



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond

Vzorová metodika pre implementáciu zefektívňovania kvality v samospráve

**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**

August 2017

Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu.



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

Túto metodiku vypracovala spoločnosť ProVera Consult, 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. augusta 2017

Vážený pán Dott. Matúš Šesták,

túto metodiku vypracovala spoločnosť ProVera Consult, 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.

Táto metodika bola spracovaná za účelom zefektívnenia kvality fungovania a poskytovania služieb samospráv prostredníctvom vytvorenia metodickej podpory a poradenstva.

Metodika nezohľadňuje udalosti a okolnosti, ku ktorým mohlo dôjsť po dátume odovzdania, resp. informácie, ktoré mohli byť obdržané po dátume odovzdania, ktorým je 31. august 2017.

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	6
1. ÚVOD.....	7
1.1 Prístupy k riadeniu kvality v organizáciách	7
1.2 Riadenie kvality v samosprávach	7
1.3 Predkladané metodiky samohodnotenia kvality a zefektívňovania procesov samospráv	8
1.3.1 Model ŠTART 2017	8
1.3.2 Metodika hodnotenia kvality (vyspelosti) samospráv podľa Stratégie inovácií a „dobrej verejnej správy“ (good governance) Rady Európy	9
1.3.3 Základné rozdiely medzi metodikami hodnotenia kvality samospráv podľa systému EFQM a podľa systému ELoGE	10
2. MODEL ŠTART 2017.....	13
2.1 Štruktúra modelu.....	13
2.1.1 Kritériá Predpokladov	14
2.1.2 Kritériá Výsledkov.....	19
2.2 Priebeh samohodnotenia	22
2.3 Návod na vyplnenie podkladovej správy	23
2.3 Podkladová správa pre samohodnotenie.....	28
2.4 Samohodnotiaca správa.....	41
2.5 Akčný plán	44
2.5 Doplnkové postupy.....	45
2.5.1 Metodika realizácie kvantitatívneho prieskumu názorov zamestnancov	45
2.5.2 Metodika realizácie kvalitatívneho zisťovania názorov zamestnancov ..	50
2.5.3 Metodika realizácie kvalitatívneho zisťovania názorov občanov/zákazníkov	52
3. Metodika hodnotenia kvality (vyspelosti) samosprávy podľa Stratégie inovácií a dobrej verejnej správy („good governance“) Rady Európy	54
3.1 Východiská	54
3.1.1 Rada Európy.....	54
3.1.2 Stratégia inovácií a „dobrej verejnej správy“ (good governance) Rady Európy	54

3.2 Samohodnotenie	59
3.2.1 Postup samohodnotenia	59
3.2.2 Interpretácia hodnotenia a príprava hodnotiacej správy.....	60
3.2.3 Doplnujúce dotazníkové prieskumy.....	61
3.2.4 Tvorba akčného plánu.....	62
3.3 Dotazníky	64
3.3.1 Hodnotiaci hárok pre samohodnotenie samospráv	64
3.3.2 Prieskum vnímania kvality samosprávy medzi verejnosťou	79
3.3.3 Prieskum vnímania kvality samosprávy medzi volenými zástupcami....	83
3.4 Implementácia metodiky hodnotenia kvality/ vyspelosti samospráv podľa Rady Európy v podmienkach SR.....	85
4. Návrh princípov a odporúčaní pre implementáciu zefektívnenia kvality samospráv s využitím zdrojov EŠIF	88
Príloha č. 1: Návrh princípov a odporúčaní pre implementáciu zefektívnenia kvality samospráv s využitím zdrojov EŠIF.....	90
a) Úvod.....	90
b) Analýza potenciálnych zdrojov pre podporu zvyšovania kvality v samosprávach	93
1. Operačný program Efektívna verejná správa („OP EVS“).....	93
2. Operačný program Integrovaná infraštruktúra.....	99
3. Operačný program Kvalita životného prostredia	102
4. Integrovaný regionálny operačný program	104
5. Operačný program Ľudské zdroje	108
6. Program rozvoja vidieka	109
7. Program URBACT III.....	109
8. Riadiaca štruktúra	110

Manažérske zhrnutie

V tomto dokumente predkladáme výstup k bodu B 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 Vzorová metodika pre implementáciu zefektívňovania kvality v samospráve - metodika pre implementáciu zefektívňovania kvality v ďalších samosprávach na Slovensku vychádzajúca zo získaných poznatkov a praxe, ktorá je obsahom predkladaného dokumentu.

Predkladaný výstup obsahuje:

1. Dve konkrétne komplexné metodiky pre samohodnotenie kvality v samosprávach, vrátane všetkých potrebných postupov, návodov a vzorov pre analýzu východiskového stavu kvality v samospráve na základe samohodnotenia
2. Návrhy obsahu prieskumov názorov zamestnancov a klientov (kvantitatívne aj kvalitatívne)
3. Návrh obsahu štruktúrovaných rozhovorov v rámci kvalitatívnych zisťovaní
4. Návrhy postupov pre realizáciu rôznych typov workshopov zameraných na prácu s jednotlivými kritériami v oblasti kvality
5. Návrh postupu a štruktúr pre vypracovanie akčných plánov a prezentáciu výsledkov
6. Návrh princípov a odporúčaní pre implementáciu zefektívnenia kvality samospráv s využitím zdrojov EŠIF, obsahom budú všeobecné odporúčania, informácie a zásady čerpania EŠIF

1. ÚVOD

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.

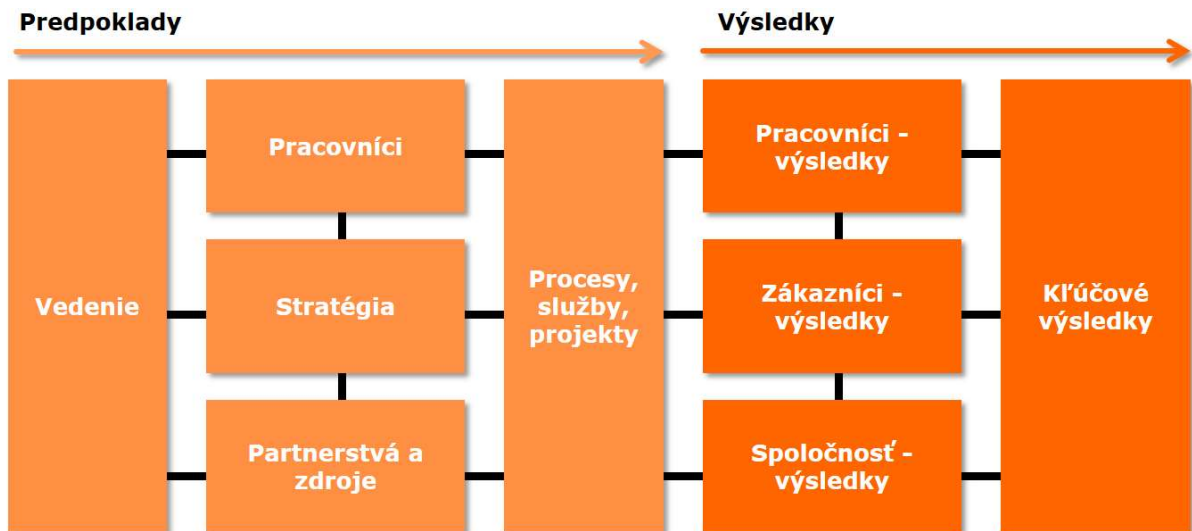
1.3.1 Model ŠTART 2017

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 authority sa konštantne zdokonaľujú vo výkone samosprávy s ohľadom na 12 princípov:

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

Princíp 2 „Vnímateľnosť / 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
<i>Organizácia zastrešujúca/rozvíjajúca metodiku</i>	European Foundation for Quality Management (www.efqm.org)	Kongres miestnych a regionálnych samospráv (CLRAE) - poradný orgán Výboru ministrov a Parlamentného zhromaždenia Rady Európy (http://www.coe.int/t/congress/Fonctionnement/Bureau/default_en.asp?mytabsmenu=2)
<i>Špecifickosť pre samosprávu</i>	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. Model kladie dôraz na hodnotenie systému riadenia organizácie a výkonu odbornej agendy obecného/mestského/ miestneho úradu.	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: <ul style="list-style-type: none"> • Občania majú byť kladení do stredu všetkých demokratických inštitúcií a procesov • Miestne authority sa majú konštantne zdokonaľovať vo výkone samosprávy, s ohľadom na 12 Princípov „dobrej verejnej správy“ • Centrálné vlády majú vytvárať a udržiavať inštitucionálne predpoklady na zlepšenie správy na lokálnej úrovni v súlade s Európskou chartou miestnej samosprávy a ostatných noriem Rady Európy.
<i>Princíp neustáleho zlepšovania</i>	Súčasťou hodnotenia je identifikovanie oblastí pre zlepšenie, špecificky určených pre danú organizáciu. Hodnotenie vedie k nachádzaniu	Model hodnotenia má pevne dané otázky, ktoré priamo obsahujú odporúčania dobrej praxe v samospráve pre jednotlivé Pri-

	vhodných oblastí na zlepšenie, neobsahuje konkrétne odporúčania, najlepšie praxe sú však neformálne zdieľané medzi organizáciami a podporované zo strany EFQM.	ncípy. Príklady najlepšej praxe si samo-správy tvoria samé prostredníctvom implementácie Princípov. 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.
<i>Previazanosť so štátnou politikou kvality SR</i>	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.	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. 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. 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.
<i>Variabilita, prispôsobenie modelu potrebám konkrétnej organizácie</i>	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.	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“ 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.
<i>Možnosti benchmarkingu</i>	Na národnej úrovni prostredníctvom Národnej ceny kvality, na úrovni medzinárodnej prostredníctvom zapojenia sa do Európskej ceny kvality.	Na medzinárodnej úrovni, samosprávy sa môžu uchádzať o udelenie medzinárodného certifikátu „European Label of Governance Excellence“ (ELoGE).

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 ašpirovať 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

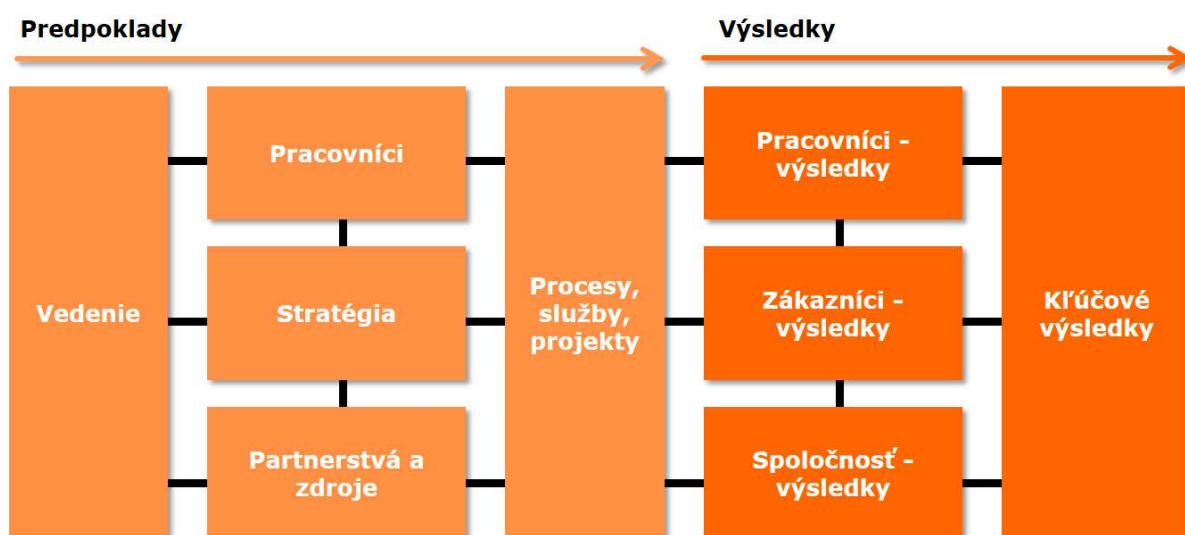
Na rozdiel od pomerne náročnej implementácie Modelu výnimočnosti EFQM v podmienkach slovenských samospráv, naším cieľom bolo vytvoriť metodiku, ktorá by nebola natoľko náročná na realizáciu. Zároveň by však znamenala okamžitý prínos pre každú samosprávu, ktorá sa chce do zlepšovania kvality svojich služieb a fungovania svojich interných procesov pustiť takpovediac v malom, postupne – čo neskôr môže prerásť aj do implementácie úplného Modelu výnimočnosti EFQM alebo od neho odvodeného štandardu CAF.

Aby sme takýto neskorší prechod umožnili, 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 jednoducho - 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:

- Definujú lídri samosprávy (primátor, poslanci, manažéri) inšpirujúcu víziu budúcnosti mesta/obce a poslanie samosprávy? Propagujú ich, spájajú okolo nich občanov a zamestnancov samosprávy? Rozvíjajú ich do podoby dlhodobých stratégií rozvoja mesta/obce?
- Aby vízia a ciele samosprávy neboli kompromitované, má samospráva nastavené pravidlá etického správania pre volených predstaviteľov a zamestnancov? Existujú kontrolné mechanizmy ich dodržiavania?
- Má samospráva vytvorený mechanizmus systematického, pravdivého a zrozumiteľného informovania verejnosti o činnosti a výsledkoch úradu a o rozhodnutiach volených zástupcov občanov?
- Uplatňuje vedenie samosprávy moderné metódy práce a zlepšuje systém riadenia tak, aby samospráva efektívne dosahovala plánované strategické a operatívne ciele?
- Monitorujú vedúci pracovníci dosahovanie strategických a operatívnych cieľov 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 mesta/obce pri dosahovaní cieľov samosprávy 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 mesta/obce vzťahy v rámci celoslovenskej a regionálnej samosprávy a vzťahy s inými orgánmi štátnej správy?

- Podporujú vedúci pracovníci individuálnu zodpovednosť a iniciatívu svojich podriadených pri riešení problémov a orientáciu na výsledky? Podnecujú zapojenie pracovníkov na nižších pozíciách do zlepšovania služieb a efektívnosti? Vystupujú v tejto súvislosti ako vzory?
- Vyhodnocuje vedenie mesta 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.)? Iniciujú predstavitelia mesta zlepšovacie aktivity, podieľajú sa na nich, spolupracujú pritom s inými lídrami/úradníkmi?
- Vytvárajú lídri mesta okrem pevnej organizačnej štruktúry aj flexibilné ad-hoc štruktúry (napr. priezovové pracovné komisie, porady, projektové tímy)?
- Reagujú členovia vedenia mesta efektívne na priebežne vznikajúce príležitosti (napr. výzvy na predkladanie projektov), majú na to vhodné mechanizmy?
- Komunikujú vedúci pracovníci mesta dôvody pre zmeny a získavajú pre ne podporu u relevantných zainteresovaných skupín (zamestnanci, poslanci, skupiny občanov)?

Kritérium 2: Stratégia

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

Požiadavky modelu:

- Má mesto spracované strategické dokumenty, ktoré určujú základné smerovanie a priority mesta?
- Sú strategické dokumenty tvorené na základe objektívnych dát, analýz a finančných projekcií? Bola spracovaná analýza vonkajšieho prostredia - súčasný stav a predpokladaný vývoj v regióne, štáte, na úrovni samospráv?
- Vychádzajú strategické dokumenty a podporné politiky z analýzy potrieb a očakávaní občanov a zainteresovaných skupín? Boli občania a zainteresované skupiny (občianske združenia, politické strany, profesijné a podnikateľské združenia a pod.) zapojení do tvorby stratégií, prebehol zber ich požiadaviek a pripomienok? Zohľadňujú sa pri tvorbe stratégií potreby budúcich generácií?
- Definujú strategické dokumenty konkurenčnú výhodu oproti iným mestám/obciam - v čom sa odlišuje, v čom je jedinečné oproti iným mestám/obciam v rámci regiónu (napr. historický, kultúrny, spoločenský, socio-ekonomický alebo prírodný aspekt mesta)?
- Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov informácie o svojej výkonnosti a kapacitách s cieľom zistiť, čo treba zlepšiť/zmeniť, aby dosahovala plánované ciele?
- Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov, ako môžu plánované ciele pomôcť naplňať partneri mesta?
- 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 systematicky informované relevantné zainteresované skupiny (občianske združenia, profesijné a podnikateľské združenia a pod.)?
- Sú v strategických dokumentoch identifikované potenciálne riziká, ktoré môžu ohroziť dosiahnutie plánovaných cieľov? Existujú pre tieto situácie alternatívne scenáre/krízové plány?
- 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 mesta (a v nich obsiahnutých cieľov) v období prechodu politickej moci na nových volených zástupcov?

Kritérium 3: Pracovníci

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

Požiadavky modelu:

- Je plánovanie ľudských zdrojov systematické a odvodené od cieľov a plánov samosprávy? Existujú dokumenty, ktoré identifikujú, koľko a akých zamestnancov samospráva potrebuje, aby mohla plniť svoje strategické a operatívne ciele a ako takých zamestnancov zabezpečiť? Je dokument pravidelne prehodnocovaný a v prípade potreby aktualizovaný?
- Majú zamestnanci zadanú požadovanú úroveň znalostí, zručností a schopností, ktorá sa odvíja od potrieb samosprávy/úradu?
- Zisťuje úrad pravidelne vzdelávacie potreby zamestnancov, teda rozdiel medzi požadovanými znalosťami, zručnosťami a schopnosťami zamestnancov a ich skutočnou úrovňou? Prebieha na základe toho systematické vzdelávanie zamestnancov?
- Existuje v úrade systém prijímania nových zamestnancov, ktorý je postavený na vopred definovaných požiadavkách vyplývajúcich z potrieb a cieľov mesta/úradu? Je tento systém otvorený pre všetkých uchádzačov?
- Má úrad zavedený postup, ktorý zabezpečuje, že nový zamestnanec sa kvalitne zaškolí a rýchlo adaptuje a môže začať dosahovať požadované výsledky?
- Sú zamestnanci povzbudzovaní a podporovaní, aby sa zapájali do procesu zlepšovania poskytovaných služieb a interných postupov? Majú možnosť sa vyjadriť aj tí, ktorí nie sú prirodzene proaktívni? Zaznamenávajú sa nápady do budúcnosti?
- Majú zamestnanci 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?
- 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?
- 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, pridelovania zaujímavých úloh, vychádzania v ústrety rodinným povinnostiam a pod.)
- 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 (např. 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 (např. 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, napĺňanie dlhodobých očakávaní zriaďovateľa?
- Spolupracuje samospráva s inými samosprávami (např. partnerské mestá, 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 všetky investície plánované a systematicky vyhodnocované z pohľadu návratnosti?
- Sú schválené rozpočty, sadzby daní a výročné správy verejne prístupné? Je verejnosti k dispozícii informácia o plnení rozpočtu a informácia 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 mesta?
- Je existujúce portfólio technológií (IKT, energetika, osvetlenie, odpadové hospodárstvo, doprava a iné) v súlade s potrebami a plánmi mesta? Vyhodnocuje sa ich efektívnosť?

- Prebieha v rámci úradu efektívny zber a správa informácií a znalostí? Je zaistený prístup zamestnancov (príp. iných užívateľov) k údajom potrebným pre prácu a efektívne rozhodovanie? Je zabezpečené odovzdanie všetkých relevantných informácií pri zmenách na pracovných pozíciách a pri vzájomnom zastupovaní zamestnancov? Je zabezpečená relevantná ochrana dát a informácií?
- Majú volení zástupcovia občanov a členovia komisií MZ 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? Sú kľúčové procesy popísané, uplatňované, pravidelne sa revidujú, majú svojich vlastníkov zodpovedných za ich zlepšovanie, majú stanovené ukazovatele výkonnosti a požadované cieľové hodnoty? Sú zmeny v procesoch a postupoch komunikované dotknutým zamestnancom a je zabezpečené potrebné zaškolenie?
- Existuje v úrade štandardný postup riadenia projektov? Majú projekty definované ciele a parametre úspešnosti? Je vyhodnocovaný prínos projektov po ich ukončení?
- Má samospráva definované 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?
- Sú služby úradu (a ich inovácie) efektívne propagované, vizualizované a vysvetľované občanom? Je v dostatočnej miere zabezpečené aktívne informovanie verejnosti o kľúčových otázkach života mesta/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? Prijímajú sa opatrenia na identifikáciu príkladov osvedčených postupov a nových riešení? Sú do navrhovania a zlepšovania služieb zapojení občania/zákazníci?
- Realizujú sa v samospráve externé audity? 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 má zmapované ich potreby a očakávania?
- Zbiera samospráva od občanov a zákazníkov spätnú väzbu o kvalite poskytovaných služieb, zbiera podnety, zisťuje názory? Vede táto komunikácia ku konkrétnym krokom či aktivitám?
- Je vytvorený proces pre spracovanie individuálnych sťažností, týkajúcich sa výkonu verejných služieb

a autorít, s určeným intervalom 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 a dotuje samospráva činnosť mimovládnych organizácií?
- Má samospráva plán na zvyšovanie participácie občanov na činnosti samosprávy? Organizuje samospráva aktivity na zvýšenie participácie občanov? Zisťuje samospráva vhodnou sadou ukazovateľov úroveň participácie občanov?

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 týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k spokojnosti externých zákazníkov.

6.1 Ukazovatele vnímania - ukazovatele toho, ako zákazníci vnímajú organizáciu. Ukazovatele vnímania je možné získať napríklad z prieskumov spokojnosti zákazníkov, od záujmových skupín, z pochvál a sťažností alebo z toho, ako zákazníci hodnotia organizáciu ako svojho dodávateľa.

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.

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 prejavíť 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 pracovníci vnímajú organizáciu. Je ich možné získať napríklad z prieskumov spokojnosti zamestnancov, zo štruktúrovaných rozhovorov a hodnotení.

7.2 Ukazovatele výkonnosti - interné meradlá, ktoré organizácia 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).

Kritérium 8: Spoločnosť - Výsledky

Kritérium sa týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje v uspokojovaní potrieb a očakávaní svojho okolia na miestnej, štátnej a medzinárodnej úrovni.

8.1 Ukazovatele vnímania sa týkajú vnímania organizácie spoločnosťou / okolím (získané napr. z verejných prieskumov, článkov v tlači, z verejných stretnutí, od predstaviteľov spoločnosti, verejných orgánov a podobne).

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 používa na priame meranie oblastí súvisiacich s hodnotením organizácie spoločnosťou/okolím a na zlepšovanie výkonnosti 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	Uplatňuje vedenie samosprávy moderné metódy práce a zlepšuje systém riadenia tak, aby samospráva efektívne dosahovala plánované strategické a operatívne 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 výnimočnosti 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 a 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. Štan-	Koncepcia plánovania a rozvoja ľudských zdrojov mesta

		dardom je prekrývanie zamestnania nového a odchádzajúceho zamestnanca v rozsahu 1 mesiaca, v rámci čoho je nový zamestnanec dostatočne zaučený. Prvých 6 mesiacov zamestnania je vedúci príslušného oddelenia povinný klásť zvýšenú pozornosť nad potrebami nového zamestnanca a jeho pracovným výkonom.	
--	--	--	--

Výsledky

Výsledky sú reprezentované kritériami 6 až 9. Sú vo svojej podstate konkrétne a každá organizácia (samospráva) 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.

Ukazovatele vnímania			
6.1 Ukazovatele vnímania	Trendy	Ciele	Porovnanie

Tabuľka je rozdelená na dve časti pre dve čiastkové kritériá, v každej časti obsahuje desať riadkov pre desať ukazovateľov. Ak ich v danom čiastkovom kritériu v praxi sledujete viac, uveďte tých desať, ktoré sú podľa vášho názoru najdôležitejšie.

Uvádzajte len ukazovatele, ktoré v praxi skutočne používate, nepočítajte a nezisťujte žiadne údaje len pre účely správy

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.

V kolónke Trendy urobte značku, napr. X, ak výsledky vykazujú pozitívny trend za najmenej trojročné obdobie, čo vyžaduje najmenej štyri ročné hodnoty. Značku môžete urobiť aj v prípade, že hodnoty síce nevykazujú pozitívny trend, ale dokazujú trvalo dobrú výkonnosť (napr. v porovnaní s inými organizáciami). Je však treba iným spôsobom, napr. pomocou porovnania, doložiť, že ide naozaj o dobrú výkonnosť.

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 naplnenia (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:

Prístup
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.
Aplikácia/Uplatnenie
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.

Hodnotenie a zlepšovanie

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 navrhnuť 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 najlepšimi 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:

Trendy
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.
Ciele
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.
Porovnanie
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.

Rozsah a primeranosť

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.

2.3 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	Definujú lídri samosprávy (primátor, poslanci, manažéri) inšpirujú víziu budúcnosti mesta/obce a poslanie samosprávy? Propagujú ich, spájajú okolo nich občanov a zamestnancov samosprávy? Rozvíjajú ich do podoby dlhodobých stratégií rozvoja mesta/obce?		
1a_2	Aby vízia a ciele samosprávy neboli kompromitované, má samospráva nastavené pravidlá etického správania pre volených predstaviteľov a zamestnancov? Existujú kontrolné mechanizmy ich dodržiavania?		
1a_3	Má samospráva vytvorený mechanizmus systematického, pravdivého a zrozumiteľného informovania verejnosti o činnosti a výsledkoch úradu a o rozhodnutiach volených zástupcov občanov?		
1b_1	Uplatňuje vedenie samosprávy moderné metódy práce a zlepšuje systém riadenia tak, aby samospráva efektívne dosahovala plánované strategické a operatívne ciele?		
1b_2	Monitorujú vedúci pracovníci dosahovanie strategických a operatívnych cieľov 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 mesta/obce pri dosahovaní cieľov samosprávy 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 mesta/obce vzťahy v rámci celoslovenskej a regionálnej samosprávy a vzťahy s inými orgánmi štátnej správy?		
1d_1	Podporujú vedúci pracovníci individuálnu zodpovednosť a iniciatívu svojich podriadených pri riešení problémov a orientáciu na výsledky? Podnecujú zapojenie pracovníkov na nižších pozíciách do zlepšovania služieb a efektívnosti? Vystupujú v tejto súvislosti ako vzory?		
1e_1	Vyhodnocuje vedenie mesta 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.)? Iniciujú predstavitelia mesta zlepšovacie aktivity, podieľajú sa na nich, spolupracujú pritom s inými lídrami/úradníkmi?		
1e_2	Vytvárajú lídri mesta okrem pevnej organizačnej štruktúry aj flexibilné ad-hoc štruktúry (napr. priezovové pracovné komisie, porady, projektové tímy)?		
1e_3	Reagujú členovia vedenia mesta efektívne na priebežne vznikajúce príležitosti (napr. výzvy na predkladanie projektov), majú na to vhodné mechanizmy?		
1e_4	Komunikujú vedúci pracovníci mesta dôvody pre zmeny a získavajú pre ne podporu u relevantných zainteresovaných skupín (zamestnanci, poslanci, skupiny občanov)?		

Kritérium 2: Stratégia

Vznikajú a vyzerajú 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 mesto spracované strategické dokumenty, ktoré určujú základné smerovanie a priority mesta?		
2a_2	Sú strategické dokumenty tvorené na základe objektívnych dát, analýz a finančných projekcií? Bola spracovaná analýza vonkajšieho prostredia - súčasný stav a predpokladaný vývoj v regióne, štáte, na úrovni samospráv?		
2a_3	Vychádzajú strategické dokumenty a podporné politiky z analýzy potrieb a očakávaní občanov a zainteresovaných skupín? Boli občania a zainteresované skupiny (občianske združenia, politické strany, profesijné a podnikateľské združenia a pod.) zapojení do tvorby stratégií, prebehol zber ich požiadaviek a pripomienok? Zohľadňujú sa pri tvorbe stratégií potreby budúci generácií?		
2a_4	Definujú strategické dokumenty konkurenčnú výhodu oproti iným mestám/obciam - v čom sa odlišuje, v čom je jedinečné oproti iným mestám/obciam v rámci regiónu (napr. historický, kultúrny, spoločenský, socio-ekonomický alebo prírodný aspekt mesta)?		
2b_1	Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov informácie o svojej výkonnosti a kapacitách s cieľom zistiť, čo treba zlepšiť/zmeniť, aby dosahovala plánované ciele?		
2b_2	Analyzuje samospráva pri tvorbe strategických dokumentov, ako môžu plánované ciele pomôcť naplňať partneri mesta?		
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 systematicky informované relevantné zainteresované skupiny (občianske združenia, profesijné a podnikateľské združenia a pod.)?		
2c_1	Sú v strategických dokumentoch identifikované potenciálne riziká, ktoré môžu ohroziť dosiahnutie plánovaných cieľov? Existujú pre tieto situácie alternatívne scenáre/krízové plány?		
2c_2	Sú strategické dokumenty, plány a projekty pravidelne prehodnocované z hľadiska dosahovania cieľov a vyhodnocovania rizík a v prípade potreby aktualizované?		
2c_3	Je nastavený proces zabezpečenia kontinuity (resp. aktualizácie) stratégií mesta (a v nich obsiahnutých cieľov) v období prechodu politickej moci na nových volených zástupcov?		

Kritérium 3: Pracovníci

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

P. č.	Požiadavky modelu	Stručný popis plnenia požiadavky	Odkaz na objektívne dôkazy
3a_1	Je plánovanie ľudských zdrojov systematické a odvodené od cieľov a plánov samosprávy? Existujú dokumenty, ktorý identifikujú, koľko a akých zamestnancov samospráva potrebuje, aby mohla plniť svoje strategické a operatívne ciele a ako takých zamestnancov zabezpečiť? Je dokument pravidelne prehodnocovaný a v prípade potreby aktualizovaný?		
3b_1	Majú zamestnanci zadanú požadovanú úroveň znalostí, zručností a schopností, ktorá sa odvíja od potrieb samosprávy/úradu?		
3b_2	Zisťuje úrad pravidelne vzdelávacie potreby zamestnancov, teda rozdiel medzi požadovanými znalosťami, zručnosťami a schopnosťami zamestnancov a ich skutočnou úrovňou? Prebieha na základe toho systematické vzdelávanie zamestnancov?		

3b_3	Existuje v úrade systém prijímania nových zamestnancov, ktorý je postavený na vopred definovaných požiadavkách vyplývajúcich z potrieb a cieľov mesta/úradu? Je tento systém otvorený pre všetkých uchádzačov?		
3b_4	Má úrad zavedený postup, ktorý zabezpečuje, že nový zamestnanec sa kvalitne zaškolí a rýchlo adaptuje a môže začať dosahovať požadované výsledky?		
3c_1	Sú zamestnanci povzbudzovaní a podporovaní, aby sa zapájali do procesu zlepšovania poskytovaných služieb a interných postupov? Majú možnosť sa vyjadriť aj tí, ktorí nie sú prirodzene proaktívni? Zaznamenávajú sa nápady do budúcnosti?		
3d_1	Majú zamestnanci 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 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	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, prideľovania zaujímavých úloh, vychádzania v ústrety rodinným povinnostiam a pod.)		
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, pravidiel ekonomického správania, napĺňanie dlhodobých očakávaní zriaďovateľa?		
4a_3	Spolupracuje samospráva s inými samosprávami (napr. partnerské mestá, 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 všetky investície plánované a systematicky vyhodnocované z pohľadu návratnosti?		
4b_3	Sú schválené rozpočty, sadzby daní a výročné správy verejne prístupné? Je verejnosti k dispozícii informácia o plnení rozpočtu a informácia 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 mesta?		
4d_1	Je existujúce portfólio technológií (IKT, energetika, osvetlenie, odpadové hospodárstvo, doprava a iné) v súlade s potrebami a plánmi mesta? Vyhodnocuje sa ich efektívnosť?		
4e_1	Prebieha v rámci úradu efektívny zber a správa informácií a znalostí? Je zaistený prístup zamestnancov (príp. iných užívateľov) k údajom potrebným pre prácu a efektívne rozhodovanie? Je zabezpečené odovzдание všetkých relevantných informácií pri zmenách na pracovných pozíciách a pri vzájomnom zastupovaní zamestnancov? Je zabezpečená relevantná ochrana dát a informácií?		
4e_2	Majú volení zástupcovia občanov a členovia komisií MZ 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? Sú kľúčové procesy popísané, uplatňované, pravidelne sa revidujú, majú svojich vlastníkov zodpovedných za ich zlepšovanie, majú stanovené ukazovatele výkonnosti a požadované cieľové hodnoty? Sú zmeny v procesoch a postupoch komunikované dotknutým zamestnancom a je zabezpečené potrebné zaškolenie?		

5a_2	Existuje v úrade štandardný postup riadenia projektov? Majú projekty definované ciele a parametre úspešnosti? Je vyhodnocovaný prínos projektov po ich ukončení?		
5d_1	Má samospráva definované 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	Sú služby úradu (a ich inovácie) efektívne propagované, vizualizované a vysvetľované občanom? Je v dostatočnej miere zabezpečené aktívne informovanie verejnosti o kľúčových otázkach života mesta/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? Prijímajú sa opatrenia na identifikáciu príkladov osvedčených postupov a nových riešení? Sú do navrhovania a zlepšovania služieb zapojení občania/zákazníci?		
5b_2	Realizujú sa v samospráve externé audity? 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 má zmapované 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 určeným intervalom 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 a dotuje samospráva činnosť mimovládnych organizácií?		
5e_6	Má samospráva plán na zvyšovanie participácie občanov na činnosti samosprávy? Organizuje samospráva aktivity na zvýšenie participácie občanov? Zisťuje samospráva vhodnou sadou ukazovateľov úroveň participácie občanov?		

Kritérium 6: Zákazníci - Výsledky

Kritérium sa týka výsledkov, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k spokojnosti externých zákazníkov.

Ukazovatele vnímania je možné získať napríklad z prieskumov spokojnosti zákazníkov, od záujmových skupín, z pochvál a sťažností alebo z toho, ako zákazníci hodnotia organizáciu 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).

Ukazovatele vnímania			
6.1 Ukazovatele vnímania	Trendy	Ciele	Porovnanie

Ukazovatele výkonnosti sú interné meradlá, ktoré organizácia používa pre priame meranie oblastí súvisiacich so spokojnosťou zákazníkov, napr. 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 prejavíť na zlepšení ukazovateľov vnímania (napr. spokojnosť občanov s odvozom odpadu).

Ukazovatele výkonnosti			
6.2 Ukazovatele výkonnosti	Trendy	Ciele	Porovnanie

Ak používate viac ako 10 ukazovateľov vnímania alebo viac ako 10 ukazovateľov výkonnosti, uveďte 10 z vášho pohľad 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 7: Pracovníci - Výsledky

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

Ukazovatele vnímania sú meradlá toho, ako pracovníci vnímajú organizáciu. Je ich možné získať napríklad z prieskumov spokojnosti zamestnancov, zo štruktúrovaných rozhovorov a hodnotení.

Ukazovatele vnímania			
7.1 Ukazovatele vnímania	Trendy	Ciele	Porovnanie

Ukazovatele výkonnosti sú interné meradlá, ktoré organizácia 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).

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 pohľad 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.

Ukazovatele vnímania sa týkajú vnímania organizácie spoločnosťou / okolím (získané napr. z verejných prieskumov, článkov v tlači, z verejných stretnutí, od predstaviteľov spoločnosti, verejných orgánov a podobne).

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

Ukazovatele výkonnosti sú interné meradlá, ktoré organizácia používa na priame meranie oblastí súvisiacich s hodnotením organizácie spoločnosťou / okolím a na zlepšovanie výkonnosti 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 prejaviť na zlepšení ukazovateľov vnímania (napr. pozitívny ohlas na samosprávu zo strany médií).

Ukazovatele výkonnosti			
8.2 Ukazovatele výkonnosti	Trendy	Ciele	Porovnanie

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

Kľúčové strategické výstupy výkonnosti			
9.1 Kľúčové strategické výstupy výkonnosti	Trendy	Ciele	Porovnanie

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.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti			
9.2 Kľúčové ukazovatele výkonnosti	Trendy	Ciele	Porovnanie

Ak používate viac ako 10 kľúčových strategických výstupov výkonnosti alebo viac ako 10 kľúčových ukazovateľov výkonnosti, uveďte 10 z vášho pohľad 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.

2.4 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">••••••••••	<ul style="list-style-type: none">••••••••••	

Kritérium 2: Stratégia – Zistenia

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

Kritérium 3: Pracovníci – Zistenia

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

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje – Zistenia

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

Kritérium 5: Procesy, služby a projekty – Zistenia

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

Kritérium 6: Zákazníci – Výsledky – Zistenia

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

Kritérium 7: Pracovníci – Výsledky – Zistenia

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

Kritérium 8: Spoločnosť – Výsledky – Zistenia

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

Kritérium 9: Kľúčové výsledky – Zistenia

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

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

2.5 Akčný plán

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

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 priorit 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:

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 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.

2.5 Doplnkové postupy

2.5.1 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 29 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

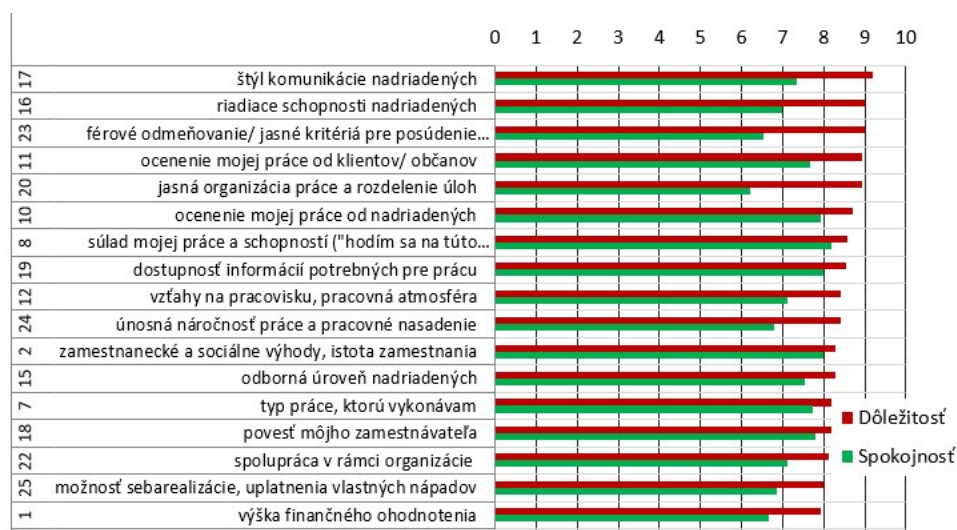
Interpretácia výsledkov:

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			

2. Zoradenie výsledkov podľa dôležitosti a podľa spokojnosti

Príklad:



3. Relatívne porovnanie hodnôt

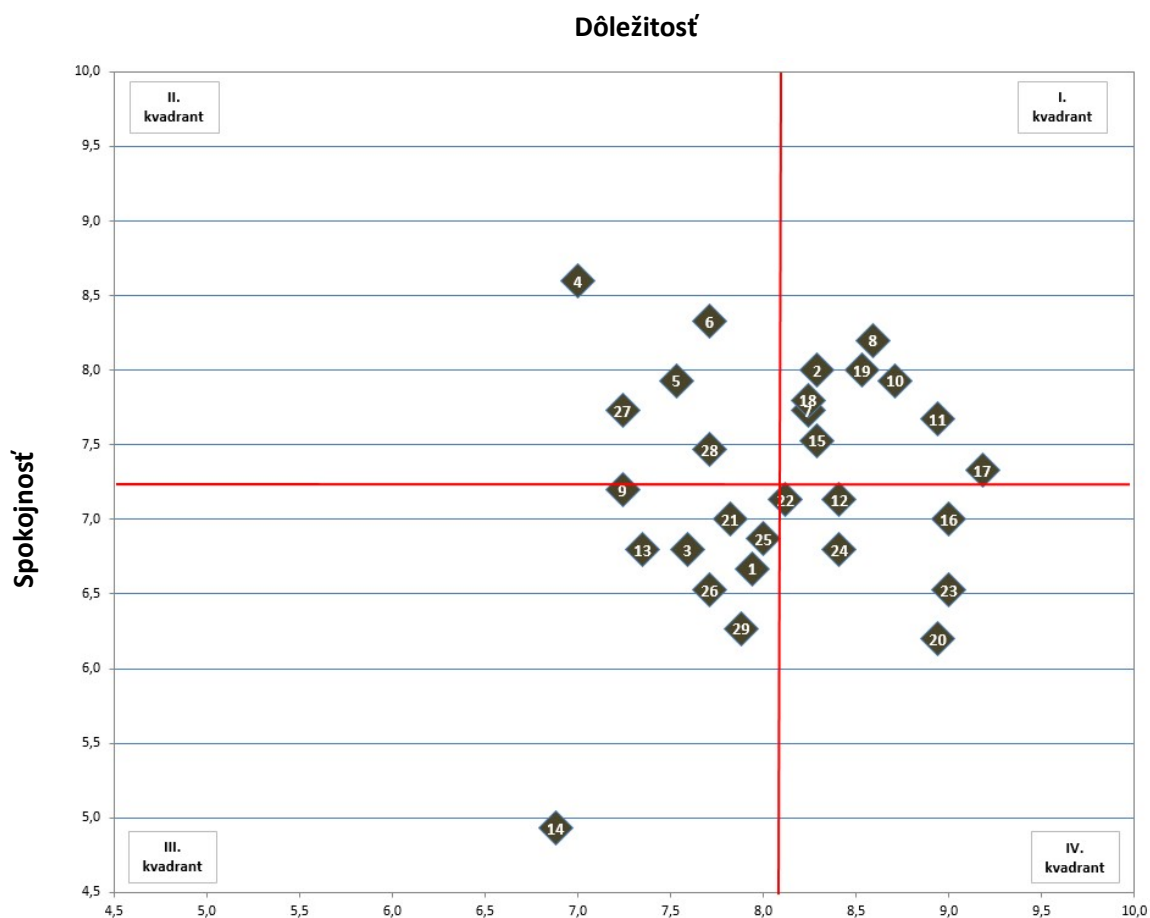
Prieskum je postavený na zistení kombinácie úrovne dôležitosti jednotlivých motivačných faktorov podľa zamestnancov a úrovne spokojnosti s nimi.

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

2.5.2 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.

2.5.3 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 komunit, 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 authority sa konštantne zdokonaľujú vo výkone samosprávy, s ohľadom na 12 princípov „dobrej verejnej správy“ (viď nižšie)
- 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.

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)¹:

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

Princíp sleduje či:

- 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;

¹ <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&id=2405655&Site=&BackColorInternet=B9BDEE&BackColorIntranet=FFCD4F&BackColorLogged=FFC679&direct=true>

- 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 nestranne.

- **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 neprimerane 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 (vyrovnávacie 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 (kap. 3.3.1). 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 samospráve².
- 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 hárok 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 princíпов 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:

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

² 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.³
- 6) Hodnotiaci tím pristúpi k **realizácii samohodnotenia** postupným vypíňaním odpovedí k jednotlivým otázkam v stĺpci „Stručný popis problematiky“⁴ 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.

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 opakovanej každoročnej 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 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:

³ Dôkazový materiál môže byť napr.: existujúca politika samosprávy, procesné dokumenty, operatívne manuály, reporty z interných a externých auditov, hodnotiace správy a pod.

⁴ 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.

- 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.
- 2) Výsledná hodnota aritmetického priemeru jednotlivých Princípov je ďalej rozpísaná v štruktúre podoblastí (stĺpec „Popis aktivít“ v hodnotiacom hárku). Hodnotiaci tím **percentuálne vyjadrí**⁵, 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. 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 subsystemov, 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). V prípade identifikácie nesúlady výsledkov zo samohodnotenia a z doplnkových dotazníkov, by mali byť prijaté opatrenia, posilňujúce komunikáciu celého procesu, resp. užšie zapojenie jednotlivých subsystemov (verejnosti a volených zástupcov). Informácie z doplnujúcich dotazníkov sú pomocným nástrojom, pre prioritizáciu opatrení v rámci akčného plánu samosprávy na aktuálny rok.

⁵ Percentuálne vyjadrenie implementácie jednotlivej podoblasti sa vypočíta ako podiel súčtu dosiahnutých bodov ($B_1; B_2; \dots; B_N$) a súčtinu maximálneho počtu bodov ($\text{max.} = 5$) 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 hárku. 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

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz	
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 "best practice"								zápisnice miestnej volebnej komisie	
	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)									zadefinovanie a dodržiavanie procesu informovania a zberu pripomienok ku všetkým strategickým plánom samosprávy
		3. Samospráva sa usiluje o zlepšenie lokálnych regulácií (VZN) týkajúcich sa občianskej participácie na verejnom živote									VZN, vývoj možností participácie - manuál participácie
		4. Verejnosť je súčasťou diskusií v úvodných fázach procesu rozhodovania (decision - making)									VZN, resp. nastavený proces organizovania verejných diskusií s cieľom zapojenia verejnosti do úvodnej fázy rozhodovania.
	3. Všetci obyvatelia sa môžu vyjadriť k procesu rozhodovania, buď priamo alebo prostredníctvom legitímnych prostriedkov. Takáto participácia je založená na slobode prejavu, zhromažďovania a združovania	5. Existuje aktívny program volených zástupcov, angažujúci občanov do procesu rozhodovania									VZN, resp. zápisnice z verejných stretnutí obyvateľov a volených zástupcov
		6. Existuje aktívny program povzbudzujúci individuálnych obyvateľov prevziať úlohu volených zástupcov									dôkaz o programe - workshope, podujatí a pod.
	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									záznam o hodnotení a nápravných opatreniach
		8. Existuje aktívny program zahrňujúci do procesu rozhodovania aj sociálne znevýhodnené skupiny									extra proces pre získanie názoru/ pripomienok aj od špecifickej, sociálne znevýhodnenej skupiny obyvateľov.
	5. Samospráva má dôveryhodnú (úprimnú) snahu byť prostredníkom v diskusií medzi rôznymi legitímnymi záujmami, pre dosiahnutie širokej zhody v tom, čo je v najlepšom záujme celej komunity a ako to môže byť dosiahnuté	9. Samospráva identifikovala kľúčové skupiny aktérov. Tento zoznam je pripomievateľný a aktualizovaný									zoznam kľúčových aktérov
		10. Samospráva zaviedla deliberatívne procesy									programový rozpočet - rozpočtová kapitola
	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									skladba zastupiteľského zboru

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz	
2. Vnímavosť / schopnosť reagovať	1. Ciele, pravidlá, štruktúry a procesy samosprávy sú prispôbené pre napĺňanie legitímnych očakávaní občanov	1. Sú pripravené jasné návody a manuály pre volených zástupcov a odborných zamestnancov vo všetkých rozhodovacích procesoch								procesy, manuály	
		2. Samospráva zabezpečuje, že všetci volení zástupcovia majú na zreteli záujem miestnych obyvateľov									výsledky hlasovaní
	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									zásady postupu vybavovania sťažností
		4. Informácie o sťažnostiach a odpovede na ne, vrátane informácií o náprave, sú prístupné pre zamestnancov, poslancov aj obyvateľov samosprávy									"odkaz pre starostu", záznamy
		5. Potrebné zmeny v politike (stratégií) 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									útvary pre strategické plánovanie, analytická práca
		6. Samospráva poskytuje dobrú starostlivosť o klientov prostredníctvom výkonu služieb škoľenými zamestnancami, ktorí rozumejú potrebám obyvateľov									záznamy spätnej väzby, plán školení zamestnancov

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz		
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)								programový rozpočet, strategické dokumenty		
	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								proces tvorby rozpočtu, hodnotiace správy strategického rozvoja		
	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									implementácia systému, monitorovania a hodnotenie	
			4. Samospráva si vymieňa skúsenosti s inými samosprávami a používa tieto informácie k zlepšeniu vlastnej efektívnosti								dôkaz o výmene know-how (systematickom) v rámci platformy samospráv, implementácia know how	
			5. Samospráva má vytvorený strategický hodnotiaci rámec pre hodnotenie verejných politik									hodnotiaci rámec (report), vrátane komentáru voči verejným politikám
			6. Samospráva berie do úvahy výsledky hodnotenia za účelom implementovania svojich budúcich politik									hodnotiaci report zapracovaný do novej stratégie (tvorba nového PHSR - kontinualita)
	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									reporty z nezávislých auditov	
		8. Výkon a dopad všetkých hlavných služieb a funkcií samosprávy sú pravidelne hodnotené									hodnotiace správy	
		9. Samospráva uchováva všetky hodnotiace záznamy, s cieľom identifikácie negatívnych vzorov a zvýšenia efektívnosti									archív hodnotiacich správ + ich analýza	

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz	
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								štatút mesta/obce - web dôkaz o vzdel. programe	
		2. Právny rámec samosprávy zahŕňa jasnú schému systému prijímania uznesení, ktorá určuje zodpovednosť za každé uznesenie, spôsob prijatia uznesenia, jeho zverejnenia a uplatňovania									štatút obce/mesta, rokovací poriadok
		3. Samospráva vydáva a uplatňuje uznesenia otvorene, transparentne, zodpovedne a včasne; v súlade s pravidlami a medzinárodnými štandardmi "best practice"									informačný systém - VZN
		4. Existuje spôsob odvolania sa proti uzneseniu, ktorý je široko dostupný a pochopený verejnosťou									informačný materiál
		5. Opozícia má právo podávať návrhy, pripomienky a interpelácie. Opozícia má tiež právo zvoliť stretnutie vyšetrovacej komisie a má právo byť zastúpená v niektorých orgánoch lokálnej samosprávy									štatút obce/mesta
	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									záznam z verejných stretnutí - počet účastníkov, preberaná agenda, záznam zo spätnej väzby
		7. Samospráva aktívne informuje obyvateľov									počet informačných kanálov, hodnotenie dopadu komunikačnej stratégie
		8. Zasadnutia zastupiteľstva sú otvorené pre verejnosť a médiá a agenda a dokumenty sú verejne prístupné									uznesenia a zápisnice
	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									zverejnený pracovný program
		10. Volení zástupcovia sú otvorení voči médiám a sú ochotní poskytovať informácie									mediálne výstupy

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz	
5. Vymožitelnost práva	1. Miestne authority dodržiavajú zákonné a súdne rozhodnutia	1. Samospráva je v súlade so všetkými platnými zákonmi a predpismi								report hl. kontrolóra	
		2. Samospráva verejne hlási všetky súdne rozhodnutia alebo sankcie za trestný čin, ktoré boli udelené podľa zákona								report o súdnych konaniach, v ktorých je obec/mesto zapojená /-é	
	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									historický záznam o nariadeniach, ktoré museli byť upravené, resp. zrušené po proteste prokurátora (resp. inej 3. strany)
		4. Nariadenia a predpisy sú uplatňované nestranne									záznam o sťažnostiach

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz	
6. Etické správanie	1. Verejné blaho je kladené pred individuálny záujem	1. O verejných politikách sa rozhoduje s ohľadom na všeobecné blaho obce								proces prípravy podkladov do zastupiteľstva; komisia na ochranu verejného záujmu	
		2. Záujem miestnej verejnosti určuje alokáciu rozpočtových zdrojov samosprávy								participatívne procesy - diskusia o rozpočtových zdrojoch	
	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									etický kódex
		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									konkrétne opatrenia
		5. Každoročná kontrola protikorupčných opatrení sa vykonáva prostredníctvom interného alebo externého auditu									report z kontroly
		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									interný predpis, daňové priznania volených zástupcov a zamestnancov úradu, zoznam rizikových oblastí

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz	
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								procesno - personálny audit, resp. zoznam pozícií a identifikácia potrebných zručností a spôsob merania	
		2. Samospráva systematicky implementuje osobné plány rozvoja svojich zamestnancov								osobné plány rozvoja 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									manuál pre odmeňovanie - personálna politika
		4. Samospráva má politiku výberu zamestnancov, výberový proces je verejný a realizovaný konzistentne									interné procesy výberu zamestnancov
		5. Samospráva má vypracovaný plán rozvoja zamestnancov, ktorý je implementovaný a monitorovaný s cieľom zabezpečiť naplnenie cieľov tréningov, kontinuálneho rozvoja profesionálnych zručností skôr, než sa stanú prekážkou pri poskytovaní služieb. Samospráva má zároveň pripravené opatrenie pre zabezpečenie efektívneho poskytovania služieb aj v čase vzdelávania svojich zamestnancov									vzdelávací plán zamestnancov, proces zastupovania
	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									report z implementácie personálnej politiky - procesno-personálny audit
		7. Výberové kritériá sú definované a oznámené všetkým žiadateľom pre každé pracovné miesto. Kritériá zodpovedajú základným požiadavkám na prácu a nevylučujú žiadne sociálne skupiny									katalóg agiend a k nim priradené potrebné kompetenčné zručnosti
		8. Zamestnanci dostávajú pravidelné hodnotenie svojho výkonu a rozvoja v rámci systematického prístupu k odmeňovaniu a kariérneho postupu									interný proces pre hodnotenie zamestnanca

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz	
9. Udržateľnosť a dlhodobá orientácia	1. Potreba budúcich generácií sa zohľadňuje v súčasných politikách (agendách)	1. Obec má štruktúrovaný prístup k dlhodobému rozvoju								PHSR	
		2. Potreby budúcej generácie sa bežne zohľadňujú v plánovacom procese								PHSR, interný proces strategického plánovania	
	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									reálny príklad uznesenia, ktoré berie ohľad na trvalú udržateľnosť
		4. Zabezpečenie trvalej udržateľnosti je neoddeliteľnou súčasťou tvorby stratégie a politik (agendy), akčných plánov a identifikácie cieľov na všetkých oddeleniach úradu.									PHSR, komunitný plán soc. služieb
		5. Špecifické zdroje samosprávy a jej agenda vedú k podpore udržateľnosti									VZN - losovanie alebo pridelení bytu; VZN - podmienky zaradenia do losovania
		6. Pravidelne sa zabezpečuje, aby procesy obce, ako napríklad riadenie výkonnosti, audit a kontrola, poskytl mechanizmy spätnej väzby pre identifikovanie výziev na zabezpečenie trvalej udržateľnosti v praxi a výkonnosti									Interný proces tvorby strategických cieľov
	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									interný proces tvorby strategických cieľov
		8. Existuje plán výdavkov, ktorý zabezpečuje dlhodobú životnosť infraštruktúry a majetku obce									existencia plánu výdavkov na údržbu (časový horizont na rokov)
	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									PHSR, komunitný plán soc. služieb

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz		
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								VZN o miestnych daniach a miestnom p+K3: K15 poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady		
	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									dokument - zásady hospodárenia s fin. prostriedkami	
		3. Dodržiavanie schválených interných postupov pre finančné transakcie je kontrolované prostredníctvom vnútorného auditu									report hlavného kontrolóra	
		4. Výročné správy sa predkladajú zamestnancom úradu a voleným zástupcom, ktorí porovnávajú skutočné príjmy a výdavky s rozpočtom										zápisnica zo zastupiteľstva
		5. Audit účtov samosprávy vykonávajú osoby nezávislé od obce										výstup z auditu
		6. Výstupy z externých a výročných auditov sa zverejňujú										zverejnené výročné správy
		7. Výstup z výročného auditu zahŕňa prehodnotenie finančných prostriedkov pri poskytovaní služieb zo strany obce										interný proces nastavenia rozpočtových výdavkov (bežný rozpočet)
		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									rozpočet a proces jeho schvaľovania
		9. Proces prípravy rozpočtu zahŕňa rozsiahle konzultácie s externými zainteresovanými stranami									patricipatívny iteratívny proces	
		10. Schválené rozpočty, sadzby daní a výročné správy obsahujú informácie o výstupoch a výsledkoch a sú verejne prístupné									programový rozpočet	
		11. Stručné zhrnutie rozpočtu a výberu daní je k dispozícii všetkým občanom									programový rozpočet - infografika	
		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"> • Rozoznaním a akceptovaním rizík, • Vyhýbaním sa rizikám (napr.: prevodom činnosti na inú entitu), • Prenesením rizík (napr. prostredníctvom verejno-súkromných partnerstiev alebo získaním komerčného poistenia), alebo • Zdieľaním rizík (napr. spolupráca s inou obcou) 									interný proces identifikácie a riadenia rizík - zodpovedná pozícia, think tank, zoznam partnerov a obecných organizácií a pod.

5. Miestny orgán sa zúčastňuje na opatreniach týkajúcich sa solidarity v rámci komunity, spravodlivého rozdelenia záťaže a výhod znižovania rizík (vyrovnávacie mechanizmy, spolupráca a vzájomné znášanie rizík)	13. Prístup zohľadňujúci komunity v obci ("inter-municipal approach") je dôležitý faktor rozvoja riadenia obce						klúč pre prerozdelenie dotácií
	14. Samospráva je súčasťou vnútroobecnej organizácie aby zlepšila svoje výkony a služby občanom.						platforma združení a spolkov s obcou

Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz
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								PHSR, interný proces tvorby stratégií a definovania cieľov
		2. Obce aktívne chránia všetkých občanov pred diskrimináciou a vylúčením								územný plán, riešenie konflikty - mediácia
	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								rozpočet - dotácie; komunikačné platformy, spoločné projekty a aktivity medzi rôznymi skupinami
		4. Obec stanovila jasné ciele na zlepšenie sociálnej súdržnosti a maximalizuje potenciál kultúrnej rozmanitosti podporou silnejších medzikultúrnych interakcií								komunitný plán soc. služieb, obecné podujatia - kultúrna rozmanitosť
	3. Podporuje sa súdržnosť a integrácia znevýhodnených skupín	5. Obec prijala individuálne plány pre špecificky znevýhodnené skupiny								komunitný plán soc. služieb, terénna sociálna služba špecifické nástroje a služby
	4. Zachováva sa prístup k základným službám, najmä pre znevýhodnené skupiny obyvateľstva	6. Politici, zamestnanci a všetci strategickí partneri zabezpečujú, že ciele v oblasti rovnosti sú zakotvené do stratégie, priestorových plánov a poskytovania verejných služieb								územný plán, komunitný plán sociálnych služieb, výkon sociálnych služieb

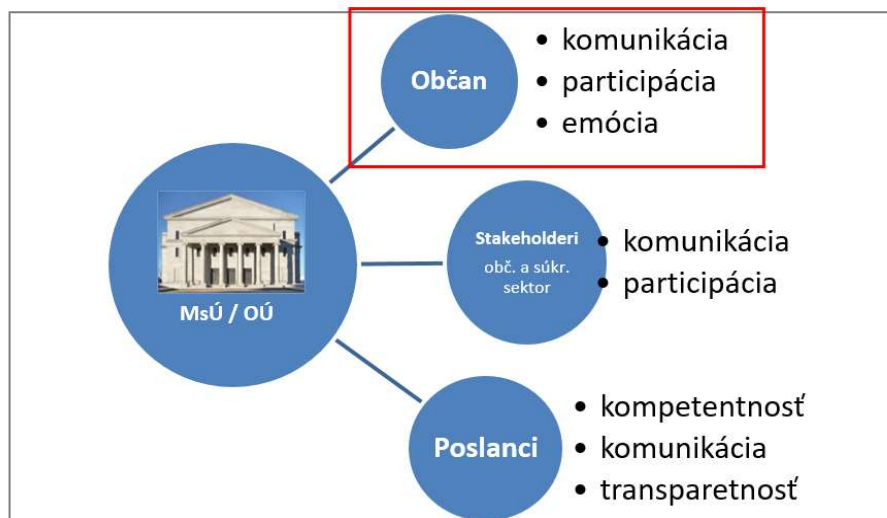
Princíp	Popis aktivity	Popis indikátorov	0	1	2	3	4	Stručný popis problematiky	Best practice	Dôkaz	
12. Zodpovednosť	1. Všetci rozhodujúci činitelia (decision-makers), kolektív alebo jednotlivci, preberajú zodpovednosť za svoje rozhodnutia	1. Všetci rozhodujúci činitelia sú upovedomení o kolektívnej alebo individuálnej zodpovednosti za rozhodnutia, ktoré prijali, a tieto sú jasne uvedené v právnom rámci a v popise práce								štatút obce/mesta popis práce zamestnancov etický kódex	
	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								výročná správa	
		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									štatút obce
		4. Výročné správy a ďalšie dokumenty sú dostupné a verejne prístupné									výročné správy - web
	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									hlavný kontrolór
		6. Auditori sú si vedomí, koho sledovať pri konkrétnych procesoch a účastníci auditu sa dobrovoľne zúčastňujú verejného preskúmania									audit
		7. Obec má vo svojich právnych predpisoch stanovený priamy proces na nápravu nesprávneho úradného postupu a proti opatreniam miestnych orgánov, ktoré porušujú občianske práva									zásady postupu pri vybavovaní sťažností

p.č.	Princíp	Úroveň vyspelosti					Princíp score	
		0	1	2	3	4		Komentár
1	Občianska participácia, spravodlivý výkon volieb a reprezentácie							0,00
2	Vnímavosť / schopnosť reagovať							0,00
3	Výsledky spĺňajú dohodnuté ciele							0,00
4	Otvorenosť a transparentnosť							0,00
5	Vymožitelnosť práva							0,00
6	Etické správanie							0,00
7	Kompetencie a kapacita							0,00
8	Inovácie a otvorenosť k zmene							0,00
9	Udržateľnosť a dlhodobá orientácia							0,00
10	Správny finančný manažment							0,00
11	Ľudské práva, kultúrna diverzita a sociálna súdržnosť							0,00
12	Zodpovednosť							0,00
ELoGE score							0,00	

3.3.2 Prieskum vnímania kvality samosprávy medzi verejnosťou

3.3.2.1 Východiská prieskumu

- Dotazníkový prieskum medzi obyvateľmi samospráv je realizovaný ako doplnkový 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 spolupodieľať 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 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 (nedá sa 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 nevypĺňajú, resp. nesústreďujú 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 koséním 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
Princíp 1	Ako obyvateľ som spokojný s možnosťami, ako môžem ovplyvniť rozhodnutia tejto samosprávy (obce) pri témach, ktoré ma zaujímajú.					
Dôvod odpovede						
Princíp 2	Pripomienky (sťažnosti) k poskytovaniu služieb tejto samosprávy (obce) sú vybavované profesionálne a k spokojnosti občanov.					
Dôvod odpovede						
Princíp 3	Vo všeobecnosti som spokojný so službami, ktoré poskytuje táto samospráva (obec).					
Dôvod odpovede						
Princíp 4	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.)					
Dôvod odpovede						
Princíp 5	V tejto samospráve (obci) prevažuje verejný záujem pred osobitnými záujmami jedincov, pri prijímaní rozhodnutí a nariadení.					
Dôvod odpovede						

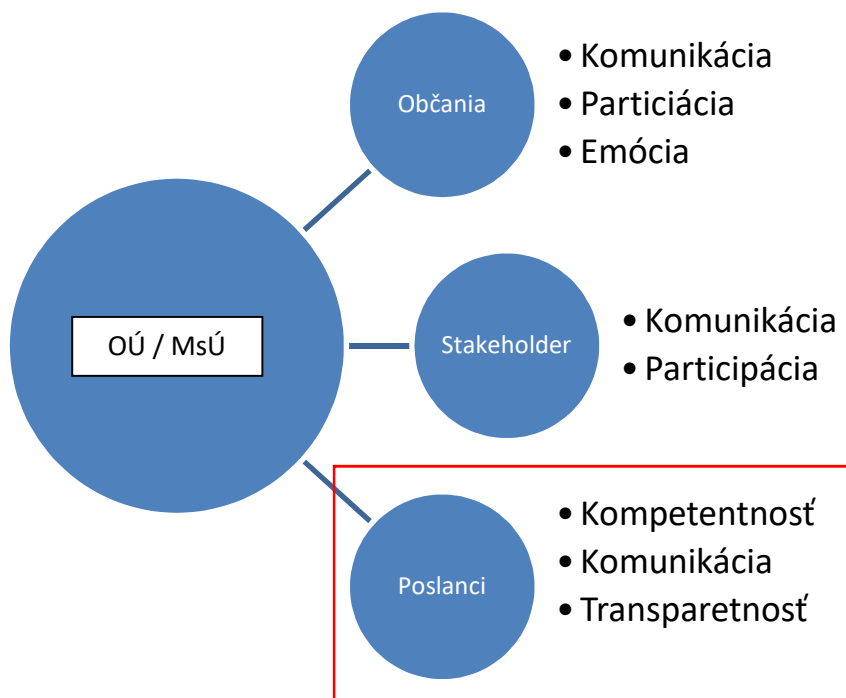
Princíp 6	V tejto samospráve je s obyvateľmi zaobchádzané rovnako, bez ohľadu na ich vzťah/ prepojenie s volenými zástupcami a odbornými zamestnancami úradu.						
Dôvod odpovede							
Princíp 7	Táto samospráva je riadená kompetentnými ľuďmi, ktorí majú jasne definovanú agendu, ktorú naplňajú. (Či vedia respondenti, čo robia a ako či sú s tým spokojní)						
Dôvod odpovede							
Princíp 8	V tejto samospráve sú nastavené dobré postupy (procesy) pre spracovanie návrhov obyvateľov na skvalitnenie poskytovaných verejných služieb.						
Dôvod odpovede							
Princíp 9	V tejto samospráve zodpovední zapájajú obyvateľstvo do hľadania riešení lokálnych problémov.						
Dôvod odpovede							
Princíp 10	Obyvatelia tejto samosprávy sú dobre informovaní o tom, ako a na čo sú vynakladané verejné financie.						
Dôvod odpovede							
Princíp 11	V tejto samospráve sa hľadí na ľudské práva a ich uplatňovanie pre každú sociálnu skupinu. (diskriminácia)						
Dôvod odpovede							
Princíp 12	V tejto samospráve dokážu volení zástupcovia proaktívne a zrozumiteľne vysvetľovať svoje uznesenia.						
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 doplnkový 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
Princíp 1	Pri výkone mojej funkcie voleného zástupcu som v kontakte s obyvateľmi na týždennej báze					
Dôvod odpovede						
Princíp 2	Vo všeobecnosti som spokojný so službami, ktoré poskytuje samospráva svojim obyvateľom					
Dôvod odpovede						
Princíp 3	Má osobný pocit, že ako volený zástupca vykonávam užitočnú činnosť					
Dôvod odpovede						
Princíp 4	Táto samospráva odvádza dobrú prácu pri informovaní obyvateľov o problematike miestnej politickej agendy					
Dôvod odpovede						
Princíp 5	V tejto samospráve (obci) prevažuje verejný záujem pred osobitnými záujmami jedincov, pri prijímaní uznesení a nariadení.					
Dôvod odpovede						
Princíp 6	V tejto samospráve je s obyvateľmi zaobchádzané rovnako, bez ohľadu na ich vzťah/ prepojenie s volenými zástupcami a odbornými zamestnancami úradu.					
Dôvod odpovede						
Princíp 7	Táto samospráva (obecný/ mestský/ miestny úrad) venuje pozornosť politickým signálom od volených zástupcov					
Dôvod odpovede						
Princíp 8	V tejto samospráve sú nastavené dobré postupy (procesy) pre spracovanie návrhov obyvateľov na skvalitnenie poskytovaných verejných služieb.					
Dôvod odpovede						



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

3.4 Implementácia metodiky hodnotenia kvality/ vyspelosti samospráv podľa Rady Európy v podmienkach SR

Predkladaná metodika bola v prostredí slovenských samospráv použitá v obci Skalité. Samotná metodika nebola plne implementovaná, ale 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 nebol realizovaný dotazníkový prieskum medzi verejnosťou a volenými zástupcami.

Plná implementácia metodiky vyžaduje kroky na centrálnej (MV SR) aj miestnej a regionálnej úrovni⁶.

Prvým krokom je verejná deklarácia členského štátu Rady Európy o pristúpení 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 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.

⁶ <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Towards%20Implementation%20Strategy&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=&BackColorInternet=B9BDEE&BackColorIntranet=FFCD4F&BackColorLogged=FFC679&direct=true>

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 ašpirovať 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;
- 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 udeleniu 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 udelenia 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.

4. Návrh princípov a odporúčaní pre implementáciu zefektívnenia kvality samospráv s využitím zdrojov EŠIF

V zmysle Zákona č. 369/1990 Zb. sa samosprávne funkcie týkajú najmä:

- hospodárenia s majetkom mesta, 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 meste;
- kroniky mesta;
- ochrany kultúrnych pamiatok a pod.

Agenda miestnej samosprávy je **viacsektorová**, pokrýva operatívnu a rozvojovú činnosť v hospodárskej, sociálnej a environmentálnej oblasti. Z toho dôvodu na výkon samosprávy vplývajú viaceré hierarchicky nadradené orgány štátnej správy (sektorové ministerstvá: *MV SR, MDaV SR, MF SR, MH SR, MŠVVaŠ SR, MŽP SR*), 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 (VZN, dotácie, realizácia opatrení a projektov VÚC).

Pre dosiahnutie synergického efektu v otázke zvyšovania kvality v samosprávach je kľúčové, aby sa jednotlivé inštitúcie a ich aktivity koordinovali. 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 politik a aby občanom boli poskytované kvalitné komplexné služby, namiesto parciálnych sektorových opatrení.

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“ pri plánovaní výziev tak, aby na seba jednotlivé oprávnené aktivity nadväzovali a vytvárali prostredie **pre maximalizáciu synergického efektu**.

Základné princípy a koncepty synergie a komplementarity

Metodický pokyn CKO č. 11 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).

V Prílohe č. 1 uvádzame rozsiahlejšie informácie k možnostiam vytvárania synergií ako aj analýzu potenciálnych zdrojov pre podporu zvyšovania kvality v samosprávach. Z celkového rozsahu možností financovania rôznych oblastí, ktoré priamo alebo nepriamo podporujú kvalitu v samosprávach vyplýva dôležitosť koordinácie a vzájomného prepojenia jednotlivých programov a výziev. V praxi žiaľ celková koordinácia ako aj komunikácia jednotlivých rezortov ďaleko zaostáva za jej dôležitosťou z pohľadu riadenia samosprávy a zvyšovania kvality.

Príloha č. 1: Možnosti vytvárania synergií a analýza potenciálnych zdrojov pre podporu zvyšovania kvality v samosprávach

a) Úvod

Podľa základných ustanovení Zákona č. 369/1990 Zb. Zákon Slovenskej národnej rady 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 mesta a jeho majetku, ak osobitný zákon takéto úkony nezveruje štátu alebo inej právnickej alebo fyzickej osobe. Obecný (resp. mestský a 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 mesta, 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 meste;
- kroniky mesta;
- ochrany kultúrnych pamiatok a pod.

Agenda miestnej samosprávy je **viacsektorová**, pokrýva operatívnu a rozvojovú činnosť v hospodárskej, sociálnej a environmentálnej oblasti. Z toho dôvodu na výkon samosprávy vplývajú viaceré hierarchicky nadradené orgány štátnej správy (sektorové ministerstvá: *MV SR, MDaV SR, MF SR, MH SR, MŠVVaŠ SR, MŽP SR*), 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 (VZN, dotácie, realizácia 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 centrálnych 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. 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 politik a aby občanom boli poskytované kvalitné komplexné služby, namiesto parciálnych sektorových opatrení.

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**.

Základné princípy a koncepty synergie a komplementarity

Metodický pokyn CKO č. 11 definuje **synergiu** ako spoločné a koordinované úsilie o dosiahnutie väčšieho vplyvu, účinnosti a efektivity vynaložených finančných prostriedkov.

Synergia môže byť dosiahnutá:

- 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)
- realizáciou po sebe idúcich projektov, ktoré na seba nadväzujú, alebo
- 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.

Súčinnosť pri dosiahnutí zvýšených synergických účinkov si vyžaduje dôslednú prípravu vo všetkých fázach plánovania a implementácie a podporu všetkých zúčastnených strán. Aby boli dosiahnuté synergie na všetkých úrovniach a vo všetkých fázach plánovania a realizácie je potrebné:

- na strategickej úrovni zvýšiť povedomie formou informovania a publicity a pochopenia možností, ktoré ponúkajú rôzne programy EÚ, ako aj rozvoj stratégií, a to aj v prepojení na Stratégiu pre inteligentnú špecializáciu SR (ďalej len „RIS3 SR“)⁷ a stratégií a plánov na úrovni EÚ;

⁷ Schválená uznesením vlády SR č. 665/2013 zo dňa 13. 11. 2013

- rozvíjať programy a plány v rámci EŠIF, t. j. plánovanie v rámci harmonogramov výziev, vrátane výberu priorít, špecifických cieľov, typov aktivít a potenciálnych žiadateľov, resp. prijímateľov;
- zabezpečiť nastavenie mechanizmov, výber projektov, informovanosť, publicitu a poradenstvo pre potenciálnych žiadateľov, resp. prijímateľov, monitorovanie implementácie a pod.

V kapitole 8 príslušných operačných programov (v prípade OP RH v kapitole 3.4, PRV v kapitole 14 a kapitole 6 v programoch EÚS), resp. ich relevantných príloh, boli identifikované komplementarity a synergie medzi jednotlivými programami financovanými z EŠIF, ako aj komplementarity a synergie medzi EŠIF a ostatnými nástrojmi podpory EÚ a SR.

Rámcovo stanovené komplementarity a synergie v PD SR a programoch je potrebné špecifikovať pre jednotlivé výzvy/vyzvania konkrétnejšie. Pre účely koordinácie možných synergických účinkov sú v prílohe č. 1 tohto metodického pokynu uvedené identifikované synergie a komplementarity, ktoré sú stanovené na programovej úrovni a majú odporúčací charakter.

Základom pre posúdenie možných synergických účinkov je zostavenie harmonogramu výziev, harmonogramu vyzvaní národných projektov, harmonogramu vyzvaní veľkých projektov, harmonogramu vyzvaní projektov technickej pomoci a harmonogramu k plánovaným vyzvaniam pre finančné nástroje príslušného programu. Pri zostavení harmonogramov na príslušný kalendárny rok určí RO synergie a komplementarity vo vzťahu k iným EŠIF a ostatným nástrojom podpory EÚ a SR. Dôležité pre posúdenie synergického účinku je plánované zverejnenie výzvy/vyzvania najmä k iným komplementárnym a synergickým výzvam/vyzvaniam z EŠIF v danom kalendárnom roku a existencia otvorených výziev a vyzvaní z predchádzajúceho obdobia. Iné je posúdenie synergických účinkov v rámci ostatných nástrojov podpory EÚ, kde je potrebné vždy uviesť odkaz na program, bez ohľadu na to, či bude výzva zverejnená.

- Pre identifikáciu relevantných synergií a komplementarít je potrebná aktívna spolupráca a komunikácia medzi jednotlivými RO, SO, orgánmi zodpovednými za EÚS, gestormi HP, kontaktnými orgánmi SR zodpovednými za implementáciu nástrojov podpory EÚ a orgánmi zodpovednými za nástroje podpory SR. Komunikácia pri zostavovaní harmonogramov výziev a vyzvaní má viesť okrem identifikácie predpokladaných synergií a komplementarít aj k synchronizácii načasovania synergických/komplementárných výziev a/alebo vyzvaní tak, aby očakávaný synergický účinok mohol reálne nastať.
- Iný prípad posúdenia synergických účinkov môže nastať vtedy, ak stratégia programu je navrhnutá tak, že určité špecifické aktivity budú najskôr financované z iných nástrojov podpory EÚ a až následne bude zverejnená výzva relevantného programu SR.

Pre zabezpečenie základných princípov synergie a komplementarity je dôležité informovať potenciálnych žiadateľov, resp. prijímateľov na webovom sídle OP (viď kap. 4.2.1 ods. 6) o identifikovaných synergických účinkoch a komplementaritách príslušných programov EŠIF, ale aj o iných nástrojoch podpory EÚ a SR. Je potrebné uviesť odkaz na webové sídla orgánov implementujúcich nástroje podpory, ktoré sú synergické k príslušnej výzve alebo programu.

b) Analýza potenciálnych zdrojov pre podporu zvyšovania kvality v samosprávach

1. Operačný program Efektívna verejná správa („OP EVS“)

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.

Štruktúra OP EVS relevantná pre financovanie projektu

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 1⁸:** 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

⁸ **Prierezové témy OP EVS:** V rámci OP EVS sú zadefinované 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.

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.

- **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 región⁹ – **Bratislavský kraj** vyčlenená alokácia vo výške **9 463 693 EUR**.

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 me-

⁹ 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.

rania 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;

- **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 vzhľadu 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 politík, programov, projektov a pri práci s verejnými prostriedkami;

MERANIE DOPADOV REGULAČNÝCH RÁMCOV (RIA)

- **Implementácia hodnotenia dopadu regulačných rámcov v procese tvorby a optimalizácie politík 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 preskúmvanie navrhovaných zmien z hľadiska účinnosti a účel-
nosti** pri napĺňaní stanovených cieľov po určitom čase.

Zoznam výziev v rámci OP EVS, relevantných pre projekt hodnotenia kvality v samosprávach

Kód a názov výzvy	Finančná alokácia za zdroj EÚ	Dátum vyhlásenia výzvy	Dátum uzavretia výzvy	Druh výzvy
<u>OPEVS-PO1-SC1.1-2017-15 - Vybudovanie intervenčnej logiky strategického plánovania v ústredných orgánoch štátnej správy</u>	2 451 705,00 €	24.8.2017	25.9.2017	Národný projekt
<u>OPEVS-PO1-SC1.1-2017-13 - Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík</u>	1 855 000,00 €	18.8.2017	29.9.2017	Národný projekt
<u>OPEVS-PO1-SC1.1-2017-14 - Reforma zberu a spracovania štatistických údajov vo verejnej správe</u>	1 740 000,00 €	18.8.2017	2.10.2017	Národný projekt
<u>OPEVS-PO1-SC1.2-2017-8 - Hodnotiace, testovacie a metodické centrum pre ľudské zdroje</u>	1 008 971,34 €	31.5.2017	30.6.2017	Národný projekt
<u>OPEVS-PO1-SC1.1-2017-7 - Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov</u>	5 170 000,00 €	24.5.2017	23.6.2017	Národný projekt
<u>OP EVS DOP-PO1-SC1.1-2017-1 - Tvorba lepšej verejnej politiky - celé územie SR</u>	1 728 767,10 €	12.5.2017	N/A	Dopytovo orientované projekty
<u>OP EVS DOP-PO1-SC1.1-2017-2 - Tvorba lepšej verejnej politiky - Menej rozvinutý región SR</u>	4 250 000,00 €	12.5.2017	N/A	Dopytovo orientované projekty
<u>OP EVS DOP-PO1-SC1.1-2017-3 - Tvorba lepšej verejnej politiky - Rozvinutejší región SR</u>	400 000,00 €	12.5.2017	N/A	Dopytovo orientované projekty
<u>OP EVS DOP-PO1-SC1.1-2017-4 - Občianska informovanosť a participácia - celé územie SR</u>	1 728 767,10 €	12.5.2017	N/A	Dopytovo orientované projekty
<u>OP EVS DOP-PO1-SC1.1-2017-5 - Občianska informovanosť a participácia - Menej rozvinutý región SR</u>	3 400 000,00 €	12.5.2017	N/A	Dopytovo orientované projekty
<u>OP EVS DOP-PO1-SC1.1-2017-6 - Občianska informovanosť a participácia - Rozvinutejší región SR</u>	400 000,00 €	12.5.2017	N/A	Dopytovo orientované projekty

Zdroj: www.ITMS2014.sk

2. Operačný program Integrovaná infraštruktúra

Globálnym cieľom OPII je podpora trvalo udržateľnej mobility, hospodárskeho rastu, tvorby pracovných miest a zlepšenie podnikateľského prostredia prostredníctvom rozvoja dopravnej infraštruktúry, rozvoja verejnej osobnej dopravy a rozvoja informačnej spoločnosti. **Intervencie** v oblasti **rozvoja informačnej spoločnosti** by mali prispieť k vytvoreniu agilnej spoločnosti schopnej flexibilne reagovať na meniace sa podmienky a otvárajúce sa príležitosti a prispieť k naplneniu kľúčových priorít Slovenska akými sú hospodársky rast, zvýšenie konkurencieschopnosti, posilnenie ekonomiky a **zefektívnenie verejnej správy**.

Synergie medzi OP EVS a OP II

Reforma VS určuje obsahovú náplň pre OP EVS a čiastočne pre OP II, ktorých spoločným cieľom je efektívna VS. **OP EVS definuje stratégiu a dizajn zmien organizácie a procesov VS, pričom podpora na ich presadenie do praxe a dosiahnutie cieľov a účinnosti politik je podmienená nasadením informačných systémov. OP II realizuje investície do informačných systémov verejnej správy a služieb e-Governmentu predovšetkým formou národných projektov.** OP II realizuje aj projekty v iných špecifických cieľoch, ktoré nie sú súčasťou „Systému vzájomnej koordinácie medzi OP II a OP EVS“ a na ktoré sa tento koordinačný mechanizmus neuplatňuje. Inštitucionálny systém koordinácie medzi OP II a OP EVS definovaný v dokumente „Systém vzájomnej koordinácie medzi OP II a OP EVS“ bude pozostávať z 3 základných úrovní:

- 1) Politická úroveň – monitorovací výbor
- 2) Technická programová úroveň – Interný dozorný monitorovací výbor
- 3) Technická projektová úroveň – Riadiaci výbor pre štúdie realizovateľnosti.

Životný cyklus reformného zámeru a jeho realizácie bude nasledovný:

- Reformný zámer schválený MV SR bude tvoriť vstup na štúdiu uskutočniteľnosti a projektový zámer OP EVS. Príprava a vypracovanie štúdií uskutočniteľnosti OP II a projektových zámerov OP EVS budú koordinované a ich výstupom budú vzájomne zosúladené písomné vyzvania. Na základe schváleného písomného vyzvania budú realizované projekty.
- Výstupom úvodnej fázy implementácie projektu OP EVS bude návrh špecifickej reformy obsahujúci návrh procesov organizácií a metód. Výstupom úvodnej fázy implementácie projektu OP II bude analýza obsahujúca funkčnú špecifikáciu. Hlavným vstupom a zadaním na funkčnú špecifikáciu je návrh špecifickej reformy, ktorý bude obsahovať hlavné požiadavky na IKT projekty.
- V rámci projektu OP II bude implementovaný, resp. upravený informačný systém tak, aby efektívnym spôsobom podporoval detailný návrh procesov a pokrýval požiadavky a potreby vyplývajúce z návrhu špecifickej reformy. V rámci projektu OP EVS budú realizované ostatné opatrenia potrebné na realizáciu reformného zámeru.
- Po implementácii informačného systému, resp. konkrétnych riešení, bude možné testovať služby a ich použitie v príslušnom úseku správy a začať používať nové procesy v praxi.

Štruktúra OP II relevantná pre financovanie projektu

Prioritná os 7: Informačná spoločnosť	
<p>Špecifický cieľ 7.1: Zvýšenie pokrytia širokopásmovým internetom / NGN</p>	<p>A. Koordinácia budovania širokopásmových sietí:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analytické práce pre riešenie širokopásmového pripojenia; Vytvorenie atlasu pasívnej infraštruktúry <p>B. Budovanie regionálnych sietí s technologickou neutralitou otvorených pre všetkých operátorov s ohľadom na cieľ 100 percentného pokrytia 30 Mbit/s:</p> <ul style="list-style-type: none"> Výstavba národných optických regionálnych sietí; Výstavba národných regionálnych sietí založených na rádiorелеových spojoch; Podpora zriaďovania prístupových sietí; Budovanie prístupových sietí v oblastiach zlyhania trhu.
<p>Špecifický cieľ 7.2: Zvýšenie inovačnej kapacity najmä malých a stredných podnikateľov v digitálnej ekonomike</p>	<p>B. Rozšírenie možností pre elektronickú identifikáciu, autentifikáciu a autorizáciu v jednotnom digitálnom priestore:</p> <ul style="list-style-type: none"> Umožnenie používania identít od súkromných poskytovateľov vo verejnej správe – vhodnosť a bezpečnosť takejto identity bude preverená v štúdiu realizovateľnosti; Poskytnutie eID identity pre súkromný sektor. <p>C. Podpora najmä malých a stredných podnikateľov prostredníctvom zdieľaných služieb (Podnikatelia získajú prístup k službám, ktoré boli vyvinuté pôvodne pre potreby verejnej správy. Služby budú vhodne prispôbované):</p> <ul style="list-style-type: none"> Poskytovanie komunikačnej platformy a elektronického doručovania; Poskytovanie AAA a PKI infraštruktúry; Poskytovanie cloudových služieb najmä MSP; Poskytovanie platformy pre eLearning.
<p>Špecifický cieľ 7.3: Zvýšenie kvality, štandardu a dostupnosti eGovernment služieb pre podnikateľov</p> <p>Špecifický cieľ 7.4: Zvýšenie kvality, štandardu a dostupnosti eGovernment služieb pre občanov</p>	<p>A. Kompozícia elektronických služieb do zjednodušených životných situácií:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analýza vhodných životných situácií, ktoré majú byť komplexne poskytované elektronicky Implementácia riešení zjednodušených životných situácií <p>B. Zavedenie inovatívnych elektronických služieb VS pre občanov a podnikateľov:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analýza oblastí vhodných pre inovácie a proaktivitu Implementácia proaktívnych elektronických služieb a riešení Implementácia služieb s vysokou pridanou hodnotou, vrátane aktivít smerujúcich k podpore kreatívneho priemyslu a sprístupňovania digitálnych rozmnôženín predmetov kultúrneho dedičstva Implementácia služieb spojených s investičnými príležitosťami <p>C. Zavedenie služieb a aplikácií pre mobilný government:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analýza oblastí vhodných pre mobilné aplikácie a služby Vytvorenie platformy pre tvorbu mobilných služieb a aplikácií Implementácia mobilných služieb a aplikácií Zavedenie mobilnej identity <p>D. Riešenie cezhraničnej kompatibility:</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementácia riešení cezhraničných životných situácií Implementovanie akceptácie identít z EÚ do identifikovaných systémov a služieb
<p>Špecifický cieľ 7.5: Zlepšenie celkovej dostupnosti dát verejnej správy vo forme otvorených dát</p>	<p>E. Vytvorenie koncepcie pre vytváranie a využívanie otvorených dát:</p> <ul style="list-style-type: none"> Návrh konceptu a pravidiel pre používanie otvorených dát Podpora rozvoja komunity pracujúcej s otvorenými dátami <p>F. Rozvoj centrálnej platformy pre otvorené dáta</p> <p>G. Implementácia nástrojov pre vytváranie otvorených dát:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifikácia zdrojov otvorených dát a ich kvality Automatizácia procesov tvorby otvorených dát

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementácia informačných systémov schopných generovať a zverejňovať otvorené dáta • Nasadenie korekčných a analytických nástrojov pre správne zverejňovanie dát • Implementácia rozhraní pre sprístupnenie dát
<p>Špecifický cieľ 7.6: Zlepšenie digitálnych zručností a inklúzie znevýhodnených jednotlivcov do digitálneho trhu</p>	<p>H. Rozvoj zjednodušeného prístupu k informáciám a službám VS pre znevýhodnené skupiny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analýza možných úprav existujúceho obsahu a služieb • Implementácia jednoduchších služieb pre znevýhodnené skupiny <p>I. Zavedenie nástrojov pre podporu asistovaného života a telemedicíny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vybavenie domova občanov nástrojmi asistovaného života • Vybavenie domova občanov nástrojmi telemedicíny
<p>Špecifický cieľ 7.7: Umožnenie modernizácie a racionalizácie verejnej správy IKT prostriedkami</p>	<p>J. Modernizácia fungovania VS pri výkone agendy prostredníctvom IKT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vybavenie klientskych centier IKT • Implementácia systému pre realizáciu procesov obsluhy občanov a manažment elektronických úloh vo VS • Implementácia optimalizovaných procesov na úsekoch výkonu správy • Podpora manažmentu kvality VS • Dátová integrácia informačných systémov VS <p>K. Optimalizácia podporných a administratívnych činností prostredníctvom IKT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nasadenie konsolidovaných podporných a administratívnych informačných systémov verejnej správy (formou SaaS) <p>L. Podpora využívania znalostí vo VS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementácia analytických informačných systémov • Implementácia systémov pre tvorbu a zdieľanie znalostí • Podpora eLearningu pre zamestnancov VS
<p>Špecifický cieľ 7.8: Racionalizácia prevádzky informačných systémov pomocou eGovernment cloudu</p>	<p>M. Vytvorenie koncepcie na realizáciu a prevádzku eGovernment cloudu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Návrh štandardov, legislatívy, finančného modelu, zodpovedností a pravidiel • Klasifikácia dát vo VS a návrh úrovni kvality cloudových služieb • Zriadenie riadiaceho orgánu pre cloudové služby • Vytvorenie systému (katalógu) pre poskytovanie cloudových služieb <p>N. Zriadenie prevádzkovateľov cloudových služieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vybudovanie IKT infraštruktúry v dátovom centre • Nasadenie cloudových služieb IaaS a PaaS • Riešenie bezpečnostných opatrení pre cloudové služby • Implementácia podporných systémov na zabezpečenie prevádzky podpory cloudového prostredia <p>O. Prechod prevádzky informačných systémov VS do eGovernment cloudu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analýza možností migrácie do eGovernment cloudu pre inštitúcie VS • Migrácia informačných systémov VS do eGovernment cloudu • Zabezpečenie využívania cloudových služieb
<p>Špecifický cieľ 7.9: Zvýšenie kybernetickej bezpečnosti v spoločnosti</p>	<p>P. Zabezpečenie komplexnej kybernetickej bezpečnosti v spoločnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvorenie nástrojov na rozpoznanie, monitorovanie a riadenie bezpečnostných incidentov • Zabezpečenie kritickej infraštruktúry • Zavádzanie európskej stratégie pre kybernetickú bezpečnosť

Finančná alokácia pre OP II, Prioritnú os 7 – Informačná spoločnosť je tvorená finančnými prostriedkami **EFRR**. Finančná podpora je určená pre menej rozvinuté regióny (MRR, t.j. celé územie SR okrem BSK). **Celková alokácia pre PO 7 OP II je 947 666 768 EUR.**

3. Operačný program Kvalita životného prostredia

Synergie medzi OP EVS a OP Kvalita životného prostredia („OP KŽP“)

Podpora systematickej adaptácie na klimatické zmeny zo strany VS je nevyhnutným predpokladom na vykonávanie „Stratégie adaptácie SR na nepriaznivé dôsledky zmeny klímy“, preto téma **odolnosti systémov VS a jej roly v budovaní odolnosti krajiny a jej infraštruktúry** bude komplementárne a vo vzájomnej synergii adresovaná v oboch OP. Budovanie odolnosti proti klimatickým zmenám prostredníctvom komplexného manažmentu rizík bude v súlade so „Stratégiou adaptácie SR na nepriaznivé dôsledky zmeny klímy“ komplementárne doplnené o opatrenia zamerané na **optimalizáciu relevantných stratégií a posilnenie schopnosti VS garantovať poskytovanie verejných služieb počas katastrof**.

Optimalizácia národnej politiky verejného obstarávania a **implementácia zeleného obstarávania** tiež predstavujú priestor na synergie a komplementaritu oboch OP. Jedným z cieľov optimalizačných opatrení vo VS je aj zabezpečiť predpoklady na synergiu s investíciami do znižovania energetickej náročnosti verejných budov.

Štruktúra OP KŽP relevantná pre financovanie projektu

Prioritná os 1: Udržateľné využívanie prírodných zdrojov prostredníctvom rozvoja environmentálnej infraštruktúry	
Špecifický cieľ 1.1.1 Zvýšenie miery zhodnocovania odpadov so zameraním na ich prípravu na opätovné použitie a recykláciu a podpora predchádzania vzniku odpadov	<ul style="list-style-type: none">• Podpora nástrojov informačného charakteru so zameraním na predchádzanie vzniku odpadov, na podporu triedeného zberu odpadov a zhodnocovania odpadov• Príprava na opätovné použitie a zhodnocovanie so zameraním na recykláciu nie nebezpečných odpadov vrátane podpory systémov triedeného zberu komunálnych odpadov a podpory predchádzania vzniku biologicky rozložiteľných komunálnych odpadov• Príprava na opätovné použitie a recyklácia nebezpečných odpadov• Vybudovanie a zavedenie jednotného environmentálneho monitorovacieho a informačného systému v odpadovom hospodárstve
Špecifický cieľ 1.2.1 Zlepšenie odvádzania a čistenia komunálnych odpadových vôd v aglomeráciách nad 2000 EO v zmysle záväzkov SR voči E	<ul style="list-style-type: none">• Budovanie verejných kanalizácií a čistiarní odpadových vôd pre aglomerácie nad 2 000 EO v zmysle záväzkov SR voči EÚ• Podpora realizácie infraštruktúry v oblasti odkanalizovania a čistenia odpadových vôd, ktoré prispievajú k zlepšeniu kvality vody v chránených vodohospodárskych oblastiach, v ktorých sú veľkokapacitné zdroje podzemných vôd, kde nebol identifikovaný dobrý stav vôd alebo bol identifikovaný vodný útvar ako rizikový
Špecifický cieľ 1.2.2 Zvýšenie spoľahlivosti úpravy vody odobratej z veľkokapacitných zdrojov povrchových vôd v záujme zvýšenia bezpečnosti dodávky pitnej vody verejnými vodovodmi	<ul style="list-style-type: none">• Zabezpečenie podmienok v oblasti zásobovania obyvateľov SR bezpečnou pitnou vodou z verejných vodovodov
Špecifický cieľ 1.2.3 Vytvorenie východísk pre stanovenie opat-	<ul style="list-style-type: none">• Monitorovanie a hodnotenie vôd, vrátane skvalitňovania monitorovacej siete• Zabezpečenie pozdĺžnej a laterálnej kontinuity vodných tokov a odstraňovanie bariér vo vodných tokoch za účelom podpory biodiverzity a zabezpečovania ekosystémových služieb

rení smerujúcich k dosiahnutiu dobrého stavu podzemných a povrchových vôd	<ul style="list-style-type: none"> Podpora zefektívnenia nástrojov koncepčného a informačného charakteru uplatňovaných v oblasti ochrany vôd a vodného hospodárstva
Špecifický cieľ 1.3.1 Zlepšenie stavu ochrany druhov a biotopov a posilnenie biodiverzity najmä v rámci sústavy Natura 2000	<ul style="list-style-type: none"> Dobudovanie sústavy Natura 2000 a zabezpečenie starostlivosti o sústavu Natura 2000 a ďalšie chránené územia (vrátane území medzinárodného významu), ako aj chránené druhy Zachovanie a obnova biodiverzity a ekosystémov a ich služieb prostredníctvom ich revitalizácie, obnovy a budovania zelenej infraštruktúry Dobudovanie a skvalitnenie systému monitoringu druhov a biotopov európskeho významu a reportingu Zlepšenie informovanosti a zapojenia kľúčových sektorov a verejnosti na úseku ochrany prírody a krajiny
Špecifický cieľ 1.4.1 Zníženie znečisťovania ovzdušia a zlepšenie jeho kvality	<ul style="list-style-type: none"> Technologické a technické opatrenia na redukcii emisií znečisťujúcich látok do ovzdušia realizované na zdrojoch znečisťovania ovzdušia, najmä za účelom plnenia požiadaviek smernice o národných emisných stropoch a/alebo smernice o kvalite okolitého ovzdušia a čistejšom ovzduší v Európe Informovanie o ochrane ovzdušia a integrovanej prevencii a kontrole znečisťovania Skvalitňovanie monitorovania ovzdušia
Špecifický cieľ 1.4.2 Zabezpečenie sanácie environmentálnych záťaží v mestskom prostredí, ako aj v opustených priemyselných lokalitách (vrátane oblastí, ktoré prechádzajú zmenou)	<ul style="list-style-type: none"> Prieskum, sanácia a monitorovanie environmentálnych záťaží v mestskom prostredí, ako aj v opustených priemyselných lokalitách (vrátane oblastí, ktoré prechádzajú zmenou) Zlepšenie informovanosti o problematike environmentálnych záťaží
Prioritná os 2: Adaptácia na nepriaznivé dôsledky zmeny klímy so zameraním na ochranu pred povodňami	
Špecifický cieľ 2.1.1 Zníženie rizika povodní a negatívnych dôsledkov zmeny klímy	<ul style="list-style-type: none"> Preventívne opatrenia na ochranu pred povodňami viazané na vodný tok Preventívne opatrenia na ochranu pred povodňami realizované mimo vodných tokov Vodozádržné opatrenia v urbanizovanej krajine (intraviláne obcí) Aktualizácia máp povodňového ohrozenia a máp povodňového rizika a aktualizácia plánov manažmentu povodňových rizík Rozvoj metodík pre hodnotenie investičných rizík spojených s nepriaznivými dôsledkami zmeny klímy Informačné programy o nepriaznivých dôsledkoch zmeny klímy a možnostiach proaktívnej adaptácie
Špecifický cieľ 2.1.2 Zlepšenie účinnosti sanácie, revitalizácie a zabezpečenia úložísk ťažobného odpadu	<ul style="list-style-type: none"> Rekultivácia uzavretých úložísk a opustených úložísk ťažobného odpadu (v súlade s princípom „znečisťovateľ platí“)
Prioritná os 3: Podpora riadenia rizík, riadenia mimoriadnych udalostí a odolnosti proti mimoriadnym udalostiam ovplyvneným zmenou klímy	
Špecifický cieľ 3.1.1 Zvýšenie úrovne pripravenosti na zvládanie mimoriadnych udalostí ovplyvnených zmenou klímy	<ul style="list-style-type: none"> Modelovanie vývoja mimoriadnych udalostí, monitorovanie a vyhodnocovanie rizík viazaných na zmenu klímy a jej dôsledkov Budovanie systémov vyhodnocovania rizík a včasného varovania a pripravenosti na zvládanie mimoriadnych udalostí ovplyvnených zmenou klímy

Špecifický cieľ 3.1.2 Zvýšenie účinnosti preventívnych a adaptačných opatrení na elimináciu environmentálnych rizík (okrem protipovodňových opatrení)	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora prevencie, prieskumu a sanácie havarijných zosuvov súvisiacich so zmenou klímy • Hydrogeologický prieskum zameraný na vymedzenie deficitných oblastí a zabezpečenie zdrojov pitnej vody, ich akumuláciu a vodohospodársku bilanciu
Špecifický cieľ 3.1.3 Zvýšenie efektívnosti manažmentu mimoriadnych udalostí ovplyvnených zmenou klímy	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalizácia systémov, služieb a posilnenie intervenčných kapacít pre manažment mimoriadnych udalostí na lokálnej a regionálnej úrovni • Vybudovanie technickej a inštitucionálnej podpory špecializovaných záchranných modulov
Prioritná os 4: Energeticky efektívne nízkouhlíkové hospodárstvo vo všetkých sektoroch	
Špecifický cieľ 4.3.1 Zníženie spotreby energie pri prevádzke verejných budov	<ul style="list-style-type: none"> • Zníženie energetickej náročnosti verejných budov
Špecifický cieľ 4.4.1 Zvyšovanie počtu miestnych plánov a opatrení súvisiacich s nízkouhlíkovou stratégiou pre všetky typy území	<ul style="list-style-type: none"> • Vypracovanie a implementácia nízkouhlíkových stratégií pre všetky typy území, najmä pre mestské oblasti vrátane aktualizácie a implementácie koncepcií rozvoja obcí v oblasti tepelnej energetiky • Zavádzanie systémov energetického a environmentálneho manažérstva vrátane energetických auditov a schémy EÚ pre environmentálne manažérstvo a audit (EMAS) • Rozvoj energetických služieb na regionálnej a miestnej úrovni • Zvyšovanie informovanosti v oblasti nízkouhlíkových opatrení najmä energetickej efektívnosti a využívania OZE vrátane poradenstva, informačných kampaní, odborných seminárov, konferencií a aktivít pre deti a mládež • Zavádzanie systému pravidelného poradenstva a zvyšovania informovanosti pre verejný sektor, energetických manažérov, audítorov, poskytovateľov energetických služieb • Rozšírenie monitorovania energetickej efektívnosti, využívania OZE a iných nízkouhlíkových opatrení
Špecifický cieľ 4.5.1 Rozvoj účinnejších systémov centralizovaného zásobovania teplom založených na dopyte po využiteľnom teple	<ul style="list-style-type: none"> • Výstavba, rekonštrukcia a modernizácia rozvodov tepla • Výstavba, rekonštrukcia a modernizácia zariadení na výrobu elektriny a tepla vysoko účinnou kombinovanou výrobou s maximálnym tepelným príkonom 20 MW

4. Integrovaný regionálny operačný program

Synergie medzi OP EVS a Integrovaný regionálny OP („IROP“)

OP EVS bude prispievať ku zvyšovaniu zapojenia miestnej a územnej samosprávy do reformných procesov VS. Podporované budú opatrenia zamerané na tvorbu politik (koncepcií reformy) miestnej a územnej samosprávy na Slovensku s dôrazom na potreby miest a obcí, avšak v úzkej spolupráci s ústrednými orgánmi štátnej správy (výhradne však v rozsahu prenesených kompetencií na samosprávy). OP EVS zároveň bude podporovať budovanie inštitucionálnych kapacít, vrátane analytických kapacít, vzdelávania v oblastiach pre-

neseného výkonu štátnej správy, a prípravu ľudských zdrojov na implementáciu reformných iniciatív a podpory rozvoja konceptu „kompetenčného centra“ pre samosprávu.

Vzájomná spolupráca a výmena skúseností by tak mohli tvoriť základ na **zefektívnenie činností samosprávy v oblasti preneseného výkonu štátnej správy a VS** a prispieť ku kvalite investícií vykonávaných s podporou IROP.

Štruktúra IROP relevantná pre financovanie projektu

Prioritná os č. 1: Bezpečná a ekologická doprava v regiónoch	
<p>Špecifický cieľ 1.1.1 Zlepšenie dostupnosti k infraštruktúre TEN-T a cestám I. triedy s dôrazom na rozvoj multimodálneho dopravného systému.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rozvoj miestnych/regionálnych plánov udržateľnej mobility ako predpokladu pre všetky nasledujúce navrhované intervencie do dopravného systému;
<p>Špecifický cieľ č. 1.2.1 Zvyšovanie atraktivity a konkurencieschopnosti verejnej osobnej dopravy</p>	<ul style="list-style-type: none"> Spracovanie komplexných strategických dokumentov pre oblasť dopravy vrátane nemotorovej dopravy Zabezpečenie moderných tarifných, informačných a dispečerských systémov, zlepšenie informovanosti cestujúcich a zlepšenie informačného a oznamovacieho systému Zlepšenie infraštruktúry verejnej osobnej dopravy tak, ako je uvedené v miestnych / regionálnych plánoch udržateľnej dopravy, ktoré budú vyvinuté Zlepšenie kvality vozidlového parku autobusovej dopravy
<p>Špecifický cieľ č. 1.2.2: Zvýšenie atraktivity a prepravnej kapacity nemotorovej dopravy (predovšetkým cyklistickej dopravy) na celkovom počte prepravených osôb</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rekonštrukcia, modernizácia a výstavba infraštruktúry pre nemotorovú dopravu Propagácia a zvyšovanie atraktivity cyklistickej dopravy vo verejnosti;
Prioritná os č.2 Ľahší prístup k efektívnym a kvalitnejším verejným službám	
<p>Špecifický cieľ č. 2.1.1 Podporiť prechod poskytovania sociálnych služieb a zabezpečenia výkonu opatrení sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately v zariadení z inštitucionálnej formy na komunitnú a podporiť rozvoj služieb starostlivosti o dieťa do troch rokov veku na komunitnej úrovni</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rekonštrukcia, rozširovanie a modernizácia vhodných stavebných objektov pre vytvorenie priestorových podmienok na poskytovanie a zabezpečenie komunitnej starostlivosti v súlade s princípmi deinštitucionalizácie; Rekonštrukcia, rozširovanie a modernizácia stavebných objektov existujúcich zariadení, ktoré už poskytujú a zabezpečujú služby na komunitnej báze; Zriaďovanie a výstavba nových stavebných objektov zariadení sociálnych služieb a sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately (ďalej aj „SPOaSK“) vrátane tých, ktoré poskytujú inovatívne formy komunitnej starostlivosti a opatrení na podporu zotrvania/návratu detí v prirodzenom rodinnom prostredí, resp. podporu náhradného rodinného prostredia; Výstavba, rekonštrukcia a modernizácia zariadení služieb starostlivosti o dieťa do troch rokov veku v záujme zosúladenia rodinného a pracovného života; Investovanie do materiálno-technického vybavenia zariadení vrátane motorových vozidiel pri zriaďovaní zázemia pre terénne služby a výkonu opatrení SPOaSK v prirodzenom rodinnom, náhradnom rodinnom prostredí a otvorenom prostredí; Opatrenia na zvýšenie energetickej hospodárnosti budov.

<p>Špecifický cieľ č. 2.2.1 Zvýšenie hrubej zaškolenosti detí materských škôl</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Výstavba nových objektov MŠ vrátane prvkov inkluzívneho vzdelávania; • Rozširovanie kapacít existujúcich objektov materských škôl prístavbou, nadstavbou, rekonštrukciou, zmenou dispozície objektov; • Stavebno-technické úpravy existujúcich objektov a ich adaptácia pre potreby materskej školy s prvkami inkluzívneho vzdelávania (napr. nevyužitý priestor ZŠ); • Stavebno-technické úpravy areálu materskej školy vrátane detských ihrísk, športových zariadení pre deti – uzavretých aj otvorených s možnosťou celoročnej prevádzky, záhrad vrátane prvkov inkluzívneho vzdelávania; • Obstaranie materiálno-technického vybavenia materských škôl; • Zvyšovanie energetickej hospodárnosti budov materských škôl
<p>Špecifický cieľ č. 2.2.2 Zlepšenie kľúčových kompetencií žiakov základných škôl</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obstaranie jazykových učební na výučbu slovenského jazyka a cudzích jazykov, vrátane slovenského jazyka pre osoby vyrastajúce v inom jazykovom prostredí, • Obstaranie školských knižníc vrátane priestorov pre ďalší rozvoj kľúčových kompetencií žiakov, • Obstaranie prírodovedných učební, polytechnických učební, IKT učební, • Stavebno-technické úpravy pre potreby obstarania učební.
<p>Prioritná os č.4 Zlepšenie kvality života v regiónoch s dôrazom na životné prostredie</p>	
<p>Špecifický cieľ č. 4.2.1 Zvýšenie podielu obyvateľstva so zlepšeným zásobovaním pitnou vodou a odvádzanie a čistenie odpadových vôd verejnou kanalizáciou bez negatívnych dopadov na životné prostredie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rekonštrukcia prívodov vody, vodovodných sietí, objektov a zariadení verejného vodovodu, • Rekonštrukcia stokovej siete, objektov a zariadení verejnej kanalizácie v obciach, • Budovanie verejných vodovodov, okrem prípadov ich súbežnej výstavby s výstavbou verejnej kanalizácie v aglomeráciách nad 2 000 EO • Budovanie verejných kanalizácií a budovanie a rekonštrukcia čistiarní odpadových vôd v aglomeráciách a to v obciach od 1 000 do 2 000 obyvateľov s výnimkou obcí začlenených do aglomerácií do 2 000 EO s vybudovanou stokovou sieťou min. na 80 % celej predmetnej aglomerácie alebo do aglomerácií do 2 000 EO, ktoré zasahujú do chránených vodohospodárskych oblastí, v ktorých sú veľkokapacitné zdroje podzemných vôd, kde nebol identifikovaný dobrý stav vôd alebo bol identifikovaný vodný útvar ako rizikový, • Rekonštrukcia existujúcich vodárenských zdrojov podzemných vôd pri súčasnom zabezpečení splnenia požiadaviek na ich kvalitatívnu a kvantitatívnu ochranu; • Intenzifikácia (v limitovaných prípadoch vedúca k rozšíreniu kapacity) existujúcich vodárenských zdrojov so zohľadnením kvantitatívneho stavu daného vodného útvaru pri súčasnom zabezpečení splnenia požiadaviek na jeho kvalitatívnu a kvantitatívnu ochranu; • Budovanie nových vodárenských zdrojov podzemných vôd a to v limitovaných prípadoch, keď nie je technicky a/alebo ekonomicky efektívne zásobovať obyvateľov obce pitnou vodou z existujúcich vodárenských sústav v ich bilančnom dosahu.
<p>Špecifický cieľ č. 4.3.1 Zlepšenie environmentálnych aspektov v mestách a mestských oblastiach prostredníctvom budovania prvkov zelenej infraštruktúry a adaptáciou urbanizovaného prostredia na zmenu klímy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opatrenia pre zníženie hluku v urbanizovanom prostredí: akčné protihlukové plány nad rámec legislatívy EÚ, podrobné hlukové mapy pre zaťažené obytné územia, protihlukové steny a bariéry, proti hluková výsadba, protihlukové izolácie na zdroji hluku, resp. vibrácií; • Opatrenia pre zníženie znečistenia ovzdušia: príprava koncepčných dokumentov za účelom návrhu realizácie systémových opatrení na znižovanie znečistenia ovzdušia (napr. dokumentácia pre vymedzenie nízko emisných zón v mestách a pod.);

<p>ako aj zavádzaním systémových prvkov znižovania znečistenia ovzdušia a hluku</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prirodzené krajinné prvky ako napr. malé vodné toky, ostrovčeky lesa, živé ploty, ktoré môžu slúžiť ako ekokoridory, alebo nášľapné kamene pre voľne žijúce organizmy; • Mestské prvky napr. prvky drobnej infraštruktúry urbánneho dizajnu, zelené parky, zelené steny a zelené strechy, ktoré biodiverzite poskytujú prostredie a ekosystémom umožňujú fungovanie a poskytovanie služieb prepojením mestských, prímestských a vidieckych oblastí; • Aktivity v oblasti dopravnej infraštruktúry: zelené koridory pozdĺž cyklotrás, tzv. greenways (aleje, živé ploty, remízky) v súvislosti s podporou biodiverzity, ktoré nielen spájajú mesto s jeho zázemím, ale aj umožňujú pohodlnú a príjemnú prepravu v rámci sídla, zelené steny na protihlukových stenách, vegetačné stredové pásy; • Zazelenanie miest (výsadba a regenerácia izolačnej zelene oddeľujúcej obytnú zástavbu od priemyselných stavieb, komerčných areálov alebo frekventovaných dopravných koridorov); • V regiónoch so zvyšujúcim sa úhrnom zrážok a obdobiami dažďa zavedenie osobitných zberných systémov na odpadovú a dažďovú vodu – zachytávať dažďovú vodu formou zaústenia strešných a terasových zvodov do povrchového odtokového systému na zber dažďovej vody a odvádzať zachytenú vodu do vsaku a zberných jazierok, dažďových záhrad, zriaďovanie vegetačných striech; • Multifunkčné zóny, kde sa preferuje využívanie krajiny, ktoré pomáha zachovať alebo obnoviť zdravé ekosystémy s vysokou biodiverzitou, pred inými nezlučiteľnými aktivitami; • Budovanie dažďových nádrží a predčisťovanie dažďových vôd (veľké parkoviská či iné dopravné, priemyselné a obchodné areály), ochladzovacie koridory v urbanizovanom prostredí; • Regenerácia vnútroblokov sídlisk s uplatnením ekologických princípov tvorby a ochrany zelene.
<p>Prioritná os č. 5: Miestny rozvoj vedený komunitou</p>	
<p>Špecifický cieľ č. 5.1.1 Zvýšenie zamestnanosti na miestnej úrovni podporou podnikania a inovácií</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personálne a administratívne náklady MAS (prevádzkové, osobné, poistenie), • Vzdelávanie zamestnancov a členov MAS (školenia, konferencie, semináre, workshopy a pod., okrem školení pre predkladateľov projektov), ktorí sa podieľajú na príprave a vykonávaní stratégie CLLD, • Náklady na publicitu a sieťovanie: účasť zamestnancov a členov MAS na stretnutiach s inými MAS, vrátane zasadaní národných a európskych sietí, ako aj poplatky za členstvo v regionálnych, národných alebo európskych sieťach MAS, • Finančné náklady (napr. bankové poplatky), • Náklady vynaložené na monitorovanie, hodnotenie a aktualizáciu stratégií CLLD (na úrovni MAS).
<p>Špecifický cieľ 5.1.2 Zlepšenie udržateľných vzťahov medzi vidieckymi rozvojovými centrami a ich zázemím vo verejných službách a vo verejných infraštruktúrach</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj základnej infraštruktúry v oblastiach: dopravné prepojenie a dostupnosť sídiel, sociálne služby a komunitné služby, infraštruktúra vzdelávania, podpora lokálnych ekologických služieb, výstavba a obnova mestských trhových priestorov za účelom podpory lokálnych producentov • Rekonštrukcia vodovodných sietí, objektov a zariadení verejného vodovodu v aglomeráciách do 2 000 EO, • Rekonštrukcia stokovej siete, objektov a zariadení verejnej kanalizácie v aglomeráciách do 2 000 EO, • Budovanie verejných vodovodov, okrem prípadov ich súbežnej výstavby s výstavbou verejnej kanalizácie v aglomeráciách do 2 000 EO podľa aktualizovaného Národného programu SR pre vykonávanie smernice Rady 91/271/EHS, • Budovanie a rekonštrukcia verejných kanalizácií a budovanie a rekonštrukcia čistiarní odpadových vôd v aglomeráciách do 2 000 EO.

5. Operačný program Ľudské zdroje

Synergie medzi OP EVS a OP Ľudské zdroje („OP ĽZ“)

S cieľom začleniť sociálne aspekty do postupov verejného obstarávania bude OP ĽZ synergicky dopĺňať plánované opatrenia OP EVS. Kým OP EVS sa zameria na tvorbu metodológie, postupov spojených s touto formou verejného obstarávania, **OP ĽZ** bude prispievať **podpornými službami (vzdelávanie, školenie, kurzy)** s cieľom zvyšovania zamestnanosti.

V programovom období 2014 – 2020 bude zabezpečená podpora a rozvoj všetkých foriem sociálneho dialógu, najmä prostredníctvom kontinuity vo vykonávaní Národného projektu „Centrum sociálneho dialógu Slovenskej republiky“ s podporou OP ĽZ. OP EVS zabezpečí podporu projektov sociálnych a ekonomických partnerov v kontexte reformy VS.

Štruktúra OP ĽZ relevantná pre financovanie projektu

Prioritná os 1: Vzdelávanie	
Špecifický cieľ 1.4.1¹⁰ : Zvýšiť kvalitu a efektívnosť celoživotného vzdelávania s dôrazom na rozvoj kľúčových kompetencií, na prehĺbovanie a zvyšovanie kvalifikácie	<ul style="list-style-type: none">• Tvorba a realizácia vzdelávacích programov na rozvoj kompetencií dospelých v súlade s požiadavkami trhu práce (zvyšovanie, získanie, doplnenie) vrátane IKT, zvyšovania finančnej gramotnosti a pod.• Podpora partnerstiev so zamestnávateľmi a s profesijnými organizáciami, so zamestnávateľskými zväzmi, asociáciami a komorami pri tvorbe, inovácii a realizácii vzdelávania• Prognózovanie a monitorovanie potrieb trhu práce v spolupráci s MPSVaR SR, regiónmi a so sociálnymi partnermi• Podpora vzdelávacích programov na doplnenie základného a/alebo nižšieho stredného vzdelania (tzv. programy druhej šance), stimulovanie pokračovania v štúdiu na nadväzujúcom stupni vzdelávania• Priebežné revidovanie a aktualizácia národného kvalifikačného rámca a národnej sústavy kvalifikácií v súlade s európskym kvalifikačným rámcom• Monitoring, evaluácia, tvorba a zavádzanie štandardov kvality ČŽV• Podpora inkluzívnych vzdelávacích aktivít pre osoby s osobitnými vzdelávacími potrebami a pre iné znevýhodnené skupiny• Podpora mladých ľudí so špecifickými problémami pri ich zamestnaní, generovanie príkladov spolupráce zamestnávateľov a poskytovateľov vzdelávania• Identifikácia a zhodnotenie úrovne kompetencií dospelých, ktoré sa využívajú v pracovnom živote• Prepojenie databáz údajov z oblasti ČŽV, sociálnych štatistík a trhu práce

¹⁰ Investičná priorita 1.2 Zvyšovanie významu trhu práce v oblasti systémov vzdelávania a odbornej prípravy, uľahčovanie prechodu od vzdelávania k zamestnanosti a zlepšovanie systémov odborného vzdelávania a prípravy a ich kvality, a to aj prostredníctvom mechanizmov predvídaní zručností, úpravy učebných plánov a vytvárania a rozvoja systémov vzdelávania na pracovisku vrátane systémov duálneho a učňovského vzdelávania

6. Program rozvoja vidieka

Synergie medzi OP EVS a Programom rozvoja vidieka („PRV“)

OP EVS prispieva k posilneniu administratívnych kapacít a efektívnosti verejného sektora. Do horizontálnych akcií, ktoré sú úzko prepojené s efektívnou VS, sa zapája aj Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka ako RO pre OP PRV. V SR je veľa obcí s malým počtom obyvateľov, pričom tieto obce musia zabezpečiť výkon VS v plnom rozsahu. PRV má tiež potenciál **zvýšiť energetickú účinnosť vývojom a inštaláciou nových technológií a tiež modernizáciou zastaraných strojov/technológií a obnovou budov**. Tento proces bude posilnený **vzdelávaním v oblasti zeleného verejného obstarávania**, ktoré je jedným zo špecifických cieľov OP EVS.

Štruktúra OP VaI relevantná pre financovanie projektu

Prioritná os 6: Podpora sociálneho začleňovania, zmierňovania chudoby a hospodárskeho rozvoja vo vidieckych oblastiach	
Špecifický cieľ 6B Podpora miestneho rozvoja vo vidieckych oblastiach	<ul style="list-style-type: none">• Základné služby a obnova dedín vo vidieckych oblastiach<ul style="list-style-type: none">• investície do úspor energií a zelenej infraštruktúry.• Podpora na miestny rozvoj v rámci iniciatívy LEADER (MRVK – miestny rozvoj vedený komunitou)
Špecifický cieľ 6C Rozšírenie prístupnosti, využívania a kvality informačných a komunikačných technológií (IKT) vo vidieckych oblastiach	<ul style="list-style-type: none">• Prenos znalostí a informačné akcie• Základné služby a obnova dedín vo vidieckych oblastiach

7. Program URBACT III

Opatrenia s cieľom zvyšovania kvality v miestnych samosprávach môžu byť podporené, okrem národných operačných programov, aj z komunitárnych programov Európskej únie. Komunitárne programy EÚ slúžia k prehĺbovaniu spolupráce a riešeniu spoločných problémov členských krajín EÚ v oblasti konkrétnych politík EÚ.

Program URBACT na **výmenu skúseností a na vzdelávanie v rámci Európy** a tým podporuje **udržateľný rozvoj miest**. To umožní európskym mestám, aby spolupracovali na vývoji riešení mestských problémov a zdieľali osvedčené postupy a riešenia so všetkými zainteresovanými stranami zapojenými do mestskej politiky v celej Európe. Do programu sa môžu zapojiť záujemcovia zo všetkých 28 členských štátov Európskej únie, ako aj z dvoch partnerských krajín - Nórska a Švajčiarska.

URBACT III uľahčuje zdieľanie znalostí a osvedčených postupov medzi mestami a inými úrovňami správy s cieľom podporiť integrovaný a udržateľný rozvoja a zvýšiť účinnosť regionálnej a kohéznej politiky. K cieľu Európa 2020 prispieva tým, že poskytuje mechanizmus, ktorým môžu **osoby zapojené do rozvoja a implementácie mestskej politiky rozvíjať svoje vedomosti a zručnosti**. Nové vedomosti a zručnosti získané z účasti v programe URBACT III pomáhajú riešiť rad vznikajúcich mestských otázok spojených s inteligentným, udržateľným a inkluzívnym rastom (tri priority stratégie Európa 2020).

Program URBACT III sa zameriava na 4 hlavné ciele:

- Kapacita na implementáciu politiky: Ak chcete zlepšiť schopnosť miest riadiť udržateľné mestské politiky a postupy integrované a participatívne;
- Tvorba politiky: Ak chcete zlepšiť koncepciu udržateľných stratégií a akčných plánov v mestách;
- Vykonávanie/implementácia politiky: Ak chcete zlepšiť implementáciu integrovaných a trvalo udržateľných mestských stratégií a akčných plánov v mestách;
- Budovanie a zdieľanie znalostí: Ak chcete zabezpečiť, aby odborníci a osoby s rozhodovacou právomocou na všetkých úrovniach mali lepší prístup k znalostiam a ku know-how vo všetkých aspektoch udržateľného rozvoja miest s cieľom zlepšiť politiky mestského rozvoja.

Na dosiahnutie týchto cieľov bude URBACT III vyvíjať 3 typy intervencií:

- Medzinárodné výmeny znalostí a skúseností;
- Budovanie kapacít;
- Kapitalizáciu a šírenie know-how.

8. Riadiaca štruktúra

Úrad podpredsedu vlády pre investície a informatizáciu

Problematika zvyšovania kvality výkonu miestnej samosprávy je viacsektorová, čo dokazuje aj prezentovaný zoznam operačných programov a k nim pridelených opatrení. Riadiacimi a orgánmi operačných programov sú ústredné orgány štátnej správy – ministerstvá.

Určenie riadiacich orgánov, sprostredkovateľských orgánov			
Operačný program	Riadiaci orgán	Sprostredkovateľský orgán	Poznámka
Výskum a inovácie (VaI)	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR	Ministerstvo hospodárstva SR	uznesenie vlády SR č. 230/2014
		Agentúra MŠVvaŠ SR pre štrukturálne fondy EÚ	
Integrovaná infraštruktúra (II)	Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR	Ministerstvo financií SR	uznesenie vlády SR č. 171/2014
Ľudské zdroje (LZ)	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	Ministerstvo vnútra SR Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	uznesenie vlády SR č. 229/2014
Kvalita životného prostredia (KŽP)	Ministerstvo životného prostredia SR	Ministerstvo vnútra SR Slovenská inovačná a energetická agentúra Slovenská agentúra životného prostredia	uznesenie vlády SR č. 175/2014

Integrovaný ROP (IROP)	Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR	Ministerstvo zdravotníctva SR Ministerstvo kultúry SR VÚC: BBSK, BSK, KSK, NSK, PSK, TSK, TTSK, ŽSK mesto Banská Bystrica, mesto Bratislava, mesto Košice, mesto Nitra, mesto Prešov, mesto Trenčín, mesto Trnava, mesto Žilina	uznesenie vlády SR č. 232/2014
Efektívna verejná správa (EVS)	Ministerstvo vnútra SR	-	uznesenie vlády SR č. 228/2014
Technická pomoc (TP)	Úrad vlády SR	-	uznesenie vlády SR č. 233/2014
Program rozvoja vidieka SR 2014-2020	Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR	-	uznesenie vlády SR č. 231/2014

Pre dosahovanie synergického efektu pri realizácii opatrení na dosahovanie lepších výsledkov v kvalite výkonu samosprávy, je kľúčové zabezpečiť vzájomnú koordináciu a riadiacich orgánov pri príprave a vyhlasovaní výziev na čerpanie finančného príspevku.

Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu (ďalej len ÚPVII) je ústredným orgánom štátnej správy, ktorého úlohou je:

- riadenie, koordináciu a dohľad nad využívaním finančných prostriedkov z fondov EÚ,
- oblasť informatizácie spoločnosti,
- oblasť investícií. **Centrálny koordinačný orgán** (ďalej len „CKO“) v súvislosti s realizáciou Partnerskej dohody, operačných programov a programu rozvoja vidieka zabezpečuje vypracovanie Partnerskej dohody SR na roky 2014 - 2020, koordinuje a usmerňuje subjekty v oblasti Systému riadenia Európskych štrukturálnych a investičných fondov (ďalej len „EŠIF“), okrem osobitných častí systému riadenia Európskeho poľnohospodárskemu fondu pre rozvoj vidieka. CKO aktualizuje Systému riadenia EŠIF a dokumentov vydávaných na jeho základe aj v prípade odôvodnenej potreby vyplývajúcej z implementácie OP a uplatňovania jednotlivých ustanovení Systému riadenia EŠIF v praxi.

V **oblasti investícií** ÚPVII zabezpečuje strategické plánovanie a strategické projektové riadenie vrátane vypracovania národného strategického investičného rámca, ako aj koordináciu investičných projektov určených vládou SR.

V **oblasti informatizácie** spoločnosti ÚPVII zabezpečuje centrálné riadenie informatizácie spoločnosti a tvorbu politiky jednotného digitálneho trhu, rozhodovanie o využívaní finančných zdrojov vo verejnej správe pre informačné technológie, centrálnu architektúru integrovaného informačného systému verejnej správy a koordináciu plnenia úloh v oblasti informatizácie spoločnosti.

Zriadenie pracovnej komisie pre koordináciu a zabezpečenie synergických účinkov medzi EŠIF a ostatnými nástrojmi podpory EÚ a SR

V zmysle prílohy č. I všeobecného nariadenia, schválenej PD SR11 a aktuálnej verzii schváleného Systému riadenia EŠIF na programové obdobie 2014 – 2020, Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu zriadi pracovnú komisiu pre koordináciu a zabezpečenie synergických účinkov medzi EŠIF a ostatnými nástrojmi podpory Únie a SR (ďalej len „pracovná komisia“), ktorá s cieľom spoločného plánovania investícií z EŠIF, zabezpečí koordináciu synergických účinkov a komplementarít medzi EŠIF navzájom a medzi EŠIF a ostatnými nástrojmi podpory EÚ a SR.

Základnou úlohou pracovnej komisie je preskúmať a posúdiť konzistentnosť údajov o identifikovaných synergiách a komplementaritách pre jednotlivé výzvy/vyzvania v rámci harmonogramov výziev/vyzvaní a prepojenosť jednotlivých intervencií medzi jednotlivými programami EŠIF, ako aj prepojenosť na iné nástroje finančnej podpory.

Pracovná komisia je expertným koordinačným orgánom zriadená na medzirezortnej úrovni a je zložená z predsedu, podpredsedu a ostatných členov. Postavenie, pôsobnosť, zloženie a pravidlá činnosti pracovnej komisie sú upravené v štatúte a rokovacom poriadku. Aktuálny zoznam členov pracovnej komisie je zverejnený na webovom sídle www.partnerskadohoda.gov.sk.

Medzi hlavné činnosti pracovnej komisie patrí najmä:

- a) preskúmať harmonogram výziev, harmonogram vyzvaní národných projektov, harmonogram vyzvaní veľkých projektov, harmonogram vyzvaní projektov technickej pomoci a harmonogram plánovaných vyzvaní pre finančné nástroje ako aj ich zmeny a v prípade potreby navrhnúť ich úpravy;
- b) posúdiť synergie a komplementarity, ktoré RO identifikoval pre jednotlivé výzvy a vyzvania uvedené v harmonogramoch a v prípade potreby navrhnúť ich úpravy alebo doplnenie;
- c) skúmať konzistentnosť jednotlivých intervencií medzi EŠIF navzájom a EŠIF a ostatnými príslušnými nástrojmi podpory EÚ a SR.

Zostavovanie harmonogramu výziev/vyzvaní, identifikácia synergických účinkov a komplementarít a posudzovanie týchto podkladov pracovnou komisiou

Postup RO¹³/SO¹⁴

- RO každoročne 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 nástroje¹⁵ na nasledujúci kalendárny rok. Zároveň RO identifikuje synergie a komplementarity

¹¹ Rozhodnutie EK C(2014)4134 zo dňa 20. júna 2014 o schválení Partnerskej dohody SR na roky 2014 – 2020

¹² Systém riadenia európskych štrukturálnych a investičných fondov na programové obdobie 2014-2020 prístupný na webovom sídle: <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/zakladne-dokumenty/>

¹³ Pre účely tohto metodického pokynu sa za RO považuje aj RO pre programy EÚS

¹⁴ SO je v zmysle zmluvy o vykonávaní časti úloh riadiaceho orgánu sprostredkovateľským orgánom povinný poskytnúť potrebnú súčinnosť RO pri plnení povinností vyplývajúcich z tohto metodického pokynu

¹⁵ Povinnosť predkladať harmonogram plánovaných vyzvaní pre finančné nástroje, vrátane identifikácie synergií/komplementarít sa nevzťahuje pre orgán zodpovedný za EÚS, PRV, OP RH a OP TP

k plánovaným výzvam a vyzvaniam. Štruktúra údajov harmonogramov, vrátane identifikácie synergií a komplementarít, výziev a vyzvaní je stanovená v prílohe č. 3 tohto metodického pokynu. V období do spustenia funkcionality ITMS2014+ umožňujúcej zostaviť v ITMS2014+ harmonogramy výziev a vyzvaní v stanovenej štruktúre, RO zostaví harmonogram výziev a vyzvaní, vrátane identifikácie synergií a komplementarít podľa prílohy č. 3 tohto metodického pokynu a zašle ho v elektronickej forme na adresu synergie.cko@vicepremier.gov.sk v termíne každoročne do 30. septembra;

- RO pre PRV zostaví harmonogram výziev a vyzvaní, vrátane identifikácie synergií a komplementarít, podľa prílohy č. 3 tohto metodického pokynu a zašle ho v elektronickej forme, na adresu synergie.cko@vicepremier.gov.sk každoročne v termíne do 30. septembra;
- Zároveň RO každoročne v termíne do 30. septembra zašle v elektronickej forme, na adresu synergie.cko@vicepremier.gov.sk:
 - a) zdôvodnenie identifikácie/neidentifikácie synergií/komplementarít vypracované podľa vzoru uvedeného v prílohe č. 2 tohto metodického pokynu,
 - b) informáciu o otvorených výzvacích a vyzvaných z predchádzajúcich období vypracovanú podľa vzoru uvedeného v prílohe č. 5 tohto metodického pokynu,
 - c) informáciu o spolupráci so zástupcami inštitúcií zodpovednými za implementáciu tematicky príslušných nástrojov podpory EÚ a SR vypracovanú podľa vzoru uvedeného v prílohe č. 4 metodického pokynu CKO č. 11. Pri identifikácii synergií/komplementarít k plánovaným výzvacím a vyzvaniam v rámci harmonogramov, je RO povinný odkomunikovať identifikované synergie/komplementarity so zástupcom inštitúcie zodpovednej za implementáciu tematicky príslušných nástrojov podpory EÚ a SR.

Tieto povinnosti sa nevzťahujú na RO vo vzťahu k fázovaným projektom (čl. 103 všeobecného nariadenia) a na RO pre IROP a RO pre PRV vo vzťahu k plánovaným výzvacím miestnych akčných skupín (ďalej len „MAS“).

1. Koordináciu synergií a komplementarít výziev MAS zabezpečí RO pre IROP a RO pre PRV s cieľom informovať potenciálnych žiadateľov, resp. prijímateľov o predpokladaných synergiách a komplementaritách pri výzve MAS, a to v súlade so schválenou stratégiou MAS. RO pre IROP a RO pre PRV elektronicke zašle súhrnnú informáciu o uplatňovaní mechanizmu koordinácie synergických účinkov v rámci výziev MAS k EŠIF a iným nástrojom podpory EÚ a SR na adresu synergie.cko@vicepremier.gov.sk každoročne v termíne do 31. decembra.
2. Zástupcovia zodpovední za implementáciu tematicky príslušných nástrojov podpory EÚ a SR, vrátane zástupcov programov EÚS, ktorých RO je mimo územia SR sú povinní poskytnúť súčinnosť RO a pracovnej komisii pri napĺňaní úloh ustanovených v kap. 4.2 tohto metodického pokynu.
3. RO zverejní doručené stanovisko pracovnej komisie a informáciu o posúdení identifikovaných synergií a komplementarít k plánovaným výzvacím alebo vyzvaniam pracovnou komisii na webovom sídle OP podľa vzoru uvedeného v prílohe č. 7 tohto

metodického pokynu. RO zároveň uvedie odkaz na webovú stránku www.partnerskadohoda.gov.sk, kde Centrálny koordinačný orgán (ďalej len „CKO“) neodkladne po zasadnutí pracovnej komisie zabezpečí zverejnenie posúdených identifikovaných synergií a komplementarití v rámci harmonogramov výziev a vyzvaní.

Postup pracovnej komisie

1. V nadväznosti na zostavenie harmonogramu výziev, harmonogramu vyzvaní národných projektov, harmonogramu vyzvaní veľkých projektov, harmonogramu vyzvaní projektov technickej pomoci a harmonogramu plánovaných vyzvaní pre finančné nástroje zasadá pracovná komisia každoročne. Termín a program zasadnutia pracovnej komisie je zverejnený na webovom sídle www.partnerskadohoda.gov.sk.

Pracovná komisia na svojom zasadnutí:

- a) preskúma harmonogram výziev, harmonogram vyzvaní národných projektov, harmonogram vyzvaní veľkých projektov, harmonogram vyzvaní projektov technickej pomoci a harmonogram plánovaných vyzvaní pre finančné nástroje 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 ich úpravy alebo doplnenie;
- c) posúdi relevantnosť nepredloženia informácie zo strany RO o synergiách a komplementaritách v zmysle časti 4.2.1., bod 3,
- d) prijme stanovisko k synergiám a komplementaritám, ktoré RO identifikoval pre jednotlivé výzvy a vyzvania uvedené v harmonograme.

2. 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 v zmysle časti 4.2.1. ods.1 až 3 obsahujú údaje v súlade s týmto metodickým pokynom, vydá pracovná komisia súhlasné stanovisko a to do 3 pracovných dní po zasadnutí pracovnej komisie. V prípade, že pracovná komisia nedoručí svoje stanovisko do 3 pracovných dní od svojho zasadnutia, považuje sa táto skutočnosť za doručenie súhlasného stanoviska.

b) V prípade, že pracovná komisia na základe predložených informácií od RO v zmysle časti 4.2.1. ods.1 až 3 zistí nesúlad s týmto metodickým pokynom, 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, a to do 5 pracovných dní odo dňa doručenia nesúhlasného stanoviska.

Stanovisko pracovnej komisie sa zasiela v elektronickej forme.

Aktualizácia harmonogramov

1. V prípade zmien v harmonogramoch, ktoré sa týkajú doplnenia novej plánovanej výzvy, nového plánovaného vyzvania alebo identifikácie nových synergií/komplementarít sú RO povinné zaslať návrh aktualizácie harmonogramu výziev/vyzvaní¹⁶ spolu s informáciou o identifikovaných synergiách a komplementaritách, vrátane prílohy č. 2 a č. 4 tohto metodického pokynu pracovnej komisii na posúdenie v elektronickej forme na adresu synergie.cko@vicepremier.gov.sk. 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 RO identifikoval pre jednotlivé výzvy a vyzvania v súvislosti s aktualizáciou harmonogramu výziev/vyzvaní.
2. V prípade, ak dôjde k posunu¹⁷ 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 predkladajú pracovnej komisii len informáciu o aktualizovanom harmonograme.

¹⁶ Aktualizácia harmonogramu výziev/vyzvaní sa predkladá formou farebného odlišenia doplnených údajov do poslednej aktuálnej verzie harmonogramu výziev/vyzvaní.

¹⁷ Posunom sa rozumie plánované vyhlásenie výzvy a plánované vyhlásenie vyzvania oneskorene alebo vyhlásené v skoršom termíne