

Analýza vykonávaných procesov
a návrh opatrení na ich zlepšenie
na Oddeleniach cudzineckej polície
Prezídia Policajného zboru

Autori: Tomáš Černěnko, Veronika Ferčíková, Annamária Sabolová, Juraj Gilan, Lukáš Gablovský,
Mário Čopák;



Obsah

Použité skratky	3
Účel dokumentu	4
Metodický postup.....	5
Prehľad základných štatistických ukazovateľov	6
Výstupy analýzy výkonnosti a procesnej analýzy OCP PZ	10
I. Procesný tok	11
II. Politiky a pravidlá	14
III. Informačné systémy.....	16
IV. Prostredie a vybavenie	22
V. Ľudské zdroje.....	24
VI. Motivácia a meranie výkonnosti	27
Príloha č. 1 Podpora kapacitného plánovania.....	29
Príloha č. 2 Meranie výkonnostných ukazovateľov.....	30
Príloha č. 3 Priemerná doba čakania podľa agend a jednotlivých OCP PZ (v hodinách).....	31

Použité skratky

AMJ	Analyticko-metodická jednotka
APZ	Akadémia policajného zboru
CMR	Centrum metodického riadenia
CÚD	Centrálne úradné doručovanie
IKT	Informačno-komunikačné technológie
INBO	Informačný systém - Evidencia nežiaducich osôb
IS AFIS	Automatizovaný systém daktyloskopickej identifikácie osôb
IS ECU	Informačný systém evidencie cudzincov
KPI	Key Performance Indicator (Kľúčový ukazovateľ výkonnosti)
MV SR	Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky
NKIVS	Národná koncepcia informatizácie verejnej správy
NPC	Národné personalizačné centrum
OCP PZ	Oddelenie cudzineckej polície Policajného zboru
OP EVS	Operačný program Efektívna verejná správa
OP II	Operačný program Integrovaná infraštruktúra
SITB	Sekcia informatiky, telekomunikácií bezpečnosti
SPC	Statistical Process Control (kontrolný diagram)
SR	Slovenská republika
ÚHCP P PZ	Úrad hraničnej a cudzineckej polície Prezídia Policajného zboru
ÚPSVaR	Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny
ÚPVII	Úrad podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu
VYSYS	Vyvolávací systém
ŽS	Životná situácia

Účel dokumentu

Predkladaný dokument vznikol s cieľom poskytnutia základných informácií o vykonávaných procesoch na vybraných Oddeleniach cudzineckej polície Policajného zboru (OCP PZ) a návrhu optimalizačných opatrení na ich zlepšenie za účelom zvyšovania efektívnosti a kvality služieb.

Procesné mapovanie na OCP PZ začalo v máji 2019. Prvým krokom bola analýza procesov OCP PZ podľa príslušných zákonov a interných riadiacich aktov. Tieto informácie boli doplnené osobne v spolupráci so zamestnancami OCP PZ. Pracovné stretnutia prebehli na štyroch OCP PZ v Bratislave, Michalovciach, Žiline a Dunajskej Strede. Zozbierané zistenia boli spracované v podobe výstupov (procesných máp, kariet procesov¹, katalógu optimalizačných opatrení², katalógu Use Case³ a dátového modelu⁴).

Cieľom procesnej analýzy bolo zmapovať súčasný stav priebehu procesov OCP PZ a na základe zistení navrhnúť opatrenia na ich zlepšenie.

Podklady smerujúce k zvyšovaniu kvality služieb poskytovaných na OCP PZ boli pripravené s dôrazom na naplnenie čiastkových cieľov analýzy nasledovne:

- realizovať analýzu v oblasti procesného toku,
- realizovať analýzu v oblasti ľudských zdrojov,
- realizovať analýzu v oblasti vybavenia,
- realizovať analýzu v oblasti informačných systémov,
- realizovať analýzu v oblasti motivácie a merania výkonnosti,
- realizovať analýzu v oblasti politík a pravidiel.

Analýza bola zameraná najmä na procesy konania vo veci udeľovania pobytu⁵ cudzincom, ktoré tvoria gro agendy OCP PZ. Predkladaný dokument spolu s prílohami obsahuje všetky informácie, ktoré boli zozbierané a spracované počas procesnej analýzy. Výsledkom je súbor odporúčaní na základe šiestich oblastí procesnej analýzy. Prvé výstupy z procesnej analýzy boli vyhotovené v novembri 2019 a následne pripomienkované zo strany OCP PZ.

¹ Karta procesu v štruktúrovanej podobe poskytuje základné informácie o procese, ktoré slúžia pre rýchle pochopenie procesu, bez potreby znalosti sekvencie aktivít v procese. Karta procesu je počas realizácie analýzy aktualizovaná.

² Optimalizačné opatrenie popisuje možnú zmenu vo výkone procesov VS, v IKT podporujúcich výkon procesov, prípadne v organizačnom zabezpečení výkonu procesov životnej situácie.

³ Uce case (prípád použitia) popisuje funkčné správanie medzi informačným systémom a používateľom systému. Každý uce case predstavuje sériu činností a udalostí z pohľadu používateľa systému (popis, čo urobí používateľ a aká bude odozva systému na požiadavku).

⁴ Dátový model zachytáva v štandardizovanej podobe dátové prvky ako napríklad entity, vzťahy atď.

⁵ Pre účel dokumentu nie je potrebné špecifikovať, či dochádza k udeleniu alebo obnoveniu prechodného alebo trvalého pobytu

Metodický postup

Pre zabezpečenie jednotného prístupu v rámci optimalizácie procesov bola vytvorená [Metodika optimalizácie procesov verejnej správy \(VS\)](#).

Základné fázy optimalizácie procesov VS:

1. Mapovanie súčasného stavu procesov

Obsahuje **prípravu** na optimalizáciu a **mapovanie** súčasného stavu procesov. Cieľom prípravy pred mapovaním súčasného stavu procesov je ich spoznanie z hľadiska spôsobu realizácie, organizačného zabezpečenia, internej a externej legislatívy, medziinštitucionálneho rozhrania, vstupov a výstupov, ako aj ich podpory prostriedkami IKT. Mapovanie súčasného stavu procesov spočíva vo vytvorení procesných modelov na úrovni aktivít a získanie informácií potrebných pre identifikáciu optimalizačných príležitostí.

2. Zhodnotenie súčasného stavu procesov

Obsahuje **meranie** výkonnostných ukazovateľov procesov a **identifikáciu optimalizačných príležitostí**. Cieľom merania je zaznamenať výkonnostné ukazovatele (KPI), ktoré nám pomôžu v ďalšom kroku identifikovať optimalizačné príležitosti. KPI majú jednoznačného vlastníka, definíciu výpočtu, danú periodicitu a spôsob vyhodnotenia. Nasleduje identifikácia a prioritizovanie optimalizačných príležitostí. Základom tejto aktivity je hlbšie skúmanie zozbieraných a nameraných dát z predchádzajúcich aktivít. Zhodnotenie zistení vždy vychádza zo základných princípov a cieľov určených v rámci OP EVS a OP II, reformy VS v SR, informatizácie VS (NKIVS) a z najlepšej praxe výkonu procesov VS zo zahraničia

3. Dizajn budúceho stavu procesov

Obsahuje **dizajn budúceho stavu** procesov, tvorbu **biznis požiadaviek** a plánovane **implementačných aktivít**. Cieľom dizajnu budúceho stavu procesov je úprava modelov súčasného stavu tak, aby sa zjednotil výkon prierezových procesov a zapracovali sa identifikované príležitosti na zlepšenie. Definovaním biznis požiadaviek sa vytvorí základné východisko pre implementáciu dizajnu nového výkonu procesov VS. Ich obsah vyplýva z namodelovaného dizajnu budúceho stavu procesov. Cieľom plánovania implementačných aktivít je vytvoriť časový harmonogram, ale definovať aj organizačné zabezpečenie, spôsob mitigácie rizík a potrebu organizácie školiacich aktivít.

4. Implementácia budúceho stavu procesov

V tejto fáze je dôležitá **pripravenosť organizácie** na implementáciu budúceho stavu procesov a **riadenie implementácie** budúceho stavu procesov. Cieľom je vytvorenie prostredia pre akceptovanie zmien. Táto aktivita je často kľúčovým faktorom úspechu implementácie optimalizačných opatrení. Následná je implementácia zmien vyplývajúcich z dizajnu budúceho stavu procesov a ich stabilizácia. Hlavným kritériom úspešnej implementácie je zabezpečenie plynulého a efektívnejšieho poskytovania služieb klientom VS.

5. Sledovanie výkonnosti a nákladovosti procesov

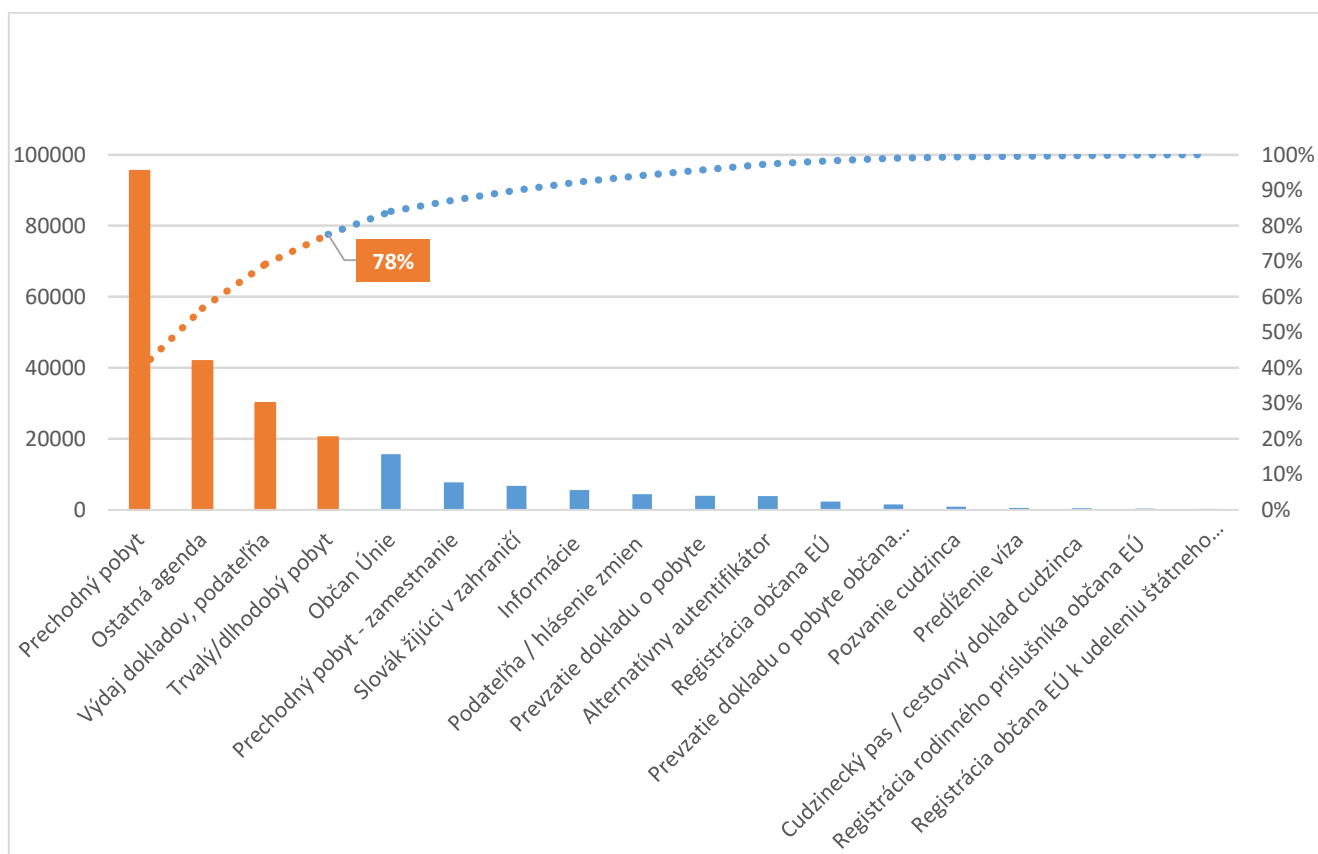
V rámci kontinuálneho sledovania výkonnosti a nákladovosti procesov metodika odporúča využívať metodológiu Time-Driven Activity Based Costing (TD ABC) - vykonáva centrálny CMR ako súčasť svojej aktivity kontinuálneho zlepšovania výkonu procesov VS.

Prehľad základných štatistických ukazovateľov

Na OCP PZ sa na usmerňovanie klientov používa vyvolávací systém (tzv. VYSYS). VYSYS pracuje s aktuálnym dopytom po službách OCP PZ a podľa toho určuje maximálny počet vydaných poradových čísel na deň. Systém sa nachádza na každom pracovisku, ktoré poskytuje služby cudzincom. VYSYS nie je prepojený s IS ECU a preto sa dáta medzi nimi môžu trochu líšiť.⁶

Vo vyvolávacom systéme OCP PZ bolo v čase od januára 2018 do mája 2019 na výber z dvadsiaticich agend (združujú spolu 58 životných situácií), na ktoré sa môže klient (cudzinec alebo občan SR) pri osobnej návšteve OCP PZ prihlásiť. 77,6 % zo všetkých vydaných lístkov sa týkalo štyroch agend (červenou v grafe 1). Najčastejšie vybavovanou agendou je udelenie prechodného pobytu (39,4 % návštev) a trvalého pobytu (8,5 % návštev). Nadväzujúcou agendou na udelenie prechodného/trvalého pobytu je vydanie dokladov (resp. návšteva podateľne) s podielom 12,4 %. Ostatná agenda zahŕňa napr. hlásenie zmien, podávanie informácií, snímanie biometrický údajov a tvorí 17,3 % všetkých návštev. Podiel ďalších agend (modrá farba) tvorí 22,4 % z celkového počtu vydaných lístkov v sledovanom období.

Graf 1 Podiel vydaných lístkov pre jednotlivé agendy OCP PZ v období od januára 2018 do mája 2019



Zdroj: AMJ na základe dát z vyvolávacieho systému

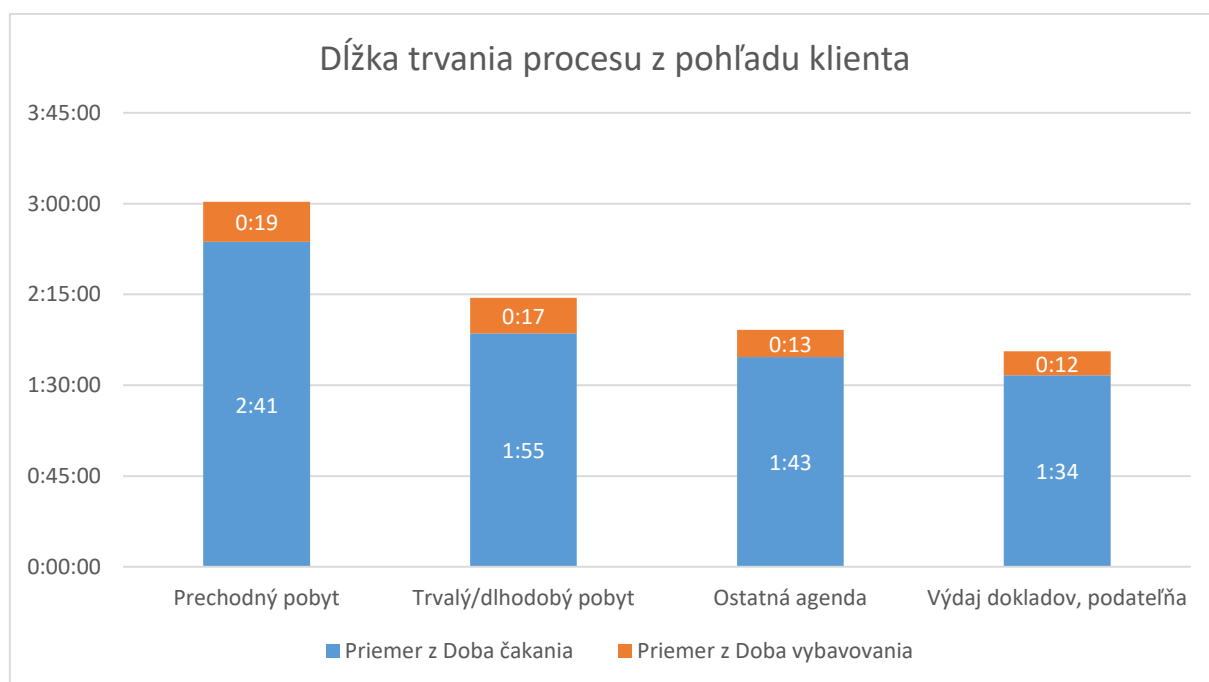
⁶ Cudzincem zvolená agenda na vyvolávacom lístku sa môže líšiť od skutočne vybavovanej agendy. Preto až spracovateľ určuje registratúrnu značku podľa obsahu podania.

Graf 2 zobrazuje priemernú dĺžku trvania procesu od vydania poradového lístka po vybavenie klienta na všetkých OCP PZ spolu pre prvé štyri najčastejšie vybavované agendy. Tie dokopy zahrňujú 42 životných situácií. Dĺžka trvania procesu sa skladá z:

- doby čakania od vydania poradového lístka po vyvolanie klienta a
- doby, ktorú strávi klient na OCP PZ v kontakte s policajným príslušníkom pri vybavovaní agendy (od vyvolania poradového čísla po opustenie OCP PZ).

Najdlhšie sa čaká na vybavenie prechodného pobytu (v priemere 2h 41 min). Pre ďalšie agendy je priemerná doba čakania od jeden a pol do necelých dvoch hodín. Samotné vybavenie klientov uvedených agend je v intervale od 12 do 20 minút.

Graf 2 Priemerná dĺžka trvania procesu z pohľadu klienta v období od januára 2018 do mája 2019

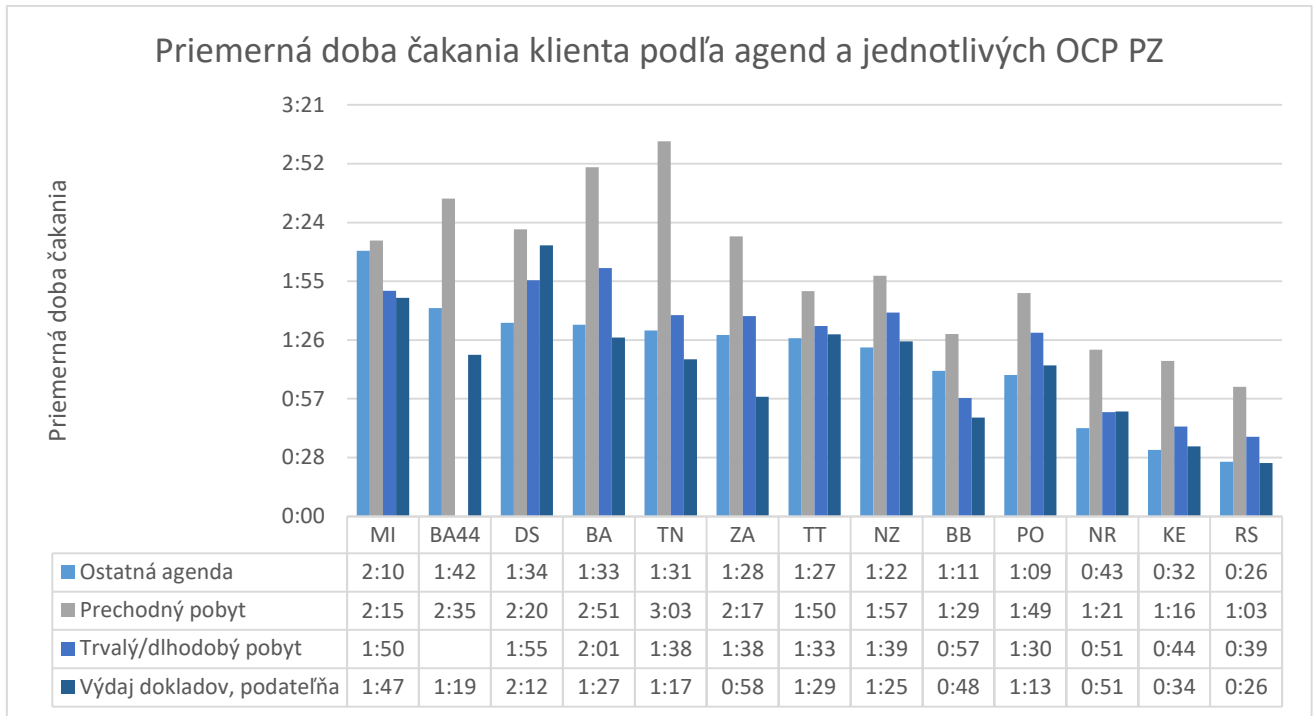


Zdroj: AMJ na základe dát z vyvolávacieho systému

Nasledujúci graf⁷ zobrazuje priemernú dobu čakania klienta podľa agend a jednotlivých OCP PZ v období od januára 2018 do mája 2019. Najdlhšie doby čakania na agendu prechodného pobytu sú na oddeleniach západného Slovenska. Stručnejší prehľad doby čakania k jednotlivým životným situáciám podľa agend je uvedený [v prílohe č. 3](#).

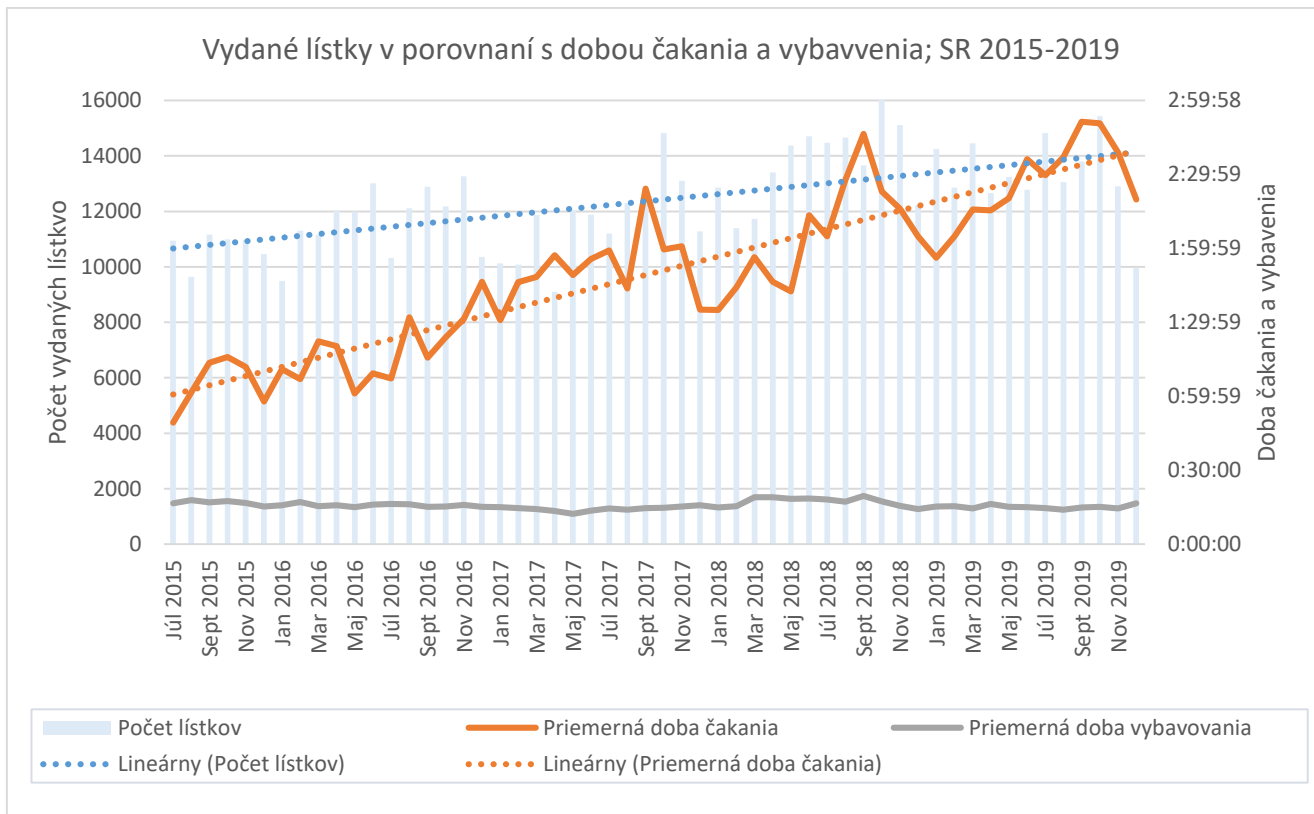
⁷ V grafe sa vyskytuje dvakrát OCP PZ Bratislava („BA“ a „BA44“). V minulosti boli pracoviská OCP PZ rozdelené na dve adresy podľa toho, či vybavovali občana Európskej únie alebo občana tretej krajiny.

Graf 3 Priemerná doba čakania klienta podľa agend a jednotlivých OCP PZ v období od januára 2018 do mája 2019



Zdroj: AMJ na základe dát z vyvolávacieho systému

Graf 4 Porovnanie počtu vydaných lístkov, doby čakania a doby vybavenia; priemer za celú SR 2015-2019



Zdroj: AMJ na základe dát z vyvolávacieho systému

Graf č. 4 porovnáva počet vydaných lístkov a priemernú dobu čakania (resp. vybavenia) na všetkých OCP PZ za obdobie rokov 2015-2019. Z roku 2015 berieme do úvahy iba druhý polrok, nakoľko prvý polrok vykazoval extrémne hodnoty z dôvodu zavádzania VYSYS.

Priemerný počet vydaných lístkov medzi jednotlivými mesiacmi kolíše, ale z dlhodobého hľadiska má rastúci trend. Za štyri roky sa zvýšil približne o tretinu. Rovnako priemerná doba čakania na OCP PZ má z dlhodobého hľadiska rastúci trend. V roku 2019 bola priemerná doba čakania v porovnaní s rokom 2014 približne dvojnásobne dlhšia (2014: 1h 5 min; 2019: 2h 26 min). Priemerná doba vybavenia klienta OCP PZ je v sledovanom období stabilná (16 min).

Výstupy analýzy výkonnosti a procesnej analýzy OCP PZ

V Slovenskej republike je rozmiestnených 13 OCP PZ⁸. Pracovné stretnutia so zamestnancami OCP PZ sa uskutočnili na štyroch z nich v Bratislave, Michalovciach, Žiline a Dunajskej Strede. Účelom pracovných stretnutí bolo zaznamenať skutočný priebeh vykonávaných procesov v porovnaní s ich legislatívnym vymedzením. Na stretnutiach sa identifikovalo 14 procesov:

- udelenie povolenia na trvalý pobyt cudzinca na Slovensku,
- udelenie povolenia na prechodný pobyt cudzinca na Slovensku,
- udelenie povolenia na malý pohraničný styk,
- administratívne vyhostenie cudzinca,
- zaistenie cudzinca,
- pozvanie zahraničnej návštevy,
- zrušenie pobytu cudzinca,
- podanie žiadosti o vydanie dokladu pri zmene osobných údajov,
- obnovenie prechodného pobytu,
- registrovanie občana EÚ,
- lustrovanie cudzinca,
- spracovanie štatistického výstupu,
- rozhodovanie o ďalšom postupe – obnovenie prechodného pobytu,
- rozhodovanie o ďalšom postupe – udelenie povolenia na trvalý/ prechodný pobyt.

Procesy boli analyzované zo šiestich pohľadov:

- procesný tok,
- politiky a pravidlá,
- informačné systémy,
- prostredie a vybavenie,
- ľudské zdroje,
- meranie a motivácia.

Ku každému procesu boli vytvorené:⁹

- **procesné mapy** – graficky zaznamenávajú priebeh procesu (jeho súčasný stav a návrh riešenia v budúcnosti),
- **karty procesu** – v štruktúrovanej forme zachytené atribúty o procese (súčasný a navrhovaný budúci stav),
- **optimalizačné opatrenia** – zoznam zmien, ktoré navrhujeme vykonať pre efektívnejšie vykonávanie procesu v budúcnosti,
- **use case** – zoznam prípadov použitia, ktoré popisujú vzťah (komunikáciu) medzi používateľom a informačným systémom,
- **dátový model** – definuje vzťahy medzi entitami, s ktorými pracuje informačný systém.

⁸ OCP PZ v Bratislave, Dunajskej Strede, Trnave, Nitre, Nových Zámkoch, Trenčíne, Banskej Bystrici, Rimavskej Sobote, Žiline, Košiciach, Michalovciach, Prešove a v Ružomberku

⁹ Uvedené výstupy procesnej analýzy sú prílohou tejto správy

I. Procesný tok

Cieľom analýzy v oblasti procesného toku je identifikovať neefektívnosť pri preberaní úloh medzi jednotlivými aktérmi procesu, fázy, v ktorých vznikajú prestoje, alebo identifikovať procesné kroky bez pridanej hodnoty.

Procesné mapy priložené k tejto správe zachytávajú všetky aktivity, ktoré účastníci procesu musia vykonať, aby bola naplnená koncová udalosť.¹⁰ Mapovanie prebiehalo na štyroch OCP PZ, aby zistenia mohli byť konfrontované a správne zapísané do procesných máp. Malé odlišnosti vo výkone procesov môžu byť spôsobené rôznou organizačnou štruktúrou oddelení, rozdielnym organizovaním práce alebo rôznym výkladom metodických pokynov. Napríklad pozícia vedúceho zmeny (OCP PZ Bratislava) nie je zriadená na každom oddelení a jeho činnosti sú inde vykonávané iným priamym nadriadeným spracovateľom (napr. zástupcom riaditeľa).

Množstvo účastníkov procesu a priečinky

Odovzdávanie spisov na schvaľovanie

Dôsledkom veľkého množstva účastníkov je presúvanie spisu a jeho ukladanie v priečinkoch, až kým si ho ďalší účastník procesu nevyzdvihne. Priečinkok reprezentuje fyzický alebo virtuálny odkladací priestor pre dokument čakajúci na vybavenie, teda predlžuje celkovú dobu vybavenia, resp. trvanie procesu.

Súčasný stav

Na OCP PZ sa využívajú priečinky na odovzdávanie si spisu medzi spracovateľom, zástupcom riaditeľa (alebo vedúcim zmeny v Bratislave) a riaditeľom oddelenia. Spis sa odkladá do priečinka vždy, keď spracovateľ vypracuje vyhodnotenie žiadosti, vypracuje oznámenie pre žiadateľa o postúpení konania na odvolací orgán a keď vypracuje výzvu o predloženie lekárskeho posudku. Dokument z priečinka si prevezme nadriadený spracovateľ, skontroluje ho a opäť vloží do priečinka. Následne si dokument z priečinka prevezme riaditeľ OCP PZ, podpíše ho a vráti do priečinka, aby si ho odtiaľ mohol spracovateľ znova prevziať. Zapojení sú 3 účastníci procesu.

Pri procesoch súvisiacich so spracovaním žiadostí o udelenie trvalého a udelenie prechodného pobytu cudzincovi boli identifikované prestoje práve z dôvodu čakania na vybavenie spisu uloženého v priečinku. Podľa zistení z osobných rozhovorov doba zotrvania spisu v priečinku na vybavenie je aj niekoľko dní.

Odporúčanie

Potrebné je prehodnotiť pridanú hodnotu každého účastníka, častým príkladom je proces interného schvaľovania, ktorý sa v mnohých prípadoch vykonáva iba formálne. Riešením môže byť delegovanie právomocí alebo automatizovaný kontrolný mechanizmus.

Jednou z možností je podľa vzoru OCP PZ Bratislava na ostatných oddeleniach zriadiť pozíciu, ktorá by zodpovedala vedúcemu zmeny. Išlo by o spracovateľa, ktorý by bol poverený vedúcim zamestnancom plniť úlohy „tímlídra“¹¹. Jeho úlohou by bolo komunikovať so spracovateľmi, usmerňovať ich,

¹⁰ Koncová udalosť je z hľadiska používateľa procesu (klienta) jeden pracovný výsledok (poskytnutá služba) určitej organizačnej jednotky pri vybavovaní veci v rámci konkrétnej agendy.

¹¹ Vytvorením pozície „tímlídra“ by nevzniklo nové tabuľkové miesto. Jeho úlohy by na základe poverenia plnil určený spracovateľ, ktorému by mohol následne prislúchať zvýšený osobný príplatok.

kontrolovať ich výstupy, na základe podpisového práva by ich mohol schvaľovať a na základe informácií o vyťažnosti / disponibilite spracovateľov by prerozdeľoval spisy na vybavenie. Týmto opatrením by sa znížil počet účastníkov na dvoch a odbúrala by sa aj doba zotrvania spisu v priečinkoch. Kompetencia výkonu kontroly zástupcom riaditeľa alebo riaditeľom by nebola dotknutá, avšak obmedzila by sa na zložitejšie prípady, eventuálne prípady na náhodnú kontrolu. Sekundárnym efektom je uvoľnenie kapacity riaditeľa na inú odbornú činnosť a riadiace procesy.

Procesné kroky bez pridanej hodnoty

Procesné kroky bez pridanej hodnoty zbytočne predlžujú dobu vybavenia / trvanie procesu, sú zväčša administratívneho alebo podporného charakteru a môžu odčerpávať významný podiel disponibilného časofondu zamestnanca. Ak bol zamestnanec pôvodne dedikovaný na vykonávanie odborných činností, môže to spôsobovať jeho demotiváciu.

Doručovanie lekárskeho posudku elektronicky lekárom

Súčasný stav

Cudzinec je v zákonom vymedzených prípadoch povinný prísť na OCP PZ a odovzdať potvrdzujúci lekársky posudok, že netrpí chorobou, ktorá ohrozuje verejné zdravie.

Odporúčanie

Zanechanie iba nevyhnutných procesných krokov. Riešením môže byť notifikácia po vykonaní lekárskej prehliadky lekárom, čím sa odbremení povinnosť cudzincov (klientov), ale zároveň sa proces v prípade zistenia choroby včas preruší.

Duplicitné kroky

Centralizácia podporných činností

Súčasný stav

V niektorých prípadoch duplicitu chápeme aj ako nevyužitie potenciálu úspor z rozsahu a potenciálnej úspory voľných kapacít pri kumulovaní činností na menší počet zamestnancov.

Odporúčanie

Navrhujeme identifikovať procesy, ktoré je možné vykonávať na centrálnej úrovni a nie je potrebné ich robiť na každom OCP PZ. Vhodným adeptom môže byť napr. aktualizácia vestníkov.

Viacnásobné podpisovanie

Súčasný stav

V tomto prípade zdržanie v procese spôsobuje podpisovanie zamestnanca a žiadateľa do knihy protokolu pri rôznych aktivitách (napr. pri žiadaní alebo pri prevzatí dokumentov).

Odporúčanie

Odporúčame zavedenie jedného agregovaného podpisu, prípadne podpisového tabletu. Pri podpise papiera by sa podpis cez podpisový tablet skenoval priamo do informačných systémov.

Nepotrebná / nelogická sekvencia krokov

Koordinácia s ÚPSVaR – prijatie nekompletných žiadostí

Súčasný stav

Pri konaniach o pobytoch nastáva situácia, keď je proces povoľovania na pobyt cudzinca kvôli práci rozbehnutý, ale ešte nemá vydané potvrdenie o možnosti obsadenia voľného pracovného miesta úradom práce, sociálnych vecí a rodiny. Ten môže dať nesúhlasné stanovisko, no cudzinec už do krajiny pricestoval a zamestnanec OCP PZ začal konanie.

Odporúčanie

Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny by mal takéto potvrdenie vydať ideálne pred príchodom cudzinca (ide o cudzincov z tretích krajín) do krajiny, čím by sa eliminoval príchod cudzincov, ktorý nemajú isté pracovné miesto.

Nedostatočná IT podpora procesných krokov

Súčasný stav

Nadbytočné procesné úkony vznikajú aj pri vypracovaní žiadosti o vyhotovenie dokladu do Národného personalizačného centra (NPC). Spracovateľ najskôr žiadosť vypracuje v textovom editore MS Word. Po jej vytlačení ju zoskenuje a posieľa mailom do NPC.

Pri vypracovaní oznámenia o (ne)udelení pobytu a pri prerušení konania spracovateľ najskôr oznámenie napíše v textovom editore MS Word a následne ho zaeviduje do Fabasoftu. Zároveň si musí vypísať obálku na odoslanie oznámenia žiadateľovi. Z osobných stretnutí so zamestnancami vyplynulo, že príprava oznámení na odoslanie môže jednému pracovníkovi zabrať aj jeden pracovný deň.¹² Okrem účastníka konania OCP PZ zasiela oznámenia o udelení pobytu aj na zastupiteľský úrad a orgány miestnej samosprávy.

Odporúčanie

Elektronizáciou procesu (zavedením vhodnej funkcionality do IS ECU) by spracovateľ žiadosť zadal priamo do IS ECU, ktorý by žiadosť následne odoslal do NPC elektronicky¹³. Spracovanie žiadosti o výdaj dokladu a jej odoslanie do NPC navrhujeme po technickej stránke riešiť rovnakým spôsobom, ako je vydávanie dokladov¹⁴ občanom SR.

¹² Časový odhad prípravy vyplynul z osobného stretnutia. Presnejšie určenie trvania procesov/aktivít by bolo možné prostredníctvom [kapacitného modelu](#)

¹³ Rýchlym a lacným riešením môže byť zavedenie miniaplikácie v MS Word. MS Word umožňuje vytvoriť šablónu, v ktorej bude možné editovať iba vybrané časti a vypracované dokumenty bude ukladať vo formáte PDF prípadne ich bude priamo odosielať zadanému adresátovi

¹⁴ Občianske preukazy, vodičské preukazy, cestovné pasy

Elektronizácia procesu by znížila administratívnu záťaž na policajných príslušníkov. Navrhujeme preto využiť na zasielanie písomností centrálnu úradnú doručovacie (CÚD), ktoré umožňuje inštitúciám verejnej správy komunikovať elektronicky. Zavedením tejto funkcionality do IS ECU by spracovateľ žiadosť zadal priamo do IS ECU (prepojený s Fabasoftom), ktorý by oznámenie následne odoslal účastníkom konania cez CÚD¹⁵. Alternatívnym opatrením môže byť informovanie zastupiteľského úradu a/alebo orgánov miestnej samosprávy prostredníctvom NPC, ktoré po vydaní dokladu odošle notifikáciu OCP PZ a ďalším zvoleným inštitúciám.

Cieľ	Opatrenie	Podopatrenie	Názov indikátora
Skrátenie doby vybavenia klienta	Zabezpečiť zníženie počtu účastníkov a priečinkov	Zavedenie pozície tímlídra	Doba vybavenia spisu
		Vytvorenie algoritmov na detekovanie podozrivého správania	
		Zavedenie mechanizmu náhodnej kontroly spisov	
		Zavedenie rotácie na „frontoffice“	
	Zabezpečiť zníženie počtu krokov bez pridanej hodnoty	Akceptovanie scanu od posudkového lekára (zavedenie notifikácií)	Doba vybavenia klienta
			Doba čakania pri zadávaní dopytu
Dosiahnutie úspor z rozsahu	Identifikácia procesov s možnosťou centralizácie (nepotrebné vykonávať v lokalite)	Počet vybavených klientov / zamestnanca OCP	
Minimalizovať počet potrebných podpisov	Zabezpečiť zníženie počtu krokov bez pridanej hodnoty	Používanie podpisových tabletov	Počet podpisov
Orientácia na klienta	Logická sekvencia krokov	V kooperácii s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny prehodnotiť optimalizáciu procesu Udelenia pobytu (z dôvodu zamestnania)	Doba vybavenia spisu

II. Politiky a pravidlá

Analýza politik a pravidiel sa zameriava na identifikáciu nejasných alebo nevhodných pravidiel, ktoré môžu viesť k neefektívnosti procesu. Medzi príležitosti na zlepšenie sme zaradili nasledovné:

¹⁵ OCP PZ elektronický úradný dokument len autorizuje a odošle prostredníctvom CÚD. Správca CÚD zabezpečí jeho doručenie do elektronickej schránky adresáta, a ak elektronickej schránky adresáta nie je aktivovaná na doručovanie, zabezpečí vyhotovenie listinného rovnopisu a doručí ho adresátovi v listinnej podobe prostredníctvom poštového podniku.

Nedokonalá štandardizácia postupov

Rozdielna postupnosť krokov pri vybavovaní žiadostí a spracovaní spisovej dokumentácie

Súčasný stav

Počas mapovania niektorí zamestnanci poukázali na rozdielnu postupnosť krokov, pri vybavovaní žiadostí (napr. spôsob písania rozhodnutí, uplatňovanie diakritiky), čo môže byť spôsobené štýlom riadenia / skúsenosťami vedúceho pracovníka a i.

Odporúčanie

Tento problém má viacero riešení, napr. úprava interných predpisov alebo tzv. workflow management system. Štandardy by mali byť určené na základe najlepších príkladov (tzv. best practices) s cieľom vykonávať danú agendu na každom OCP PZ nie len rovnako, ale najlepšie možné.

Týmto opatrením sa eliminujú problémy, ktoré môžu vzniknúť pri prevelení zamestnanca na iné OCP PZ alebo pri dočasných výpomociach. Na takéto typ štandardizácie je možné použiť procesné diagramy, podľa ktorých sa vytvorí tzv. kontrolný zoznam. Ten by obsahoval postupnosť krokov pre jednotlivé typy podaní. Zamestnanec pri vybavovaní klienta by sa riadil týmto zoznamom, aby vykonal všetky nevyhnutné procesné kroky a informoval klienta o ďalšom postupe.

Popri používaní štandardov odporúčame budovať repozitár, ktorý by mal podobu elektronického úložiska. V ňom by sa ukladali popisy možných rizík a tiež spomínané príklady dobrej praxe. Pri riešení špecifických prípadov by sa cez databázu vyhľadávali podobné prípady medzi uzatvorenými spismi.

Častým zdržaním pri vybavovaní klienta býva overovanie pravosti predložených dokumentov. Dokumenty by bolo možné overiť ich porovnaním so vzorovými dokumentami s popisom bezpečnostných prvkov uložených a aktualizovaných v repozitári. Tým sa zrýchli proces verifikácie a eliminuje sa časť podaní, ktoré obsahujú falzifikát.

Nejasný vlastník procesu (ŽS/služby)

Výpočet ročného príjmu žiadateľa

Súčasný stav

Zamestnanci OCP PZ realizujú výpočet predpokladaného ročného príjmu žiadateľa.

Odporúčanie

Prehodnotiť možnosť dodania tejto informácie zo strany žiadateľa, zamestnávateľa, prípadne Ministerstva hospodárstva SR.

Cieľ	Opatrenie	Podopatrenie	Názov indikátora
Skrátenie doby vybavenia klienta	Štandardizácia postupov a využitie best practices	Identifikácia best practices a zriadenie spoločného úložiska	Priemerná doba vybavenia procesu

	Jasné vlastníctvo procesu (procesného kroku)	Prehodnotiť vlastníka procesného kroku „výpočet predpokladaného ročného príjmu žiadateľa“	Doba vybavenia spisu
--	---	---	----------------------

III. Informačné systémy

Cieľom analýzy v oblasti informačných systémov je preveriť aktuálny stav IT podpory pre zamestnancov OCP PZ pri vykonávaní úloh v rámci agendy cudzineckej polície. Zvyčajne ide o problémy typu duplicitné vypisovanie informácií, nedostupné informácie (chýbajúce integrácie), nedostatočná IT podpora procesných krokov (chýbajúca funkcionálna), chýbajúci workflow management system, zlyhanie pri adopcii novej technológie či nevyužitý potenciál automatizácie.

V nasledujúcich podkapitolách je popísané, akým spôsobom navrhujeme upraviť IS ECU a aké funkcionality by mal obsahovať nový informačný systém.

Zlyhanie pri adopcii novej technológie

Zastaranosť IS ECU

Súčasný stav

V súčasnosti používaný IS ECU bol zavedený v roku 2004. Vzhľadom na dĺžku prevádzky IS ECU, integráciu do Európskej únie a schengenského priestoru a s tým súvisiace zmeny v legislatívnych pravidlách bolo potrebné viackrát upraviť funkcionality informačného systému. Uvedené zmeny spôsobili viaceré nedostatky vo funkcionality informačného systému, napr. prepojenie IS ECU medzi jednotlivými OCP PZ. V súčasnosti zamestnanci OCP PZ evidujú dlhú odozvu IS ECU.

Odporúčanie

Príprava podkladov pre zavedenie nových funkcionality, resp. kompletne nový informačný systém (procesné diagramy ako podklad pre programátorov sú prílohou tohto dokumentu).

Nevyužitý potenciál automatizácie

Detekcia podozrivého správania

Súčasný stav

Detekcia sa nevyužíva

Odporúčanie

Na základe nastavenia atribútov automatickej kontroly by systém mal byť sám schopný odhaliť neštandardné dáta. Ako príklad by mohlo byť prihlásenie veľkého množstva cudzincov na rovnakú adresu pobytu. Ak sú v súčasnosti vybavovaní inými pracovníkmi OCP PZ, je veľmi pravdepodobné, že si tento problém nevšimnú.

Nevyužitie potenciálu elektronických čítačiek

Súčasný stav

V súčasnosti pracovníci na priehradkách nedisponujú elektronickými čítačkami dokladov. Ručné prepisovanie osobných údajov je práčne s možnou chybovosťou.

Odporúčanie

Na všetky OCP PZ odporúčame zaobstarať elektronické čítačky dokladov totožnosti. Ich používanie by uľahčilo zamestnancom OCP PZ prácu pri prepisovaní cudzojazyčných mien. Podmienkou jej zavedenia do praxe musí byť správne zaznamenávanie a zobrazovanie znakov s diakritikou. V informačných systémoch ÚHCP P PZ sú všetky mená cudzincov zaznamenávané s diakritikou a prepisované do latinky. Pri nesprávnom zobrazovaní by následná kontrola prepísaných mien predlžovala celý proces vybavenia cudzinca.

Pre zavedenie elektronickej čítačky je nevyhnutné upraviť interné pravidlá, aby sa jednotným spôsobom používala diakritika pri cudzojazyčných menách. V súčasnosti nie je jednotné uplatňovanie pravidiel diakritiky na jednotlivých OCP PZ. Napr. niektoré oddelenia uplatňujú diakritiku nad rámec našej abecedy (napr. píšu dĺžne na spoluhlásky- ć, ś).

Načítané atribúty z cestovného pasu sa použijú na lustráciu cudzinca ako vyhľadávacie kritéria, ktoré v prípade potreby bude môcť zamestnanec manuálne doplniť o ďalšie zistenia. Po spustení funkcionality lustrácia automaticky prebehne súčasne vo všetkých vybraných informačných systémoch. Po skončení sa výsledok lustrácie zobrazí na monitore.

Nedostupné informácie (chýbajúce integrácie)

Interoperabilita a konektivita IS

Súčasný stav

Interoperabilita medzi systémami nie je vyhovujúca vzhľadom na meniace sa potreby (medzirezortné IS, INTERPOL, Schengenský informačný systém, AFIS)

Odporúčanie

Za účelom efektívneho vyhľadávania nad odtlačkami prstov cudzincov všetkými zložkami Policajného zboru je potrebná integrácia informačného systému cudzineckej polície na IS AFIS. S cieľom dôkladnej a komplexnej previerky žiadateľov o pobyt je potrebná integrácia IS ECU na schengenský informačný systém (identifikácia podľa odtlačkov prstov) a informačný systém INTERPOLu (identifikácia samostatne podľa odtlačkov prstov a podľa podobizne tváre).

Pri zákaze vstupu cudzincovi na územie Slovenskej republiky sa táto informácia vyznačí v rozhodnutí o administratívnom vyhostení cudzinca. Toto rozhodnutie sa bude generovať z informačného systému. Po vydaní rozhodnutia systém vytvorí žiadosť o zápis zákazu vstupu do INBO a rozpošle ju definovaným orgánom verejnej moci.

Aktualizovaním IS ECU/ novým informačným systémom by sa mala zabezpečiť obojstranná konektivita s orgánmi verejnej správy, právnickými a fyzickými osobami. Rozhranie musí zaistiť priamy prístup pomocou integrácie technického rozhrania a integráciu na ústredný portál verejnej správy.

Nedostatočná IT podpora procesných krokov (chýbajúca funkcionálnosť)

Využívanie centrálnych spoločných blokov

Súčasný stav

Problémom je prepojenie IS ECU naprieč jednotlivými OCP PZ. V súčasnosti môže údaje o cudzincovi meniť len zamestnanec, ktorý je v miestnej pôsobnosti podľa pobytu cudzinca. Na to, aby mohli byť zmeny vykonané aj iným OCP PZ, musí byť cudzinec presunutý do pôsobnosti nového OCP PZ. Samotný proces presunu spôsobuje zdržanie, nakoľko je realizovaný na základe žiadosti (najčastejšie vykonávaný telefonicky z dôvodu šetrenia času). Navrhujeme, aby údaje v IS ECU boli editovateľné každým zamestnancom OCP PZ. Potrebnou funkcionálnosťou, ktorú už v súčasnosti IS ECU má, je možnosť vidieť, kto posledný s cudzincom v IS ECU pracoval.

Odporúčanie

Pri navrhovaní zmien IS ECU, resp. pri dizajne nového IS cudzineckej polície navrhujeme využiť tzv. centrálny blok správneho konania, ako napr. centrálny úradný doručovací (CÚD).

Elektronizácia spisu by umožnila všetkým používateľom IS a účastníkom konania (resp. aj kontrolným a inšpekčným zložkám) nahliadať do spisu, resp. sledovať stavy konania a tak odbúrať ich fyzickú prítomnosť na OCP PZ a tým napr. aj znížiť zaťaženosť policajných príslušníkov.

Ďalšou potrebnou funkcionálnosťou je zaznamenanie plynutia lehôt. Dostatočne včas pred uplynutím stanovenej lehoty by mal informačný systém zamestnanca upozorniť. Pri výpočte lehôt musí systém rozlišovať kalendárne dni, pracovné dni, víkendy, sviatky a dni pracovného pokoja. V prípade neprítomnosti príslušného zamestnanca IS ECU odošle notifikáciu o konci lehoty zvolenému zastupujúcemu zamestnancovi.¹⁶

Zasielanie notifikácií

Na OCP PZ v minulosti využívali informačné systémy, ktoré zasielali automatické notifikácie (napr. o zmene adresy alebo o dovŕšení osemnásteho roku života). Pre vysokú pracovnú zaťaženosť policajní príslušníci tieto notifikácie nevybavovali. Po nahromadení veľkého množstva nevybavených notifikácií vedenie OCP PZ túto funkcionálnosť vyplo. Riešením by mohlo byť vydanie usmernení (resp. rozkazov), posielanie notifikácií konkrétnym používateľom IS alebo kontrola vybavovania notifikácií riadiacimi zamestnancami. Potrebné je nastaviť formát notifikácií tak, aby ich po kontrole bolo možné automaticky zapísať do IS ECU.

Ďalšou zmenou by bolo zavedenie funkcionality na správoplatnenie rozhodnutí. Keď odvolací orgán potvrdí rozhodnutie prvostupňového orgánu (alebo po uplynutí lehoty na podanie odvolania), tak zamestnanec OCP PZ správoplatní rozhodnutie v IS ECU.

Vykonávanie manažérskeho dohľadu nad priebehom konania (interné schvaľovanie)

Súčasný stav

Usmerňovanie alebo vykonávanie kontroly nadriadeným má svoj zmysel, no predstavuje tiež faktor, ktorý predlžuje dobu vybavenia.

¹⁶ V nastaveniach je možné špecifikovať komu, kedy a v akých prípadoch bude zaslaná notifikácia, aby nestratili svoj účinok

Odporúčanie

Nižšie navrhujeme dva spôsoby, ako by sa dala kontrola a usmerňovanie vykonávať pri zložitejších prípadoch (určené spracovateľom) alebo napr. náhodným výberom.

1. Vedúci zamestnanec bude kontrolovať priebeh konaní v elektronickom spise. V IS bude môcť spracovateľ označiť dokument, ktorý má byť predložený na kontrolu vedúcemu zamestnancovi.¹⁷ Po označení dokumentu na kontrolu IS ECU odošle notifikáciu vedúcemu zamestnancovi s upozornením na kontrolu dokumentu (priebehu konania). Po naštudovaní vedúci zamestnanec rozhodne o ďalšom postupe.
2. Po vykonaní lustrácie a potvrdení spracovateľom IS ECU poverí riadiaceho zamestnanca (tímlídra), ktorý vykoná kontrolu postupu spracovateľa pri náhodnom výbere spisu. Informačný systém vyberá kontrolóra zo všetkých zamestnancov OCP PZ, ktorí majú oprávnenie na vykonanie danej kontroly.

Duplicitné vypisovanie informácií a nedostatočné využívanie šablón na tvorbu rozhodnutí

Súčasný stav

Zamestnanci OCP PZ musia pri komunikácii alebo iných úkonoch vždy manuálne prepisovať údaje (osobné údaje, adresy a pod.) do potrebných dokumentov (rozhodnutia, štítky s adresami a i.).

Odporúčanie

Rozhodnutia, potvrdenia, výzvy a ďalšie výstupy je možné vypracovávať na základe vytvorených šablón. Tie by mohli využívať predvyplnené atribúty (dátové prvky), ktoré sú už k danému cudzincovi v IS vedené. Šablóny budú editovateľné samotným spracovateľom, ktorý ich bude môcť dopĺňať (napr. doplniť zdôvodnenie rozhodnutia).

Príkladom šablóny môže byť určenie inštitúcie, ktorú má informačný systém vyzvať na vyjadrenie sa k predmetnému konaniu. Šablóna výzvy na vyjadrenie bude predvyplnená a automaticky poslaná na Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, Slovenskú informačnú službu, Vojenské spravodajstvo, Generálnu prokuratúru (kvôli registru trestov).

Vypracované dokumenty by mal IS automaticky ukladať a zároveň poskytovať možnosť ich tlače alebo odoslania cez centrálny modul doručovania.

Napr. tlač obálky a ostatných dokumentov by mohla byť odstránená pri využívaní CÚD.

Absencia reportov z IS ECU

Súčasný stav

Aktuálne nie je možné generovať potrebné zostavy a reporty z IS ECU.

¹⁷ Interné pravidlá stanovia, kedy bude povinnosť informovať vedúceho zamestnanca o potrebe vykonať kontrolu. Môžu to byť napríklad zložitejšie prípady alebo každé vydané negatívne stanovisko pre cudzinca, pri ktorom je predpoklad, že sa voči nemu odvolá.

Odporúčanie

Informačný systém by mal obsahovať funkcionality na tvorbu štatistík a reportov (prípadne umožňovať prepojenie na dashboard). Všetky zozbierané dáta v IS ECU budú zobrazované v definovaných štatistických výkazoch. Systém by mal automaticky generovať pravidelné štatistické výkazy pre národné a európske inštitúcie. Podľa operatívnej potreby (reflektovanie na zmeny v bezpečnostnej situácii alebo na zmenu legislatívy) budú môcť zamestnanci OCP PZ vytvárať vlastné štatistické výkazy (ich úpravy podľa zvoleného obdobia; určovať potrebné dáta do výkazov).

Nedostatočná IT podpora procesných krokov

Rozšírenie funkcionality

Súčasný stav

Jednou z administratívne náročných činností je zaznamenávanie pobytu cudzincov v ubytovacích zariadeniach do IS ECU. Napriek existujúcej funkcionalite IS ECU však stále prichádzajú hlásenia o pobyte cudzincov aj v papierovej podobe a sú manuálne prepisované do IS ECU. Toto sa však často deje so značným časovým oneskorením, ak vôbec. To znemožňuje akékoľvek relevantné úkony súvisiace s osobou cudzinca.

Odporúčanie

Navrhujeme preto elektronizáciu tohoto procesu už na strane ubytovateľa. Tento by údaje o ubytovanom cudzincovi nahral priamo do systému prepojeného s IS ECU (doklad by mohol byť priamo snímaný prostredníctvom aplikácie v mobilnom telefóne a údaje automaticky načítané a prevedené do databázy). V prípade, že by bolo aj naďalej potrebné archivovať aj papierové hlásenie s podpisom cudzinca, bolo by možné toto vytlačiť priamo z aplikácie. Toto potvrdenie by bolo opatrené kontrolným kódom (podobne ako sú bločky z pokladníc registrované na Finančnej správe). Všetky informácie by na doklade boli uvedené aj vo forme QR kódu, ktorý by pri archivácii/kontrole mohol slúžiť k jednoduchému overeniu.

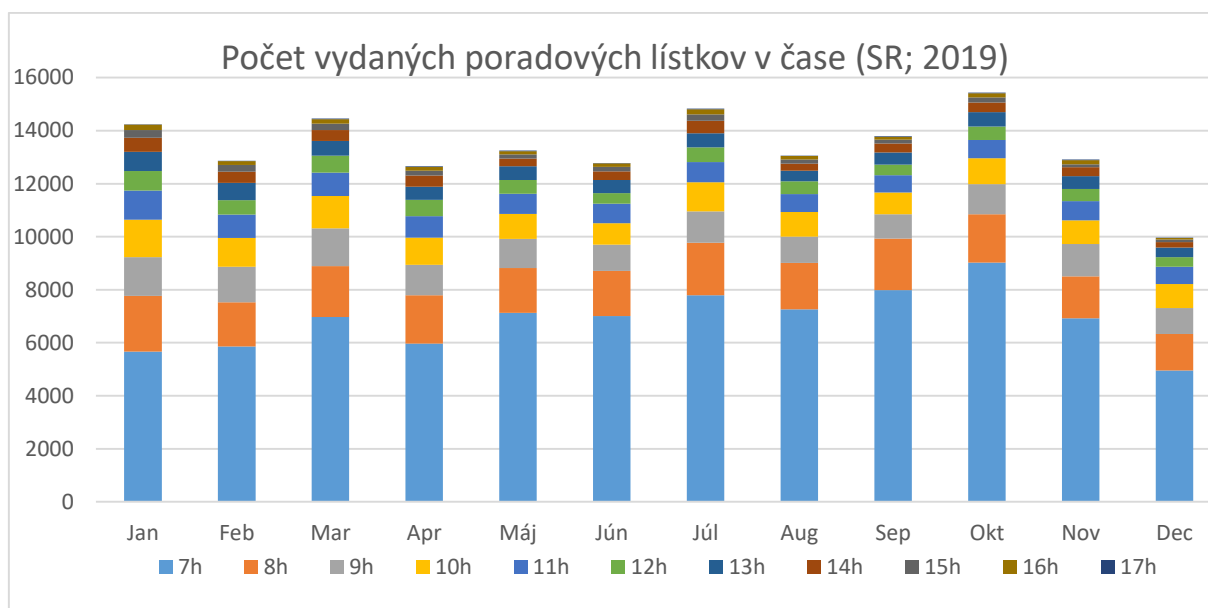
Okrem odbúrania množstva administratívnej práce zároveň získame aktuálny prehľad o pobyte/pohybe cudzincov.

Vyvolávací systém

Súčasný stav:

Doba, ktorú musia klienti OCP PZ stráviť čakaním na rad je vysoká. Do značnej miery je to spôsobené nerovnomerným rozložením príchodu cudzincov. Na základe dát za rok 2019 uvedených v grafe č. 5 vidíme, že v doobedných hodinách je nápor klientov na OCP PZ najväčší, teda je vytlačených najviac poradových lístkov. Počet vydaných lístkov za prvú hodinu – 82 541 (51,5 %) je vyšší ako počet lístkov vydaných počas celého zvyšku dňa – 77 689 (48,5 %). To sa ukazuje ako veľký problém z hľadiska nerovnomerného rozloženia dopytu po službách OCP PZ v čase. Predpokladáme, že hlavnou motiváciou klientov je neistota, či pri neskoršom príchode budú ešte vybavení.

Graf 5 Počet vydaných lístkov v čase (SR; 2019)



Zdroj: AMJ na základe dát z vyvolávacieho systému

Odporúčania

Lepší manažment klientov. V súčasnosti sa na poradovom lístku uvádza počet ľudí, ktorí sú v rade pred klientom. Navrhujeme, aby sa predtým na obrazovke zobrazil aj odhadovaný čas čakania/vybavenia služby.

Rovnomerným rozložením príchodu klientov počas dňa sa zníži doba čakania. Na odstránenie neistoty, či bude klient v deň návštevy vybavený odporúčame zvýšiť informovanosť o možnosti rezervácie termínu priamo na oddeleniach OCP PZ a na relevantných stránkach (web stránky UHCP, MINV a pod.)

Ak klient zistí, že by odhadovaný čas vybavenia presiahol ním akceptovanú dobu čakania, VYSYS ponúkne cudzincovi dve možnosti. Prvú by si vybral v prípade, že sa rozhodne čakať na vybavenie (aj napriek dlhšej čakacej dobe). Druhou možnosťou by bola rezervácia na konkrétny termín – systém by mu ponúkol najbližší možný termín ako aj možnosť zvoliť si vlastný¹⁸. Tým by sme znížili čakaciu dobu na OCP PZ ale najmä lepšie rozložili dopyt po službách počas dňa.

Vyvolávací systém

OCP PZ v spolupráci s AMJ v súčasnosti robí zmeny vo vyvolávacom systéme. Vo VYSYS došlo k zmene usporiadania životných situácií a poradové číslo sa začne tlačiť maximálne po dvoch kliknutiach na obrazovku. Pripravuje sa päť jazykových mutácií. Jazykové mutácie je vhodné zvoliť podľa najčastejšie vybavovaných národností na OCP PZ. VYSYS je prepojený s [elektronickým objednávaním cez internet](#). Predlžuje sa možnosť objednania z troch týždňov na dva mesiace dopredu. Na elektronické objednávanie bol upravený systém využívaný pri evidencii motorových vozidiel. Upravil sa v ňom postup pri identifikácii osoby, ktorá sa objednáva, pretože pri veľkej skupine cudzincov neexistuje kontrola v databázach MV SR a to, či cudzinec fyzicky existuje.

¹⁸ Alternatívou je, že VYSYS cudzincovi zobrazí link, príp. QR kód, ktorý ho nasmeruje na rezervačný portál

Cieľ	Opatrenie	Podopatrenie	Názov indikátora
Prevádzková efektívnosť	Zabezpečiť potrebné integrácie a konektivitu	AFIS, INTERPOL, Schengenský informačný systém a i. (zamestnávateľ, prípadne iné FO a PO)	Priemerná doba vybavenia procesu
	Zabezpečiť potrebné funkcionality IS	Pripraviť kompletnú dokumentáciu (zmenové požiadavky, podklady pre dizajn nového IS)	Počet (manuálnych) procesných krokov
		Automatizovať proces kontroly - detekcia podozrivého správania na základe dátovej analýzy	Priemerná doba vybavenia procesu / Počet vybavených žiadostí na zamestnanca
		Zabezpečiť napojenie na centrálné spoločné bloky (napr. CÚD)	
		Vytvoriť šablóny (podľa zákona) na tvorbu rozhodnutí a iných opakujúcich sa výstupov	
		Zabezpečiť automatické vkladanie osobných údajov cudzinca do rozhodnutí a iných výstupov	
		Zabezpečiť možnosť generovania štatistických zostáv a reportov	
		Zabezpečiť elektronické čítačky dokladov a jednotného spôsobu používania diakritiky	
Orientácia na klienta	Funkčný vyvolávací systém (VYSYS)	V spolupráci s AMJ monitorovať funkčnosť VSYSu a tiež správanie občanov/klientov	

IV. Prostredie a vybavenie

Analýza v oblasti vybavenia má za cieľ odhaliť zastarané alebo nedostatočné vybavenie či už technikou, priestormi, materiálom a i.

Pri osobnej návšteve OCP PZ v rôznych mestách sme identifikovali niekoľko možných zlepšení týkajúcich sa vybavenia.

Nedokonalá navigácia

Informácie v priestoroch pre klientov

Súčasný stav

Prvým problémom boli neprehľadné nástenky, ktoré majú slúžiť na informovanie cudzincov čakajúcich na vybavenie. Obsahujú veľké množstvo informácií popísaných drobným písmom, kvôli čomu je náročné sa v nich vyznať.

Odporúčanie

Najdôležitejšie informácie odporúčame zobrazovať na obrazovkách, ktorými sú už čakacie priestory OCP PZ vybavené (v čase našej návštevy na OCP PZ Bratislava boli všetky obrazovky vypnuté). Ak sa z vyvolávacieho systému vytlačí maximálny počet lístkov znamená to, že už ďalší klienti nebudú v ten deň obsluhovaní. Je potrebné, aby takáto informácia bola na dobre viditeľnom mieste spolu s upozornením na možnosť objednať sa na konkrétny termín.

Ďalším odporúčaním je zriadenie bezplatného Wifi pripojenia vo všetkých čakacích priestoroch OCP PZ. To by umožnilo cudzincom dohľadať si potrebné informácie priamo na mieste. Predvolená stránka, ktorá by sa zobrazila po pripojení sa na Wifi sieť, by obsahovala dôležité informácie pre cudzinca (napríklad [inštrukcie zo slovensko.sk](#)) v rôznych jazykových mutáciách.

Nedostatočné vybavenie

Lepšie priestory pre klientov a zamestnancov

Súčasný stav

Čakacie priestory dnes nie na všetkých OCP PZ reálne existujú, resp. nie sú svojou kvalitou vyhovujúce (napr. Dunajská Streda). Cudzinci strávia čakaním na dostavenie sa k vybaveniu aj viac ako dve hodiny. Na ich spokojnosť s vybavením služby majú vplyv aj priestory, v ktorých čakajú.

Odporúčanie

Je potrebné tieto priestory zabezpečiť, a/alebo upraviť tak, aby sa v nich cítili príjemne, s možnosťou občerstvenia (napr. predajné automaty s popismi v anglickom jazyku), dostatočnej kapacity sociálnych zariadení, sprehľadnením nástienok či bezplatným internetovým pripojením.

Odporúčame tiež zvýšiť komfort pre policajných príslušníkov modernizáciou priestorov a zabezpečením požadovanej kvality materiálo-technického zabezpečenia, a najmä odkladanie a archiváciu dokumentov, ktorá sa dnes javí ako problém. Príjemné pracovné prostredie prispieva k spokojnosti zamestnancov aj klientov OCP PZ.

ÚHCP P PZ spolu so SITB MV SR v rámci budovania nového IS ECU definovali potrebu dodania pracovných staníc vrátane periférnych zariadení na snímanie odtlačkov prstov, snímanie podobizne tváre, čítačky dokladov ([Informačné systémy](#)), kiosky na predbežné vloženie údajov žiadateľom.

Cieľ	Opatrenie	Podopatrenie	Názov indikátora
Orientácia na klienta	Zabezpečiť lepšiu navigáciu klienta navigácia	Zabezpečiť využitie obrazoviek v priestoroch OCP PZ na jednoduchú a zrozumiteľnú navigáciu v jazykových mutáciách	Spokojnosť klienta
		Zabezpečiť prístup na WIFI (tj. prístup k objednávaciemu portálu a info na minv.sk)	
	Zabezpečiť vyhovujúce čakacie priestory	Zabezpečiť prístup k sociálnym zariadeniam, sedenie, čakanie v miestnosti (resp. s prístreškom ako ochrana pred slnkom, dažďom, vetrom...)	

Prevádzková efektívnosť	Zabezpečiť vyhovujúce priestory	Zlepšiť materiálovo – technické zabezpečenie (najmä úložné priestory)	Spokojnosť zamestnanca / miera fluktuácie zamestnancov
-------------------------	---------------------------------	---	--

V. Ľudské zdroje

Cieľom analýzy v tejto oblasti je celkový manažment ľudských zdrojov od nájmu zamestnancov po ich odchod do dôchodku. Súčasťou je aj preverenie obsadenia pracovných miest zamestnancami z pohľadu potrebných zručností a schopností.

Problém s obsadzovaním pracovných miest

Fluktuácia

Súčasný stav

Súčasný počet zamestnancov nestíha včas spracovať všetky podania. Vysoký nápor práce, nepomer medzi odbornými a administratívnymi činnosťami spolu s nízkym platovým ohodnotením (predovšetkým na západe Slovenska) sú hlavnými príčinami fluktuácie a nezáujmu o túto prácu.

Odporúčanie

Lepší manažment ľudských zdrojov (viď nižšie) v kombinácii s dostatočnou IT podporou.

Nerovnomerné rozloženie kapacít

Súčasný stav

Nerovnomerná pracovná záťaž naprieč oddeleniami OCP PZ. Pravidelné vypomáhanie medzi jednotlivými OCP PZ potvrdzuje nerovnomerné rozloženie ľudských zdrojov v priestore.

Odporúčanie

Ideálnym riešením je kvalitné kapacitné plánovanie, ktoré zohľadňuje faktory prostredia (napr. zmeny na trhu práce, úprava legislatívy a pod.) Ani najlepší kapacitný model (systemizácia funkčných miest) nedokáže reagovať na krízové situácie tak rýchlo ako výpomoc z inej lokality. Odporúčame preto naďalej využívať potenciál, ktorý umožňuje § 125 zákona č. 404/2011 Zb. o pobyte cudzincov:

„Vo veciach pobytu podľa tohto zákona koná policajný útvar podľa miesta pobytu alebo predpokladaného pobytu, ak tento zákon alebo osobitný predpis neustanovuje inak. Ak ide o štátneho príslušníka tretej krajiny, ktorý pravidelne dochádza do zamestnania cez štátnu hranicu zo susedného štátu, koná policajný útvar podľa miesta výkonu zamestnania, a ak ide o štátneho príslušníka tretej krajiny, ktorý pravidelne dochádza cez štátnu hranicu zo susedného štátu do školy, koná policajný útvar podľa sídla školy. V odôvodnených prípadoch môže ministerstvo vnútra určiť príslušným na prijatie žiadosti o udelenie pobytu alebo na konanie o udelení pobytu iný policajný útvar ako podľa prvej vety“

Treba však dodať, že v ideálnom prípade by mal byť žiadateľ o takomto postupe vopred informovaný, resp. vyjadriť súhlas, aby sa neskôr dokázal dostať k informáciám o priebehu konania.

Nevyužitý potenciál zamestnancov

Súčasný stav:

Policajní príslušníci sú okrem vykonávania svojej odbornej agendy zaťažení aj vykonávaním neodbornej administratívnej práce – napr. skenovaním potvrdení, prípravou pošty na odoslanie. Vysoký nepomer medzi odbornou a administratívnou prácou sú jedným z hlavných faktorov, spôsobujúcich nezáujem o túto prácu.

Odporúčanie:

Odporúčame vypracovanie analýzy s cieľom určiť náročnosť procesov zaradením do kategórií a nevyhnutnosti zabezpečenia procesného kroku policajným príslušníkom, čo umožní rozdelenie rolí pre príslušníkov OCP PZ a civilných zamestnancov. Podobná analýza bola zrealizovaná na okresných úradoch v roku 2019.¹⁹

Regionálne nevyvážené platové ohodnotenie

Súčasný stav:

Nedostatočné platové ohodnotenie (nižšia kúpyschopnosť predovšetkým na západe Slovenska).

Odporúčanie:

Pre zníženie finančného znevýhodnenia odporúčame zaviesť systémový prístup napr. vo forme regionálnych kompenzačných príplatkov. Potrebná je však podrobnejšia analýza. Podobná analýza bola zrealizovaná na okresných úradoch v roku 2020.²⁰

Nedostatočný manažment znalostí organizácie

Súčasný stav:

Na oddeleniach v súčasnosti pôsobí veľa starších policajných príslušníkov, ktorí by mohli odísť do výsluhového dôchodku. Skúsenosti týchto policajných príslušníkov je potrebné na OCP PZ udržať (viditeľné to je najmä na OCP PZ Bratislava, kde pôsobia policajti len s jedno- až dvojročnými skúsenosťami a v prípade, že potrebujú pomoc, nemajú sa na koho obrátiť).

Odporúčanie

Jedným z riešení je zamestnanie najlepších z týchto pracovníkov ako trénerov na školiacom pracovisku v Bratislave. Okrem prenosu poznatkov od skúsených inštruktorov by zároveň postupne došlo k zjednoteniu výkonu procesov naprieč všetkými OCP PZ.

Spolupráca s akademickým sektorom

Prírodným partnerom v akademickom prostredí je pre ÚHCP P PZ Akadémia policajného zboru v Bratislave. Nižšie uvádzame niekoľko príkladov pre prípadnú spoluprácu.

V oblasti rozvoja ľudských zdrojov odporúčame nadviazanie úzkej spolupráce s Akadémiou policajného zboru (APZ). Tá by mala prebiehať v nasledovných oblastiach:

¹⁹ Viac informácií na [linku](#).

²⁰ V prípade záujmu ju predloží AMJ

- I. Spolupráca pri príprave a prevádzkovaní e-learningového vzdelávania zamestnancov OCP PZ.
- II. Spolupráca pri vytvorení a prevádzkovaní školiaceho strediska – tréningovej pobočky OCP PZ v Bratislave.
- III. Sprostredkovaní študentov na stáži na OCP PZ v rámci odbornej praxe prípadne vytvorenie pozícií pre kadetov APZ, ktorí by mohli vykonávať jednoduchšie úkony.

I. E-learningové vzdelávanie

Pravidelné školenia zamestnancov OCP PZ boli zrušené. Informácie o zmenách v pracovných postupoch alebo legislatíve sú im v súčasnosti sprostredkované prostredníctvom intranetu. Tento prístup je však jednostranným komunikačným kanálom a neumožňuje tak získať informáciu o tom, ako zamestnanci dané informácie pochopili a ako s nimi pracujú v praxi. Navrhujeme preto vytvorenie komplexných e-learningových kurzov (inšpiráciu je možné nájsť napr. na portáli coursera.org). Tie umožňujú obojsmernú komunikáciu a teda aj overenie miery osvojenia si informácií. Zamestnanci OCP PZ by tak okrem čisto textových podkladov mohli získať napr. videá s prednáškou z konkrétnej problematiky, resp. priamu ukážku ako konkrétny problém riešiť, k tomu by mohli mať k dispozícii prezentácie, doplnkovú literatúru a získané poznatky a vedomosti by si mohli overiť prostredníctvom testov.

Zamestnanci APZ disponujú dostatočnými didaktickými znalosťami a skúsenosťami ako sprostredkovať poznatky v oblasti policajných vied. Ich zapojenie by preto poskytlo ÚHCP P PZ dostatočnú expertízu a zvýšilo mieru osvojenia si nových poznatkov zamestnancami OCP PZ.

II. Tréningová pobočka OCP PZ v Bratislave

OCP PZ predovšetkým na západe Slovenska trpia vysokou mierou fluktuácie (bude upresnené po získaní údajov). Na voľné miesta nastupujú zamestnanci, ktorí nemajú skúsenosť s prácou na OCP PZ. To znižuje výkonnosť celého oddelenia (zamestnanci bez skúseností majú nižšiu produktivitu a zároveň na seba viažu skúsenejších kolegov, ktorí ich zaúčajú). Preto navrhujeme v spolupráci ÚHCP P PZ a APZ zriadiť tréningové pracovisko na OCP PZ v Bratislave, kde by musel základný vzdelávací program (službu) absolvovať každý zamestnanec, ktorý nastupuje na OCP PZ predtým ako nastúpi na „cieľové“ oddelenie kam bol pridelený.

Výhody spočívajú v získaní základných zručností (procesy, informačný systém) priamo v praxi pod dozorom skúsených pracovníkov – školiteľov. Tým sa znížia straty ostatných OCP PZ, ktoré zaúčali nových zamestnancov tzv. „za behu“. Zároveň sa zabezpečí jednotná príprava všetkých zamestnancov čím sa odstráni problém s rôznou interpretáciou metodických pokynov na jednotlivých oddeleniach a zjednotí sa realizácia postupov naprieč celým Slovenskom.

III. Stáže študentov APZ na OCP PZ

Vzhľadom na personálnu poddimenzovanosť navrhujeme zväziť zapojenie študentov APZ (do stáží/odborných praxí) a kadetov do „služby“ na OCP PZ v Bratislave, prípadne iných OCP PZ. Študenti/kadeti by mohli vykonávať jednoduché administratívne úkony, čím by odbremenili policajných príslušníkov, ktorí by sa mohli venovať odbornej práci. Zároveň by získali prehľad o práci na OCP PZ, čo by mohlo zvýšiť ich záujem o nastúpenie do služobného pomeru na OCP PZ miesto iných policajných oddelení.

Cieľ	Opatrenie	Podopatrenie	Názov indikátora
Stabilná a vyvážená štruktúra zamestnancov	Zníženie miery fluktuácie	Zabezpečiť adekvátne platové ohodnotenie	Odchýlka od pozície v regióne
		Zabezpečiť primeranú pracovnú záťaž	Zaťaženie pracovníka, Odchýlka od normy

	Zníženie miery fluktuácie /Párovanie rolí k aktivitám	Zabezpečiť primeranú pracovnú náplň	Podiel procesov adekvátnych k roli
Kvalita a spoľahlivosť	Zachovanie znalostí v organizácii	Zabezpečiť prenos znalostí v rámci organizácii	Mentorstvo

VI. Motivácia a meranie výkonnosti

V časti motivácia a meranie výkonnosti je cieľom analýzy preveriť správnosť nastavených ukazovateľov výkonnosti, identifikovať chýbajúce údaje pre vyhodnotenie výkonnosti a overiť nakoľko sú tieto reporty využívané pri rozhodovaní vedúcimi pracovníkmi.

Lepšia podpora výkonnosti

Meranie a kontinuálne vyhodnocovanie umožňuje porovnanie procesov a aktivít formou benchmarkingu medzi jednotlivými OCP PZ a v neposlednej rade identifikuje najlepšiu prax v danej oblasti (tzv. „best practice“) prostredníctvom interného porovnávania.

Chýbajúce štatistiky, reporty, feedback management system

Súčasný stav

Nedostatočná podpora využívaných IS pre meranie a vyhodnocovanie výkonnosti. Tieto nedostatky IS sú preto nahrádzané ľudskou prácou (pravidelné reporty vytvárané vo formáte .xls), čo je jednak neefektívne a pôsobí demotivujúco na zamestnancov poverených touto úlohou. Tieto údaje sa často zbierajú „ručne“ (kedy môže dochádzať k chybám) a zároveň nemusia poskytovať dostatok informácií potrebných pre detailnejšie analýzy.

Odporúčanie

Zavedenie týchto funkcionalít do IS, prípadne vytvorenie nástrojov (makrá) pre rýchlejšiu tvorbu reportov.

Pre zlepšenie služieb z pohľadu klientov odporúčame zaviesť kontinuálny zber údajov o spokojnosti klientov (cudzincov) a zahrnúť výsledky tohoto merania do pravidelných reportov.

Spôsoby merania a vizualizácie dát

Ak sú v rámci merania procesov zozbierané relevantné a presné dáta (vid' Prílohu č. 2), je potrebné ich sledovanie v čase, aby boli pochopené trendy a výkyvy, ktoré sa vyskytujú v procese. Na tento účel je použitá metóda Statistical Process Control (SPC) – určenie variability v čase.

V procesoch môžu vzniknúť anomálie z rôznych dôvodov, či už nesystémových (fluktuácia zamestnancov, práceneschopnosť) alebo systémových (zdvojená práca, informačné systémy nepodporujúce výkon procesov v dostatočnej miere). Sledovanie výkonnostných ukazovateľov umožní riadiacim zamestnancom OCP PZ riadiť oddelenia na základe skutočného poznania stavu (na základe dát)²¹.

²¹ Vedúci zamestnanci musia mať cez špecializovanú aplikáciu v informačnom systéme prístup k pravidelne aktualizovaným výkonnostným ukazovateľom, aby mohli reagovať na ich aktuálny vývoj.

Odmeňovanie zamestnancov na základe ukazovateľov výkonnosti

Súčasný stav

V súčasnosti sú pri riadení zamestnancov často využívané represívne nástroje (sankcie za nedodržanie lehôt, množstva vybavených spisov). Aj keď je časť z nich prezentovaná ako „ochranná“ voči zamestnancovi (pri prekročení zákonných lehôt) v konečnom dôsledku pôsobia skôr demotivujúco.

Odporúčanie

Navrhujeme zmenu paradigmy pri riadení ľudských zdrojov z represívnej na motivačnú - využívať nástroje pozitívnej motivácie (odmeny, pochvala a iné). Ďalším z odporúčaní je zavedenie manažérskeho vzdelávania pre riadiacich pracovníkov a pravidelné hodnotenie ich manažérskych zručností aj ich podriadenými.

Cieľ	Opatrenie	Podopatrenie	Názov indikátora
Spätná väzba	Zavedenie automatizovaného zberu údajov	Zabezpečiť logovanie úkonov v systéme	
	Zavedenie zberu údajov o spokojnosti klientov	Zabezpečiť zapracovanie spätnej väzby do optimalizácie procesov	Miera spokojnosti klientov
Efektívne HRM	Zeman paradigmy riadenia	Zabezpečiť pozitívnu motiváciu	Vývoj personálnych opatrení; Vývoj priznaných benefitov
	Hodnotenie zamestnancov	Zabezpečiť hodnotenie manažérskych zručností nadriadených	Kvalita riadenia

Príloha č. 1. Podpora kapacitného plánovania

Analyticko-metodická jednota MV SR odporúča²² OCP PZ vytvoriť (revidovať existujúci) kapacitný model. Cieľom kapacitného modelu je zosúladiť pracovných činností naprieč všetkými OCP PZ, určenie novej systemizácie zamestnancov a prehodnotenie ich platového zaradenia na základe náročnosti vykonávaných procesných aktivít. Tieto ciele smerujú k sprehľadneniu a unifikácii pracovných činností, čo prispieva k profesionalizácii štátnej služby.

Tvorba kapacitného modelu pozostáva z nasledovných krokov (zjednodušené):

- 1) AMJ v spolupráci s OCP PZ pripraví **zoznam procesov a ich aktivít**, ktoré sa na OCP PZ vykonávajú.
- 2) Na základe zoznamu procesov a ich aktivít AMJ pripraví **elektronický dotazník** pre všetkých zamestnancov OCP PZ.
- 3) Zamestnanci OCP PZ si v dotazníku **vyberú procesy**, ktorým sa v predchádzajúcom roku venovali a následne medzi ne percentuálne **prerozdelia svoj fond pracovného času/určia priemernú dobu vybavenia procesu**.
- 4) Vedúci zamestnanci OCP PZ okrem činnosti v bode 2) **priradia početnosti** k procesom (z IS alebo kvalifikovaným odhadom určia, koľkokrát za rok sa proces alebo aktivita vykonávali).
- 5) AMJ zozbierané **údaje o časofondoch a početnostiach vyhodnotí** a určí potrebný počet zamestnancov pre jednotlivé OCP PZ.
- 6) **AMJ rozdelí podľa náročnosti aktivity procesov** medzi platové triedy pre príslušníkov policajného zboru a civilných zamestnancov.
- 7) Návrh sa pretaví do systemizácie funkčných miest

²² AMJ má skúsenosti s budovaním kapacitného modelu, v roku 2019 vytvorila kapacitný model pre okresné úrady a centrá podpory MV SR. Zosúladiť pracovných činností, vytvorenie novej systemizácie a prehodnotenie platového zaradenia sa dotklo vyše 7 000 zamestnancov.

Príloha č. 2 Meranie výkonnostných ukazovateľov

AMJ vypracovala [Metodiku merania výkonnosti procesov prostredníctvom KPI](#). V metodike sú popísané základné výkonnostné ukazovatele (KPI). Proces neustáleho zlepšovania výkonu procesov začína v bode zberu a vyhodnotenia dát. Na tento účel je potrebné pripraviť merania procesov a teda definovať merateľné ukazovatele na základe ktorých sa bude zlepšenie identifikovať alebo hodnotiť.

Odporúčame zväziť zaviesť pravidelné meranie KPI na každom OCP PZ. K základným ukazovateľom výkonnosti patria:

- **KPI_01_Doba čakania pri zadávaní dopytu**
 - o KPI ukazuje čas, ktorý uplynul od vydania vyvolávacieho lístka po samotné vyvolanie klienta zamestnancom OCP PZ,
 - o pridaná hodnota: pochopenie a riadenie dopytu.
- **KPI_02_Doba vybavenia klienta (trvanie konania)**
 - o KPI ukazuje čas od zadania dopytu (od vyvolania klienta) až po vyhovie dopytu pre klienta (vyvolanie ďalšieho klienta),
 - o Pridaná hodnota: informácia o celkovom čase trvania procesu z pohľadu klienta.
- **KPI_03_Dĺžka trvania procesu**
 - o KPI ukazuje čas od zadania dopytu (príp. čakania na zadanie dopytu – ak je možné merať) až po vykonanie všetkých krokov zamestnancom verejnej správy
 - o *Pridaná hodnota: informácia o celkovom čase trvania procesu z hľadiska verejnej správy*
- **KPI_04_Produktivita**
 - o KPI ukazuje počet úkonov, ktoré zamestnanec vykoná za daný čas,
 - o pridaná hodnota: možnosť benchmarkingu, nastavenie noriem pri opakujúcich sa rovnakých úkonoch, vyhodnocovanie efektivity práce.
- **KPI_05_Miera elektronizácie**
 - o KPI ukazuje pomer elektronických a fyzických podaní, vypracovaných výstupov alebo spisov, ktoré zamestnanci vedú,
 - o pridaná hodnota: informácia o súčasnom stave digitalizácie procesov.
- **KPI_06_Miera [status] voči všetkým podaniam**
 - o KPI ukazuje aké percento prebiehajúcich podaní je vo vybranom statuse (napr. aký podiel vybavovaných spisov čaká v priečinku),
 - o pridaná hodnota: poznanie, kde v procese najviac podaní viazne.
- **KPI_07_Doba zotrvania v statuse**
 - o KPI ukazuje čas, koľko dané podanie strávi vo vybranom statuse (napr. ako dlho čaká spis na vybavenie v priečinku),
 - o pridaná hodnota: informácia o tom, ktorá procesná časť trvá najdlhšie.

Výkonnostné ukazovatele poskytujú predpoklady na zlepšenie rozhodovania vo vnútri verejnej správy a vytvárajú predpoklad na otvorený vzťah voči verejnosti. Výkonnostné ukazovatele sú nástrojom pre:

- hodnotenie výkonnosti procesov a stanovených cieľov výkonnosti vedením
- poskytovanie informácií pre vykonávateľa procesu
- poskytovanie otvorených dát pre verejnosť.

Príloha č. 3 Priemerná doba čakania podľa agend a jednotlivých OCP PZ (v hodinách)

Priemer z Doba čakania														
Menovky riadkov	BA44	BB	BA	DS	KE	MI	NR	NZ	PO	RS	TN	TT	ZA	Celkový súčet
Ostatná agenda	1:42	1:11	1:33	1:34	0:32	2:10	0:43	1:22	1:09	0:26	1:31	1:27	1:28	1:24
Doloženie dokladov k žiadosti o pobyt	2:42	1:22	1:25	1:56	0:30	1:31	1:18	1:48	0:54	0:27	1:54	1:38	0:49	1:32
Hlásenie krátkodobého pobytu		0:31	1:27	1:29	0:25	1:52	0:49	0:51	0:36	0:18	0:59	0:58	0:50	0:54
Hlásenie zmien	2:35	1:32	1:46	2:25	0:33	2:06	0:52	1:25	1:14	0:21	1:13	1:50	1:52	1:31
Informácie	1:30	1:03	1:29	2:05	0:30	1:36	0:30	1:02	0:56	0:15	1:16	1:11	1:20	1:20
Potvrdenie o pobyte cudzinca na území Slovenskej republiky		0:44	1:51	1:37	0:20	1:45	0:47	1:43	1:08	0:32	1:44	1:30	0:53	1:19
Prevzatie potvrdenia o pobyte cudzinca na území SR		0:48	1:54		0:27	2:21	0:38	1:25	1:06		1:34	1:10	0:49	1:17
Snímanie biometrických údajov		2:06	1:38	1:58	0:54	3:00	0:30	1:41	1:35	1:09	2:59	1:54	2:37	1:57
Udelenie/predĺženie tolerovaného pobytu	1:52	1:08	1:15	0:11	0:31	2:04	0:58	1:54	1:06	0:40	1:29	1:24	1:33	0:51
Žiadosť o overenie pozvania	1:26	0:56	1:47	1:36	0:25	1:16	0:36	1:25	0:49	0:29	1:21	1:10	1:40	1:11
Žiadosť o predĺženie víza na území SR	1:25	0:35	1:39	1:36	0:25	1:38	0:40	1:31	1:05	0:10	1:27	1:53	1:42	1:18
Prechodný pobyt	2:35	1:29	2:51	2:20	1:16	2:15	1:21	1:57	1:49	1:03	3:03	1:50	2:17	2:09
Obnovenie prechodného pobytu	2:45	1:25	3:18	2:16	1:13	1:53	1:11	1:55	1:27	0:42	2:12	1:43	2:01	2:08
Predĺženie cudzineckého pasu	2:16	1:20	1:40	2:32	0:27	1:18	0:52	1:34	0:58	0:32	1:25	1:28	1:30	1:33
Prechodný pobyt - ostatné	1:51	2:06	2:33	1:42	1:12	1:37			0:57		1:55	1:59		1:35
Snímanie biometrických údajov	2:29	1:33	1:15		1:25	2:47	1:12	1:02	1:52	1:36	4:38	1:57	2:56	2:19
Udelenie prechodného pobytu	2:28	1:35	3:22	2:29	1:31	2:06	1:28	2:01	1:47	1:12	2:57	1:51	2:21	2:11
Žiadosť o potvrdenie o pobyte cudzinca na území SR	2:23	1:04	1:49	2:03	1:24	1:47	0:50	1:45	1:45	1:49	1:32	1:07	0:59	1:36
Žiadosť o vydanie dokladu o pobyte	2:39	1:17	2:32	2:39	0:32	2:32	1:27	1:52	1:54	0:42	3:07	2:17	1:56	2:10
Žiadosť o vydanie cudzineckého pasu	2:34	0:32	2:03	1:58	0:33	2:15	0:57	1:38	2:41	0:37	1:24	1:30	1:38	1:47
Trvalý/dlhodobý pobyt		0:57	2:01	1:55	0:44	1:50	0:51	1:39	1:30	0:39	1:38	1:33	1:38	1:35
Prevzatie cestovného dokladu		1:08	2:08	1:48	0:41	1:17	0:37	1:16	1:12		1:36	1:29	0:50	1:35
Prevzatie dokladu o pobyte		0:38	2:07		0:43	1:40	0:50	1:34	1:13	0:22	1:22	1:21	0:52	1:35
Udelenie trvalého pobytu na neobmedzený čas		0:58	2:09	1:55	0:46	1:50	0:46	1:36	1:22	0:37	1:35	1:24	1:53	1:35
Udelenie trvalého pobytu na päť rokov		0:57	1:58	1:58	0:45	1:51	0:50	1:38	1:21	0:33	1:35	1:26	1:51	1:32

Udelenie trvalého/dlhodobého pobytu	1:18	2:03	2:18	0:50	2:08	1:13	1:59	1:43	1:00	1:59	1:36	1:54	1:46	
Žiadosť o trvalý pobyt k udeleniu štátneho občianstva SR	0:43	0:10	0:15	0:15	0:14	0:08	0:12	0:09	0:19	0:44	0:17	0:14	0:16	
Žiadosť o vydanie cestovného dokladu cudzinca	1:46	2:23	1:59	0:45	2:36	0:42	1:21	1:44		2:12	2:31	1:47	1:40	
Žiadosť o vydanie dokladu o pobyte	1:08	1:57	2:04	0:45	2:10	0:57	2:02	1:36	0:40	1:52	2:16	1:59	1:42	
Výdaj dokladov, podateľňa	1:19	0:48	1:27	2:12	0:34	1:47	0:51	1:25	1:13	0:26	1:17	1:29	0:58	1:18
Hlásenie krátkodobého pobytu	1:07	1:48	0:54	1:45		0:21	0:30	1:07			0:57	0:58	1:04	
Hlásenie zmien	1:15	2:31	1:01			2:22	0:47	1:20		1:10	1:17		1:16	
Hlásenie zmien v oblasti zamestnania	1:49	2:26	1:16	1:22		1:23	1:03	2:09		5:30	3:01	0:40	1:34	
Podateľňa	1:16	1:37	1:01			2:35	0:50	1:29		1:36	1:16	1:00	1:15	
Prevzatie cudzineckého pasu	1:15	1:05	1:26	2:04	0:26	1:51	0:48	1:27	1:37	0:10	1:14	1:19	0:55	1:09
Prevzatie dokladu o pobyte	1:20	0:45	1:32	2:15	0:35	1:47	0:54	1:26	1:15	0:26	1:18	1:34	0:59	1:20
Prevzatie overeného pozvania	1:15	0:41	0:33	1:47	0:28	1:25	0:31	1:11	0:49	0:11	1:10	1:00	0:43	0:56
Prevzatie potvrdenia o pobyte cudzinca na území SR	1:16	0:55	1:13			1:42	0:41	1:26	1:12	0:33	1:04	1:14	0:56	1:11
Prevzatie víza	1:18	0:44	1:43	1:12		1:50	0:59	1:19	0:35	0:16	1:22	0:54	0:54	1:16
Zaplatenie správneho poplatku	1:09	2:13	2:19	1:24		3:55	0:28		1:07		1:50	1:38	0:53	1:13
Celkový súčet	1:52	1:11	2:04	2:08	0:57	2:05	1:03	1:43	1:31	0:36	2:21	1:36	1:43	1:42