíva získané skúsenosti pre zlepšenie vlastnej efektívnosti?		
4b_1	Využíva samospráva svoje finančné zdroje systematickým spôsobom a v súlade s plánovanými cieľmi? Má finančne pokryté všetky strategické oblasti?		
4b_2	Prideľujú sa investičné zdroje tak, aby zabezpečili primárne dlhodobé ciele? Sú investície plánované a systematicky vyhodnocované z pohľadu návratnosti?		
4b_3	Sú schválené rozpočty, zmeny rozpočtov, výročné správy a sadzby daní a poplatkov zverejnené a ľahko prístupné? Je verejnosti k dispozícii informácia o plnení rozpočtu a o výbere daní?		
4b_4	Má samospráva účinný systém sledovania čerpania a využívania rozpočtových prostriedkov? Vytvára a aplikuje kontrolné mechanizmy zamedzujúce zneužívaniu zdrojov a plytvaniu nimi? Využíva riadenie finančných rizík?		
4c_1	Sú budovy, zariadenia a prírodné zdroje (pozemky, lesy, lúky, voda a i.) vo vlastníctve samosprávy dôsledne udržiavané, chránené a zabezpečené? Sú riadené a využívané finančne a environmentálne udržateľným spôsobom? Existuje plán výdavkov, ktorý zabezpečuje dlhodobú životnosť infraštruktúry a majetku obce?		
4c_2	Hospodári samospráva efektívne s využívanými zdrojmi (materiál, energia), minimalizuje objem vzniknutého odpadu, realizuje jeho recykláciu?		

4d_1	Je technologický rozvoj samo-správy (IKT, energie, osvetlenie, odpadové hospodárstvo, doprava a i.) riadený spôsobom, ktorý podporuje dosiahnutie stanovených cieľov? Je systematicky riadené využívanie existujúcich technológií?		
4e_1	Prebieha v rámci úradu efektívny zber a správa informácií a znalostí? Je zaistený prístup zamestnancov k informáciám potrebným pre prácu a rozhodovanie? Je zabezpečené odovzdanie všetkých relevantných informácií pri zmenách na pracovných pozíciách a pri vzájomnom zastupovaní zamestnancov? Je zabezpečená relevantná ochrana dát a informácií?		
4e_2	Majú starosta/primátor, poslanci a členovia komisií včas a v potrebnej kvalite k dispozícii informácie potrebné pre rozhodovanie?		

### Kritérium 5: Procesy, služby a projekty

*Sú procesy v samospráve nastavené tak, aby najlepšie pomáhali dosahovaniu cieľov a plánov samosprávy? Sú služby poskytované tak, aby to zodpovedalo cieľom v tejto oblasti? Sú projekty riadené tak, aby boli dosahované očakávané výsledky?*

P. č.	Požiadavky modelu	Stručný popis plnenia požiadavky	Odkaz na objektívne dôkazy
5a_1	Sú pre rutinné činnosti a služby vytvorené jasné pracovné postupy? Využíva samospráva postupy procesného riadenia - sú procesy systematicky popísané, realizované, prehodnocované a zlepšované? Sú zmeny v procesoch a postupoch komunikované dotknutým zamestnancom a je zabezpečené potrebné zaškolenie?		
5a_2	Existuje v samospráve štandardný postup riadenia projektov? Majú projekty definované ciele a parametre úspešnosti? Je vyhodnocovaný prínos projektov po ich ukončení?		
5d_1	Má samospráva identifikované a kategorizované všetky služby, ktoré poskytuje?		
5d_2	Sú služby poskytované samosprávou/úradom spoľahlivé, rýchle, užívateľsky príjemné? Sú tieto atribúty merané a porovnávané s inými samosprávami?		

5d_3	Existujú štandardy správania sa zamestnancov samosprávy voči občanom/zákazníkom? Existujú kontrolné mechanizmy ich dodržiavania?		
5c_1	Prebieha v rámci samosprávy efektívna a úspešná obojsmerná komunikácia medzi obyvateľmi, orgánmi samosprávy a výkonnými zložkami samosprávy? Sú služby úradu efektívne propagované a vysvetľované občanom? Je v dostatočnej miere zabezpečené informovanie verejnosti o kľúčových otázkach života obce a o dosahovaných výsledkoch?		
5b_1	Snaží sa úrad systematicky o zlepšovanie svojich služieb (resp. vytváranie nových služieb) s cieľom optimalizovať ich hodnotu pre občanov/zákazníkov? Snaží sa inšpirovať dobrými príkladmi z iných samospráv?		
5b_2	Realizujú sa v samospráve externé audity a kontroly? Využíva ich výsledky na zlepšovanie svojich služieb, výkonnosti a efektívnosti?		
5e_1	Identifikuje samospráva priebežne jednotlivé skupiny svojich zákazníkov / zainteresovaných strán (občianske združenia, politické strany, profesijné a podnikateľské združenia, komunity na sociálnych sieťach, vekové skupiny, obyvatelia mestských častí a pod.) a mapuje ich potreby a očakávania?		
5e_2	Zbiera samospráva od občanov a zákazníkov spätnú väzbu o kvalite poskytovaných služieb, zbiera podnety, zisťuje názory? Vedie táto komunikácia ku konkrétnym krokom či aktivitám?		
5e_3	Je vytvorený proces pre spracovanie individuálnych sťažností, týkajúcich sa výkonu verejných služieb a autorít, s určenou lehotou pre zabezpečenie reakcie (nápravy) a existuje dôkaz o jeho dodržiavaní?		
5e_4	Vysvetľuje samospráva úspešne občanom, aké sú kompetencie samosprávy a ich hranice? Vysvetľuje samospráva úspešne občanom/zákazníkom ich povinnosti?		
5e_5	Podporuje samospráva činnosť mimovládnych organizácií?		







Platí vzťah, že zlepšovanie ukazovateľov výkonnosti (napr. počet hodín vzdelávania zamestnancov) by sa malo neskôr prejavíť na zlepšení ukazovateľov vnímania (napr. spokojnosť zamestnancov s možnosťami vzdelávania).

Ukazovatele výkonnosti			
7.2 Ukazovatele výkonnosti	Trendy	Ciele	Porovnanie

Ak používate viac ako 10 ukazovateľov vnímania alebo viac ako 10 ukazovateľov výkonnosti, uveďte 10 z vášho pohľadu najdôležitejších.

V stĺpcoch Trendy, Ciele a Porovnanie urobte značku, napr. „X“, ak: Trendy sú za posledné 3 roky rastúce alebo výkonnosť je trvalo výborná; Ciele sú vhodne stanovené a plnené; máte porovnanie (benchmarking) s dobrými externými štandardmi a porovnanie je priaznivé.

### Kritérium 8: Spoločnosť - Výsledky

*Kritérium sa týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje v uspokojovaní potrieb a očakávaní svojho okolia na miestnej, štátnej a medzinárodnej úrovni. V prípade miestnej samosprávy a jej obecného/mestského/miestneho úradu ide predovšetkým o obraz obce z pohľadu obyvateľov iných obcí, osobitne z pohľadu návštevníkov obce.*

**Ukazovatele vnímania** sa týkajú vnímania obce okolím, teda obyvateľmi iných obcí, návštevníkmi, občanmi SR a pod. (získané napr. z prieskumov názorov návštevníkov alebo analýzou informovania o obci v regionálnych alebo celoštátnych médiách).

Príkladom ukazovateľov v tejto kategórii je početnosť pozitívnych správ o samospráve v médiách a na sociálnych sieťach, pomer pozitívnych a negatívnych správ o samospráve v médiách a na sociálnych sieťach. V prípade samospráv sem môžu spadať aj ukazovatele, ktoré sú dôležité pre samosprávu ako takú, ale mestský / obecný úrad na ne vplýva iba nepriamo, napr. výsledky žiakov v celoslovenskom testovaní.

Ukazovatele vnímania			
8.1 Ukazovatele vnímania	Trendy	Ciele	Porovnanie





## 2.5 Čo si všímať pri samohodnotení

Súhrn tipov pre hodnotiteľov z realizácie samohodnotení v 9 miestnych samosprávach.

### Kritérium 1: Vedenie

*Správajú sa lídri tak, aby samospráva dosahovala svoje ciele?*

P. č.	Požiadavky modelu	Čo si všímať pri samohodnotení?
1a_1	Vytvárajú lídri samosprávy inšpirujúcu predstavu o budúcnosti obce? Spájajú okolo nej obyvateľov a zamestnancov samosprávy? Rozvíjajú víziu do podoby dlhodobých stratégií rozvoja?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podiel starostu/primátora a poslancov na tvorbe a aktualizácii strategických materiálov</li> <li>• Zhoda starostu/primátora a poslancov na strategických prioritách mesta</li> <li>• Komunikácia strategických priorit verejnosti</li> <li>• Motivácia zamestnancov samosprávy zo strany starostu/primátora a poslancov</li> </ul>
1a_2	Má samospráva nastavené pravidlá etického správania pre volených predstaviteľov a zamestnancov? Existujú kontrolné mechanizmy ich dodržiavania?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etický kódex zamestnancov/volených predstaviteľov</li> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Komisia na ochranu verejného záujmu</li> <li>• Zverejňovanie majetkových priznaní</li> <li>• Smernica o oznamovaní protispoločenskej činnosti</li> <li>• Zásady hospodárenia a nakladania s majetkom</li> </ul>
1a_3	Má samospráva vytvorený mechanizmus systematického a zrozumiteľného informovania verejnosti o činnosti a rozhodnutiach svojich lídrov a orgánov?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zverejňovanie dokumentácie k zasadnutiam ObZ/MsZ – plán zasadnutí, pozvánky, materiály na rokovanie, zápisnica, uznesenia, prehľad hlasovaní, rokovací poriadok, online vysielanie zasadnutia, audio/video záznam zasadnutia</li> <li>• Informácie o rozhodovaniach komisií MsZ</li> <li>• Informovanie prostredníctvom rôznych médií</li> </ul>
1b_1	Vyhodnocujú a zlepšujú lídri systém riadenia samosprávy tak, aby dosahovala plánované ciele?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systém porád, zadávania a kontroly úloh</li> <li>• Procesné riadenie, systém tvorby a prehodnocovania interných dokumentov</li> <li>• Systémy riadenia kvality</li> </ul>
1b_2	Monitorujú vedúci pracovníci dosahovanie cieľov samosprávy pomocou vyváženého súboru ukazovateľov, ktorý zohľadňuje rovnováhu medzi potrebami a očakávaniami rôznych skupín občanov a zákazníkov?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programový rozpočet</li> <li>• Program rozvoja obce/mesta</li> <li>• Súlad merateľných ukazovateľov v oboch dokumentoch</li> <li>• Výstižnosť merateľných ukazovateľov (SMART)</li> </ul>
1b_3	Zisťujú vedúci zamestnanci spätnú väzbu od zamestnancov alebo nadriadených na úroveň svojich manažérskych schopností a spôsob riadenia? Implementujú tieto zistenia do manažérskej práce?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prieskumy spokojnosti zamestnancov</li> <li>• Hodnotiace rozhovory</li> </ul>
1c_1	Zapájajú sa lídri obce do systematického rozvoja vzťahov a komunikácie v rámci miestnej komunity (záujmové skupiny, občianske združenia, politické strany, profesijné a podnikateľské združenia, komunity na sociálnych sieťach a i.)? Rozvíjajú lídri obce vzťahy v rámci celoslovenskej a regionálnej samosprávy a vzťahy s inými orgánmi štátnej správy?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systém spolupráce s organizáciami v rámci miestnej komunity</li> <li>• Členstvo v organizáciách samospráv a v regionálnych organizáciách</li> <li>• Členstvá zamestnancov samosprávy v profesionálnych organizáciách</li> </ul>

1d_1	Budujú lídri v samospráve a jej výkonných zložkách kultúru, ktorá podporuje generovanie nových nápadov a spôsobov myslenia, angažovanosť zamestnancov, orientáciu na výsledky a zlepšovanie služieb občanom?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšovateľské hnutie</li> <li>• Výročné stretnutia so zamestnancami</li> <li>• Iniciatívy zamestnancov zamerané na zlepšovanie služieb</li> </ul>
1e_1	Vyhodnocuje vedenie obce pravidelne oblasti, v ktorých je potrebné realizovať zmeny (napr. v stratégiách a plánoch, v poskytovaní služieb, v externých partnerstvách, v chode úradu a zriadených organizácií a pod.)? Sú predstavitelia obce iniciátormi a motormi potrebných zmien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsah pravidelných porád vedenia mesta</li> <li>• Obsah zasadnutí obecných/mestských zastupiteľstiev</li> <li>• Interné smernice</li> <li>• Harmonogramy prác ObÚ/MsÚ</li> <li>• Tvorba rozpočtu</li> </ul>
1e_2	Vytvárajú lídri obce okrem pevnej organizačnej štruktúry aj flexibilné ad-hoc štruktúry (napr. priezovové pracovné komisie, porady, projektové tímy)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systémy porád</li> <li>• Projektové tímy a pracovné komisie</li> </ul>
1e_3	Majú členovia vedenia obce vytvorené vhodné štruktúry a mechanizmy na monitorovanie a vyhodnocovanie priebežne vznikajúcich príležitostí (napr. možnosti dotácií, podávania projektových žiadostí)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddelenie poverené projektovou agendou</li> <li>• Pracovník poverený projektovou agendou</li> <li>• Systém porád zameraný na monitoring projektov a vyhodnocovanie nových príležitostí</li> </ul>
1e_4	Vysvetľujú lídri samosprávy a vedúci pracovníci obce osobne dôvody pre zmeny relevantným zainteresovaným skupinám (zamestnanci, poslanci, skupiny občanov) a získavajú u nich pre zmeny podporu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikačná stratégia</li> <li>• Zverejňovanie zmien a ich zdôvodňovanie (webstránka mesta, tlačoviny, verejné diskusie, systém vnútorných porád)</li> <li>• Systém spolupráce starostu/primátora/úradu s poslancami)</li> </ul>

## Kritérium 2: Stratégia

*Vznikajú strategické materiály tak, aby samospráva dobre definovala svoje ciele a spôsoby ich dosahovania?*

P. č.	Požiadavky modelu	Čo si všímať pri samohodnotení?
2a_1	Má obec spracované strategické dokumenty, ktoré pomenovávajú jej priority a určujú jej základné smerovanie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program rozvoja mesta/obce</li> <li>• Ďalšie strategické materiály a dôležité plány – Komunitný plán sociálnych služieb, Plán odpadového hospodárstva, ÚPN a i.</li> </ul>
2a_2	Vychádzajú strategické dokumenty z dôslednej analýzy vonkajšieho prostredia (súčasný stav a predpokladaný vývoj v regióne, štáte, na úrovni samospráv)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytická časť Programu rozvoja mesta/obce</li> <li>• Analytické časti ďalších strategických materiálov</li> </ul>
2a_3	Vychádzajú strategické dokumenty z analýzy potrieb a očakávaní obyvateľov a zainteresovaných skupín? Boli občania a relevantné zainteresované skupiny (občianske združenia, podnikatelia a pod.) zapojení do tvorby stratégií, prebehlo zber ich požiadaviek a pripomienok? Zohľadňujú sa pri tvorbe stratégií potreby budúcich generácií?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytická časť Programu rozvoja mesta/obce</li> <li>• Analytické časti ďalších strategických materiálov</li> <li>• Zbieranie pripomienok občanov v procese tvorby stratégií, verejné zhromaždenia, komunikácia s podnikateľmi a organizáciami v obci</li> </ul>
2a_4	Sú v strategických dokumentoch identifikované potenciálne riziká, ktoré môžu ohroziť dosiahnutie plánovaných cieľov? Existujú pre tieto situácie alternatívne scenáre/krízové plány?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytická časť Programu rozvoja mesta/obce</li> <li>• Analytické časti ďalších strategických materiálov</li> </ul>

2a_5	Definujú strategické dokumenty konkurenčnú výhodu oproti iným obciam - v čom sa odlišuje, v čom je jedinečná oproti iným obciam v rámci regiónu (napr. historický, kultúrny, spoločenský, socio-ekonomický alebo prírodný aspekt obce)? Identifikujú strategické dokumenty cesty, ako konkurenčné výhody obce využiť?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytická časť Programu rozvoja mesta/obce</li> <li>• Analytické časti ďalších strategických materiálov</li> </ul>
2b_1	Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov informácie o svojej výkonnosti a kapacitách s cieľom zistiť, čo je potrebné zlepšiť alebo zmeniť, aby dosahovala plánované ciele?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytická časť Programu rozvoja mesta/obce</li> <li>• Analytické časti ďalších strategických materiálov</li> </ul>
2b_2	Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov, ako môžu plánované ciele pomôcť naplňať jej partneri?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytická časť Programu rozvoja mesta/obce</li> <li>• Analytické časti ďalších strategických materiálov</li> </ul>
2d_1	Je stratégia ďalej rozpracovávaná v podobe čiasťkových stratégií, podporných politík, projektov alebo vhodných organizačných opatrení? Je stratégia rozpracovaná vo forme cieľov pre jednotlivé organizačné útvary, resp. jednotlivých zamestnancov? Sú tieto ciele realizovateľné, finančne kryté, darí sa ich naplňať?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akčný (implementačný) plán PRO/PRM</li> <li>• Strategické materiály a dôležité plány – Komunálny plán sociálnych služieb, Plán odpadového hospodárstva, ÚPN a i.</li> <li>• Pripravované a realizované projekty a opatrenia</li> </ul>
2d_2	Sú o stratégiách a z nich vyplývajúcich prioritách systematicky informované relevantné zainteresované skupiny (občianske združenia, profesijné a podnikateľské združenia a pod.)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktívna komunikácia po schválení stratégií s relevantnými organizáciami a subjektmi (lokálne médiá, pošta, stretnutia)</li> </ul>
2c_1	Sú strategické dokumenty, plány a projekty pravidelne prehodnocované z hľadiska dosahovania cieľov a vyhodnocovania rizík a v prípade potreby aktualizované?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidelný monitoring, vyhodnocovanie a aktualizácia Programu rozvoja mesta/obce, Akčného plánu PRM a pod.</li> <li>• Vyhodnocovanie a monitoring plánov a projektov</li> </ul>
2c_2	Je nastavený proces zabezpečenia kontinuity (resp. aktualizácie) stratégií obce (a v nich obsiahnutých cieľov) v období prechodu politickej moci na nových volených zástupcov?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platnosť strategických dokumentov obce/mesta – časové prekrývanie volebných období</li> <li>• Interná smernica</li> </ul>

### Kritérium 3: Zamestnanci

*Sú zamestnanci dostatočne kompetentní, výkonní a zabezpečení, aby samospráva mohla dosahovať svoje ciele? Je ich dostatok?*

P. č.	Požiadavky modelu	Čo si všímať pri samohodnotení?
3a_1	Má samospráva vytvorenú riadiacu dokumentáciu a postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov? Sú tieto materiály v súlade so strategickými potrebami samosprávy a sú pravidelne aktualizované v súlade so zmenami stratégií a plánov samosprávy?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizačný poriadok</li> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Karty pracovných pozícií</li> <li>• Smernice zamerané na plánovanie ľudských zdrojov, výber nových zamestnancov, adaptačný proces, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, systém riadenia a hodnotenia výkonnosti zamestnancov</li> </ul>
3b_1	Majú zamestnanci zadanú požadovanú úroveň kompetencií (znalostí, zručností a schopností), ktorá sa odvíja od potrieb samosprávy/úradu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizačný poriadok</li> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Karty pracovných pozícií</li> <li>• Smernice zamerané na plánovanie ľudských zdrojov, výber nových zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, systém riadenia a hodnotenia výkonnosti zamestnancov</li> </ul>

3b_2	Zisťuje úrad systematicky rozdiel medzi požadovanou úrovňou kompetencií zamestnancov (znalostí, zručností a schopností) a ich skutočnou úrovňou? Vyrovnáva zistené rozdiely systematickým vzdelávaním a rozvojom zamestnancov?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Karty pracovných pozícií</li> <li>• Smernice zamerané na plánovanie ľudských zdrojov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, systém riadenia a hodnotenia výkonnosti zamestnancov</li> </ul>
3b_3	Je systém prijímania nových zamestnancov založený na porovnávaní znalostí, zručností a schopností kandidátov s vopred zadefinovanými požiadavkami na pozíciu odvodenými od potrieb samosprávy/úradu? Je tento systém otvorený pre všetkých uchádzačov?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Karty pracovných pozícií</li> <li>• Smernice zamerané na plánovanie ľudských zdrojov, výber nových zamestnancov</li> </ul>
3b_4	Má úrad zavedený postup, ktorý zabezpečuje, že nový zamestnanec sa kvalitne zaškolí, rýchlo adaptuje a môže začať dosahovať požadované výsledky?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Karty pracovných pozícií</li> <li>• Smernice zamerané na plánovanie ľudských zdrojov, výber nových zamestnancov, adaptačný proces, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov</li> </ul>
3c_1	Sú zamestnanci povzbudzovaní a podporovaní, aby sa zapájali do zlepšovania efektívnosti a interných postupov úradu (resp. obecných organizácií)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizačný poriadok</li> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Poriadok odmeňovania</li> <li>• Pravidlá vyhodnocovania plnenia stratégií, projektov, plánov</li> <li>• Pravidlá pre spracovanie podnetov od verejnosti, podnetov od poslancov</li> <li>• Formálne aj neformálne pravidlá vedenia porád</li> <li>• Formálne aj neformálne pravidlá motivácie zamestnancov</li> </ul>
3d_1	Prebieha medzi zamestnancami efektívna pracovná komunikácia? Majú zamestnanci priestor vyjadriť svoje názory, berú tieto názory nadriadení do úvahy pri rozhodnutiach? Informujú manažéri zamestnancov o všetkom potrebnom?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizačný poriadok</li> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Formálne aj neformálne pravidlá vedenia porád, pravidlá pre informovanie</li> </ul>
3e_1	Má úrad jasne definované kritériá, na základe ktorých posudzuje výkonnosť zamestnancov? Majú zamestnanci stanovené individuálne ciele?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Karty pracovných pozícií</li> <li>• Poriadok odmeňovania</li> <li>• Smernice zamerané na plánovanie ľudských zdrojov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, systém riadenia a hodnotenia výkonnosti zamestnancov</li> <li>• Záznamy z hodnotiacich pohovorov</li> </ul>
3e_2	Realizuje úrad pravidelné hodnotenie výkonnosti pracovníkov? Je toto hodnotenie motivačné, zamerané na zlepšenie v budúcnosti a na vypočutie a podporu zamestnanca?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovný poriadok</li> <li>• Karty pracovných pozícií</li> <li>• Poriadok odmeňovania</li> <li>• Smernice zamerané na plánovanie ľudských zdrojov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, systém riadenia a hodnotenia výkonnosti zamestnancov</li> <li>• Záznamy z hodnotiacich pohovorov</li> </ul>
3e_3	Odráža systém finančného odmeňovania výkonnosť zamestnancov a napĺňanie cieľov samosprávy/úradu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poriadok odmeňovania</li> <li>• Smernice zamerané na plánovanie ľudských zdrojov, systém riadenia a hodnotenia výkonnosti zamestnancov</li> </ul>



3e_4	Využíva obec systematicky ako súčasť odmeňovania a motivácie zamestnancov nefinančné benefity?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Napr. flexibilný pracovný čas, odborné a jazykové vzdelávanie, telefón a notebook aj na súkromné účely, parkovacie miesto v mieste práce, zamestnanecké zľavy, práca z domu, dovolenka navyše, nadštandardná zdravotná starostlivosť, odmeny pri pracovných a životných jubileách, nápoje zadarmo, preplatenie športových aktivít, motivačné programy, pridelovanie zaujímavých úloh, vychádzanie v ústrety rodinným povinnostiam a pod.</li> </ul>
3e_5	Zisťuje úrad pravidelne úroveň spokojnosti svojich zamestnancov s jednotlivými aspektmi práce, identifikuje motivačné a demotivačné faktory?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zamestnanecké prieskumy</li> </ul>

#### Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

*Podporujú partnerstvá mesta plnenie cieľov a plánov samosprávy? Sú zdroje riadené tak, aby podporovali plnenie cieľov a plánov samosprávy?*

P. č.	Požiadavky modelu	Čo si všímať pri samohodnotení?
4a_1	Vyberá si samospráva kľúčových dodávateľov (napr. odpadové hospodárstvo, energie, osvetlenie a i.) transparentným spôsobom a v súlade s cieľmi a plánmi samosprávy? Má nastavené zmluvy s kľúčovými dodávateľmi tak, že môže dodávateľsko-odberateľské vzťahy reálne riadiť (napr. zmena zmlúv, vypovedateľnosť zmlúv a pod.)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Najdôležitejší dodávatelia z hľadiska objemu zmlúv a dôležitosti zabezpečovaných služieb</li> <li>Súlady výberov dodávateľov s pravidlami verejného obstarávania</li> <li>Úspory a komplikácie vyplývajúce z pravidiel verejného obstarávania</li> <li>Vypovedateľnosť zmlúv, príklady úprav dodávateľsko-odberateľských vzťahov počas trvania zmlúv</li> <li>Správy hlavného kontrolóra</li> <li>Správy NKÚ SR</li> </ul>
4a_2	Je zabezpečená kontrola a riadenie organizácií zriadených samosprávou (školy, technické služby a pod.) - spôsob vymenovania vedenia, schvaľovanie plánov a cieľov, nastavenie merateľných ukazovateľov, pravidiel ekonomického správania, napĺňanie dlhodobých očakávaní zriaďovateľa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Štatúty obecných/mestských organizácií</li> <li>Mechanizmy kontroly obecných/mestských organizácií (správy o činnosti a hospodárení, frekvencia správ, priebežná kontrola)</li> </ul>
4a_3	Spolupracuje samospráva s inými samosprávami (napr. partnerské obce, členstvo v profesijných organizáciách samosprávy, lokálne a regionálne združenia), využíva tieto vzťahy v prospech plnenia vlastných cieľov, využíva získané skúsenosti pre zlepšenie vlastnej efektívnosti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Členstvo v organizáciách samospráv a v regionálnych organizáciách</li> <li>Členstvá zamestnancov samosprávy v profesionálnych organizáciách</li> <li>Medzinárodná spolupráca, partnerské mestá</li> </ul>
4b_1	Využíva samospráva svoje finančné zdroje systematickým spôsobom a v súlade s plánovanými cieľmi? Má finančne pokryté všetky strategické oblasti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Súlady programového rozpočtu s PRM (Akčným plánom PRM)</li> <li>Rozpočtové pravidlá</li> <li>Plánovanie investícií</li> <li>Interné smernice</li> <li>Správy hlavného kontrolóra</li> <li>Správy NKÚ SR</li> </ul>
4b_2	Pridelujú sa investičné zdroje tak, aby zabezpečili primárne dlhodobé ciele? Sú investície plánované a systematicky vyhodnocované z pohľadu návratnosti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Súlady investičných akcií s PRM (Akčným plánom PRM)</li> <li>Rozpočtové pravidlá</li> <li>Plánovanie investícií</li> <li>Interné pravidlá pre vyhodnocovanie návratnosti investícií</li> <li>Interné smernice</li> <li>Správy hlavného kontrolóra</li> <li>Správy NKÚ SR</li> </ul>

4b_3	Sú schválené rozpočty, zmeny rozpočtov, výročné správy a sadzby daní a poplatkov zverejnené a ľahko prístupné? Je verejnosti k dispozícii informácia o plnení rozpočtu a o výbere daní?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zverejnenie na webovom sídle mesta na samostatných a z pohľadu užívateľa logických miestach (napr. rozpočty spolu so zmenami rozpočtov a záverečnými účtami; sadzby daní a poplatkov v samostatnej sekcii)</li> </ul>
4b_4	Má samospráva účinný systém sledovania čerpania a využívania rozpočtových prostriedkov? Vytvára a aplikuje kontrolné mechanizmy zamedzujúce zneužívaniu zdrojov a plytvaniu nimi? Využíva riadenie finančných rizík?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces tvorby rozpočtu</li> <li>• Priebežná kontrola vedením mesta</li> <li>• Priebežná kontrola vecne príslušným oddelením</li> <li>• Aktivity hlavného kontrolóra</li> <li>• Kontrola plnenia rozpočtu zo strany ObÚ/MsÚ</li> <li>• Kontroly NKÚ</li> </ul>
4c_1	Sú budovy, zariadenia a prírodné zdroje (pozemky, lesy, lúky, voda a i.) vo vlastníctve samosprávy dôsledne udržiavané, chránené a zabezpečené? Sú riadené a využívané finančne a environmentálne udržateľným spôsobom? Existuje plán výdavkov, ktorý zabezpečuje dlhodobú životnosť infraštruktúry a majetku obce?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlhodobý plán údržby obecného/mestského majetku</li> <li>• Poistenie majetku</li> <li>• Zhodnocovanie majetku – prenájmy, investície</li> </ul>
4c_2	Hospodári samospráva efektívne s využívanými zdrojmi (materiál, energie), minimalizuje objem vzniknutého odpadu, realizuje jeho recykláciu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpadové hospodárstvo</li> <li>• Zmeny technológií (napr. osvetlenie)</li> </ul>
4d_1	Je technologický rozvoj samosprávy (IKT, energie, osvetlenie, odpadové hospodárstvo, doprava a i.) riadený spôsobom, ktorý podporuje dosiahnutie stanovených cieľov? Je systematicky riadené využívanie existujúcich technológií?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKT</li> <li>• Technické služby</li> <li>• Doprava</li> <li>• Energetika</li> <li>• Iné</li> </ul>
4e_1	Prebieha v rámci úradu efektívny zber a správa informácií a znalostí? Je zaistený prístup zamestnancov k informáciám potrebným pre prácu a rozhodovanie? Je zabezpečené odovzdanie všetkých relevantných informácií pri zmenách na pracovných pozíciách a pri vzájomnom zastupovaní zamestnancov? Je zabezpečená relevantná ochrana dát a informácií?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informačné systémy</li> <li>• Prístup zamestnancov k informáciám</li> <li>• Zastupovanie zamestnancov – odovzdanie informácií a prístup k informáciám</li> <li>• Zmeny na pracovných pozíciách – odovzdanie informácií a prístup k informáciám</li> <li>• Ochrana dát a informácií</li> </ul>
4e_2	Majú starosta/primátor, poslanci a členovia komisií včas a v potrebnej kvalite k dispozícii informácie potrebné pre rozhodovanie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rokovací poriadok zastupiteľstva, komisií a jeho dodržiavanie (vyjadrenie poslancov)</li> </ul>

## Kritérium 5: Procesy, služby a projekty

*Sú procesy v samospráve nastavené tak, aby najlepšie pomáhali dosahovaniu cieľov a plánov samosprávy? Sú služby poskytované tak, aby to zodpovedalo cieľom v tejto oblasti? Sú projekty riadené tak, aby boli dosahované očakávané výsledky?*

P. č.	Požiadavky modelu	Čo si všimáť pri samohodnotení?
5a_1	Sú pre rutinné činnosti a služby vytvorené jasné pracovné postupy? Využíva samospráva postupy procesného riadenia - sú procesy systematicky popísané, realizované, prehodnocované a zlepšované? Sú zmeny v procesoch a postupoch komunikované dotknutým zamestnancom a je zabezpečené potrebné zaškolenie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prítomnosť procesného riadenia v organizácii</li> <li>• Interné smernice</li> <li>• Metodické postupy (prenesený výkon kompetencií štátnej správy)</li> </ul>
5a_2	Existuje v samospráve štandardný postup riadenia projektov? Majú projekty definované ciele a parametre úspešnosti? Je vyhodnocovaný prínos projektov po ich ukončení?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interná smernica</li> <li>• Neformálne postupy</li> </ul>

5d_1	Má samospráva identifikované a kategorizované všetky služby, ktoré poskytuje?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zoznam služieb, ktoré samospráva poskytuje občanom</li> </ul>
5d_2	Sú služby poskytované samosprávou/úradom spoľahlivé, rýchle, užívateľsky príjemné? Sú tieto atribúty merané a porovnávané s inými samosprávami?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meranie spokojnosti (názorov) občanov a zákazníkov</li> </ul>
5d_3	Existujú štandardy správania sa zamestnancov samosprávy voči občanom/zákazníkom? Existujú kontrolné mechanizmy ich dodržiavania?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Štandardy správania (napr. etický kódex, štandard telefonickej, mailovej komunikácie, štandard správania sa voči občanom/zákazníkom)</li> </ul>
5c_1	Prebieha v rámci samosprávy efektívna a úspešná obojsmerná komunikácia medzi obyvateľmi, orgánmi samosprávy a výkonnými zložkami samosprávy? Sú služby úradu efektívne propagované a vysvetľované občanom? Je v dostatočnej miere zabezpečené informovanie verejnosti o kľúčových otázkach života obce a o dosahovaných výsledkoch?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikačné kanály, ktoré samospráva používa</li> <li>Efektívne využitie informačných kanálov pre informovanie o kľúčových otázkach života obce</li> <li>Vyváženosť komunikácie v rámci samosprávy (ako opak jednostrannosti)</li> <li>Pravidelné prehodnocovanie efektívnosti komunikácie a realizácia potrebných zmien</li> </ul>
5b_1	Snaží sa úrad systematicky o zlepšovanie svojich služieb (resp. vytváranie nových služieb) s cieľom optimalizovať ich hodnotu pre občanov/zákazníkov? Snaží sa inšpirovať dobrými príkladmi z iných samospráv?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Príklady zlepšovania alebo zavádzania nových služieb v poslednom období</li> </ul>
5b_2	Realizujú sa v samospráve externé audity a kontroly? Využíva ich výsledky na zlepšovanie svojich služieb, výkonnosti a efektívnosti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samosprávou iniciované audity</li> <li>Kontroly NKÚ a orgánov štátnej správy</li> <li>Implementácia odporúčaní</li> </ul>
5e_1	Identifikuje samospráva priebežne jednotlivé skupiny svojich zákazníkov / zainteresovaných strán (občianske združenia, politické strany, profesijné a podnikateľské združenia, komunity na sociálnych sieťach, vekové skupiny, obyvatelia mestských častí a pod.) a mapuje ich potreby a očakávania?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa socio-ekonomických partnerov mesta</li> <li>Zoznamy spolupracujúcich organizácií</li> <li>Systém spolupráce samosprávy s občianskymi združeniami, profesijnými združeniami, podnikateľmi, obyvateľmi mestských častí a pod.</li> </ul>
5e_2	Zbiera samospráva od občanov a zákazníkov spätnú väzbu o kvalite poskytovaných služieb, zbiera podnety, zisťuje názory? Vedie táto komunikácia ku konkrétnym krokom či aktivitám?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravidelné meranie spokojnosti občanov a zákazníkov</li> <li>Analýza podnetov z portálov „odkaz pre starostu“, „city monitor“ a obdobných vlastných projektov samosprávy</li> <li>Nápravné opatrenia</li> </ul>
5e_3	Je vytvorený proces pre spracovanie individuálnych sťažností, týkajúcich sa výkonu verejných služieb a autorít, s určenou lehotou pre zabezpečenie reakcie (nápravy) a existuje dôkaz o jeho dodržiavaní?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interné smernice (napr. Zásady postupu pri podávaní, prijímaní, evidovaní, prešetrovaní, písomnom oznámení výsledku prešetrenia sťažností; Zásady postupu pri vybavovaní sťažností a petícií)</li> </ul>
5e_4	Vysvetľuje samospráva úspešne občanom, aké sú kompetencie samosprávy a ich hranice? Vysvetľuje samospráva úspešne občanom/zákazníkom ich povinnosti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informovanie prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov</li> <li>Skúsenosti z praxe (výber daní, úspešnosť pri separovaní odpadu, plnenie povinností pri starostlivosti o zeleň, údržba chodníkov a pod.)</li> </ul>
5e_5	Podporuje samospráva činnosť mimovládnych organizácií?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systém dotácií občianskym združeniam</li> </ul>
5e_6	Má samospráva plán na zvyšovanie participácie občanov na činnosti samosprávy? Organizuje samospráva aktivity na zvýšenie participácie občanov? Zisťuje samospráva úroveň participácie občanov vhodnou sadou ukazovateľov?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programy participácie občanov</li> <li>Stratégie zamerané na konkrétne skupiny občanov (napr. mládež, šport)</li> <li>Participatívny rozpočet</li> </ul>

## Kritérium 6: Zákazníci - Výsledky

*Kritérium sa vo všeobecnosti týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k spokojnosti externých zákazníkov. V prípade miestnej samosprávy a jej obecného/mestského/miestneho úradu ide predovšetkým o obyvateľov obce, resp. iných občanov, ktorým obecný/mestský/miestny úrad poskytuje služby (napr. podnikatelia).*

**Ukazovatele vnímania** - ukazovatele toho, ako zákazníci (občania) vnímajú organizáciu (samosprávu, resp. obecný/mestský/miestny úrad). Ukazovatele vnímania je možné získať napríklad z prieskumov spokojnosti zákazníkov (občanov), od záujmových skupín, z pochvál a sťažností alebo z toho, ako zákazníci (občania) hodnotia samosprávu, resp. obecný/mestský/miestny úrad ako dodávateľa služieb.

### Čo si všímať:

- Prieskumy názorov/spokojnosti obyvateľov
- Zber názorov klientov na kvalitu služieb na pracoviskách prvého kontaktu úradov miestnej samosprávy (napr. formou dotazníkov)
- Zber názorov klientov na kvalitu služieb zo strany obecných/mestských organizácií
- Štatistické vyhodnocovanie sťažností obyvateľov
- Štatistické vyhodnocovanie podnetov obyvateľov z portálu „Odkaz pre starostu“, „City monitor“, prípadne z obdobného interného projektu
- Existencia vhodných merateľných ukazovateľov z týchto zdrojov, ktoré sú pravidelne zisťované (teda je možné určiť trend) a sú pre ne stanovené cieľové hodnoty
- Ak používate viac ako 10 ukazovateľov vnímania, uveďte 10 z vášho pohľad najdôležitejších

**Ukazovatele výkonnosti** - interné meradlá, ktoré organizácia používa pre priame meranie oblastí súvisiacich so spokojnosťou zákazníkov (občanov).

Príkladom možných ukazovateľov v tejto kategórii je počet vybavených sťažností občanov, ukazovatele týkajúce sa poskytovania jednotlivých služieb (napr. počty odvozov komunálneho odpadu), počet riešených priestupkov, počet klientov využívajúcich opatrovateľskú službu a pod.

Platí vzťah, že zlepšovanie ukazovateľov výkonnosti (napr. frekvencia a počet odvozov komunálneho odpadu) by sa malo neskôr prejaviť na zlepšení ukazovateľov vnímania (napr. spokojnosť občanov s odvozom odpadu).

### Čo si všímať:

- Programový rozpočet a Program rozvoja obce/mesta – identifikovať ukazovatele, ktorých zlepšovanie by malo mať dopad na následné zlepšovanie spokojnosti obyvateľov. Napr. ukazovatele týkajúce sa poskytovania jednotlivých služieb občanom (napr. počty odvozov komunálneho odpadu), počet riešených priestupkov, počet klientov využívajúcich opatrovateľskú službu, počet žiakov ZŠ zúčastňujúcich sa olympiád, dĺžka opravených chodníkov, počet nových parkovacích miest, objem prostriedkov investovaných do športu, kultúry a pod.
- Ak používate viac ako 10 ukazovateľov výkonnosti (čo je vysoko pravdepodobné), uveďte 10 z vášho pohľadu najdôležitejších

## Kritérium 7: Zamestnanci - Výsledky

*Kritérium zahŕňa výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k spokojnosti vlastných zamestnancov.*

**Ukazovatele vnímania** ukazovatele toho, ako zamestnanci vnímajú zamestnávateľa, v tomto prípade obecný/mestský/miestny úrad, resp. ním zriadené organizácie. Je ich možné získať napríklad z prieskumov spokojnosti zamestnancov, zo štruktúrovaných rozhovorov a hodnotení.

### Čo si všímať:

- Prieskumy názorov/spokojnosti obyvateľov

**Ukazovatele výkonnosti** sú interné meradlá, ktoré organizácia (obecný/mestský/miestny úrad) používa na priame meranie oblastí súvisiacich so spokojnosťou zamestnancov a na zlepšovanie výkonnosti a výsledkov v oblastiach súvisiacich s pracovníkmi (napr. fluktuácia, účasť na školeniach, využívanie benefitov, počty pracovných úrazov a pod.).

Platí vzťah, že zlepšovanie ukazovateľov výkonnosti (napr. počet hodín vzdelávania zamestnancov) by sa malo neskôr prejavíť na zlepšení ukazovateľov vnímania (napr. spokojnosť zamestnancov s možnosťami vzdelávania).

### Čo si všímať:

- Programový rozpočet a Program rozvoja obce/mesta – identifikovať ukazovatele, ktorých zlepšovanie (alebo udržanie) by malo mať dopad na následné zlepšovanie spokojnosti zamestnancov. Napr. počet hodín vzdelávania zamestnancov, rast mzdových výdavkov v prepočte na zamestnanca, počet porád vedúcich oddelení, frekvencia hodnotiacich pohovorov a i.
- Malo by ísť o ukazovatele, ktoré sú pravidelne zisťované (teda je možné určiť trend) a sú pre ne stanovené cieľové hodnoty
- Ak používate viac ako 10 ukazovateľov výkonnosti, uveďte 10 z vášho pohľadu najdôležitejších

## Kritérium 8: Spoločnosť - Výsledky

*Kritérium sa týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje v uspokojovaní potrieb a očakávaní svojho okolia na miestnej, štátnej a medzinárodnej úrovni. V prípade miestnej samosprávy a jej obecného/mestského/miestneho úradu ide predovšetkým o obraz obce z pohľadu obyvateľov iných obcí, osobitne z pohľadu návštevníkov obce.*

**Ukazovatele vnímania** sa týkajú vnímania obce okolím, teda obyvateľmi iných obcí, návštevníkmi, občanmi SR a pod. (získané napr. z prieskumov názorov návštevníkov alebo analýzou informovania o obci v regionálnych alebo celoštátnych médiách).

Príkladom ukazovateľov v tejto kategórii je početnosť pozitívnych správ o samospráve v médiách a na sociálnych sieťach, pomer pozitívnych a negatívnych správ o samospráve v médiách a na sociálnych sieťach. V prípade samospráv sem môžu spadať aj ukazovatele, ktoré sú dôležité pre samosprávu ako takú, ale mestský / obecný úrad na ne vplýva iba nepriamo, napr. výsledky žiakov v celoslovenskom testovaní.

### Čo si všímať:

- Prieskumy názorov/spokojnosti návštevníkov obce/mesta
- Analýza informovania o obci v regionálnych alebo celoštátnych médiách
- Početnosť pozitívnych správ o samospráve v médiách a na sociálnych sieťach
- Pomer pozitívnych a negatívnych správ o samospráve v médiách a na sociálnych sieťach
- Malo by ísť o ukazovatele, ktoré sú pravidelne zisťované (teda je možné určiť trend) a sú pre ne stanovené cieľové hodnoty
- Ak používate viac ako 10 ukazovateľov vnímania, uveďte 10 z vášho pohľad najdôležitejších

**Ukazovatele výkonnosti interné meradlá, ktoré organizácia (samospráva) používa na priame meranie oblastí súvisiacich s hodnotením obce okolím a na zlepšovanie v týchto oblastiach.**

Príkladom ukazovateľov v tejto kategórii je počet zrealizovaných kultúrnych akcií, počet hodín realizácie kultúrnych akcií, výdavky na kultúru (v absolútnych číslach alebo v pomere k bežnému rozpočtu), výdavky na školstvo (v absolútnych číslach alebo v pomere k bežnému rozpočtu), výdavky na potieranie kriminality (v absolútnych číslach alebo v pomere k bežnému rozpočtu).

Platí vzťah, že zlepšovanie ukazovateľov výkonnosti (napr. počet kultúrnych akcií alebo investície do potierania kriminality) by sa malo neskôr prejavíť na zlepšení ukazovateľov vnímania (napr. pozitívny ohlas na samosprávu zo strany médií).

### Čo si všímať:

- Programový rozpočet a Program rozvoja obce/mesta – identifikovať ukazovatele, ktorých zlepšovanie (alebo udržanie) by malo mať dopad na následné zlepšovanie spokojnosti napr. návštevníkov mesta/obce. Napr. počet zrealizovaných kultúrnych akcií zameraných aj na verejnosť mimo obce (rôzne festivaly), počet hodín realizácie takýchto kultúrnych akcií, výdavky na kultúru (v absolútnych číslach alebo v pomere k bežnému rozpočtu), výdavky na rekonštrukciu pamiatok a objektov v meste, počet nových parkovacích miest, dĺžka zrekonštruovaných chodníkov, počet žiakov - úspešných účastníkov súťaží a olympiád, výdavky na potieranie kriminality (v absolútnych číslach alebo v pomere k bežnému rozpočtu).
- Malo by ísť o ukazovatele, ktoré sú pravidelne zisťované (teda je možné určiť trend) a sú pre ne stanovené cieľové hodnoty
- Ak používate viac ako 10 ukazovateľov výkonnosti, uveďte 10 z vášho pohľadu najdôležitejších

### Kritérium 9: Kľúčové výsledky

*Kritérium sa týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k plánovaným cieľom a ku kľúčovým prvkom zo stratégie.*

**Kľúčové strategické výstupy výkonnosti** sú kľúčové výsledky, spravidla definované a odsúhlasené v strategických dokumentoch (napr. finančné, alebo strategické nefinančné ukazovatele).

Príkladom ukazovateľov v tejto kategórii je realizovanie strategických priorít - podiel realizovaných a plánovaných investícií, realizovanie strategických priorít - pomer počtu

začatých a plánovaných projektov, realizovanie strategických priorít - pomer počtu ukončených projektov a plánovane ukončených projektov a i.

#### Čo si všímať:

- Ktoré ukazovatele sú ako strategické výstupy výkonnosti definované v strategických materiáloch obce (PRM/PRO) alebo v rozpočte obce.

**Kľúčové ukazovatele výkonnosti** sú predovšetkým prevádzkové ukazovatele, ktoré organizácia používa na plánovanie kľúčových výsledkov výkonnosti a na monitorovanie a chápanie kľúčových procesov.

Príkladom ukazovateľov v tejto kategórii sú rôzne finančné ukazovatele.

#### Čo si všímať:

- Kľúčové prevádzkové ukazovatele.

## 2.6 Samohodnotiaca správa

### HLAVNÉ ZISTENIA Z HODNOTENIA

1. Zhrnutie
2. Silné stránky
3. Oblasti pre zlepšenie

#### Kritérium 1: Vedenie – Zistenia

Silné stránky	Oblasti pre zlepšenie	Priority pre akčný plán
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	

#### Kritérium 2: Stratégia – Zistenia

Silné stránky	Oblasti pre zlepšenie	Priority pre akčný plán
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	

#### Kritérium 3: Pracovníci – Zistenia

Silné stránky	Oblasti pre zlepšenie	Priority pre akčný plán
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	



**Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje – Zistenia**

Silné stránky	Oblasti pre zlepšenie	Priority pre akčný plán
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	

**Kritérium 5: Procesy, služby a projekty – Zistenia**

Silné stránky	Oblasti pre zlepšenie	Priority pre akčný plán
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	

**Kritérium 6: Zákazníci – Výsledky – Zistenia**

Silné stránky	Oblasti pre zlepšenie	Priority pre akčný plán
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	

**Kritérium 7: Pracovníci – Výsledky – Zistenia**

Silné stránky	Oblasti pre zlepšenie	Priority pre akčný plán
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	

**Kritérium 8: Spoločnosť – Výsledky – Zistenia**

Silné stránky	Oblasti pre zlepšenie	Priority pre akčný plán
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	

**Kritérium 9: Kľúčové výsledky – Zistenia**

Silné stránky	Oblasti pre zlepšenie	Priority pre akčný plán
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	

Pozn.: V praxi je možné podkladovú správu a hodnotiacu správu spojiť do jedného dokumentu.

## 2.7 Akčný plán

Akčný plán pre posilnenie kvality / vyspelosti samosprávy je tvorený na základe samohodnotiacej správy, identifikácie oblastí pre zlepšenie a určenia priorít.

Vzhľadom na previazanosť organického systému samosprávy môžu byť pre rôzne kritériá modelu navrhnuté rovnaké odporúčania (štandardne napríklad vypracovanie, resp. aktualizácia strategických dokumentov, nastavenie procesu kontinuálneho monitorovania a vyhodnocovania dosahovania merateľných ukazovateľov a pod.).

Opatrenia, ktoré budú zaradené do akčného plánu, si identifikuje samospráva (vedenie obce/ mesta/ mestskej časti) podľa odhadu svojich personálnych, finančných a časových kapacít, odporúčame však realizovať také, ktoré majú maximálny dopad na plnenie strategických cieľov a priorít samosprávy. Efekt ich realizácie sa pravdepodobne v ďalšom samohodnotení prejaví hneď vo viacerých kritériách modelu.

Identifikované opatrenia, ktoré budú zaradené do akčného plánu, sú ďalej rozpracované v nasledovnej štruktúre:

Kroky postupu / opatrenia	Termín splnenia	Zodpovedná osoba	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Udržateľnosť

- **Kroky postupu/ opatrenia** – rozdelenie konkrétneho opatrenia na parciálne kroky, ktoré bude potrebné zabezpečiť pre jeho naplnenie
- **Termín splnenia** - indikatívny časový harmonogram, pre nastavenie ročnej agendy
- **Zodpovedná osoba** – identifikácia konkrétnej pracovnej pozície, ktorá bude zodpovedná za realizáciu celého opatrenia, aj jednotlivých parciálnych krokov
- **Potrebné zdroje** – predbežná identifikácia a kvantifikácia potrebných finančných, personálnych, materiálnych a informačných zdrojov
- **Navrhnutá metóda** – t.j. interné, dodávateľské alebo kombinované plnenie
- **Dôsledok nesplnenia** – identifikácia negatívnych dopadov, vyplývajúcich z neimplementácie nápravného opatrenia (napr. zotrvanie v neželanom stave, nemožnosť realizácie následných krokov a pod.)
- **Indikátor úspešného splnenia** – konkrétny výstup z nápravného opatrenia
- **Udržateľnosť** – popis procesov, vrátane ich nositeľov, ktorými bude zabezpečená dlhodobá implementácia daného Princípu.

Odpočet naplňovania akčného plánu bude sledovaný prostredníctvom opakovaného samohodnotenia prostredníctvom hodnotiaceho hárku. V prípade správnej implementácie nápravných opatrení dosiahne samospráva vyššie bodové skóre v konkrétnych Princípoch a bude si môcť identifikovať nové priority pre nový akčný plán.

## 2.8 Doplnkové postupy

### 2.8.1 Metodika realizácie kvantitatívneho prieskumu názorov zamestnancov

V rámci *Kritéria 7: Pracovníci – Výsledky Model ŠTART 2017* odporúča realizácia pravidelného zisťovania spokojnosti zamestnancov.

Pre tento účel navrhujeme pravidelne raz ročne realizovať kvantitatívne zisťovanie spokojnosti zamestnancov samosprávy.

Prieskum má jednoduchú štruktúru a vyhodnocovanie.

#### Forma prieskumu

Prieskum odporúčame realizovať elektronickou formou. V súčasnosti existuje množstvo dostupných nástrojov, pomocou ktorých si jednoduchý dotazník naprogramuje prakticky ktokoľvek, a to buď zadarmo, alebo za minimálny poplatok. Táto forma (voľne dostupný internetový nástroj online zberu dát) bola v praxi otestovaná aj pri hodnotení pilotných samospráv.

Kvôli zabezpečeniu anonymity respondentov je však vhodné na túto prácu (a na vyhodnotenie získaných údajov) najatť externého poradcu (náklady zostávajú aj v tejto verzii nízke).

Respondenti – zamestnanci samosprávy dostanú do svojej mailovej schránky odkaz na stránku s dotazníkom a prístupové údaje.

Odporúčame poskytnúť zamestnancom na vyplnenie dotazníka časový priestor cca 2 týždne a medzitým jedenkrát urgovať vyplnenie dotazníka.

#### Štruktúra dotazníka

##### A. Úvodný text (použiteľný súčasne ako text úvodného mailu)

Vážený zamestnanci,

prosím, venujte 15 minút svojho času krátkemu prieskumu, ktorý je zameraný na faktory vašej spokojnosti resp. nespokojnosti v práci.

Najprv Vám predložíme zoznam s 31 položkami, ku ktorým sa máte vyjadriť, do akej miery sú **dôležité** pre vašu motiváciu v tejto alebo v akejkoľvek inej práci. Následne Vám predložíme ten istý zoznam s otázkou, do akej miery ste s tou-ktorou oblasťou vo Vašom súčasnom zamestnaní **spokojní/nespokojní**.

Prieskum je prísne anonymný. Vaše odpovede budú spracované hromadne a nebudú dané do súvislosti so žiadnou konkrétnou osobou. Všetky odpovede budú doručené (*doplniť komu – napr. externému poradcovi*), ktorý garantuje dodržanie anonymity a absolútnej

diskrétnosti. Vášmu zamestnávateľovi budú dodané až spracované výsledky za celý súbor respondentov. S výsledkami prieskumu budete oboznámení.

Prosím, dotazník vyplňte a odošlite do (*doplniť termín a čas – dva týždne na vyplňanie*).

Vopred Vám ďakujeme za spoluprácu.

## B. Identifikačné údaje

Napr. príslušnosť k organizačnej jednotke úradu, pohlavie, veková kategória. V prípade samospráv s malým počtom predpokladaných respondentov (pod 30 oslovených zamestnancov), resp. tam, kde sú organizačné jednotky malé (menej ako 5 ľudí) neodporúčame zisťovať v prieskume bližšie identifikačné údaje a vyhodnocovať údaje aj za menšie skupiny a organizačné jednotky – jednak kvôli malej výpovednej hodnote malých skupín dát a jednak kvôli ohrozeniu anonymnosti prieskumu, čo by malo dopad na jeho kvalitu a návratnosť.

## C. Otázky prieskumu

1. Ku každej z nasledujúcich oblastí odpovedzte, do akej miery ju považujete za dôležitú pre svoju motiváciu. (Pri odpovedaní odporúčame spoľahnúť sa na Vaše prvé pocity a nebať sa využiť celú škálu odpovedí od 0 do 10.)
2. Ku každej z nasledujúcich oblastí odpovedzte, do akej miery ste s ňou **v zamestnaní spokojná (spokojný)**. (Pri odpovedaní odporúčame spoľahnúť sa na Vaše prvé pocity a nebať sa využiť celú škálu odpovedí od 0 do 10.)
  - výška finančného ohodnotenia
  - zamestnanecké a sociálne výhody, istota zamestnania
  - podmienky pre prácu (kancelárie, vybavenie, informačné systémy a pod.)
  - cestovanie do práce (strávený čas, podmienky cestovania)
  - pracovná doba (flexibilita)
  - vychádzanie v ústrety mojim rodinným záväzkom / mimoprac. záujmom
  - typ práce, ktorú vykonávam
  - súlad mojej práce a schopností ("hodím sa na túto prácu")
  - ocenenie mojej práce od spolupracovníkov
  - ocenenie mojej práce od nadriadených
  - ocenenie mojej práce od klientov/ občanov
  - vzťahy na pracovisku, pracovná atmosféra
  - možnosti vzdelávania a rozvoja
  - možnosti kariérneho postupu
  - odborná úroveň nadriadených
  - riadiace schopnosti nadriadených
  - štýl komunikácie nadriadených
  - povesť môjho zamestnávateľa
  - dostupnosť informácií potrebných pre prácu
  - jasná organizácia práce a rozdelenie úloh
  - kompetentnosť a odborná úroveň kolegov
  - spolupráca v rámci organizácie
  - férové odmeňovanie/ jasné kritériá pre posúdenie výkonu a schopností
  - únosná náročnosť práce a pracovné nasadenie

- možnosť seberealizácie, uplatnenia vlastných nápadov
- možnosť dosiahnuť úspech
- možnosť pracovať s klientmi/ občanmi
- samostatnosť, pridelené právomoci a zodpovednosť
- spoluúčasť na rozhodovaní
- dobrá komunikácia v rámci organizácie
- dostatok informácií pre prácu

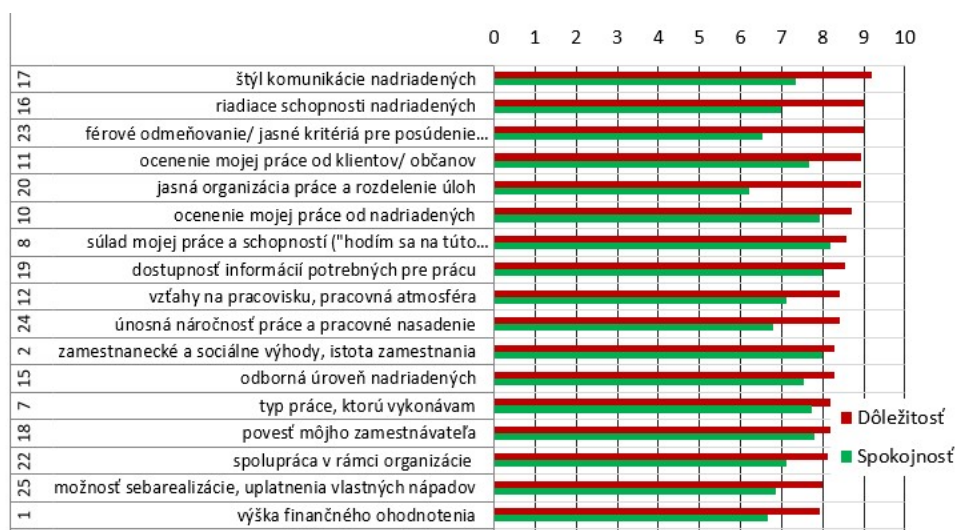
## Interpretácia výsledkov:

### 1. Prezentácia absolútnych hodnôt (0-10)

P.č.	Faktor	Dôležitosť	Spokojnosť	Rozdiel dôležitosť mínus spokojnosť
1	výška finančného ohodnotenia			
2	zamestnanecké a sociálne výhody, istota zamestnania			
3	podmienky pre prácu (kancelárie, vybavenie, informačné systémy a pod.)			
4	cestovanie do práce (strávený čas, podmienky cestovania)			
5	pracovná doba (flexibilita)			
6	vychádzanie v ústrety mojim rodinným záväzkom / mimoprac. záujmom			
7	typ práce, ktorú vykonávam			
8	súlad mojej práce a schopností ("hodím sa na túto prácu")			
9	ocenenie mojej práce od spolupracovníkov			
10	ocenenie mojej práce od nadriadených			
11	ocenenie mojej práce od klientov/ občanov			
12	vzťahy na pracovisku, pracovná atmosféra			
13	možnosti vzdelávania a rozvoja			
14	možnosti kariérneho postupu			
15	odborná úroveň nadriadených			
16	riadiace schopnosti nadriadených			
17	štýl komunikácie nadriadených			
18	povesť môjho zamestnávateľa			
19	dostupnosť informácií potrebných pre prácu			
20	jasná organizácia práce a rozdelenie úloh			
21	kompetentnosť a odborná úroveň kolegov			
22	spolupráca v rámci organizácie			
23	férové odmeňovanie/ jasné kritériá pre posúdenie výkonu a schopností			
24	únosná náročnosť práce a pracovné nasadenie			
25	možnosť seberealizácie, uplatnenia vlastných nápadov			
26	možnosť dosiahnuť úspech			
27	možnosť pracovať s klientmi/ občanmi			
28	samostatnosť, pridelené právomoci a zodpovednosť			
29	spoluúčasť na rozhodovaní			
30	dobrá komunikácia v rámci organizácie			
31	dostatok informácií pre prácu			

## 2. Zoradenie výsledkov podľa dôležitosti a podľa spokojnosti

Príklad:



## 3. Relatívne porovnanie hodnôt

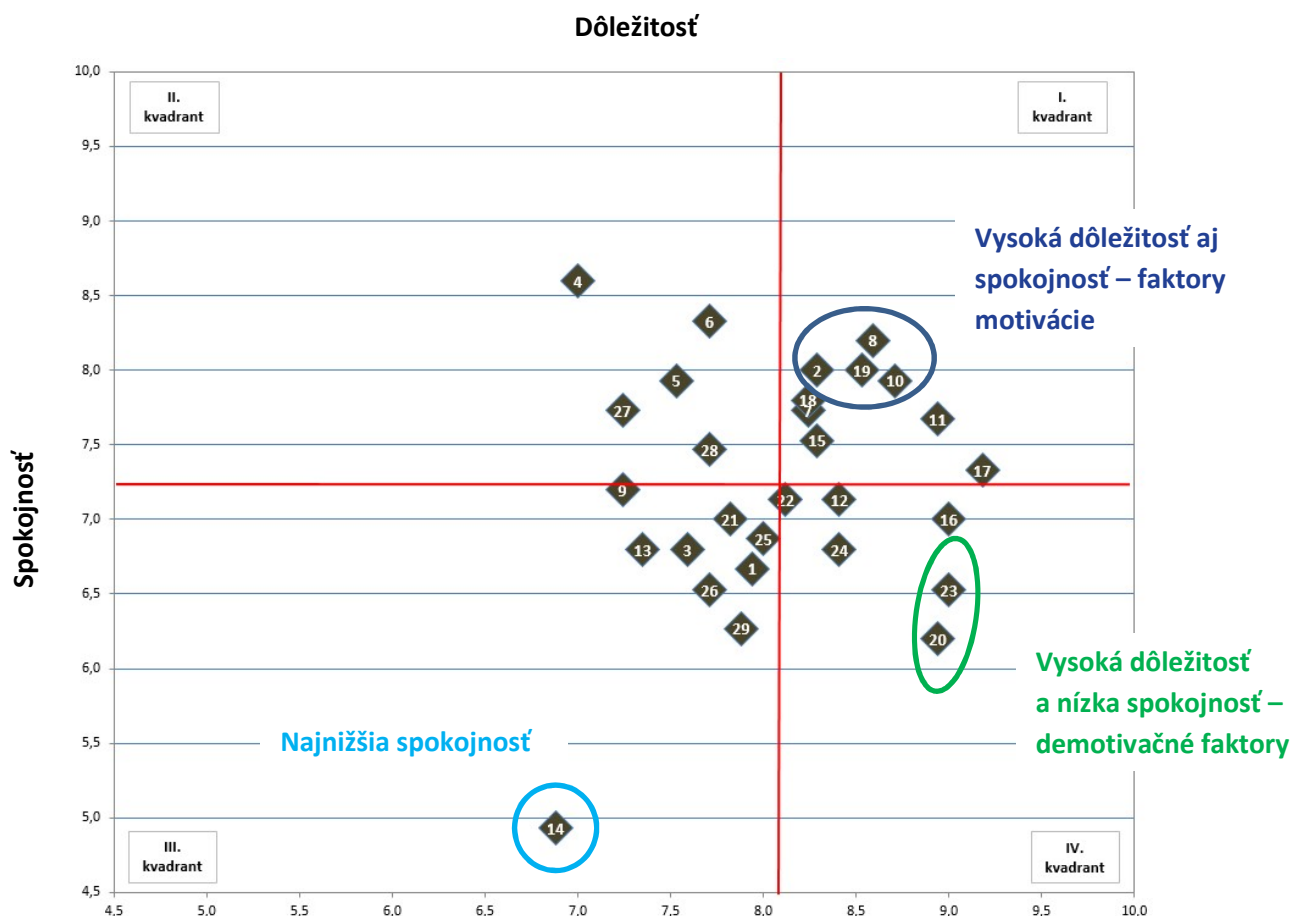
Prieskum je postavený na zistení kombinácie úrovne dôležitosti jednotlivých motivačných faktorov podľa zamestnancov a úrovne spokojnosti s nimi.

Základom interpretácie výsledkov je preto vzájomné porovnanie jednotlivých motivačných faktorov na osi dôležitosť – spokojnosť. Väčší význam, než absolútna hodnota dôležitosti, resp. spokojnosti, má vzájomné porovnanie hodnôt.

Pre tento účel pri interpretácii rozdeľujeme výsledky dvomi pomyselnými čiarami na 1/2 faktorov označených za viac dôležité a 1/2 faktorov označených za menej dôležité; podobne na 1/2 faktorov, s ktorými je väčšia spokojnosť a 1/2 faktorov, s ktorými je relatívne menšia spokojnosť. Vznikajú tak štyri pomyselné kvadranty:

<p><i>Nízka dôležitosť + Vysoká spokojnosť</i></p> <p><b>Faktory slabej motivácie</b></p> <p>Tieto faktory na motiváciu vašich zamestnancov vplývajú slabo.</p>	<p><i>Vysoká dôležitosť + Vysoká spokojnosť</i></p> <p><b>Faktory silnej motivácie</b></p> <p>Tieto faktory sú v súčasnosti hlavným ťahúňom motivácie vašich zamestnancov.</p>
<p><i>Nízka dôležitosť + Nízka spokojnosť</i></p> <p><b>Faktory nedôležité pre motiváciu</b></p> <p>Tieto faktory nehrajú v motivácii vašich zamestnancov veľkú úlohu.</p>	<p><i>Vysoká dôležitosť + Nízka spokojnosť</i></p> <p><b>Faktory demotivácie</b></p> <p>Tieto faktory sú v súčasnosti hlavným zdrojom demotivácie vašich zamestnancov.</p>

Výsledky zoradené do kvadrantov - príklad:



#### 4. Rozdiel medzi dôležitosťou a spokojnosťou

Tento údaj (v tab. na strane 47 označený ako „diferencia“) je doplnkové zistenie, ktoré spravidla podporuje identifikáciu faktorov demotivácie (vysoká dôležitosť – nižšia spokojnosť). Predstavuje najväčšie rozpory medzi vnímanou dôležitosťou a spokojnosťou s motivačnými faktormi, ak je však dôležitosť toho-ktorého faktoru nižšia, nejde o prioritné zistenie.

Predovšetkým pri menších vzorkách respondentov je potrebné brať výsledky prieskumu predovšetkým ako **námet na ďalšiu diskusiu v rámci organizácie** (mestského/obecného úradu).



## 2.8.2 Metodika realizácie kvalitatívneho zisťovania názorov zamestnancov

Účelom kvalitatívneho zisťovania medzi zamestnancami organizácie (štruktúrované rozhovory) je doplniť informácie zisťované pomocou dotazníka samohodnotenia z pohľadu zainteresovaných zamestnancov.

Otázky kladené zamestnancom majú teda súvislosť s otázkami dotazníka samohodnotenia. Samozrejme, vzhľadom na odbornosť a funkčné zaradenie zamestnanca je možné pýtať sa na rôzne oblasti samohodnotenia. Časť otázok je však univerzálna pre každého zamestnanca (pred každou otázkou je uvedený kód, ktorý ju prepája s otázkou v dotazníku samohodnotenia).

### Spoločné otázky:

2d\_1 Viete identifikovať strategické priority úradu, resp. samosprávy? Viete identifikovať svoje úlohy pri plnení strategických priorít samosprávy?

3b\_1 Máte od zamestnávateľa zadefinovanú požadovanú úroveň vašich znalostí, zručností a schopností?

3b\_2 Zisťuje úrad pravidelne vaše vzdelávacie potreby. Prebieha na základe toho vaše systematické vzdelávanie?

3b\_3 Akým spôsobom ste boli prijatý to súčasného zamestnania?

3b\_4 Ako prebiehal váš adaptačný proces po nástupe do zamestnania?

3c\_1 Ste povzbudzovaní a podporovaní, aby ste sa zapájali do procesu zlepšovania poskytovaných služieb a interných postupov?

3d\_1 Máte priestor vyjadriť svoje názory, berú tieto názory nadriadení do úvahy pri rozhodnutiach? Informujú manažéri zamestnancov o všetkom potrebnom? Prebieha medzi radovými zamestnancami efektívna pracovná komunikácia?

3e\_1 Má úrad jasne definované kritériá, na základe ktorých posudzuje vašu výkonnosť? Máte stanovené individuálne ciele?

3e\_2 Realizuje úrad pravidelné hodnotenie vašej výkonnosti? Je toto hodnotenie motivačné, zamerané na zlepšenie v budúcnosti?

3e\_3 Odráža systém finančného odmeňovania výkonnosť zamestnancov a napĺňanie cieľov samosprávy/úradu?

3e\_4 Existuje v samospráve systém nefinančného odmeňovania za úsilie a angažovanosť zamestnancov? (Např. verbálne ocenenie pred inými zamestnancami, súťaž o najlepšieho pracovníka mesiaca, benefity v podobe vzdelávania, pridelenia zaujímavých úloh, vychádzania v ústrety rodinným povinnostiam a pod.)

### Metodické poznámky:

Odpovede na otázky zbierajú členovia samohodnotiaceho tímu alebo nimi poverení pracovníci. Kvôli relevantnosti získaného materiálu je vhodné realizovať aspoň 5 štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami. Respondenti by mali byť vybraní tak, aby zastupovali celú štruktúru úradu. Dĺžku rozhovoru je možné prispôbiť možnostiam respondenta, minimálna predpokladaná dĺžka rozhovoru je však 30 minút, na čo treba respondenta na začiatku upozorniť.

Štruktúrované rozhovory so zamestnancami by mali nasledovať až po realizácii kvantitatívneho (dotazníkového) prieskumu spokojnosti zamestnancov. Z neho vyplynie, čo sú hlavné faktory spokojnosti a nespokojnosti pracovníkov. Otázky v štruktúrovanom rozhovore by mali prinajmenšom sčasti viesť k získaniu podrobnejších informácií o týchto kľúčových faktoroch identifikovaných v prieskume. (Napri. ak z prieskumu vyplynie, že zamestnanci sú mimoriadne demotivovaní nedostatočne jasnou organizáciou práce, je potrebné sa na tento prvok v rozhovoroch so zamestnancami zamerať a zistiť viac. Naopak ak vyjadria spokojnosť s odbornou úrovňou nadriadených, je vhodné si v rozhovoroch overiť, či je to aj skúsenosť respondenta a ako sa to v praxi pozitívne prejavuje - pretože ide o silnú stránku, na ktorej môže organizácia ďalej budovať.)

Otázky nie je potrebné klásť v poradí, v akom sú zoradené vyššie; prípadne - ako sme už uviedli - je možné niektoré otázky vypustiť a doplniť iné, ktoré vyplynuli z prieskumu spokojnosti zamestnancov. Dôležité nie je získať odpovede, ale získať užitočné kontextové informácie pre samohodnotenie.

Získané informácie a formu, v akej sa objavia v samohodnotiacej správe, posúdia spoločne členovia samohodnotiaceho tímu. Predovšetkým je potrebné posúdiť, či sa zistenia od zamestnancov opakujú, v tom prípade ide o informácie pre samohodnotiacu správu viac relevantné.

### 2.8.3 Metodika realizácie kvalitatívneho zisťovania názorov občanov/zákazníkov

Účelom kvalitatívneho zisťovania medzi občanmi / klientmi samosprávy (štruktúrované rozhovory) je doplniť informácie zisťované pomocou dotazníka samohodnotenia z pohľadu občanov / klientov.

Otázky kladené občanom / zákazníkom majú teda súvislosť s otázkami dotazníka samohodnotenia. Ide najmä o tieto otázky (pred každou otázkou je uvedený kód, ktorý ju prepája s otázkou v dotazníku samohodnotenia).

#### Otázky:

1a\_3 Zaujímate sa o informácie o činnosti a výsledkoch úradu a o rozhodnutiach volených zástupcov? Ak áno, akým spôsobom sa k vám tieto informácie dostávajú? Vyhľadávate tieto informácie aj aktívne? Ktoré informácie konkrétne? S akým výsledkom?

1a\_2 Máte znalosť o neetickom správaní sa predstaviteľov mesta?

1c\_1 Ste členom niektorého občianskeho alebo záujmového združenia pôsobiaceho v meste? Ako prebieha jeho spolupráca so samosprávou? Dostávate dotáciu od samosprávy? Podporuje vás samospráva inými spôsobmi?

2a\_3 Prebiehajú v meste/obci verejné diskusie o pripravovaných opatreniach v meste/obci? Môžete uviesť konkrétne príklady? Pýtala sa vás samospráva na názor na niektorú otázku života mesta/obce (napr. formou prieskumu)? Môžete to konkretizovať?

2a\_4 Vedeli by ste povedať, aké výhody má vaše mesto/obec v porovnaní s inými mestami/obcami v regióne či štáte? Čím sa odlišuje, čím je výnimočné?

5d\_2 Sú služby poskytované samosprávou/úradom spoľahlivé, rýchle, užívateľsky príjemné?

5d\_3 Ako sa správajú zamestnanci úradu (príp. organizácií zriadených samosprávou - technických služieb, správy bytov a pod.) k občanom? Máte konkrétne pozitívne alebo negatívne príklady?

5c\_1 Ste dostatočne informovaná /-ý o kľúčových otázkach života mesta/obce a o dosahovaných výsledkoch samosprávy?

5b\_1 Vnímate snahu samosprávy o zlepšovanie svojich služieb občanom? Ak áno, môžete uviesť konkrétne príklady?

5e\_2 Zbiera samospráva od občanov spätnú väzbu o kvalite poskytovaných služieb, zbiera podnety, zisťuje názory? Ak áno, vedie táto komunikácia ku konkrétnym krokom či aktivitám?

5e\_3 Podávali ste niekedy sťažnosť na výkon samosprávy? Ako to prebiehalo?

5e\_4 Poznáte kompetencie samosprávy v porovnaní so štátnou správou? Viete, kde máte čo vybaviť? Čo by sa stalo, keby ste prišli na mestský/obecný úrad vybaviť vec, ktorú však rieši iný orgán? Stalo sa vám to niekedy? Poznate svoje povinnosti ako občan (napr. starostlivosť o chodníky, kosenie a pod.)?

### Metodické poznámky:

Odpovede na otázky zbierajú členovia samohodnotiaceho tímu alebo nimi poverení pracovníci. Kvôli relevantnosti získaného materiálu je vhodné realizovať aspoň 10 štruktúrovaných rozhovorov s občanmi. Respondentmi sú napr. občania vybavujúci na MsÚ/OÚ svoju agendu (napr. na pracovisku prvého kontaktu). Dĺžku rozhovoru je možné prispôbiť možnostiam respondenta, minimálna predpokladaná dĺžka rozhovoru je však 20 minút, na čo treba respondenta na začiatku upozorniť.

Poradie kladených otázok je ľubovoľné, otázky nie je potrebné klásť v poradí, v akom sú zoradené vyššie. Dôležité nie je získať odpovede, ale získať užitočné kontextové informácie pre samohodnotenie. (Napr. ak je respondent aktívnym členom združenia v obci/meste a má informácie o spolupráci združenia s mestom, je vhodné pýtať sa podrobnejšie na všetky vhodné súvislosti. Ak vie respondent uviesť konkrétny príklad pre jeho tvrdenia, je vhodné si ho poznačiť a detailne v rozhovore rozobrať.)

Získané informácie a formu, v akej sa objavia v samohodnotiacej správe, posúdia spoločne členovia samohodnotiaceho tímu. Predovšetkým je potrebné posúdiť, či sa zistenia od občanov opakujú, v tom prípade ide o informácie pre samohodnotiacu správu viac relevantné.

### 3. METODIKA HODNOTENIA KVALITY (VYSPELOSTI) SAMOSPRÁVY PODĽA STRATÉGIE INOVÁCIÍ A DOBREJ VEREJNEJ SPRÁVY („GOOD GOVERNANCE“) RADY EURÓPY

#### 3.1 Východiská

##### 3.1.1 Rada Európy

Rada Európy je medzinárodnou organizáciou, združujúcou európske štáty na medzivládnom princípe. Rada Európy je organizácia mimo ostatných európskych integračných štruktúr; ktorej cieľom je dosiahnutie väčšej jednoty medzi členmi, za účelom ochrany a realizácie ideálov a princípov ako spoločného civilizačného dedičstva a uľahčenie hospodárskeho a sociálneho rozvoja.

Rada Európy bola založená s cieľom **chrániť ľudské práva, parlamentnú demokraciu a právny štát**, rozvíjať cezhraničné dohody na šandardizáciu sociálnych a právnych záležitostí a zvyšovať povedomie európskej identity založenej na spoločných hodnotách.

Od roku 1989 k jej aktivitám pribudlo sledovanie ľudských práv v postkomunistických krajinách strednej a východnej Európy, pomoc týmto krajinám pri konsolidácii politického, právneho a ústavného rámca, rovnako ako pomoc pri ekonomických reformách. Zároveň týmto krajinám poskytovala nevyhnutné know-how v oblasti ľudských práv, demokracie na lokálnej úrovni, vzdelávaní, kultúre a životnom prostredí.

V roku 1994 Rada Európy vytvorila **Kongres miestnych a regionálnych samospráv - CLRAE** (Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe), ako poradný orgán Výboru ministrov a Parlamentného zhromaždenia Rady Európy; ktorý nahradil Stálu konferenciu miestnych a regionálnych samospráv Európy. Kongres miestnych a regionálnych samospráv **pomáha členským štátom s praktickou stránkou v procese budovania efektívnej miestnej a regionálnej samosprávy**. <http://www.coe.int/t/congress/>

V roku 2005 na 3. summite Rady Európy, určenej pre hlavy členských štátov a vlád, bolo deklarované, že efektívny demokratický proces a dobrá správa („good governance“) na všetkých úrovniach vlády je **„podstatou predchádzania konfliktom, podpory stability, facilitácie ekonomického a sociálneho pokroku a tým, v konečnom dôsledku, pre tvorbu udržateľných komunít, kde ľudia budú chcieť žiť a pracovať dnes aj v budúcnosti.“**

### 3.1.2 Stratégia inovácií a „dobrej verejnej správy“ (good governance) Rady Európy

Pre naplnenie cieľa podporiť demokratické princípy „dobrej verejnej správy“ (good governance) bola prijatá tzv. Európska stratégia inovácií a „dobrej verejnej správy“. Stratégia bola vypracovaná na základe skúseností členských štátov s riadením samosprávy na lokálnej a regionálnej úrovni.

„Dobrá verejná správa“ (good governance) je princíp, ktorý predstavuje zmenu prístupu k výkonu verejnej správy z vládnutia (government) na vedenie (governance). To znamená prechod od centrálného riadenia inštitúciami k aktivitám, pomocou ktorých sa prenáša vôľa obyvateľov a ďalších aktérov v danom území a samospráva vystupuje v pozícii koordinátora a organizátora celého procesu. Dobrá verejná správa kladie dôraz na participáciu a deliberatívne procesy v samospráve. Tomu zodpovedajú 3 základné východiská Stratégie:

- **Občania sú kladení do stredu všetkých demokratických inštitúcií a procesov;**
- **Miestne autority sa konštantne zdokonaľujú vo výkone samosprávy, s ohľadom na 12 princípov „dobrej verejnej správy“ (viď nižšie);**
- **Centrálne vlády vytvoria a budú udržiavať inštitucionálne predpoklady na zlepšenie správy na lokálnej úrovni a stavať na ich existujúcich záväzkoch v súlade s Európskou chartou miestnej samosprávy a ostatných noriem Rady Európy.**

Zabezpečenie princípov „dobrej verejnej správy“ je dôležité na všetkých úrovniach verejnej správy. Špeciálne to však platí pre miestnu samosprávu, pretože je v najužšom kontakte s občanmi, kde môžu zažiť účasť na demokratických procesoch a cítiť zodpovednosť za verejné aktivity. Konečným dopadom stratégie je mobilizácia a podpora takých aktivít na národnej a lokálnej úrovni, z ktorých budú mať prospech všetci obyvatelia európskych krajín; konkrétne prostredníctvom kontinuálneho skvalitňovania verejných služieb na miestnej úrovni, zapájania širokej verejnosti a tvorby takých politík, ktoré naplňajú ich legitímne očakávania.

#### 3.1.2.1 Dvanásť princípov „dobrej verejnej správy“ (good governance)

Metodika hodnotenia kvality (vyspelosti) samospráv je postavená na samohodnotení samosprávy prostredníctvom následných 12 princípov „dobrej verejnej správy“ (good governance)<sup>13</sup>:

- **Princíp 1 „Občianska participácia, spravodlivý výkon volieb a politickej reprezentácie“**

Princíp sleduje či:

<sup>13</sup> <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&id=2405655&Site=&BackColorIntranet=B9BDEE&BackColorIntranet=FFCD4F&BackColorLogged=FFC679&direct=true>

- 1. Miestne voľby sú vykonávané slobodne a spravodlivo, podľa medzinárodných štandardov a národnej legislatívy, bez prípadov podvodov;
- 2. Občania sú v centre verejného života a aktivít a sú do nich zapájaní podľa jasne stanovených postupov na lokálnej úrovni;
- 3. Všetci obyvatelia sa môžu vyjadriť k procesu rozhodovania, buď priamo alebo prostredníctvom legitímnych prostredníkov. Takáto participácia je založená na slobode prejavu, zhromažďovania a združovania;
- 4. Všetky hlasy, vrátane tých zo slabších skupín, sú vypočítané a zohľadnené v procese rozhodovania, vrátane rozhodovania o alokácii zdrojov;
- 5. Samospráva má dôveryhodnú (úprimnú) snahu byť prostredníkom v diskusii medzi rôznymi legitímnymi záujmami, pre dosiahnutie širokej zhody v tom, čo je v najlepšom záujme celej komunity a ako to môže byť dosiahnuté;
- 6. Rozhodnutia samosprávy sú prijímané na základe vôle väčšiny, pričom práva menšiny sú rešpektované.

- **Princíp 2 „Vnímavosť / schopnosť reagovať“**

Princíp sleduje či:

- 1. Ciele, pravidlá, štruktúry a procesy samosprávy sú prispôsobené pre napĺňanie legitímnych očakávaní občanov;
- 2. Verejné služby sú vykonávané a dopyty a sťažnosti sú zodpovedané v primeranom časovom rámci.

- **Princíp 3 „Výsledky spĺňajú dohodnuté ciele“**

Princíp sleduje či:

- 1. Výsledky spĺňajú dohodnuté ciele;
- 2. Samospráva najlepšie využíva dostupné zdroje;
- 3. Systém riadenia výkonnosti umožňuje vyhodnocovať a posilňovať efektívnosť služieb;
- 4. Audity s cieľom hodnotenia a zlepšenia výkonu samosprávy sú realizované pravidelne.

- **Princíp 4 „Otvorenosť a transparentnosť“**

Princíp sleduje či:

- 1. Uznesenia sa prijímajú a presadzujú v súlade s pravidlami a predpismi;
- 2. Verejnosť má prístup k všetkým informáciám ktoré nie sú neverejné pre dobre špecifikované dôvody (napr. ochrana súkromia a pod.);
- 3. Informácie o uzneseniach, implementácie politik a ich výsledky sú dostupné verejnosti tak, aby boli ľahko sledovateľné a aby sa mohli zapojiť do práce miestnej samosprávy.

- **Princíp 5 „Vymožiteľnosť práva“**

Princíp sleduje či:

- 1. Miestne authority dodržiavajú zákonné a súdne rozhodnutia;

- 2. Nariadenia a predpisy sú prijímané v súlade s postupmi ustanovenými v zákone a sú uplatňované neustranne.

- **Princíp 6 „Etické správanie“**

Princíp sleduje či:

- 1. Verejné blaho je kladené pred individuálny záujem;
- 2. V samospráve existujú účinné opatrenia na predchádzanie a boj proti všetkým formám korupcie;
- 3. Konflikty záujmov sú deklarované včas a zúčastnené strany sa musia zdržať účasti na príslušných rozhodnutiach.

- **Princíp 7 „Kompetencie a kapacita“**

Princíp sleduje či:

- 1. Odborné zručnosti tých, ktorí zabezpečujú riadenie samosprávy, sú neustále posilňované a udržiavané s cieľom zlepšiť ich výkonnosť a vplyv na obyvateľstvo;
- 2. Verejní činitelia sú motivovaní k neustálemu zlepšovaniu ich práce;
- 3. Praktické metódy a postupy sú používané na transformáciu zručností na kapacitu a pre dosahovanie lepších výsledkov.

- **Princíp 8 „Inovácie a otvorenosť k zmene“**

Princíp sleduje či:

- 1. Hľadajú sa nové a efektívne riešenia problémov a využíva sa moderný spôsob poskytovania služieb;
- 2. Je pripravená experimentovať s novými programami a učiť sa zo skúsenosti iných;
- 3. V záujme dosiahnutia lepších výsledkov sa vytvára klíma, ktoré je priaznivé pre zmenu.

- **Princíp 9 „Udržateľnosť a dlhodobá orientácia“**

Princíp sleduje či:

- 1. Potreba budúcich generácií sa zohľadňuje v súčasných politikách (agendách);
- 2. Trvalá udržateľnosť komunity sa neustále zohľadňuje. Rozhodnutia sa usilujú o internalizáciu všetkých nákladov a neprenášanie problémov a napätí, či už environmentálnych, štrukturálnych, finančných, ekonomických alebo sociálnych na budúce generácie;
- 3. Existuje široký a dlhodobý pohľad na budúcnosť miestnej komunity spolu so zmyslom toho, čo je potrebné pre takýto rozvoj;
- 4. Je pochopený historický, kultúrny a spoločenský kontext, na ktorom je trvalo udržateľná perspektíva založená.

- **Princíp 10 „Správny finančný manažment“**

Princíp sleduje či:



- 1. Poplatky nepresahujú náklady na poskytované služby a neprímerane neznižujú dopyt, najmä v prípade dôležitých verejných služieb;
- 2. Pri finančnom hospodárení, a to aj pri uzatváraní úverových zmlúv, pri odhadovaní zdrojov, príjmov a rezerv a pri používaní výnimočných výdavkov sa dbá na obozretné plánovanie;
- 3. Pripravujú sa viacročné rozpočtové plány, konzultujú sa s verejnosťou;
- 4. Riziká sa riadne odhadujú a riadia, vrátane zverejnenia konsolidovaných účtovných závierok a v prípade verejno-súkromných partnerstiev realistickým zdieľaním rizík;
- 5. Miestny orgán sa zúčastňuje na opatreniach týkajúcich sa solidarity v rámci komunity, spravodlivého rozdelenia záťaže a výhod znižovania rizík (vyrovňavacie mechanizmy, spolupráca a vzájomné znášanie rizík).

- **Princíp 11 „Ľudské práva, kultúrna diverzita a sociálna súdržnosť“**

Princíp sleduje či:

- 1. V oblasti vplyvu miestneho orgánu sú ľudské práva rešpektované, chránené a implementované, bojuje sa proti diskriminácii z akýchkoľvek dôvodov;
- 2. Kultúrna rozmanitosť sa považuje za prínos a neustále sa vynakladá úsilie na zapájanie ľudí v miestnej komunite, aby sa nik necítil vylúčený;
- 3. Podporuje sa súdržnosť a integrácia znevýhodnených skupín;
- 4. Zachováva sa prístup k základným službám, najmä pre znevýhodnené skupiny obyvateľstva.

- **Princíp 12 „Zodpovednosť“**

Princíp sleduje či:

- 1. Všetci rozhodujúci činitelia (decision-makers), kolektív alebo jednotlivci, preberajú zodpovednosť za svoje rozhodnutia;
- 2. Rozhodnutia sú oznamované, vysvetlené a môžu byť sankcionované;
- 3. Existujú účinné opravné prostriedky proti nesprávnym úradným postupom a proti opatreniam miestnych orgánov, ktoré porušujú občianske práva.

Dotazník, obsahujúci konkrétne otázky priradené k jednotlivým princípom, je uvedený v kapitole 3.3.1.

## 3.2 Samohodnotenie

### 3.2.1 Postup samohodnotenia

Samohodnotenie kvality (vyspelosti) samosprávy je realizované prostredníctvom 95 konkrétnych otázok rozdelených v jednotlivých princípoch (dotazník v kap. 3.3.1, resp. v elektronickej verzii tejto metodiky aj príloha č.2 vo formáte Excel). Samospráva, ktorá realizuje samohodnotenie na základe predkladanej metodiky, by mala postupovať v nasledovných krokoch:

- 1) **Určenie osoby**, resp. tímu zamestnancov obecného/ mestského/ miestneho úradu, ktorí budú zodpovední za vyplnenie hodnotiaceho hárku. Malo by sa jednať o zamestnancov, ktorí detailne poznajú procesy v samospráve, všetky strategické dokumenty a priority, zúčastňujú sa zasadnutí obecného/ mestského/ miestneho zastupiteľstva, majú prehľad o narábaní s financiami a majetkom v samospráve<sup>14</sup>.
- 2) Hodnotiaci tím sa **oboznámi s informáciami**, uvedenými pri každom z 12 Princípov. Každá z 95 otázok metodiky je formulovaná tak, že predstavuje príklad želaného stavu, ku ktorému by sa mala samospráva blížiť. Zároveň hodnotiaci hárk obsahuje v stĺpci „Best practice“ príklady dobrej praxe, ktoré nie sú záväzné. Každá samospráva si môže implementáciou Princípov vytvárať vlastné príklady dobrej praxe a komunikovať ich ďalej.
- 3) **V prípade opakovaného samohodnotenia** je dôležité sa oboznámiť aj s informáciami uvedenými v stĺpci „Stručný popis problematiky“ z predchádzajúceho hodnotiaceho hárku. „Best practice“ a historické záznamy hodnotenia vytvárajú referenčný rámec, na základe ktorého je možné sledovať dynamiku vývoja samosprávy.
- 4) Hodnotiaci tím sa **oboznámi s hodnotiacim rámcom** pre posúdenie implementácie princípov kvality / vyspelosti samosprávy. Princípy sa hodnotia na 5 stupňovej škále (0 až 4 body) na základe popisu, do akej miery samospráva napĺňa všetky požadované náležitosti podľa „best practice“.

Otázky sú vyhodnocované na nasledovnej škále:

<b>Hodnotiaci rámec pre posúdenie implementácie princípov kvality / vyspelosti samosprávy</b>				
<i>Neuplatniteľné</i>	<i>Veľmi slabé</i>	<i>Pomerne slabé</i>	<i>Pomerne dobré</i>	<i>Veľmi dobré</i>
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Neaplikovateľný princíp, žiadny názor</i>	<i>Sme si vedomí dôležitosť tejto témy, ale v súčasnosti nemáme žiadne, alebo len minimálne aktivity na jej riešenie</i>	<i>Sme si vedomí tejto témy a v súčasnosti pripravujeme aktivity na jej riešenie, aj keď ich praktická realizácia je zatiaľ minimálna</i>	<i>Máme dobre pripravené plány a aktivity pre riešenie tejto témy s konkrétnymi príkladmi implementácie</i>	<i>Môžeme dokladovať konkrétne dôkazy "best practice", ktoré môžu byť ďalej šírené a rozvíjané pre trvalo udržateľný rozvoj</i>

<sup>14</sup> Zo skúseností s realizáciou pilotného projektu odporúčame, aby samohodnotenie realizoval prednosta úradu, prípadne v spolupráci s vedúcimi zamestnancami útvarov (oddelení) a štatutárom obce/ mesta/ mestskej časti.

- 5) Hodnotiaci tím **posúdi dostupnosť dôkazových materiálov**, ktorými musia byť podložené odpovede na každú z otázok hodnotenia. Príklady dôkazových materiálov, relevantných pre jednotlivé otázky, sú uvedené v stĺpci „Dôkaz“ a môžu byť editované podľa podmienok konkrétnej samosprávy.<sup>15</sup>
- 6) Hodnotiaci tím pristúpi k **realizácii samohodnotenia** postupným vypĺňaním odpovedí k jednotlivým otázkam v stĺpci „Stručný popis problematiky“<sup>16</sup> a stĺpci „Dôkaz“.
- 7) Po vyplnení všetkých otázok priradených k 12 Princípom, hodnotiaci tím **priradí bodové hodnoty** jednotlivým odpovediam podľa hodnotiaceho rámca.
- 8) Po vyplnení bodových hodnôt sa automaticky vyplní posledná záložka v hodnotiacom hárku, s názvom „**hodnotiaca matica**“. Hodnotiaca matica má nastavený výpočet aritmetických priemerov z hodnôt jednotlivých princípov, ako aj výpočet sumárneho skóre pre posúdenie miery kvality / vyspelosti samosprávy (príloha č.2 - dotazník vo formáte Excel).

### 3.2.2 Interpretácia hodnotenia a príprava hodnotiacej správy

„**Benchmarking**“ (bodové porovnávanie) na základe 12 princípov umožňuje identifikáciu samospráv, ktoré sú najbližšie k rešpektovaniu všetkých princípov „dobrej verejnej správy“. Za predpokladu každoročne opakovanej realizácie samohodnotenia, získa obec alebo mesto prehľad o dynamike vývoja a dosahovania kvality (vyspelosti) samosprávy, resp. prehľad o dosiahnutých pozitívnych zmenách a ich dopadoch, ktoré boli realizované na základe opatrení identifikovaných v akčnom pláne. Týmto procesom je možné zabezpečiť kontinuálny monitoring kvality samospráv a dynamiky ich vývoja na lokálnej úrovni a zároveň zabezpečiť monitoring legislatívneho prostredia a prípravy podkladov pre legislatívne úpravy na centrálnej úrovni.

V rámci interpretácie výsledkov samohodnotenia platí že:

- Každý **jednotlivý z 12 Princípov** „dobrej verejnej správy“ je v samospráve implementovaný, pokiaľ v hodnotiacej matici dosiahol hodnotu **minimálne „2“**;
- Samospráva **dosiahne požadovanú mieru kvality / vyspelosti** v prípade, ak **sumárne skóre** za celý model dosahuje hodnotu **minimálne „3“ a zároveň žiadny** z jednotlivých princípov nedosiahol **hodnotu nižšiu ako „2“**.

Pri tvorbe interpretačnej **hodnotiacej správy** hodnotiaci tím postupuje podľa nasledovných krokov:

- 1) **Identifikovanie hodnôt aritmetického priemeru** za všetky otázky v rámci jednotlivých Princípov (riadok v hodnotiacej matici), pričom platí, že minimálna požadovaná hodnota je „2“. Hodnotiaci tím v hodnotiacej správe popíše, či je dosiahnutá bodová hodnota postačujúca, resp. podpriemerná/nadpriemerná.

<sup>15</sup> Dôkazový materiál môže byť napr.: existujúca politika samosprávy, procesné dokumenty, operatívne manuály, reporty z interných a externých auditov, hodnotiace správy a pod.

<sup>16</sup> Zo skúseností s realizáciou pilotného projektu odporúčame realizovať samohodnotenie samosprávy v nasledovnom poradí Princípov: Princíp 3; Princíp 9; Princíp 2; Princíp 7; Princíp 8; Princíp 4; Princíp 1; Princíp 5; Princíp 6; Princíp 10; Princíp 11 a Princíp 12. Odporúčanie vychádza z faktu, že jednotlivé Princípy a otázky sú navzájom previazané a pre jednoduchšiu prácu a intuitívnejšie stotožnenie sa metodikou je vhodné tematicky si princípy združiť.

- 2) Výsledná hodnota aritmetického priemeru jednotlivých Princípov je ďalej rozpísaná v štruktúre podoblastí (stĺpec „Popis aktivít“ v hodnotiacom hárku). Hodnotiaci tím **percentuálne vyjadri**<sup>17</sup>, do akej miery je jednotlivá podoblasť implementovaná, s cieľom identifikovať slabé miesta, ktoré budú predmetom nápravných opatrení.
- 3) Na základe sledovania percentuálneho naplnenia jednotlivých oblastí, hodnotiaci tím **identifikuje, aké nápravné opatrenia** je potrebné realizovať, aby samospráva dosiahla maximálne bodové hodnotenie, resp. dosiahla stav popísaný v stĺpci „Best practice“ pre jednotlivé otázky.
- 4) V závere hodnotiacej správy hodnotiaci tím vypíše všetkých **12 Princípov, zoradených vzostupne podľa dosiahnutého bodového hodnotenia** a k nim priradené navrhnuté nápravné opatrenia. Takáto hodnotiacia správa bude podkladom pre tvorbu akčného plánu.

### 3.2.3 Doplnujúce dotazníkové prieskumy

Okrem hodnotiaceho hárku samohodnotenia vstupujú do metodiky ďalšie dva dotazníky:

- Prvý je dotazník pre zistenie **názoru verejnosti**, v rámci ktorého sa obyvatelia konkrétnej samosprávy vyjadrujú, ako vnímajú aktuálnu implementáciu jednotlivých princípov (kap. 3.3.2).
- Druhý dotazník je určený **pre volených zástupcov** v samospráve, ktorí sa vyjadrujú k jednotlivým princípom „dobrej verejnej správy“ zo svojho pohľadu (kap. 3.3.3.).

Výsledky oboch dotazníkových prieskumov **neovplyvňujú bodový výsledok zo samohodnotenia samosprávy**, ale predstavujú dodatočný zdroj informácií zo subsystémov, ktoré taktiež tvoria samosprávu (okrem obecného/ mestského úradu); tzn. verejnosť a volených zástupcov.

Pomocou doplnkových dotazníkov je možné sledovať mieru stotožnenia verejnosti a volených zástupcov s implementáciou 12 Princípov „dobrej verejnej správy“ (good governance). Zamestnanci samospráv majú špecifický vhľad do procesov samosprávy, ktoré sú zároveň ich profesiou, a preto ju môžu vnímať odlišne ako široká verejnosť. V prípade identifikácie nesúladu výsledkov zo samohodnotenia a z doplnkových dotazníkov verejnosti a volených zástupcov, by mal úrad prijať opatrenia, posilňujúce komunikáciu celého procesu, resp. zabezpečiť užšie zapojenie jednotlivých subsystémov (verejnosti a volených zástupcov). Informácie z doplnujúcich dotazníkov sú zároveň pomocným nástrojom, pre prioritizáciu opatrení v rámci akčného plánu samosprávy na aktuálny rok.

<sup>17</sup> Percentuálne vyjadrenie implementácie jednotlivce podoblasti sa vypočíta ako podiel súčtu dosiahnutých bodov ( $B_1; B_2; \dots; B_N$ ) a súčtinu maximálneho počtu bodov (max. = 5) a počtu otázok v danej podoblasti (N); vynásobené 100.  
t.j.  $(B_1; B_2; \dots; B_N / N * 5) * 100$

### 3.2.4 Tvorba akčného plánu

Akčný plán pre posilnenie kvality / vyspelosti samosprávy je tvorený na základe hodnotiacej správy a identifikácie slabých miest v samospráve.

Základným cieľom samospráv by malo byť dosiahnutie **minimálnej hodnoty „2“ za každý z 12 Princípov**. To znamená potrebu identifikácie Princípov, ktoré požadovanú hodnotu nedosiahli a návrh nápravných opatrení, popísaných v hodnotiacej správe. V prípade, že samospráva dosiahla v každom Princípe požadované minimálne bodové hodnotenie, začína sa zameriavať na druhý cieľ, a to je dosiahnutie **minimálneho požadovaného celkového skóre s hodnotou „3“**.

Vzhľadom na previazanosť organického systému samosprávy, môžu byť pre rôzne Princípy navrhnuté rovnaké nápravné opatrenia (štandardne napríklad vypracovanie, resp. aktualizácia strategických dokumentov, nastavenie procesu kontinuálneho monitorovania a vyhodnocovania dosahovania merateľných ukazovateľov a pod.) Opatrenia, ktoré budú zaradené do akčného plánu si identifikuje samospráva (vedenie obce / mesta / mestskej časti) podľa odhadu svojich personálnych, finančných a časových kapacít; **odporúčame však realizovať také, ktorých dopad sa synergicky prejaví vo viacerých oblastiach a tým pádom aj v hodnotení viacerých Princípov**.

Identifikované opatrenia, ktoré budú zaradené do akčného plánu, sú ďalej rozpracované v nasledovnej štruktúre:

Princíp	Kroky postupu / opatrenia	Termín splnenia	Zodpovedná osoba	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Udržateľnosť

- **Princíp** – identifikácia Princípov, ktoré budú opatrením posilnené
- **Kroky postupu/ opatrenia** – rozdelenie konkrétneho opatrenia na parciálne kroky, ktoré bude potrebné zabezpečiť pre jeho naplnenie
- **Termín splnenia** - indikatívny časový harmonogram, pre nastavenie ročnej agendy
- **Zodpovedná osoba** – identifikácia konkrétnej pracovnej pozície, ktorá bude zodpovedná za realizáciu celého opatrenia, aj jednotlivých parciálnych krokov
- **Potrebné zdroje** – predbežná identifikácia a kvantifikácia potrebných finančných, personálnych, materiálnych a informačných zdrojov
- **Navrhnutá metóda** – t.j. interné, dodávateľské alebo kombinované plnenie
- **Dôsledok nesplnenia** – identifikácia negatívnych dopadov, vyplývajúcich z neimplementácie nápravného opatrenia (napr. zotrvanie v neželanom stave, nemožnosť realizácie následných krokov a pod.)
- **Indikátor úspešného splnenia** – konkrétny výstup z nápravného opatrenia
- **Udržateľnosť** – popis procesov, vrátane ich nositeľov, ktorými bude zabezpečená dlhodobá implementácia daného Princípu.

**Odpočet naplňania akčného plánu bude sledovaný prostredníctvom opakovaného samohodnotenia prostredníctvom hodnotiaceho hároku. V prípade správnej implementácie nápravných opatrení dosiahne samospráva vyššie bodové skóre v konkrétnych Princípoch (merateľný ukazovateľ dosiahnutého pokroku) a bude si môcť identifikovať nové priority pre nový akčný plán.**

### 3.3 Dotazníky

#### 3.3.1 Hodnotiaci hárok pre samohodnotenie samospráv

Otázky v hodnotiacom hároku sú pevne stanovené metodikou Rady Európy. Metodika bola vytvorená tak, aby otázky neboli príliš špecifické a detailné pre realitu konkrétnej krajiny a boli univerzálne použiteľné vo všetkých členských krajinách.

Niektoré otázky sa dotýkajú legislatívnych nariadení, ktoré sú mimo kompetencií samospráv. Takéto otázky sú vhodné na monitoring externých vplyvov pôsobiacich na samosprávy. V prípade potreby zmeniť, resp. vylúčiť niektoré otázky z metodiky, je potrebné zaslať oficiálnu žiadosť prostredníctvom národného certifikačného orgánu.

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
1. Občianska participácia, spravodlivý výkon volieb a reprezentácie	1. Miestne voľby sú vykonávané slobodne a spravodlivo, podľa medzinárodných štandardov a národnej legislatívy, bez prípadov podvodov	1. Samospráva vykonáva voľby podľa zákona v súlade medzinárodných štandardov a príkladov "best practice"						
	2. Občania sú v centre verejného života a aktivít a sú do nich zapájaní podľa jasne stanovených postupov na lokálnej úrovni	2. Samospráva aktívne publikuje svoje plány a pozýva verejnosť, podnikateľský a občiansky sektor, lokálne médiá a ďalšie skupiny na ich pripomienkovanie, ako súčasť konzultačného procesu (pred realizáciou projektov)						
		3. Samospráva sa usiluje o zlepšenie lokálnych regulácií (VZN) týkajúcich sa občianskej participácie na verejnom živote						
		4. Verejnosť je súčasťou diskusií v úvodných fázach procesu rozhodovania (decision - making)						
		3. Všetci obyvatelia sa môžu vyjadriť k procesu rozhodovania, buď priamo alebo prostredníctvom legitímnych prostredníkov. Takáto participácia je založená	5. Existuje aktívny program volených zástupcov, angažujúci občanov do procesu rozhodovania 6. Existuje aktívny program povzbudzujúci individuálnych obyvateľov prevziať úlohu volených zástupcov					
	4. Všetky hlasy, vrátane tých zo slabších skupín, sú vypočítané a zohľadnené v procese rozhodovania, vrátane rozhodovania o alokácii zdrojov	7. Prístup k hlasovaniu bol prehodnotený a boli zabezpečené opatrenia na zamedzenie vylúčenia alebo znevýhodnenia ktorejkoľvek skupiny						
		8. Existuje aktívny program zahrňujúci do procesu rozhodovania aj sociálne znevýhodnené skupiny						
	5. Samospráva má dôveryhodnú (úprimnú) snahu byť prostredníkom v diskusií medzi rôznymi legitímnymi záujmami, pre dosiahnutie	9. Samospráva identifikovala kľúčové skupiny aktérov. Tento zoznam je pripomievateľný a aktualizovaný						
		10. Samospráva zaviedla deliberatívne procesy						
	6. Rozhodnutia samosprávy sú prijímané na základe vôle väčšiny, pričom práva menšiny sú rešpektované	11. Demografická skladba voleného zastupiteľského orgánu reprezentuje demografickú skladbu lokálnej populácie						
	V tejto samospráve sú obyvatelia spokojní s možnosťami vplyvu na rozhodovanie samosprávy							

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
2. Vnímavosť / schopnosť reagovať	1. Ciele, pravidlá, štruktúry a procesy samosprávy sú prispôsobené pre napĺňanie legitímnych očakávaní občanov	1. Sú pripravené jasné návody a manuály pre volených zástupcov a odborných zamestnancov vo všetkých rozhodovacích procesoch						
		2. Samospráva zabezpečuje, že všetci volení zástupcovia majú na zreteli záujem miestnych						
	2. Verejné služby sú vykonávané a dopyty a sťažnosti sú zodpovedané v primeranom časovom rámci	3. Je vytvorený proces pre spracovanie individuálnych sťažností, týkajúcich sa výkonu verejných služieb a autorít, s daným intervalom pre zabezpečenie reakcie (nápravy) a existuje dôkaz o jeho dodržiavaní						
		4. Informácie o sťažnostiach a odpovede na ne, vrátane informácií o náprave, sú prístupné pre zamestnancov, poslancov aj obyvateľov samosprávy						
		5. Potrebné zmeny v politike (stratégii) a výkone služieb samosprávy sú prijímané na základe výskumu, hodnotiacich správ, konzultácií, spätnej väzby obyvateľov a ďalších metód zberu vstupných údajov. Zmeny sú publikované verejne						
		6. Samospráva poskytuje dobrú strarostlivosť o klientov prostredníctvom výkonu služieb školenými zamestnancami, ktorí rozumejú potrebám obyvateľov						
Podnety k výkonu služieb samosprávy sú riešené profesionálne								

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	
3. Výsledky spĺňajú dohodnuté ciele	1. Výsledky spĺňajú dohodnuté ciele	1. Samospráva si plánuje aktivity a rozpočet na základe strategických dokumentov na strategickej (nastavenie cieľov) a operačnej úrovni (opatrenia a aktivity)							
	2. Samospráva najlepšie využíva dostupné zdroje	2. Informácie o výkone samosprávy sú pravidelne zbierané a hodnotené. Samospráva sa zaoberá rozdielom medzi očakávanými a skutočnými výsledkami							
	3. Systém riadenia výkonnosti umožňuje vyhodnocovať a posilňovať efektívnosť služieb		3. Samospráva má vytvorený a implementovaný systém riadenia, ktorý zastrešuje ciele, služby a funkcie, vrátane vhodných indikátorov a pravidelnej tvorby reportov						
			4. Samospráva si vymieňa skúsenosti s inými samosprávami a používa tieto informácie k zlepšeniu vlastnej efektívnosti						
			5. Samospráva má vytvorený strategický hodnotiaci rámec pre hodnotenie verejných politík						
			6. Samospráva berie do úvahy výsledky hodnotenia za účelom implementovania svojich budúcich politík						
	4. Audity s cieľom hodnotenia a zlepšenia výkonu samosprávy sú realizované pravidelne		7. Procesy, výročné správy a informačný systém sú nezávisle auditované a výsledky sú prezentované zastupiteľstvu						
			8. Výkon a dopad všetkých hlavných služieb a funkcií samosprávy sú pravidelne hodnotené						
			9. Samospráva uchováva všetky hodnotiace záznamy, s cieľom identifikácie negatívnych vzorov a zvýšenia efektívnosti						
	Obyvatelia sú vo všeobecnosti spokojní so službami, ktoré sprostredkúva samospráva								



Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
4. Otvorenosť a transparentnosť	1. Uznesenia sa prijímajú a presadzujú v súlade s pravidlami a predpismi	1. Samospráva má jasný a dobre pochopený právny rámec, ktorý je zverejnený pre širokú verejnosť						
		2. Právny rámec samosprávy zahŕňa jasnú schému systému prijímania uznesení, ktorá určuje zodpovednosť za každé uznesenie, spôsob prijatia uznesenia, jeho zverejnenia a uplatňovania						
		3. Samospráva vydáva a uplatňuje uznesenia otvorene, transparentne, zodpovedne a včasne; v súlade s pravidlami a medzinárodnými štandardmi "best practice"						
		4. Existuje spôsob odvolania sa proti uzneseniu, ktorý je široko dostupný a pochopený verejnosťou						
		5. Opozícia má právo podávať návrhy, pripomienky a interpelácie. Opozícia má tiež právo zvolať stretnutie vyšetrovacej komisie a má právo byť zastúpená v niektorých orgánoch lokálnej samosprávy						
	2. Verejnosť má prístup k všetkým informáciám ktoré nie sú neverejné pre dobre špecifikované dôvody (napr. ochrana súkromia a pod.)	6. Samospráva zabezpečuje pravidelný a jednoduchý kontakt medzi občanmi a ich volenými zástupcami						
		7. Samospráva aktívne informuje obyvateľov						
		8. Zasadnutia zastupiteľstva sú otvorené pre verejnosť a médiá a agenda a dokumenty sú verejne prístupné						
	3. Informácie o uzneseniach, implementácie politik a ich výsledky sú dostupné verejnosti tak, aby boli ľahko sledovateľné a aby sa mohli zapojiť do práce miestnej samosprávy	9. Samosprávy majú zverejnený 12 mesačný predbežný pracovný program, ktorý je otvorený návrhom obyvateľov a volených zástupcov a je prezentovaný širokej verejnosti						
		10. Volení zástupcovia sú otvorení voči médiám a sú ochotní poskytovať informácie						
Samospráva dobre informuje občanov o témach miestnej politickej agendy								

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
5. Vymožitelnost práva	1. Miestne authority dodržiavajú zákonné a súdne rozhodnutia	1. Samospráva je v súlade so všetkými platnými zákonmi a predpismi						
		2. Samospráva verejne hlási všetky súdne rozhodnutia alebo sankcie za trestný čin, ktoré boli udelené podľa zákona						
	2. Nariadenia a predpisy sú prijímané v súlade s postupmi ustanovenými v zákone a sú uplatňované nestranne	3. Nariadenia a predpisy sú prijímané v súlade s právnymi normami						
		4. Nariadenia a predpisy sú uplatňované nestranne						
	V samospráve spoločný záujem prevažuje nad špecifickými záujmami							

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
6. Etické správanie	1. Verejné blaho je kladené pred individuálny záujem	1. O verejných politikách sa rozhoduje s ohľadom na všeobecné blaho obce						
		2. Záujem miestnej verejnosti určuje alokáciu rozpočtových zdrojov samosprávy						
	2. V samospráve existujú účinné opatrenia na predchádzanie a boj proti všetkým formám korupcie	3. Kódex správania špecifikuje všetky očakávané etické normy volených zástupcov a úradníkov. Vrátane požiadavky na tvorbu záznamu o všetkých podieloch a daroch vo verejne dostupných databázach						
		4. Pre zabezpečenie správnosti rozhodnutí a uznesení v oblastiach, ktoré sú ohrozené korupciou (ako napr. verejné obstarávanie, predaj majetku mesta, udeľovanie povolení a licencií) boli prijaté konkrétne opatrenia						
		5. Každoročná kontrola protikorupčných opatrení sa vykonáva prostredníctvom interného alebo externého auditu						
		6. Personálna politika vyžaduje, aby zamestnanci boli vymenovaní, odmeňovaní a povyšovaní alebo sankcionovaní iba v súlade so schválenými postupmi						
	3. Konflikty záujmov sú deklarované včas a zúčastnené strany sa musia zdržať účasti na príslušných rozhodnutiach	7. Zvolení zástupcovia a zamestnanci úradu sú povinní ohlasovať akýkoľvek potenciálny konflikt záujmov, ktorý by mohol ovplyvniť rozhodovanie a zdržať sa účasti na príslušnom rozhodovaní						
V tejto obci je so všetkými obyvateľmi zaobchádzané rovnako, bez ohľadu na ich vzťahy s								

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
7. Kompetencie a kapacita	1. Odborné zručnosti tých, ktorí zabezpečujú riadenie samosprávy, sú neustále posilňované a udržiavané s cieľom zlepšiť ich výkonnosť a vplyv na obyvateľstvo	1. Samospráva identifikuje zručnosti potrebné na efektívne poskytovanie svojich služieb a uskutočňuje audit zručností s cieľom identifikovať akékoľvek medzery a nedostatky, ako súčasť strategického pracovného plánu						
		2. Samospráva systematicky implementuje osobné plány rozvoja svojich zamestnancov						
	2. Verejní činitelia sú motivovaní k neustálemu zlepšovaniu ich práce	3. Samospráva má vytvorené opatrenia na odmeňovanie dobrého výkonu a na zlepšenia nedostatočného výkonu funkcie						
		4. Samospráva má politiku výberu zamestnancov, výberový proces je verejný a realizovaný konzistentne						
		5. Samospráva má vypracovaný plán rozvoja zamestnancov, ktorý je <b>implementovaný a monitorovaný</b> s cieľom zabezpečiť naplnenie cieľov tréningov, <b>kontinuálneho rozvoja profesionálnych zručností</b> skôr, než sa stanú prekážkou pri poskytovaní služieb. Samospráva má zároveň pripravené opatrenie pre zabezpečenie efektívneho poskytovania služieb aj v čase vzdelávania svojich zamestnancov						
	3. Praktické metódy a postupy sú používané na transformáciu zručností na kapacitu a pre dosahovanie lepších výsledkov	6. Samospráva hodnotí implementáciu personálnej politiky prijímania do zamestnania, odborného vzdelávania a povýšení a robí nápravné opatrenia na základe hodnotenia						
		7. Výberové kritériá sú definované a oznámené všetkým žiadateľom pre každé pracovné miesto. Kritériá zodpovedajú základným požiadavkám na prácu a nevylučujú žiadne sociálne skupiny						
		8. Zamestnanci dostávajú pravidelné hodnotenie svojho výkonu a rozvoja v rámci systematického prístupu k odmeňovaniu a kariérneho postupu						
Väčšina zamestnancov v samospráve sú kompetentní ľudia, ktorí vedia čo robia								

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
8. Inovácie a otvorenosť k zmene	1. Hľadajú sa nové a efektívne riešenia problémov a využíva sa moderný spôsob poskytovania služieb	1. Obec má štrukturovaný prístup k inováciám, výskumu a vývoju 2. Obce prijímajú opatrenia na identifikáciu a implementáciu príkladov osvedčených postupov a nových riešení						
	2. Je pripravená experimentovať s novými programami a učiť sa zo skúsenosti iných	3. Obec sa aktívne zapája do pilotného projektu "dobrého riadenia" good governance"						
	3. V záujme dosiahnutia lepších výsledkov sa vytvára klíma, ktoré je priaznivé pre zmenu	4. Zvolení zástupcovia a zamestnanci sú stotožnení s opatreniami a zabezpečujú, aby boli služby poskytované kvalitne prostredníctvom nových riešení a osvedčených postupov						
V tejto obci existujú dobré postupy na vybavovanie návrhov občanov na zlepšenie poskytovania verejných služieb.								

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
9. Udržateľnosť a dlhodobá orientácia	1. Potreba budúcich generácií sa zohľadňuje v <b>súčasných</b> politikách (agendách)	1. Obec má štrukturovaný prístup k dlhodobému rozvoju						
		2. Potreby budúcej generácie sa bežne zohľadňujú v plánovacom procese						
	2. Trvalá udržateľnosť komunity sa neustále zohľadňuje. Rozhodnutia sa usilujú o internalizáciu všetkých nákladov a neprenášanie problémov a napätí, či už environmentálnych, štrukturálnych, finančných, ekonomických alebo sociálnych na budúce generácie.	3. Existuje jasne preukázaná vysoká úroveň záväzku od politikov a vrcholového manažmentu k dosiahnutiu udržateľnosti organizácie						
		4. Zabezpečenie trvalej udržateľnosti je neoddeliteľnou súčasťou tvorby stratégie a politik (agendy), akčných plánov a identifikácie cieľov na všetkých oddeleniach úradu.						
		5. Špecifické zdroje samosprávy a jej agenda vedú k podpore udržateľnosti						
		6. Pravidelne sa zabezpečuje, aby procesy obce, ako napríklad riadenie výkonnosti, audit a kontrola, poskytli mechanizmy spätnej väzby pre identifikovanie výziev na zabezpečenie trvalej udržateľnosti v praxi a výkonnosti						
	3. Existuje široký a dlhodobý pohľad na budúcnosť miestnej komunity spolu so zmyslom toho, čo je potrebné pre takýto rozvoj	7. Samospráva využíva participatívny prístup k tvorbe rozhodnutí pre zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja						
		8. Existuje plán výdavkov, ktorý zabezpečuje dlhodobú životnosť infraštruktúry a majetku obce						
	4. Je pochopený historický, kultúrny a spoločenský kontext, na ktorom je trvalo udržateľná perspektíva založená	9. Existuje štruktúrovaný prístup k zachovaniu historického, kultúrneho a spoločenského aspektu obce						
V tejto obci rozhodujú občania pri hľadaní riešení miestnych problémov a udržateľnosti								

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
10. Správny finančný manažment	1. Poplatky nepresahujú náklady na poskytované služby a neprimerane neznižujú dopyt, najmä v prípade dôležitých verejných služieb	1. Zvolení zastupitelia rozumejú dôvodom výšky poplatkov za služby						
	2. Pri finančnom hospodárení, a to aj pri uzatváraní úverových zmlúv, pri odhadovaní zdrojov, príjmov a rezerv a pri používaní výnimočných výdavkov sa dbá na obozretné plánovanie	2. Aktuálne finančné pokyny určujú finančné povinnosti pre každého, kto pracuje pre obec						
		3. Dodržiavanie schválených interných postupov pre finančné transakcie je kontrolované prostredníctvom vnútorného auditu						
		4. Výročné správy sa predkladajú zamestnancom úradu a voleným zástupcom, ktorí porovnávajú skutočné príjmy a výdavky s rozpočtom						
		5. Audit účtov samosprávy vykonávajú osoby nezávislé od obce						
		6. Výstupy z externých a výročných auditov sa zverejňujú						
		7. Výstup z výročného auditu zahŕňa prehodnotenie finančných prostriedkov pri poskytovaní služieb zo strany obce						
	3. Pripravujú sa viacročné rozpočtové plány, konzultujú sa s verejnosťou	8. Ročné a viacročné rozpočty sa prijímajú pred začiatkom príslušného obdobia. V rozpočtoch by mali byť načrtnuté kľúčové zdroje a ich väzby						
		9. Proces prípravy rozpočtu zahŕňa rozsiahle konzultácie s externými zainteresovanými stranami						
		10. Schválené rozpočty, sadzby daní a výročné správy obsahujú informácie o výstupoch a výsledkoch a sú verejne prístupné						
		11. Stručné zhrnutie rozpočtu a výberu daní je k dispozícii všetkým občanom						
	4. Riziká sa riadne odhadujú a riadia, vrátane zverejnenia konsolidovaných účtovných závierok a v prípade verejno-súkromných partnerstiev realistickým zdieľaním rizík	12. Obec identifikuje a riadi svoje finančné riziká a riziká pri poskytovaní služieb buď: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozoznaním a akceptovaním rizík,</li> <li>• Vyhýbaním sa rizikám (napr.: prevodom činnosti na inú entitu),</li> <li>• Prenesením rizík (napríklad prostredníctvom verejno-súkromných partnerstiev alebo získaním komerčného poistenia), alebo</li> <li>• Zdieľaním rizík (napríklad spolupráca s inou obcou)</li> </ul>						
	5. Miestny orgán sa zúčastňuje na opatreniach týkajúcich sa solidarity v rámci komunity, spravodlivého rozdelenia záťaže a výhod znižovania rizík (vyrovňavacie mechanizmy, spolupráca a vzájomné znášanie rizík)	13. Prístup zohľadňujúci komunity v obci ("inter-municipal approach") je dôležitý faktor rozvoja riadenia obce						
		14. Samospráva je súčasťou vnútroobecnej organizácie aby zlepšila svoje výkony a služby občanom.						
	Táto obec má dobrú prácu pri informovaní občanov o tom, čo daňovníci získajú za svoje peniaze							

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
11. Ľudské práva, kultúrna diverzita a sociálna súdržnosť	1. V oblasti vplyvu miestneho orgánu sú ľudské práva rešpektované, chránené a implementované, bojuje sa proti diskriminácii z akýchkoľvek dôvodov	1. Obec zabezpečuje, že všetky rozličné skupiny obyvateľstva sú zapojené; že boli implementované antidiskriminačné opatrenia a že stanovila ciele, ktoré sú zavedené vo všetkých oblastiach politiky						
		2. Obce aktívne chránia všetkých občanov pred diskrimináciou a vylúčením						
	2. Kultúrna rozmanitosť sa považuje za prínos a neustále sa vynakladá úsilie na zapájanie ľudí v miestnej komunite, aby sa nik necítil vylúčený	3. Obec aktívne podporuje rôznorodosť a súdržnosť v najlepšom záujme občanov. Samospráva poskytuje zdroje, podporuje a dotuje činnosti mimovládnych organizácií, podporuje dialóg a partnerstvá medzi rôznymi aktérmi						
		4. Obec stanovila jasné ciele na zlepšenie sociálnej súdržnosti a maximalizuje potenciál kultúrnej rozmanitosti podporou silnejších medzikultúrnych interakcií						
	3. Podporuje sa súdržnosť a integrácia znevýhodnených skupín	5. Obec prijala individuálne plány pre špecificky znevýhodnené skupiny						
		6. Politici, zamestnanci a všetci strategickí partneri zabezpečujú, že ciele v oblasti rovnosti sú zakotvené do stratégie, priestorových plánov a poskytovania verejných služieb						
4. Zachováva sa prístup k základným službám, najmä pre znevýhodnené skupiny obyvateľstva								
V tejto obci sa dbá na ľudské práva a ich implementácia je uplatnená pre všetky								

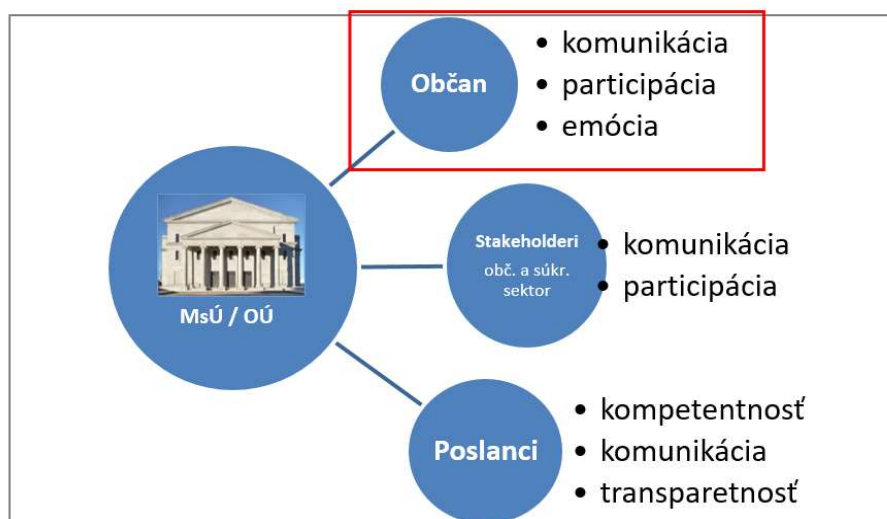


Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky
12. Zodpovednosť	1. Všetci rozhodujúci činitelia (decision-makers), kolektív alebo jednotlivci, preberajú zodpovednosť za svoje rozhodnutia	1. Všetci rozhodujúci činitelia sú upovedomení o kolektívnej alebo individuálnej zodpovednosti za rozhodnutia, ktoré prijali, a tieto sú jasne uvedené v právnom rámci a v popise práce						
	2. Rozhodnutia sú oznamované, vysvetlené a môžu byť sankcionované	2. Zastupiteľstvo (rada) pripravuje pravidelné verejné správy (najmenej raz ročne), kde zverejňuje rozhodnutia, ktoré boli prijaté						
		3. Právny rámec obce obsahuje podrobnosti o podávaní správ, vysvetľovaní, ako aj sankcionovaní (v prípade návrhu na uznesenia, ktoré nie sú v súlade s právnymi normami; ktoré sú zrozumiteľné voleným zástupcom, úradníkom a občanom						
		4. Výročné správy a ďalšie dokumenty sú dostupné a verejne sprístupnené						
	3. Existujú účinné opravné prostriedky proti nesprávnym úradným postupom a proti opatreniam miestnych orgánov, ktoré porušujú občianske práva	5. Obec má zabezpečený transparentný a nezávislý audit, ktorý je stanovený v právnom rámci. Kontroly sú rešpektované a považované za nezávislé a vykonávajú sa bez strachu či napomáhania						
		6. Auditori sú si vedomí, koho sledovať pri konkrétnych procesoch a účastníci auditu sa dobrovoľne zúčastňujú verejného preskúmania						
		7. Obec má vo svojich právnych predpisoch stanovený priamy proces na nápravu nesprávneho úradného postupu a proti opatreniam miestnych orgánov, ktoré porušujú občianske práva						
V tejto obci sú volení úradníci dobrí pri vysvetľovaní svojich rozhodnutí obyvateľom								

## 3.3.2 Prieskum vnímania kvality samosprávy medzi verejnosťou

### 3.3.2.1 Východiská prieskumu

- Dotazníkový prieskum medzi obyvateľmi samospráv je realizovaný ako **doplňkový nástroj** merania kvality výkonu samospráv.
- Činnosť samosprávy je veľmi široká a obyvateľstvom nie vždy pochopená. Samospráva zabezpečuje prenesený výkon verejnej správy a svoje originálne kompetencie.
- **Meranie kvality samosprávy prostredníctvom prieskumu u obyvateľstva nemôže byť založené na objektívnom zhodnotení, pretože ho jednotlivec nedokáže poskytnúť.**
- Pre postrehnutie všetkých služieb, ktoré samospráva poskytuje obyvateľom, by musel byť vytvorený príliš dlhý dotazník, ktorý by do značnej miery bol repetitívny a ktorého miera návratnosti by bola nízka ( otázky typu: využili ste službu X? / ako ste boli spokojný s poskytnutím služby X? a pod.)
- Predkladaný dotazník je zameraný na sledovanie **3 kľúčových faktorov (komunikácia, participácia a emócia)**, ktoré by mala kvalitná samospráva voči svojim obyvateľom zabezpečovať. (schéma nižšie)
  - občan (jedinec) voči samospráve vystupuje ako klient (komunikácia), pričom sám je súčasťou samosprávy ako celku (participácia). Cieľom samosprávy je prostredníctvom komunikácie a participácie vytvoriť emóciu u obyvateľov;
  - prostredníctvom emócie sa obyvatelia aktivizujú a združujú (menia sa na „stakeholderov“ alebo na poslancov) s cieľom spolupodieľania sa na zvyšovaní kvality samosprávy a v konečnom dôsledku zvyšovaní kvality života.



### 3.3.2.2 Dizajn dotazníka

#### 1) Štruktúra respondentov:

- Štruktúra respondentov je dôležitá kvôli sledovaniu emočného zafarbenia odpovedí respondentov, motivácie (a relevancie) pre danú odpoveď.
- Na odpovede vplýva rôznych rad faktorov: vek, pohlavie, najvyššie ukončené vzdelanie.
- Štruktúra respondentov podľa týchto charakteristík by mala byť vyrovnaná (resp. zodpovedajúca štruktúre obyvateľstva samosprávy), aby bola početnosť typov odpovedí objektívna.
- Je dôležité zvážiť komunikačný kanál, prostredníctvom ktorého bude prieskum realizovaný. (t.j. aby sa mohli zapojiť všetky skupiny – napr. seniori; sociálne slabšie skupiny obyvateľstva; a všetci tí, ktorí nie sú pripojení na internet).
- Štruktúra respondentov podľa dĺžky pobytu v obci a podľa počtu členov v domácnosti, o ktorých sa stará, nemôže byť vyrovnaná, pretože sa nedá odhadnúť pri oslovení respondenta.

#### 2) Kvalita samosprávy

- Dotazník zbiera iba povrchový názor respondentov, ako vonkajší indikátor fungovania procesov samosprávy.
- Počet otázok na respondentov (obyvateľov obce) musí byť primeraný, pokiaľ má byť zabezpečená rozumná miera návratnosti odpovedí. (dlhý dotazník respondenti nevyplňajú, resp. nesústredia sa na odpovede)
- Granularita otázok musí byť primeraná, pretože obyvateľstvo nepozná kompetencie a činnosť samosprávy. Pri príliš detailnej granularite otázok by sme sa pýtali na témy, s ktorými nemuseli respondenti prísť do kontaktu.
- Otázky typu „spokojnosť s kosením a odpratávaním snehu na cestách a pod.“ nie sú vhodné. Kompetencie si obec delí s inými inštitúciami, a tak odpoveď na otázku nemusí byť zároveň odpoveďou na činnosť samosprávy.
- Je dôležité pri kladení otázok zdôrazňovať, že sa pýtame na jednu konkrétnu samosprávu a nie na samosprávy vo všeobecnosti.
- Všetky otázky je potrebné rozšíriť o **podotázku**: „Zdôvodnite svoju odpoveď“, čím pri hodnotení môžeme zabezpečiť spätnú kontrolu relevantnosti odpovedí a ich interpretáciu pri hodnotení kvality samosprávy. Komentáre respondentov priradené k jednotlivým odpoveďiam budú následne analyzované. Najpočetnejšia informácia (resp. jej hlavná myšlienka) je pripísaná do hodnotiaceho hárku, v záložke „hodnotiacia matica“ v rámci stĺpca „Komentár“.

## Dotazník k hodnoteniu kvality v samospráve verejnou

### I. Štruktúra respondentov:

- a. Pohlavie: .....
- b. Vek: .....
- c. Najvyššie ukončené vzdelanie: .....
- d. Ako dlho žijete v danej obci: .....
- e. O koľkých členov domácnosti sa musí respondent starať (deti/ seniory): .....

### II. Kvalita samosprávy:

Princíp	Otázka	Neviem odpovedať	Nesúhlasím	Súhlasím, ale slabo	Súhlasím, priemerne	Úplne súhlasím
<b>Princíp 1</b>	<b>Ako obyvateľ som spokojný s možnosťami, ako môžem ovplyvniť rozhodnutia tejto samosprávy (obce) pri témach, ktoré ma zaujímajú.</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 2</b>	<b>Pripomienky (sťažnosti) k poskytovaniu služieb tejto samosprávy (obce) sú vybavované profesionálne a k spokojnosti občanov.</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 3</b>	<b>Vo všeobecnosti som spokojný so službami, ktoré poskytuje táto samospráva (obec).</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 4</b>	<b>Táto samospráva (obec) informuje obyvateľov o témach miestnej politickej agendy. (aké sú priority, kto má vedúcu rolu (impact) v samospráve, aké konflikty sa vyskytujú a pod.)</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 5</b>	<b>V tejto samospráve (obci) prevažuje verejný záujem pred osobitnými záujmami jedincov, pri prijímaní rozhodnutí a nariadení.</b>					
Dôvod odpovede						

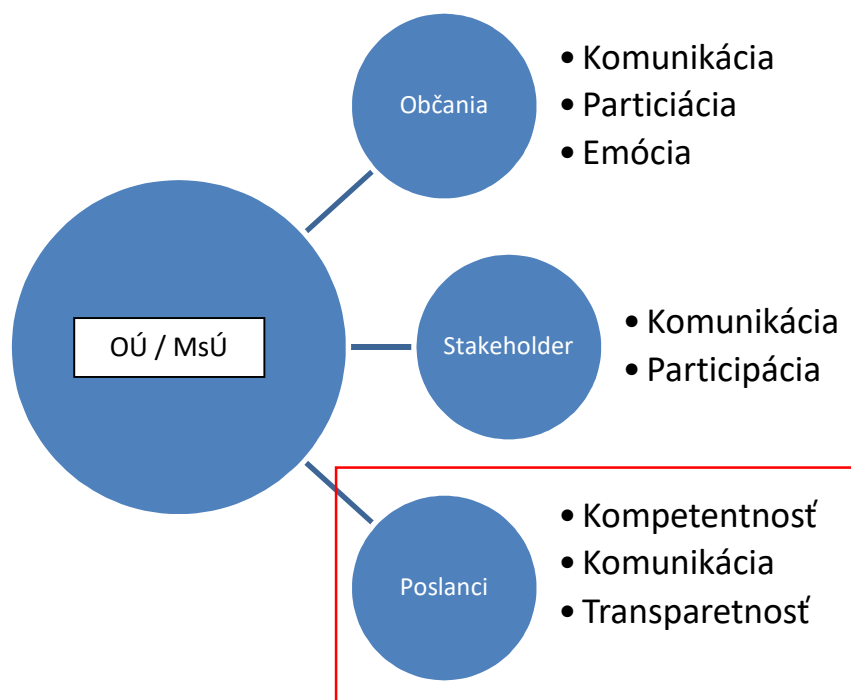
<b>Princíp 6</b>	<b>V tejto samospráve je s obyvateľmi zaobchádzané rovnako, bez ohľadu na ich vzťah/ prepojenie s volenými zástupcami a odbornými zamestnancami úradu.</b>						
Dôvod odpovede							
<b>Princíp 7</b>	<b>Táto samospráva je riadená kompetentnými ľuďmi, ktorí majú jasne definovanú agendu, ktorú naplňajú. (Či vedia respondenti, čo robia a ako či sú s tým spokojní)</b>						
Dôvod odpovede							
<b>Princíp 8</b>	<b>V tejto samospráve sú nastavené dobré postupy (procesy) pre spracovanie návrhov obyvateľov na skvalitnenie poskytovaných verejných služieb.</b>						
Dôvod odpovede							
<b>Princíp 9</b>	<b>V tejto samospráve zodpovední zapájajú obyvateľstvo do hľadania riešení lokálnych problémov.</b>						
Dôvod odpovede							
<b>Princíp 10</b>	<b>Obyvatelia tejto samosprávy sú dobre informovaní o tom, ako a na čo sú vynakladané verejné financie.</b>						
Dôvod odpovede							
<b>Princíp 11</b>	<b>V tejto samospráve sa hľadí na ľudské práva a ich uplatňovanie pre každú sociálnu skupinu. (diskriminácia)</b>						
Dôvod odpovede							
<b>Princíp 12</b>	<b>V tejto samospráve dokážu volení zástupcovia proaktívne a zrozumiteľne vysvetľovať svoje uznesenia.</b>						
Dôvod odpovede							

Ďakujeme za Váš názor a čas!

### 3.3.3 Prieskum vnímania kvality samosprávy medzi volenými zástupcami

#### 3.3.3.1 Východiská prieskumu

- Dotazníkový prieskum medzi volenými zástupcami samospráv je realizovaný ako **doplňkový nástroj** merania kvality výkonu samospráv.
- Činnosť samosprávy je veľmi špecifická, pričom do veľkej miery je výkon jej kompetencií ovplyvnený voleným zastupiteľským orgánom – obecným / mestským / miestnym zastupiteľstvom.
- Výsledky z prieskumu budú doplňujúcim podkladom pre prioritizáciu opatrení, pre zvýšenie kvality v samospráve.
- Predkladaný dotazník je zameraný na sledovanie **3 kľúčových faktorov (kompetentnosť, komunikácia a transparentnosť)**, ktoré by mali byť prítomné pri výkone funkcie voleného zástupcu v obecnom/ mestskom/ miestnom zastupiteľstve (schéma nižšie).



## Dotazník k hodnoteniu kvality v samospráve volenými zástupcami

Princíp	Otázka	Neviem odpovedať	Nesúhlasím	Súhlasím, ale slabo	Súhlasím, priemerne	Úplne súhlasím
<b>Princíp 1</b>	<b>Pri výkone mojej funkcie voleného zástupcu som v kontakte s obyvateľmi na týždennej báze</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 2</b>	<b>Vo všeobecnosti som spokojný so službami, ktoré poskytuje samospráva svojim obyvateľom</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 3</b>	<b>Má osobný pocit, že ako volený zástupca vykonávam užitočnú činnosť</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 4</b>	<b>Táto samospráva odvádza dobrú prácu pri informovaní obyvateľov o problematike miestnej politickej agendy</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 5</b>	<b>V tejto samospráve (obci) prevažuje verejný záujem pred osobitnými záujmami jedincov, pri prijímaní uznesení a nariadení.</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 6</b>	<b>V tejto samospráve je s obyvateľmi zaobchádzané rovnako, bez ohľadu na ich vzťah/ prepojenie s volenými zástupcami a odbornými zamestnancami úradu.</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 7</b>	<b>Táto samospráva (obecný/ mestský/ miestny úrad) venuje pozornosť politickým signálom od volených zástupcov</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 8</b>	<b>V tejto samospráve sú nastavené dobré postupy (procesy) pre spracovanie návrhov obyvateľov na skvalitnenie poskytovaných verejných služieb.</b>					
Dôvod odpovede						

<b>Princíp 9</b>	<b>V tejto samospráve zodpovední zapájajú obyvateľstvo do hľadania riešení lokálnych problémov.</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 10</b>	<b>Obyvatelia tejto samosprávy sú dobre informovaní o tom, ako a na čo sú vynakladané verejné financie.</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 11</b>	<b>V tejto samospráve sa hľadí na ľudské práva a ich uplatňovanie pre každú sociálnu skupinu. (diskriminácia)</b>					
Dôvod odpovede						
<b>Princíp 12</b>	<b>V tejto samospráve dokážu volení zástupcovia proaktívne a zrozumiteľne vysvetľovať svoje uznesenia.</b>					
Dôvod odpovede						