

**METODIKA BUDOVANIA ANALYTICKÝCH KAPACÍT  
V ŠTÁTNEJ SPRÁVE**

## OBSAH

<b>I. Úvodné ustanovenia</b> .....	4
Cieľ dokumentu .....	4
Účel dokumentu .....	4
Adresát dokumentu .....	4
Garant dokumentu .....	4
Monitoring dodržiavania dokumentu .....	4
<b>II. Definícia analytickej jednotky</b> .....	5
<b>III. Prijímanie analytických zamestnancov</b> .....	6
III. 1 Predpoklady pre prácu analytika .....	6
III. 2 Testovanie uchádzačov o analytické pozície .....	7
III. 3 Pracovné podmienky analytikov .....	9
<b>IV. Činnosti analytickej jednotky</b> .....	10
<b>V. Inštitucionálne riadenie a koordinácia analytických jednotiek</b> .....	11
<b>VI. Analytické výstupy a systém hodnotenia ich kvality</b> .....	13
VI.1 Typy analytických výstupov .....	14
VI.2 Štandardy kvality analytických výstupov .....	16
VI.3 Recenzné konanie .....	19
VI.3.1 Spustenie recenzného konania .....	19
VI.3.2 Recenzné konanie podľa typu výstupu .....	22
VI.3.3 Hlasovanie o výstupe v OMK .....	23
VI.4 Otvorenosť analytických výstupov .....	25
<b>VII. Kritériá kvality analytických jednotiek</b> .....	26
VII.1 Proces hodnotenia kvality analytických jednotiek .....	29
VII.2 Kritériá kvality v bežnom hodnotiacom období .....	31
<b>Príloha 1: Štatút riadiaceho výboru pre analytické jednotky</b> .....	35
<b>Príloha 2: Štatút odborného-metodickej komisie pre analytické jednotky</b> .....	39
<b>Príloha 3: Návrh služobného predpisu k prípadovej štúdii</b> .....	43

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Členovia OMK k 31.1.2020 .....	12
Tabuľka 2: Pozorovatelia OMK k 31.1.2020.....	13
Tabuľka 3: Parametre analytických výstupov .....	17
Tabuľka 4: Otvorenosť výstupov .....	28
Tabuľka 5: Podklady k hodnoteniu kvality AJ .....	29
Tabuľka 6: Malá analytická jednotka (3-7 analytických zamestnancov vrátane riadiacich pracovníkov) 31	
Tabuľka 7: Stredná analytická jednotka s 8-14 analytickými zamestnancami (vrátane riadiacich pracovníkov) .....	31
Tabuľka 8: Veľká analytická jednotka s 15 a viac analytickými zamestnancami (vrátane riadiacich pracovníkov) .....	32
Tabuľka 9: Minimálne kritériá kvality v bežnom období .....	33

## Zoznam boxov

Box 1: Proces testovania uchádzačov o analytické pozície .....	9
Box 2: Hlavné pravidlá recenzného konania .....	22
Box 3: Hlavné pravidlá hlasovania o recenzovaní v OMK .....	25
Box 4: Postup pri nesplnení kritérií kvality AJ .....	34

## Zoznam skratiek

AJ	analytická jednotka
CSR	Country Specific Recommendation
GTSÚ	generálny tajomník / generálna tajomníčka služobného úradu
OMK	Odborno-metodická komisia pre analytické jednotky
RV	Riadiaci výbor pre analytické jednotky
ŠT	štátny tajomník
ÚOŠS	ústredné orgány štátnej správy

## I. Úvodné ustanovenia

### Cieľ dokumentu

Cieľom dokumentu je zdefinovať jednotný prístup a štandardy kvality pre budovanie analytických jednotiek (ďalej len „analytická jednotka“ alebo „AJ“) v štátnej správe na Slovensku. Vzhľadom na rozdiely pokiaľ ide o charakter, typ, veľkosť a kvalitu existujúcich analytických jednotiek v štátnej správe je cieľom dokumentu zdefinovať jednotné štandardy pre vznik, budovanie, hodnotenie výstupov a kvalitu a pre ďalšie aktivity a postupy týkajúce sa analytických jednotiek.

### Účel dokumentu

Dokument ozrejmuje vhodné postupy a procesy zamerané na vybudovanie podobne kvalitných analytických jednotiek v štátnej správe. Tieto by sa následne mali stať jednotným štandardom a všeobecne rešpektovaným súborom pravidiel pokiaľ ide o budovanie analytických kapacít v slovenskej štátnej správe.

### Adresát dokumentu

Primárne je dokument adresovaný existujúcim analytickým jednotkám a aspirujúcim analytickým jednotkám. Jeho cieľom je ozrejniť im súbor pravidiel a postupov, ktoré by si mali osvojiť v procese budovania analytickej jednotky. Dodržiavanie stanovených pravidiel a postupov by malo viesť ku vzniku kvalitatívne porovnateľných analytických jednotiek v slovenskej štátnej správe.

### Garant dokumentu

Garantom dokumentu, ktorý zároveň hodnotí kvalitu analytických jednotiek v pravidelných intervaloch podľa štandardov a kritérií stanovených touto metodikou je Riadiaci výbor pre analytické jednotky<sup>1</sup> (ďalej len „riadiaci výbor“ alebo „RV“). Jeho právomocou je aj zmena definovaných štandardov s cieľom lepšie odzrkadliť potreby a ciele analytických jednotiek. Riadiaci výbor zároveň pokrýva agendu nastavovania strategických riešení pre analytické jednotky, ako je napríklad spoločné testovanie analytikov či publikácia výstupov na spoločnom portáli.

### Monitoring dodržiavania dokumentu

Priebežný monitoring dodržiavania metodiky vykonáva Odborno-metodická komisia pre analytické jednotky<sup>2</sup> (ďalej len „odborno-metodická komisia“ alebo „OMK“) združujúca predstaviteľov jednotlivých analytických jednotiek. Úlohou priebežného monitoringu je zachytiť rôzne diskrepancie medzi

---

<sup>1</sup> Štatút Riadiaceho výboru pre analytické jednotky je prílohou č. 1 tejto metodiky.

<sup>2</sup> Štatút Odborno-metodickej komisie pre analytické jednotky je prílohou č. 2 tejto metodiky.

analytickými jednotkami a prispieť k jednotnejšiemu postupu. Svoje zistenia pre prípadnú potrebu úpravy štandardov a postupov komunikuje OMK vyššej inštancii, ktorou je garant metodiky a to riadiaci výbor.

## II. Definícia analytickej jednotky

Definícia analytickej jednotky má tri zásadné parametre alebo vstupy – organizačný, riadiaci a kvalifikačný.

- Analytická jednotka z organizačného a obsahového hľadiska

Z organizačného hľadiska je analytickou jednotkou organizačný útvar s aspoň troma analytickými zamestnancami (vrátane riaditeľky/riaditeľa) umiestnený na niektorom ministerstve alebo na inom ústrednom orgáne štátnej správy (ďalej len ÚOŠS). Z obsahového hľadiska poskytuje analytický servis vedeniu svojej inštitúcie, aby mohla prijímať rozhodnutia založené na dátach a ich analytickom spracovaní v oblasti konkrétnych sektorových či prierezových politík.

Podľa počtu analytických zamestnancov rozlišujeme:

- Malá analytická jednotka: 3-7 analytických zamestnancov na plný úväzok (vrátane riaditeľky/a)
- Stredná analytická jednotka: 8-14 analytických zamestnancov na plný úväzok (vrátane riaditeľky/a)
- Veľká analytická jednotka: 15 a viac analytických zamestnancov na plný úväzok (vrátane riaditeľky/a)

- Analytická jednotka z hľadiska riadiacej pôsobnosti

Z hľadiska riadiacej pôsobnosti je analytickou jednotkou len útvar v priamej riadiacej pôsobnosti ministerky/ministra, štátnej tajomníčky/štátneho tajomníka a generálnej tajomníčky/generálneho tajomníka služobného úradu.

Tento parameter má zásadný význam. Na jednej strane má politické vedenie prístup k alternatívnym riešeniam vychádzajúcim z dát pre lepšie a informovanejšie politické rozhodnutia, ktoré môžu urobiť len politici. Na strane druhej toto prepojenie uľahčuje prístup analytických jednotiek k rozhodovaciemu procesu a umožňuje ľahšie pretavovanie analytických zistení do konkrétnych politík a výstupov.

Je kľúčové, aby si analytická jednotka v rámci riadiacej pôsobnosti, pod ktorú spadá, dokázala vytvoriť priestor na nezávislé fungovanie bez politického ovplyvňovania záverov svojich analýz. Tie musia byť založené striktne na spoľahlivých dátach, robustných metódach a najlepšej praxi.

- Analytická jednotka z hľadiska kvalifikácie zamestnancov

Z hľadiska kvalifikácie musia zamestnanci analytickej jednotky prijímaní na analytické pozície disponovať špecifickými schopnosťami a vlastnosťami popísanými v kapitole III. a tiež musia prejsť špecifickým jednotným spôsobom testovania analytikov.

### III. Prijímanie analytických zamestnancov

#### III. 1 Predpoklady pre prácu analytika

Analytické jednotky by sa mali skladať z tímu špecialistov s vysokoškolským vzdelaním (zvyčajne druhého stupňa), ktorí budú ovládať problematiku rezortu na najvyššej úrovni. Pre efektívne fungovanie analytických jednotiek, ich udržateľnosť a zabezpečenie kontinuity bez ohľadu na politický cyklus je dôležité, aby sa skladali z kariérnych štátnych zamestnancov.

Pre kvalitné výsledky a nezávislosť analytických jednotiek sú kľúčové ľudské zdroje, ktoré disponujú špičkovými nástrojmi a orientujú sa v najlepšej medzinárodnej praxi. U analytika/analytičky sú kľúčovými vlastnosťami numerická gramotnosť, efektívne a vecné argumentačné a komunikačné schopnosti a kritické zmýšľanie.

Požadované schopnosti a vlastnosti:

- schopnosť definovať problém verejnej politiky a zvoliť vhodnú výskumnú metódu na jeho vyriešenie
- schopnosť spracovávať a navrhovať opatrenia a odporúčania,
- komunikatívnosť, zrozumiteľné a jasné vyjadrovanie vo verbálnej ako aj písomnej podobe,
- plynulé ovládanie anglického jazyka slovom aj písmom.

Medzi zamestnancami analytickej jednotky by mala existovať prevalencia viacerých (nie však nevyhnutne všetkých) nasledovných odborných zručností na pokročilej úrovni:

- numerická gramotnosť
- deskriptívna štatistika a matematické a ekonometrické modelovanie,
- analýza dopadov navrhovaných zmien legislatívy v oblasti verejnej správy,
- správa databáz a programovanie,
- dizajn výskumov (survey), výskumných rozhovorov (interview) a vedenie fokusových skupín
- obsahová analýza
- prípadové štúdie (case study)
- optimalizácia procesov,

Ďalej vítané sú nasledujúce vlastnosti: kreativita, schopnosť koordinácie a kooperácie v tíme, zodpovednosť, precíznosť/presnosť, iniciatívnosť, svedomitosť, odhodlanosť, profesionálnosť, lojálnosť, entuziazmus, sebadisciplína, predstavivosť/zvedavosť, flexibilita, objektívnosť, rozvážnosť/uvážlivosť.

#### Úrovne a typy analytických pozícií

S ohľadom na osobné skúsenosti konkrétneho analytika/analytičky možno analytické pozície interne členiť na expertov, seniorov a juniorov.

**Expert/ka patrí v danej oblasti medzi najskúsenejších zamestnancov, akých je na trhu možné získať.** Tému sa venuje dlhý čas (spravidla 10 a viac rokov) a disponuje aj dobrou vedomosťou

o pracovných postupoch v zahraničí. Ostatných zamestnancov vedie formálne či neformálne (môže byť napr. v pozícii mentora).

**Senior/ka pracuje na svojich materiáloch prevažne samostatne, orientuje sa v oblasti, ktorej sa venuje po odbornej aj metodologickej stránke a efektívne spolupracuje so zástupcami partnerských inštitúcií.** Zväčša ide o osobu, ktorá má predchádzajúce skúsenosti v oblasti, v ktorej pôsobí.

**Juniori/juniorky sa zaoberajú získavaním a spracovávaním základných údajov a prípravou podkladov na tvorbu analýz.** Pri svojej práci využívajú analytické postupy, no obvyčajne vypracúvajú len jednoduché podkladové analytické výstupy. V ich prípade možno predpokladať investície do ďalšieho kariérneho rozvoja, využitie vhodných vzdelávacích nástrojov a postup v rámci pracoviska.

Z hľadiska využívaných postupov pri analytickej práci rozlišujeme **analytikov/analytičky matematicko-fyzikálneho alebo technického zamerania**, ktorí spracúvajú dáta (napr. časové rady, transakčné dáta a podobne). Ďalšou kategóriou sú **analytici/analytičky so zameraním na konkrétny sektor či verejnú politiku (policy analyst)**, ktorí disponujú znalosťami daného sektora, vrátane organizácií a vzťahov v rámci neho, inštitucionálneho rámca, legislatívy a podobne. Ich vzdelanie je väčšinou ekonomického alebo právneho smeru, resp. iných spoločenskovedných odborov (politológia, sociológia). **Analytici/analytičky, ktoríé sa venujú analýzam procesov a prepojení v rámci organizácií sú procesní analytici**, ktorých vzdelanie je obvyčajne v oblasti biznisu, manažmentu, IT a podobne.

### III. 2 Testovanie uchádzačov o analytické pozície

Hoci sa prijímanie analytických zamestnancov riadi tak, ako v prípade iných útvarov zákonom o štátnej službe, využíva viaceré stupne testovania kandidátov s cieľom vybrať čo najkvalitnejších uchádzačov.

Uchádzači o analytické pozície musia prejsť štandardizovaným a jednotným spôsobom testovania špecifickým pre prijímanie analytických zamestnancov podľa popisu nižšie. Poradie testov je odporúčané, záväzné je absolvovanie jednotlivých súčastí testovania podľa popisu, najmä psychodiagnostického testovania, prípadovej štúdie a IT testu (ak je tento súčasťou požiadavky AJ).

Testovanie uchádzača o analytickú pozíciu prebieha nasledovne:

#### 1. Psychodiagnostické testovanie

Ide o povinný úvodný a jednotný štandardizovaný písomný test kognitívnych schopností uchádzača testujúci jeho analytické, koncepčné a strategické myslenie formou testu verbálneho porozumenia, numerického a abstraktného myslenia. S cieľom zaistiť porovnateľnú úroveň analytických zamestnancov na všetkých ústredných orgánoch prechádzajú všetci uchádzači o štátne analytické pozície jednotným úvodným testom analytického myslenia. V prípade, že uchádzač v teste nedosiahne jednotne požadovanú pokročilú úroveň analytického, koncepčného a strategického myslenia, nepokračuje ďalej vo výberovom konaní.

#### 2. Odborný test

Týmto písomným testom sa testujú špecifické odborné znalosti uchádzača potrebné pre obsadzovanú analytickú pozíciu.

#### 3. Test z cudzieho jazyka a štátneho jazyka

Tieto testy uchádzač absolvuje len za predpokladu, že nedokáže ovládanie oboch jazykov na požadovanej úrovni iným spôsobom podľa zákona. Pri cudzom jazyku dokazuje uchádzač jeho ovládanie na požadovanej úrovni predložením certifikátu podľa zákona. Test zo štátneho jazyka

sa podľa zákona o štátnej službe nepožaduje pre uchádzača, ktorý má štátne občianstvo SR, resp. ak nemá štátne občianstvo SR, ale úspešne absolvoval maturitnú skúšku alebo štátnu skúšku zo štátneho jazyka.

Na analytickú pozíciu sa spravidla vyžaduje plynulé ovládanie cudzieho jazyka na požadovanej úrovni - zvyčajne je to anglický jazyk na úrovni B2 ako je popísané v časti III.1.

#### **4. Test práce s informačnými technológiami**

V prípadoch, ak je pre danú analytickú pozíciu nutná znalosť práce s vybranými softvérmí a programami (pri analytických pozíciách sú to spravidla Excel, R a podobne) je vhodné otestovať aj tieto schopnosti uchádzača a to priamo formou práce s testovaným nástrojom.

#### **5. Prípadová štúdia**

Ide o povinnú súčasť testovania uchádzačov o analytické pozície, ktorá prebieha jednotným spôsobom v súlade so služobným predpisom<sup>3</sup> záväzným pre všetky štátne analytické jednotky. Prípadová štúdia má dve časti – písomnú a ústnu. V písomnej časti prípadovej štúdie sa testuje schopnosť analyzovať údaje z rôznych zdrojov a syntetizovať ich do koherentného a zrozumiteľného analytického textu (napr. podklad pre ministra). V nasledujúcej ústnej časti prípadovej štúdie sa testuje schopnosť uchádzača odborne presvedčivo prezentovať a obhajovať svoju analýzu v diskusii s odborníkmi. Na ústnu časť prípadovej štúdie postupuje uchádzač až na základe úspešne zvládnutej písomnej časti.

#### **6. Ústny pohovor**

Záverečnou časťou výberového konania je ústny pohovor, ktorý overuje schopnosti a kompetencie uchádzača pre prácu na obsadzovanej analytickej pozícii.

---

<sup>3</sup> Návrh služobného predpisu pre prípadovú štúdiu je prílohou č. 3 tejto metodiky.



### Box 1: Proces testovania uchádzačov o analytické pozície

<b>ÚSTNA ČASŤ</b> (deň 2 - cca 105 min.)	<b>6.</b> <b>Ústny pohovor</b> (deň 2 - cca 60 min.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ústna časť 2: manažérska diskusia</li> <li>za účasti všetkých členov výberovej komisie</li> <li>zabezpečuje rezort</li> </ul>
	<b>5.</b> <b>Prípadová štúdia</b> (deň 2 - pís. 30-60 min.; úst. cca 45 min.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ústna časť 1: technická diskusia - prezentácia riešenia prípadovej štúdie pred odborníkmi (nemusia byť členmi výberovej komisie)</li> <li>Písomná časť: a) písanie analytického textu; b) znalosť politik a syntéza dát</li> <li>zabezpečuje a testuje rezort s metodickým usmernením RV pre AJ</li> </ul>
<b>PÍSOVNÁ ČASŤ</b> (deň 2 - cca. 130-160 min. rezort) + (deň 1 - cca 120 min. ÚV SR)	<b>4.</b> <b>Test IT zručností</b> (deň 2 - cca 30 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práca s informačnými technológiami</li> <li>Práca s: Excel, R, STATA (podľa potreby), najmä pre juniorské pozície</li> <li>zabezpečuje a testuje rezort</li> </ul>
	<b>3.</b> <b>Test z cudzieho a štátneho jazyka</b> (deň 2 - cca 40+5 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CJ: pokiaľ uchádzač nepreukázal znalosť cudzieho jazyka na požadovanej úrovni inak (certifikát)</li> <li>SJ: pokiaľ nemá občianstvo SR, resp. maturitu alebo štátnicu</li> <li>zabezpečuje a testuje rezort</li> </ul>
	<b>2.</b> <b>Odborný test</b> (deň 2 - cca 30 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odborný test (výber z možností – v slovenčine)</li> <li>Testuje sektorové, odborné znalosti</li> <li>zabezpečuje a testuje rezort</li> </ul>
	<b>1.</b> <b>Test analytického myslenia</b> (deň 1 - cca 120 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povinný psychodiagnostický test (v slovenčine)</li> <li>Verbálny, numerický a abstraktný test na požadovanej úrovni</li> <li>zabezpečuje ÚV SR centrálné pre všetky AJ</li> </ul>

### Monitoring kvality testovania

Na testovanie uchádzačov využívajú AJ jednotné psychodiagnostické testovanie, čo je štandardizovaný na trhu hojne využívaný nástroj na testovanie kognitívnych schopností uchádzača. Aktuálne takéto testovanie poskytuje Úrad vlády SR, ktorý je garantom kvality tejto časti testovania,

Pracovná skupina pre testovanie analytikov (ďalej len „pracovná skupina“), o ktorej zložení rozhoduje spoločne predseda RV a predseda OMK dohliada na kvalitu ďalších testovacích nástrojov využívaných pri prijímaní analytických zamestnancov. Pracovná skupina kontroluje najmä kvalitu odborného testu, IT testu a prípadovej štúdie a odporúča ich prípadné zmeny a zdokonalenia so zameraním na udržanie a zvyšovanie kvality jednak testovania, ako aj budúcich analytikov.

Pri kontrole a hodnotení testovacích nástrojov odporúča sa primárne zamerať na logické myslenie a dedukciu a na efektívne testovanie teoretických vedomostí ich aplikáciou v konkrétnych príkladoch.

### III. 3 Pracovné podmienky analytikov

#### Odmeňovanie analytikov

Na to, aby bolo povolanie analytika atraktívne pre vysoko kvalifikovaných a motivovaných uchádzačov, je potrebné vytvoriť týmto zamestnancom vhodné pracovné podmienky. Jednou zo základných podmienok, ktoré majú zásadný vplyv na rozhodovanie uchádzača o analytickú pozíciu je mzdové

ohodnotenie. To by malo byť pri analytikoch konkurencieschopné voči obdobným inštitúciám verejného (napr. NBS, RRZ a pod.) i súkromného sektora (napr. súkromné konzultačné spoločnosti, komerčné banky a pod.), ale aj voči medzinárodným inštitúciám (napr. OECD). Malo by byť nastavené relatívne rovnomerne naprieč analytickými jednotkami, aby nedochádzalo k neželaným prestupom medzi AJ práve z dôvodu rozdielov v ohodnotení. Argumentom AJ voči rezortu s cieľom dosiahnuť zjednotenie odmeňovania naprieč AJ môžu byť opakované prieskumy (napr. v ročných intervaloch) o mzdových podmienkach medzi analytickými jednotkami. Následná vzájomná štandardizácia miezd na jednotlivých úrovniach analytických pozícií (junior/ka, senior/ka, expert/ka, riaditeľ/ka) môže slúžiť ako legitímny podklad pre vyjednávanie predstaviteľa AJ s vlastnou inštitúciou.

### **Vzdelávanie a spolupráca AJ**

Zamestnanec potrebuje aktualizáciu vedomostí a získavanie nových poznatkov, aby mohol zodpovedne plniť stanovené úlohy a ciele. Preto je potrebné ďalšie vzdelávanie i tréning pracovníkov AJ so zameraním na tzv. tvrdé a mäkké zručnosti (hard skills, soft skills). Spravidla sa nové vedomosti získavajú účasťou na rôznych školeniach, workshopoch, študijných pobytoch, konferenciách doma i v zahraničí. Je žiaduce, aby prístup k takémuto vzdelávaniu bol trvalou súčasťou plánovania zdrojov pre AJ.

K ďalším efektívnym nástrojom vzdelávania v rámci AJ patria spoločné tréningy zamerané na konkrétnu odbornú či metodickú oblasť, neformálne workshopy na vybrané témy či výmena skúseností a dobrej praxe formou stáží a ďalších kooperatívnych aktivít. Ako nástroje rozvoja zručností môžu slúžiť i mentoring a koučing.

### **Technické vybavenie AJ**

Pre analytickú prácu je potrebné zabezpečiť vhodné pracovné prostriedky. Ide najmä o dostatočne výkonné HW vybavenie – desktopy či laptopy na adekvátnej úrovni, prístup k relevantnej odbornej literatúre a tiež prístup k vzdialeným databázam, ktoré sú schopné poskytovať údaje pre účely kalkulácií v reálnom čase. Dôležitý je aj zodpovedajúci softvér (napr. MS Office), ale aj špecializované programy na zber či analýzu údajov (napr. Stata, Matlab, a pod.). Veľký význam pre analytickú prácu má aj konektivita – rýchle pripojenie na internet či už stacionárne alebo mobilne. Konektivita by mala obsahovať aj služby bezpečnej výmeny dát so servermi na ktorých sú uložené vzdialené databázy.

## **IV. Činnosti analytickej jednotky**

Analytická jednotka plní najmä nasledujúce funkcie:

- podieľa sa na nastavovaní priorít, cieľov a cieľových ukazovateľov výkonu inštitúcie na dané obdobie, aj v strategických národných materiáloch (napr. Partnerská dohoda), so zameraním na dosiahnutie celkovo kvalitnejšieho výsledku v primárnych oblastiach záujmu inštitúcie dlhodobu monitoruje a hodnotí ich plnenie a navrhuje opatrenia na ich efektívnejšie dosahovanie;
- spolupodieľa sa v spolupráci s Útvorom hodnoty za peniaze na hodnotení efektívnosti výdavkov svojej inštitúcie, hľadá zdroje neefektívnosti a navrhuje opatrenia na zefektívnenie dosahovania revízných cieľov;

- v spolupráci s Implementačnou jednotkou ÚV SR sa podieľa na monitorovaní plnenia opatrení identifikovaných revíziou výdavkov vo svojej inštitúcii a v prípade potreby odporúča kroky podporujúce úspešnú implementáciu;
- pripravuje analytickú časť svojej kapitoly v rozpočte verejnej správy, berúc do úvahy priority v podobe nastavených cieľov a cieľových ukazovateľov výkonu inštitúcie na dané obdobie;
- v spolupráci s Inštitútom finančnej politiky sa spolupodieľa na príprave Národného programu reforiem spolupracuje na príprave reformných opatrení zohľadňujúcich odporúčania Rady (tzv. CSRs), podieľa sa na nastavovaní merateľných cieľov opatrení, na monitorovaní a vyhodnocovaní ich prínosov;
- pripravuje štúdie uskutočniteľnosti investičných projektov plánovaných v rámci danej inštitúcie alebo aspoň nákladovo-prínosovú analýzu štúdie uskutočniteľnosti, prípadne oponuje nákladovo-prínosovú analýzu alebo štúdiu uskutočniteľnosti pripravenú iným útvarom v rámci jeho inštitúcie; na hodnotení investičných projektov a pri príprave sektorových metodík posudzovania investícií spolupracuje vzhľadom na znalosť sektorových reálií vecne príslušná analytická jednotka s centrálnym odborom pre posudzovanie investícií v rámci Útvoru hodnoty za peniaze;
- ex-ante hodnotí a porovnáva očakávané vplyvy navrhovaných opatrení svojej inštitúcie a vykonáva ex-post posudzovanie vplyvov politík, regulácií a legislatívnych rámcov na rozpočet verejnej správy, ekonomické a sociálne parametre a prípadný dopad na kapacitu výkonu vo verejnej správe;
- hľadá priestor pre prevádzkovú optimalizáciu v rámci výdavkov svojho rezortu, nastavuje a monitoruje dodržiavanie štandardov pri všetkých vrátane kapitálových výdavkoch svojho rezortu;
- vykonáva komplexný analytický servis pre potreby politického vedenia svojej inštitúcie, podieľa sa na príprave podkladov pre zodpovedné rozhodnutia, zhromažďuje poznatky a skúsenosti zo zahraničnej praxe a vyhodnocuje ich potenciálnu adaptáciu do národných materiálov; prináša návrhy nových riešení a reforiem; prognózuje budúci vývoj a potreby vo svojej inštitúcii a podieľa sa na verejnej odbornej diskusii v oblasti svojho pôsobenia;
- zhromažďuje a vyhodnocuje relevantné údaje z rôznych zdrojov, spracováva ich do štruktúrovaných a prehľadných databáz, ktoré sú kompatibilné s bežne používaným softvérom; využíva ich pri príprave návrhov politík, riešení a reforiem a v rámci zákonných možností ich zverejňuje, respektíve zdieľa s ostatnými verejnými inštitúciami.

### **Negatívne vymedzenie činnosti analytickej jednotky**

Analytické jednotky by nemali vykonávať exekutívne a administratívne činnosti bežné v štátnej správe (napr. príprava znení legislatívnych návrhov, príprava podkladov na pretavenie legislatívy do interných predpisov a postupov príslušných inštitúcií), nemali by sa podieľať na koordinačnej činnosti (napr. zabezpečiť koordináciu a výmenu informácií medzi sekciami či inštitúciami zodpovednými za implementáciu) či projektovom riadení (napr. plniť a koordinovať administratívne a operatívne úlohy spojené s riadením projektu). Je úlohou riaditeľky/a analytickej jednotky eliminovať snahy o vťahovanie analytickej jednotky do vyššie opísaných činností ministerstiev a iných ústredných orgánov štátnej správy.

## **V. Inštitucionálne riadenie a koordinácia analytických jednotiek**

Spoluprácu analytických jednotiek zastrešuje **Riadiaci výbor pre analytické jednotky a Odborno-metodická komisia pre analytické jednotky**. Ich úlohy a kompetencie sú zadefinované v príslušných štatútoch (v prílohe 1 a 2 tejto metodiky).

**Riadiaci výbor pre analytické jednotky riadi a strategicky koordinuje rozvoj analytických jednotiek v ústrednej štátnej správe, podporuje ich nezávislé fungovanie a finančnú stabilitu a usmerňuje ich aktivity.** Jeho úlohou v kontexte tejto metodiky je definovať jednotné štandardy kvality analytických jednotiek a napomáha ich dosahovaniu usmerňovaním činnosti a postupov analytických jednotiek. Riadiaci výbor je garantom tejto metodiky.

**Riadiaci výbor má obvykle 6 členov**, z ktorých traja sú predstavitelia analytických jednotiek združených v OMK a traja sú externí odborníci z akademického či tretieho sektora. Výbor sa stretáva minimálne raz za 6 mesiacov a rozhoduje nadpolovičnou väčšinou.

**Odborno-metodická komisia koordinuje odbornú a metodickú činnosť analytických jednotiek a v rámci nej sa podieľa na vzniku tejto metodiky.** OMK definuje a napomáha dosahovaniu jednotných štandardov kvality výstupov analytických jednotiek v rámci recenzného konania.

Odborno-metodická komisia združuje predstaviteľov analytických jednotiek ústrednej štátnej správy, ktorí sa stretávajú minimálne raz za 3 mesiace (vrátane recenzných konaní) a rozhodujú nadpolovičnou väčšinou. OMK združuje analytické jednotky, ktorým je táto metodika určená a vykonáva priebežný monitoring jej dodržiavania.

Tabuľka 1: Členovia OMK k 31.1.2020

Jednotka	Inštitúcia
Útvar hodnoty za peniaze (prierezová AJ)	Ministerstvo financií SR
Analyticko-metodická jednotka (sektorová AJ)	Ministerstvo vnútra SR
Inštitút finančnej politiky (sektorová a prierezová AJ)	Ministerstvo financií SR
Centrum pre hospodárske otázky (sektorová AJ)	Ministerstvo hospodárstva SR
Inštitút environmentálnej politiky (sektorová AJ)	Ministerstvo životného prostredia SR
Inštitút vzdelávacej politiky (sektorová AJ)	Ministerstvo školstva, vedy, výskum a športu SR
Inštitút sociálnej politiky (sektorová AJ)	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny
Inštitút pre stratégie a analýzy (sektorová AJ)	Úrad vlády SR
Inštitút dopravnej politiky (sektorová AJ)	Ministerstvo dopravy a výstavby SR
Inštitút zdravotnej politiky (sektorová AJ)	Ministerstvo zdravotníctva SR

Inštitút kultúrnej politiky (sektorová AJ)	Ministerstvo kultúry SR
Inštitút pôdohospodárskej politiky (sektorová AJ)	Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR
Analytický útvar (sektorová AJ)	Ministerstvo obrany SR
Inštitút digitálnych a rozvojových politík (sektorová AJ)	Úrad podpredsedu vlády pre investície a informatizáciu

Pozorovateľmi bez hlasovacieho práva sú predstavitelia analytických jednotiek, ktoré nie sú zaradené do projektu „Budovanie a rozvoj kapacít analytických útvarov na vybraných ústredných orgánoch štátnej správy“ alebo ktoré nespĺňajú základné náležitosti analytickej jednotky podľa tejto metodiky alebo ktorým bol odobratý štatút analytickej jednotky, no majú záujem zúčastňovať sa niektorých aktivít. K 31.1. 2020 to boli nasledujúce organizácie:

Tabuľka 2: Pozorovatelia OMK k 31.1.2020

Jednotka	Inštitúcia
Analytické centrum (sektorová AJ)	Ministerstvo spravodlivosti SR
Implementačná jednotka (prierezová AJ)	Úrad vlády SR / prierezová AJ
Protimonopolný úrad SR (sektorová AJ)	Protimonopolný úrad SR
Kancelária Rady pre rozpočtovú zodpovednosť (sektorová AJ)	Rada pre rozpočtovú zodpovednosť
Odbor analýz a prognóz (sektorová AJ)	Finančné riaditeľstvo SR
Inštitút verejného obstarávania (sektorová AJ)	Úrad pre verejné obstarávanie
Odbor stratégie a analýz (sektorová AJ)	Najvyšší kontrolný úrad SR

## VI. Analytické výstupy a systém hodnotenia ich kvality

Analytické jednotky sa líšia rozsahom svojich kompetencií, aktivít a úloh a preto nie je možné zachytiť všetky formy, ktoré môžu nadobudnúť ich výstupy. Mnohé závisí od veľkosti analytickej jednotky, charakteru a politického nastavenia v rezorte, pod ktorý analytická jednotka spadá.

V tejto časti preto podrobnejšie popíšeme tú časť výstupov analytických jednotiek, ktoré podporujú ich nezávislé fungovanie a posilňujú vnímanie nezávislého hlasu dať v tvorbe verejných politík. Preto budú tiež hodnotené v rámci celkového hodnotenia kvality analytickej jednotky ako jedno z kľúčových kritérií. Ide predovšetkým o výstupy, ktoré majú potenciál priblížiť závery analytickej práce pre štát odbornej a laickej verejnosti, búrať nepravdivé mýty a navrhovať nové riešenia založené na najlepšej praxi.

Rovnako aj samotné výstupy popísané v tejto časti však podliehajú konkrétnym kritériám kvality, ktorými sú predovšetkým akademická poctivosť, metodologická rigoróznosť, podloženosť tvrdení a tiež zverejňovanie výstupov umožňujúce jednak odbornú diskusiu a kontrolu kvality.

## VI.1 Typy analytických výstupov

Na účely tejto metodiky sa za analytický výstup bude považovať materiál týkajúca sa verejných politík, ktorý na základe výsledkov výskumu prináša nové zistenia s vysokou pridanou hodnotou, k nim spravidla formuluje implementovateľné odporúčania zamerané na zmenu, posilnenie či návrh nových politík. V materiáli môžu byť využité kvantitatívne (štatistika, ekonometria, modelovanie a pod.), kvalitatívne (napr. obsahová analýza, výskumné rozhovory, dotazníky, fokusové skupiny a pod.), ale aj kombinované metódy. Špecifickým výstupom je manuál, ktorého prínosom je diskusia o správnej aplikácii alebo zlepšení výskumnej metódy.

Za analytický výstup sa naopak nepovažuje materiál zakladajúci sa na jednoduchej SWOT analýze, vymenovaní názorov, návrhov, vlastností, výhod či nevýhod formou eseje, prípadne popis grafov bez hlbšej analýzy. V rámci tejto metodiky budeme na základe vyššie uvedeného primárne rozlišovať tieto základné typy<sup>4</sup> analytických výstupov:

### ***Analýza (diskusná štúdia)***

Ide o najkomplexnejší analytický výstup, ktorého príprava zaberá spravidla dlhšie časové obdobie (mesiace) a zapojených do nej môže byť viacero analytikov, pričom môže ísť aj o tímy zložené z viacerých rezortov alebo aj o účasť odborníkov mimo vládnej exekutívy. Zvyčajným účelom takéhoto výstupu je detailnejší pohľad na ucelenú verejnú politiku a návrh alternatív na zlepšenie jej praktického výkonu. Každý analytický útvar bez ohľadu na veľkosť by mal vyprodukovať aspoň jeden výstup v tejto kvalite ročne.

*Príklad:*

- analýza „[Spravodlivé odpady](#)“
- analýza „[Záverečná správa revízie výdavkov na zdravotníctvo II](#)“

---

<sup>4</sup> Pre ilustráciu uvádzame príklady jednotlivých typov analytických výstupov: <https://www.finance.gov.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/publikacie-ifp/publikacie-ifp.html>

Analýzy / diskusné štúdie: <https://www.finance.gov.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/publikacie-ifp/ekonomicke-analyzy/>

Komentáre: <https://www.finance.gov.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/publikacie-ifp/komentare/>

Manuály: <https://www.finance.gov.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/publikacie-ifp/manualy/>

## **Komentár**

Ide o rozsahovo kratšiu formu výstupu so zameraním na verejnú diskusiu a objasnenie problematiky v konkrétnej oblasti. Nemá za cieľ navrhovať komplexnú zmenu verejnej politiky v danej oblasti, môže však navrhovať parciálne opatrenia na zlepšenie, či prinajmenšom načrtávať problematické miesta, ktorým bude potrebné v budúcnosti venovať pozornosť.

*Príklad:*

- komentár „[O firmách a ľuďoch](#)“
- komentár „[Držím ti miesto](#)“

## **Manuál /metodika**

Účelom tohto typu výstupu je najmä metodické usmernenie v určitej špecifickej oblasti. Vzniká predovšetkým na základe potreby zjednotiť procesný postup, hodnotenie alebo analytické nazeranie na určitú problematiku. Jeho zameranie je väčšinou veľmi špecifické, má metodický charakter a neupravuje širšie vzťahy v rámci sektora. Je možné sem zaradiť usmernenia a postupy pri tvorbe analytických nástrojov (napr. modelov a kalkulačiek). Na jeho príprave sa môže podieľať jeden i viac analytikov, zriedka i tímov zložených z expertov mimo daný sektor alebo externých spolupracovníkov. Príprava manuálu môže trvať od zopár týždňov až po niekoľko mesiacov, pričom manuál je možné priebežne aktualizovať.

*Príklad:*

- manuál „[Tri výzvy slovenskej ekonomiky](#)“
- metodika „[Metodika odhadu daňovej medzery na korporátnej dani](#)“

## **Interné materiály**

Analytické jednotky produkujú taktiež rôzne materiály pre internú potrebu rezortu, napr. informácia pre vedenie rezortu, podklady na rokovanie alebo verejnú debatu, rôzne typy strategických a metodických materiálov. Vzhľadom na rôznorodosť interných materiálov, ktoré môžu analytické jednotky produkovať, tu nie je možné poskytnúť ich vyčerpávajúci zoznam. Ako však bolo ozrejmené vyššie, napriek rôznym typom výstupov, ktoré analytické jednotky produkujú, musí byť v ich záujme tiež pripravovať také výstupy, ktoré posilnia vnímanie ich nezávislosti verejnosťou. Preto platí, že spomedzi interných materiálov pripravovaných analytickými jednotkami budú v rámci tejto metodiky posudzované len tie, ktoré je možné pretaviť do formy niektorého z vyššie popísaných výstupov - analýzy, komentára či manuálu.

## **Datasety a databázy**

Všetky analytické jednotky potrebujú pre vypracovanie výstupov vstupné dáta, tvorba ktorých, prístup ku ktorým a starostlivosť o ktoré je náročná. V prípadoch, kedy dochádza k primárnemu výskumu, vlastnému zberu a tvorbe dát je možné za analytický výstup považovať aj tvorbu datasetov a databáz na analytické účely.

Z hľadiska efektívnej komunikácie s verejnosťou rozlišujeme ďalšie špecifické typy čiastočne analytických výstupov:

### ***Blog<sup>5</sup> a status na sociálnej sieti***

Ide o typ jednoduchého, stručného a čiastočne analyticky spracovaného výstupu. Jeho cieľom je informovať verejnosť o postoji príslušnej analytickej jednotky k nastolenej téme. Za týmto účelom si AJ zriaďujú vlastné blogy resp. kontá na sociálnych sieťach (prevažne Facebook).

*Príklad:*

- blog „[Všetko, čo ste chceli vedieť o zvyšovaní plátov začínajúcich učiteľov](#)“
- blog „[Štyri odporúčania pre Datacentrum \(a slovenské IT\)](#)“

## VI.2 Štandardy kvality analytických výstupov

Analytické výstupy by mali spĺňať základné kritériá kvality po formálnej aj po obsahovej a vecnej stránke. Formálne predpoklady jednotlivých typov výstupov sú zhrnuté v tabuľke a popísané nižšie.

---

<sup>5</sup> Blog: <https://www.finance.gov.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/publikacie-ifp/blogy/>



Tabuľka 3: Parametre analytických výstupov

Výstup/ parameter	Analýza (diskusná štúdia)	Komentár	Manuál
Znaky a účel	Rozsiahlejší formálny a objektívny výstup, ktorý prezentuje zistenia širšieho výskumu a na jeho základe formuluje implementovateľné odporúčania pre prijímanie podložených rozhodnutí.	Kratší formálny a objektívny výstup, ktorý prezentuje zistenia užšieho výskumu a spravidla tiež formuluje súvisiace implementovateľné odporúčania pre prijímanie podložených rozhodnutí.	Technický, objektívny a formálny popis metodického postupu a nastolenie pravidiel pre jeho dodržiavanie.
Predpokladaný čitateľ	odborná verejnosť aj širšia verejnosť	odborná aj širšia verejnosť	odborná verejnosť
Rozsah výstupu	zvyčajne 10 a viac normostrán <sup>6</sup>	zvyčajne do 10 normostrán	podľa potreby
Vnútorné členenie výstupu	áno	áno	áno
Uvedenie podnetu (ktorý viedol k príprave výstupu)	áno	áno	áno
Identifikácia autorov	áno	áno	áno
Časový rámec vzniku výstupu a využitých dát	áno	áno	áno
Manažérske zhrnutie/abstrakt	áno	áno	áno
Zdôvodnenie postupu a metodiky	áno	áno	áno
Zoznam zdrojov, vrátane podkladových dát a skriptov	áno	áno	áno
Zoznam recenzentov	áno	áno	áno
Alternatívy riešení	áno	nepovinné	nie
Recenzné konanie	áno	áno	áno
Formát recenzie	pre analýzu	pre komentár/manuál	pre komentár/manuál
Archivácia recenzných pripomienok a ich vysporiadania	áno	áno	áno

## Podnet

Výstupy analytických jednotiek by mali obsahovať informáciu o podnete, na základe ktorého vznikli. Týmto sa jasne rozlíši, či ide o výstup spracovaný na základe iniciatívneho podnetu, alebo na základe politickej či inej iniciatívy. Okrem toho, je vhodné čitateľovi ozrejmiť, či materiál vzniká na základe nejakého aktualizáčného momentu, prípadne z dôvodu neexistujúceho či nedostatočného výskumu danej oblasti. Bude tak možné posúdiť, nakoľko je materiál prínosný pre danú problematiku v danom čase a aké sú jeho prípadné praktické implikácie.

<sup>6</sup> Normostrana je štandardizovaná strana s 1 800 znakmi textu vrátane medzier, čo zodpovedá cca 250 slovám bežného textu.

## Autorstvo

Výstupy analytických jednotiek by mali obsahovať mená autorov, ktorí analytický výstup spracovali. Zamedzí sa tak anonymizácii výstupov, čo by malo viesť k väčšej zodpovednosti za kvalitu ich spracovania. Uvádzanie mien autorov by malo napomôcť aj budovaniu odborného kreditu jednotlivých analytikov.

## Časový rámec

Oficiálne výstupy najmä väčšieho rozsahu by mali mať definovaný aj časový rámec ich vzniku. To znamená, že dokument by mal mať dátum zhotovenia (ktorý sa môže líšiť od dátumu publikácie) a mal by objasniť k akému časovému obdobiu sa vzťahujú údaje a dáta použité v dokumente.

## Zhrnutie

Výstupy analytických jednotiek by mali obsahovať manažérske zhrnutie.<sup>7</sup> Pri rozsahovo kratších výstupoch tento účel plní stručný abstrakt, pri rozsahovo dlhších výstupoch má manažérske zhrnutie obvykle rozsah 1-3 strany.

## Zdroje

Každý analytický výstup, v ktorom sa nachádzajú údaje prevzaté z iných dokumentov by mal obsahovať zoznam použitých zdrojov, resp. v poznámkach pod čiarou odkazy na tieto zdroje. V prípade použitia grafov a tabuliek by každá z nich mala mať referenciu na zdroj použitých údajov, aby bolo možné z nej vyplývajúce zistenia nezávisle overiť. Súčasťou výstupu sú tiež použité dátové zdroje, ktoré je potrebné ošetriť tak, aby bolo možné ich zverejniť za účelom replikácie výsledkov, alternatívnej interpretácie alebo iného využitia dát.

## Zoznam recenzentov a konzultácie

Pri analytických výstupoch, ktoré sa venujú problematike presahujúcej rámec jedného rezortu je povinné, aby boli závery analytického materiálu prediskutované s dotknutými stranami a predmetný dokument by mal následne zahŕňať aj zoznam subjektov a osôb (recenzentov), s ktorými boli zistenia a závery prediskutované vrátane informácie o stanoviskách recenzentov v rámci formálneho recenzného konania. Neznamená to nevyhnutne, že sa musí hľadať názorová zhoda a musia byť odstránené rozpory, avšak samotné zapojenie dotknutých subjektov a osôb do pripomienkovacieho procesu je predpokladom, že analytický výstup zohľadnil aj názory odborníkov mimo inštitúcie produkujúcej daný výstup.

---

<sup>7</sup> Manažérske zhrnutím sa rozumie sumarizácia obsahu dokumentu takou formou, aby čitateľ získal predstavu o jeho obsahu a záveroch napriek tomu, že si ho neprečíta celý.

## Alternatívy

Každá diskusná štúdia by mala popísať a zhodnotiť alternatívne riešenia problému s ohľadom na stanovené ciele. Pri posudzovaní alternatív sa zvažuje ich prínosová aj nákladová stránka tak, aby bolo možné určiť tú, ktorá vedie k dosiahnutiu stanoveného cieľa najefektívnejším spôsobom.

## VI.3 Recenzné konanie

Všetky odborné analytické výstupy všetkých analytických jednotiek by mali podliehať vonkajšiemu hodnoteniu kvality, teda recenznému konaniu. Ide o proces, v rámci ktorého dochádza k odbornému hodnoteniu výstupu hodnotiteľmi mimo analytickú jednotku, ktorá výstup pripravila. Ide o proces podobný hodnoteniu akademických výstupov, ktorého cieľom je skvalitnenie materiálu po odbornej i metodologickej stránke, zachytenie relevantných názorov z odborných kruhov, otvorenie odbornej diskusie a predovšetkým zabezpečenie relevantnosti výstupu pre potreby verejných politík.

### VI.3.1 Spustenie recenzného konania

#### Recenzenti

**Recenzent je odborník na predmet analytického výstupu, vo vzťahu ku ktorému nie je v konflikte záujmov a ktorý dokáže objektívne zhodnotiť kvalitu daného analytického výstupu. Táto osoba musí byť odborníkom na vecnú alebo metodologickú problematiku analytického výstupu a mali by jej byť známe štandardy kvality analytických výstupov.** Analytický výstup sa vypracúva v spolupráci s vecným gestorom problematiky v rámci verejnej správy alebo aj v rámci akademického či mimovládneho sektora, je s ním konzultovaný alebo ním recenzovaný, keďže takto získava analytický výstup na dôveryhodnosti a vážnosti a zvyšuje pravdepodobnosť následnej implementácie odporúčaní.

#### Recenzovanie externými inštitúciami

**Analytické výstupy, ktoré prešli inštitucionalizovaným externým recenzným konaním a sú zverejňované online v nasledujúcich prípadoch nemusia byť opätovne predkladané na formálny recenzný proces:**

- analytický výstup zverejnený v renomovanom odbornom periodiku (mimo predátorských časopisov);
- analytický výstup vypracovaný v spolupráci a pod hlavičkou medzinárodnej inštitúcie, ktorý prešiel interným recenzným konaním v rámci tejto inštitúcie (ide najmä o Medzinárodný menový fond, Svetovú banku, OECD, Európsku komisiu či Európsku centrálnu banku a po potvrdení riadiacim výborom aj o ďalšie medzinárodné inštitúcie).

Takýto výstup posiela analytická jednotka priamo na hlasovanie OMK a to buď spolu s anonymnými posudkami hodnotiteľov alebo v prípade jeho predošlého zverejnenia s linkom na výstup, prípadne aj na súvisiace dokumenty dokazujúce, že materiál prešiel inou formou recenzného konania. Aj v prípade takéhoto výstupu hlasuje člen OMK podľa vlastného uváženia vo veci kvality predloženého výstupu.

## Výber recenzentov

**Pokiaľ je výstupom analýza alebo diskusná štúdia, táto podlieha hodnoteniu troch recenzentov. Aspoň jeden by mal byť odborníkom na vecnú problematiku materiálu a aspoň jeden by mal byť odborníkom na metodologickú (technickú) stránku materiálu, pričom recenzentmi môžu (ale nevyhnutne nemusia) byť analytici štátnej analytickej jednotky, ktorí spĺnia kritérium odbornosti v rámci obsahovej či metodologickej problematiky materiálu.** Takýmto spôsobom bude zaistená komplexná kontrola kvality analytického výstupu, ktorý tak nadobudne dôveryhodnosť v očiach politického vedenia i odbornej verejnosti.

**Komentár a manuál podliehajú kontrole dvoma recenzentami, pričom opäť by malo ísť v jednom prípade o odborníka na vecnú a v druhom prípade o odborníka na metodologickú (technickú) problematiku analytického výstupu. Recenzentmi, ktorí spĺnia vyššie uvedené kritérium odbornosti, môžu (no nevyhnutne nemusia) byť aj štátni analytici.**

## Postup schvaľovania recenzentov

Vzhľadom na význam úlohy recenzentov v recenznom procese sa ich výberu venuje náležitá pozornosť. Návrh recenzentov pre svoj výstup pripraví analytická jednotka. Jej úlohou je navrhnúť meno recenzenta (objasniť jeho pozíciu, či inštitúciu, pod ktorú spadá), a na požiadanie predsedu OMK tiež stručne zdôvodniť, prečo je navrhovaná osoba vhodným recenzentom predmetného výstupu po obsahovej či technickej stránke. Návrhy recenzentov vo vyššie popísanom formáte spolu s výstupom zasiela analytická jednotka predsedovi OMK, resp. podpredsedovi OMK. Títo sa podľa potreby radia o výbere vhodných recenzentov aj s ďalšími členmi OMK a externými partnermi.

**Predseda, resp. podpredseda OMK návrhy zhodnotí a najneskôr do troch kalendárnych dní rozhodne či schvaľuje alebo neschvaľuje navrhnutých recenzentov.** V prípade, že niektorého z recenzentov neschváli, navrhne analytickej jednotke alternatívneho recenzenta, ktorého považuje za vhodnejšieho. Analytická jednotka môže, no nemusí tento návrh akceptovať. V prípade, že analytická jednotka odmietne alternatívny návrh recenzenta, predkladá predsedovi, resp. podpredsedovi OMK nový vlastný návrh na recenzenta. Recenzné konanie začína v momente, keď predseda/ podpredseda OMK schváli recenzentov a potvrdí vybraný recenzný postup. Pokiaľ nedôjde k dohode o recenzentoch alebo o type výstupu medzi predsedom/podpredsedom OMK a analytickou jednotkou, o spornom bode rozhodne riadiaci výbore v zasadnutí per rollam.

## Schvaľovanie typu výstupu a recenzného postupu

Keďže recenzný postup sa pri analýze a pri komentári a manuáli líši, označením typu výstupu analytická jednotka zároveň stanovuje recenzný postup, akým sa bude v danom prípade postupovať. **Či materiál spĺňa všetky parametre deklarovaného typu výstupu podľa tabuľky vyššie, zhodnotí v procese schvaľovania recenzentov, teda najneskôr do troch kalendárnych dní predseda, resp. podpredseda OMK.** Pokiaľ súhlasí s typom, pod aký zaradila výstup analytická jednotka, odsúhlasuje zároveň recenzný postup. Pokiaľ sa nazdáva, že výstup nespĺňa požadované parametre pre daný typ

výstupu, odporučí analytickej jednotke výstup preklasifikovať a zároveň tomu prispôbiť recenzný postup.

### **Spoločný výstup analytických jednotiek**

Pokiaľ je analytický výstup výsledkom spolupráce viacerých analytických jednotiek, platia preň rovnaké pravidlá v kontexte recenzie, ako keby jeho autorom bola jedna analytická jednotka. Prebieha k nemu len jedno recenzné konanie s vybranými recenzentami a hlasuje sa o jeho recenzovaní len raz v OMK. **Dôležité však je, aby sa spolupracujúce analytické jednotky pred zaslaním materiálu na recenzné konanie zhodli na tom, ktorej analytickej jednotke pripadne za predmetný výstup koľko bodov v rámci procesu hodnotenia kvality analytických jednotiek definovaného nižšie podľa toho, aký vstup do daného materiálu tá-ktorá analytická jednotka poskytla.** Vhodnosť rozdelenia počtu bodov podlieha po vzájomnej diskusii schváleniu predsedom/podpredsedom OMK. Pokiaľ je však spoločným výstupom komentár, nemôžu byť individuálne vklady analytických jednotiek väčšie ako komentár (nemôžu byť analýzou). Pri analýze môže byť vklad jednotlivej analytickej jednotky menší ale zároveň nesmie byť väčší ako analýza. V prípade publikácie takéhoto výstupu získavajú všetky AJ, ktoré sa podieľali na jeho vzniku taktiež po jednom bode za jeho zverejnenie.

### **Čas na vypracovanie recenzného posudku**

Pre vypracovanie kvalitného recenzného posudku je následne nutné poskytnúť recenzentovi dostatok času. Dĺžka poskytovaného času závisí od rozsahu a komplexnosti výstupu. **Pri rozsahovo menších výstupoch, čo sú zvyčajne komentáre a manuály by malo ísť spravidla aspoň o desať kalendárnych dní, pri rozsiahlejších výstupoch, čo sú zvyčajne analýzy a diskusné štúdie, spravidla aspoň o dvadsať kalendárnych dní.**

Primeraný čas v závislosti od rozsahu zmien vo výstupe by mal byť poskytnutý recenzentom na odsúhlasenie či odmietnutie finálneho výstupu potom, ako analytická jednotka zapracovala ich pripomienky. Vzhľadom na význam stanoviska recenzenta v recenznom procese je nutné recenzentom poskytnúť dostatok času, aby všetky rozhodujúce aspekty výstupu podrobne zvážili a svoje definitívne rozhodnutie aj primerane zdôvodnili.

#### Box 2: Hlavné pravidlá recenzného konania

- Analýzu hodnotia 3 recenzenti
- Komentár/manuál hodnotia 2 recenzenti
- Výber recenzentov:
  - aspoň jeden musí byť odborníkom na vecnú problematiku
  - aspoň jeden musí byť odborníkom na metodologickú (technickú) problematiku
  - recenzentmi môžu byť aj analytici štátnej analytickej jednotky
- Ak výstup pripravili viaceré AJ, pri schvaľovaní recenzentov a recenzného postupu navrhnu predsedovi/podpredsedovi OMK bodové ohodnotenie individuálnych vkladov všetkých zapojených AJ
- Primeraný čas na vypracovanie recenzného posudku je spravidla:
  - aspoň 10 kalendárnych dní pri rozsahovo menších výstupoch (komentár/manuál)
  - aspoň 20 kalendárnych dní pri rozsahovo väčších výstupoch (analýza)

### VI.3.2 Recenzné konanie podľa typu výstupu

#### Recenzný postup pri analýze

1. Predloženie troch recenzentov na schválenie
2. Odsúhlasenie recenzentov, recenzného postupu a počtu bodov pre autorov predsedom/podpredsedom OMK
3. Predloženie materiálu recenzentom
4. Pozvanie na workshop a predloženie materiálu OMK a odborníkom
5. Diskusia v rámci workshopu
6. Čas na zapracovanie pripomienok
7. Zaslanie finálneho výstupu na odsúhlasenie recenzentom
8. Vyjadrenie recenzentov
9. Zaslanie výstupu s recenznými posudkami na hlasovanie OMK
10. Hlasovanie OMK o recenzovaní výstupu
11. Informovanie o zverejnení výstupu

Na úvod sa predseda, resp. podpredseda OMK do 3 kalendárnych dní od prijatia žiadosti AJ o recenzovanie jej odborného výstupu vyjadrí k navrhnutým recenzentom (tu AJ pomenuje typ výstupu, typ individuálnych vkladov pri spoločnom výstupe, predloží návrh výstupu a návrh vybraných recenzentov) aj k recenznému postupu (teda či predmetný materiál spĺňa parametre výstupu, za ktorý ho označuje autorská analytická jednotka). Aspoň jeden z recenzentov musí byť odborníkom na vecnú problematiku a aspoň jeden musí byť odborníkom na metodologickú (technickú) problematiku výstupu, pričom recenzentmi môžu byť aj členovia štátnej analytickej jednotky.

Po odsúhlasení recenzentov a recenzného postupu AJ zašle výstup a pripomienkový hárok recenzentom a pred recenzným workshopom zároveň zašle výstup celej OMK, prípadne aj externým odborníkom podľa výberu. AJ zorganizuje recenzný workshop, kde predstaví výstup a prediskutuje pripomienky recenzentov a prípadne ďalších pripomienkujúcich. Následne má AJ dostatočný čas na zapracovanie pripomienok do výstupu. Potom AJ zašle finálny výstup recenzentom, ktorí sa definitívne vyjadria, či výstup odporúčajú alebo neodporúčajú zrecenzovať. Po získaní všetkých finálnych

recenzných posudkov zasiela AJ tieto spolu s finálnou verziou výstupu na hlasovanie ostatným členom OMK. Členovia OMK pri hlasovaní prihliadajú na predložené recenzné posudky. Po zrecenzovaní výstupu zasiela AJ ostatným členom OMK informáciu o prípadnom zverejnení výstupu.

### **Recenzný postup pri komentári/manuáli**

1. Predloženie dvoch recenzentov na schválenie
2. Odsúhlasenie recenzentov, recenzného postupu a počtu bodov pre autorov predsedom/podpredsedom OMK
3. Predloženie materiálu recenzentom
4. Čas na zapracovanie pripomienok
5. Zaslanie finálneho výstupu na odsúhlasenie recenzentom
6. Vyjadrenie recenzentov
7. Zaslanie výstupu s recenznými posudkami na hlasovanie OMK
8. Hlasovanie OMK o recenzovaní výstupu
9. Informovanie o zverejnení výstupu

Na úvod sa predseda, resp. podpredseda OMK do 3 kalendárnych dní od prijatia žiadosti AJ o recenzovanie jej odborného výstupu vyjadrí k navrhnutým recenzentom (tu AJ pomenuje typ výstupu, typ individuálnych vkladov pri spoločnom výstupe, predloží návrh výstupu a návrh vybraných recenzentov) aj k recenznému postupu (teda či predmetný materiál spĺňa parametre výstupu, za ktorý ho označuje autorská analytická jednotka). Aspoň jeden z recenzentov musí byť odborníkom na vecnú problematiku a aspoň jeden musí byť odborníkom na metodologickú (technickú) problematiku, pričom recenzentmi môžu byť aj členovia niektorej štátnej analytickej jednotky.

AJ zašle výstup a pripomienkový hárok na zrecenzovanie recenzentom. Po zaslaní pripomienok recenzentov má AJ čas na zapracovanie pripomienok do výstupu. Následne zašle finálny výstup recenzentom, ktorí sa definitívne vyjadrí, či výstup odporúčajú alebo neodporúčajú zrecenzovať. Po prijatí oboch finálnych recenzných posudkov zasiela AJ tieto spolu s finálnou verziou výstupu na hlasovanie OMK. Členovia OMK pri hlasovaní prihliadajú na predložené recenzné posudky. Po zrecenzovaní výstupu zasiela AJ ostatným členom OMK informáciu o prípadnom zverejnení výstupu.

### **VI.3.3 Hlasovanie o výstupe v OMK**

Hlasovanie OMK je pri recenznom konaní dôležité, keďže podľa štatútu je OMK garantom kvality výstupov analytických jednotiek. Je dôležité, aby OMK zodpovedala za každý výstup, ktorý zrecenzuje, keďže od toho sa bude do veľkej miery odvíjať reputácia nielen individuálnych analytických jednotiek, ale celého systému analytických jednotiek vo verejnej správe.

#### **Zvolanie hlasovania**

V prípade recenzného konania elektronické rokovanie OMK nezvoláva predseda OMK, ale ktorákoľvek analytická jednotka a hlasuje sa výlučne o recenzovaní konkrétneho výstupu s tým, že každý hlasujúci člen odpovedá emailom všetkým adresátom (prípadne sa hlasovanie realizuje iným vhodným

spôsobom)<sup>8</sup>. **Analytická jednotka, ktorá spúšťa hlasovanie o recenzovaní svojho výstupu stanoví čas, dokedy majú ostatní členovia OMK hlasovať.** Tento by mal zohľadniť rozsah a analytickú náročnosť predkladaného výstupu a mal by sa odvíjať od času ktorý na zrecenzovanie výstupu dostanú recenzenti.

### **Termín hlasovania**

Východiskom pre stanovenie dĺžky času na hlasovanie OMK by mal byť čas, ktorý dostanú recenzenti na prípravu recenzných posudkov. Pri rozsahovo menších materiáloch (komentár/manuál) by to spravidla malo byť aspoň 5 kalendárnych dní, pri rozsahovo väčších materiáloch by to malo byť aspoň 10 kalendárnych dní. Analytická jednotka môže vo výnimočných prípadoch požiadať o skrátené hlasovanie OMK na kratší ako odporúčaní čas, avšak musí uviesť zdôvodnenie pre neštandardnú lehotu.

### **Odporúčania recenzentov**

V prípade, že sa recenzné posudky v záverečnom hodnotení výstupu nezhodujú (teda niektorý recenzent odporúča a iný neodporúča výstup schváliť), prípadne viacerí alebo všetci recenzenti neodporúčajú výstup schváliť, pri spustení hlasovania musí o tom analytická jednotka informovať ostatných členov OMK a zdôvodniť, prečo výstup napriek nesúhlasnému stanovisku recenzenta predkladá na hlasovanie.

### **Spôsob hlasovania**

**Výstup je považovaný za zrecenzovaný, ak za jeho zrecenzovanie explicitne zahlasuje nadpolovičná väčšina členov OMK v stanovenom termíne.** Každý člen OMK hlasuje o každom výstupe na základe vlastného uváženia s tým, že recenzné posudky slúžia ako odborné odporúčanie k hlasovaniu členov OMK. Od členov OMK sa očakáva, že si na základe poskytnutých vstupov na materiál urobia vlastný názor a podľa neho sa rozhodnú, ako o výstupe zahlasujú, či budú hlasovať za alebo proti alebo sa hlasovania v ojedinelých prípadoch zdržia. Dobrou praxou je uviesť pri hlasovaní (bez ohľadu na spôsob hlasovania) k predmetnému materiálu vlastný komentár, prípadne stručné pripomienky, ktoré môžu prispieť k skvalitneniu materiálu. Tie sú vhodné najmä v prípade, ak člen OMK hlasoval proti zrecenzovaniu výstupu, prípadne sa hlasovania dobrovoľne zdržal, keďže tým partnerskej AJ priamo odporúča, ako výstup vylepšiť tak, aby dosiahol požadovanú úroveň.

**Povinnosť zdržať sa hlasovania platí v prípade, ak ide o vlastný výstup člena OMK, resp. o výstup jeho analytickej jednotky.** V prípade, že sa z uvedených dôvodov musí hlasovania zdržať viacero členov OMK, platí, že výstup je zrecenzovaný, ak zaň hlasuje nadpolovičná väčšina ostatných členov OMK.

### **Hlasovanie bez rozhodnutia**

V prípade, že predstaviteľ analytickej jednotky nehlasuje v požadovanom termíne, jeho hlas sa nezaráta ani k hlasom za, ani k hlasom proti, ani k zdržal sa, ide o nehlasovanie. V prípade, že po viacerých dňoch

---

<sup>8</sup> Medzi adresátmi musí byť vždy predseda OMK a tiež tajomník OMK, aby bolo efektívne možné viesť evidenciu recenzných konaní, ak sa tak nedeje automatizovaným systémom.



odo dňa odoslania výstupu na hlasovanie sa ani jeden člen OMK nevyjadril k materiálu explicitne, analytická jednotka pripomenie v dostatočnom predstihu ostatným členom OMK blížiaci sa termín uzavretia hlasovania o výstupe. **V prípade ak nedôjde k hlasovaniu zo strany väčšiny členov OMK v stanovenom termíne je možné automaticky predĺžiť termín hlasovania opätovne na ten istý čas, ako bol určený v pôvodnej výzve na hlasovanie.** Ak ani po uplynutí tejto doby nedosiahne výstup požadovaný počet hlasov za, bude pokladaný za nezrecenzovaný. Takýto materiál je možné bez zmien opätovne predložiť na hlasovanie OMK.

## Výsledky hlasovania

Výstup, ktorý OMK nezrecenzovala môže byť po prepracovaní opätovne predložený na recenzné konanie, ktoré sa v takom prípade opakuje od začiatku, vrátane vypracovania posudkov recenzentov a hlasovania OMK. S cieľom posilniť transparentnosť recenzného procesu by mali byť recenzné posudky ako aj spôsob hlasovania v OMK a prípadné komentáre k hlasovaniu zverejňované online. Pri posudkoch platí, že s ich zverejnením a uvedením svojho mena ako mena recenzenta vo výstupe musí súhlasiť samotný recenzent. Dobrou praxou je v prípade súhlasu recenzenta s uvedením mena a zverejnením posudku priložiť recenzný posudok k samotnému výstupu pri zverejnení. Pokiaľ ide o hlasovanie OMK o recenzovaní výstupu, zverejňuje sa hlasovanie jednotlivých členov OMK, termín rozhodnutia ako aj celkový záver hlasovania, pričom diať by sa tak malo na spoločnej online platforme AJ. Aktuálne je ňou stránka [www.analytickekapacity.sk](http://www.analytickekapacity.sk).

### Box 3: Hlavné pravidlá hlasovania o recenzovaní v OMK

- Člen OMK hlasuje o recenzovaní výstupu podľa vlastného uváženia, vítané sú jeho/jej námety na skvalitnenie výstupu
- Ak AJ žiada o hlasovanie v OMK napriek negatívnemu/negatívnym posudkom recenzentov musí svoje konanie zdôvodniť.
- Člen OMK sa povinne zdrží hlasovania ak:
  - ide o výstup daného člena OMK
  - ide o výstup jeho analytickej jednotky
- Ak dostatočný počet členov OMK nehlasuje v stanovenom termíne, hlasovanie sa ešte raz predĺži o rovnaký čas, ako bol určený pôvodne
- Výstup je zrecenzovaný, ak za jeho zrecenzovanie explicitne zahlasuje nadpolovičná väčšina členov OMK v stanovenom termíne
- Nezrecenzovaný výstup musí prejsť po prepracovaní novým recenzným konaním

## VI.4 Otvorenosť analytických výstupov

Otvorenosť alebo zverejnenie analytických výstupov je jedným z kritérií na posúdenie kvality analytickej jednotky. Na jednej strane umožňuje publikácia analytických výstupov posilňovať transparentnosť a na strane druhej slúži ako efektívna kontrola práce analytickej jednotky. Analytickým jednotkám by malo

záležať na verejnej informovanosti a zrozumiteľnosti dopadov rôznych politík na každodenný život. V rámci otvorenosti výstupov by teda analytické jednotky mali prispievať k odbornej i širšej diskusii založenej na relevantných dátach a zrozumiteľnosti ich dopadov.

Zverejňované by mali byť predovšetkým tie výstupy analytickej jednotky, ktoré úspešne prešli recenzným konaním popísaným vyššie. Výstupy, ktoré recenzným konaním neprešli alebo ním neprešli úspešne by mali byť označené ako nerecenzované, resp. by mali byť umiestnené zvlášť od recenzovaných výstupov. Preto je dôležité pri recenzovaných výstupoch postupovať v súlade s popisom v časti Výsledky hlasovania v podkapitole VI.3.3.

Recenzované výstupy analytických jednotiek by mali byť zverejnené v elektronickej forme online (na vlastnej webstránke, webstránke rezortu, spoločnej platforme pre analytické výstupy<sup>9</sup> a pod.). Zverejnený by mal byť nielen samotný výstup, ale aj jeho nevyhnutné súčasti, ako sú popísané v tabuľke vyššie (dáta, skriptá, zoznam zdrojov, zdrojové údaje a podobne).

Samozrejme, nie všetky zrecenzované analytické výstupy musia byť zároveň zverejnené. AJ informuje svojich partnerov v OMK a medzi pozorovateľmi o tom, že jej recenzovaný výstup bol zverejnený, prípadne o tom, že sa neplánuje zverejnenie predmetného recenzovaného výstupu. Najmä výstupy, ktoré pôvodne vznikli ako interný podklad, no spĺňajú náležitosti analýzy/komentára alebo manuálu nemusia byť napriek zrecenzovaniu neskôr publikované.

Druhou zložkou otvorenosti výstupov je pravidelná a efektívna komunikácia AJ s verejnosťou. AJ môže s verejnosťou **komunikovať aj pravidelným blogom alebo prostredníctvom konta na sociálnej sieti**. V prípade možnosti sú tiež odporúčané vyjadrenia či rozhovory v tematickej oblasti analytickej jednotky pre odborné či všeobecné relevantné médiá.

## VII. Kritériá kvality analytických jednotiek

### Sledovanie kvality AJ

Vzhľadom na budovanie jednotnej siete analytických jednotiek je kľúčové, aby všetky analytické jednotky spĺňali určité základné štandardy kvality. Keďže úlohou analytických jednotiek je poskytovať analytický servis pre zodpovedné rozhodovanie vo verejnom sektore, kvalita analytickej jednotky je rozhodujúcim faktorom a základným predpokladom pre plnenie tejto úlohy.

Kvalitu samotných analytických jednotiek bude riadiaci výbor posudzovať podľa štyroch kritérií: riadiaca pôsobnosť, spôsob výberu zamestnancov, kvalita výstupov a ich otvorenosť. Monitorovať plnenie týchto kritérií bude odborná-metodická komisia a garantom dodržiavania kritérií je riadiaci výbor.

### Riadiaca pôsobnosť

Analytická jednotka s aspoň tromi analytickými zamestnancami (vrátane riaditeľky/a) na ústrednom orgáne štátnej správy by mala spadať do priamej riadiacej pôsobnosti ministra, štátneho tajomníka resp.

---

<sup>9</sup> [www.analytickekapacity.sk](http://www.analytickekapacity.sk)

generálneho tajomníka služobného úradu, resp. do pôsobnosti pozícií, ktoré na daných štátnych úradoch hierarchicky zodpovedajú postom ministra, štátneho tajomníka a generálneho tajomníka služobného úradu (viď časť II. Definícia analytickej jednotky v tomto materiáli). Je v záujme samotnej analytickej jednotky, aby bolo jej hierarchické umiestnenie v organizačnej štruktúre zadefinované práve takto. Ide o vstupný predpoklad efektívneho fungovania analytickej jednotky s reálnym dopadom na prijímanie rozhodnutí.

### **Výber zamestnancov**

Jedným z kritérií pre hodnotenie kvality analytických jednotiek je spôsob výberu ich analytických zamestnancov. Tento by mal prebiehať jednotným spôsobom podľa popisu v kapitole III. Jeho integrálnou jednotnou súčasťou zhodnou pre všetkých analytikov by malo byť testovanie analytického myslenia (psychodiagnostické testovanie) a zmiešaná písomná a ústna prípadová štúdia. Naplnenie tohto kritéria je základným predpokladom pre zaistenie jednotne kvalitných ľudských zdrojov na štátnych analytických jednotkách. V prípade, že AJ v hodnotiacom období neprijme žiadneho analytického zamestnanca, toto kritérium sa za dané obdobie u nej neposudzuje a teda nie je bodované.

### **Kvalita výstupov**

Ďalším kritériom kvality analytických jednotiek je kvalita analytických výstupov, ktoré analytická jednotka produkuje. Kvalita analytických výstupov sa posudzuje v rámci recenzného konania a tento proces zastrešuje odborná-metodická komisia. Základným ukazovateľom kvality výstupov je potom počet zrecenzovaných výstupov danej analytickej jednotky. Ideálny počet zrecenzovaných výstupov závisí od veľkosti analytickej jednotky, avšak základným pravidlom je, že všetky a najmä publikované výstupy analytickej jednotky by mali byť zrecenzované.

### **Otvorenosť výstupov**

Ďalším z kritérií kvality analytických jednotiek je otvorenosť výstupov analytickej jednotky, teda najmä zverejňovanie zrecenzovaných výstupov analytickej jednotky online. Druhou zložkou otvorenosti výstupov je aj komunikácia analytickej jednotky s verejnosťou prostredníctvom pravidelných blogov alebo zverejňovaním postov na profile sociálnej siete analytickej jednotky. Vhodné je tiež ak analytické jednotky aktívne informujú o svojich výstupoch okrem verejnosti aj médiá, realizujú mediálne workshopy či mediálne brifingy, aby svoje výstupy dostali do povedomia a tiež ponúkajú médiám respondentov na odborné témy z vlastných radov.

Doplňujúce body pre dosiahnutie kritéria kvality v otvorenosti výstupov je možné dosiahnuť alternatívnym spôsobom - komunikáciou s verejnosťou, ktorou sa rozumie: publikácia aspoň 4 blogov za rok alebo zverejnenie aspoň 24 statusov na sociálnej sieti ročne, prípadne dva uverejnené printové a audiovizuálne výstupy v relevantných médiách ročne, ktoré sa tematicky venujú výhradne konkrétnemu materiálu alebo práci danej analytickej jednotky. Možná je aj rôzna kombinácia spomenutých foriem komunikácie v nasledujúcom zložení: 2 blogy ročne a 12 postov ročne (1 bod), 2 blogy ročne a 1 mediálny výstup ročne (1 bod) a 12 postov ročne a 1 mediálny výstup ročne (1 bod). V prípade nejasností o uznaní bodov rozhoduje RV.

Tabuľka 4: Otvorenosť výstupov

zverejňovanie výstupov online	komunikácia s verejnosťou		
	4 publikované blogy ročne	24 publikovaných postov na sociálnych sieťach ročne	2 mediálne výstupy o materiáli resp. o práci AJ ročne
1 bod / výstup	1 bod / 4 blogy	1 bod / 24 postov	1 bod / 2 mediálne výstupy
	0,5 bodu / 2 blogy	0,5 bodu / 12 postov	0, 5 bodu / 1 výstup

### Kritériá kvality v závislosti od veľkosti analytickej jednotky

Vzhľadom na pomerne veľké disparity medzi počtami analytických zamestnancov rôznych analytických jednotiek je vhodné nastaviť výstupné kritériá tak, aby bolo možné ich splniť aj s menším počtom analytických zamestnancov.

Rozlišujeme preto tri veľkosti analytickej jednotky:

Malá AJ: 3-7 analytických zamestnancov na plný úväzok (vrátane riaditeľky/a)

Stredná: 8-14 analytických zamestnancov na plný úväzok (vrátane riaditeľky/a)

Veľká: 15 a viac analytických zamestnancov na plný úväzok (vrátane riaditeľky/a)

Keďže počas hodnotiaceho obdobia môže dôjsť k zmene počtu analytických zamestnancov, pre účely hodnotenia kvality sa za záväzný počet pre dané hodnotiace obdobie bude považovať počet analytických zamestnancov na začiatku hodnotiaceho obdobia, ktorý nahlásia jednotlivé analytické jednotky.

Pokiaľ ide o riadiacu pôsobnosť a výber zamestnancov, tieto vstupné kritériá sú pre všetky analytické jednotky rovnaké, keďže veľkosť analytickej jednotky v nich nezohráva nijakú úlohu.

### Proces monitorovania kritérií kvality

Proces monitorovania kritérií kvality vykonáva odborná-metodická komisia pre analytické jednotky najmä vedením evidencie o zrealizovaných a prebiehajúcich recenzných konaniach. Ak to však vedenie OMK uzná za vhodné, môže si kedykoľvek dožiadať informácie o plnení ostatných kritérií kvality analytickou jednotkou a o súhrnej situácii môže kedykoľvek informovať garanta plnenia kritérií kvality, ktorým je riadiaci výbor. V prípadoch, kedy dochádza k pomalému alebo nedochádza k plneniu kritéria kvality výstupov, vedenie OMK v spolupráci s dotknutou analytickou jednotkou vyhodnocuje dôvody tohto stavu, poskytuje súčinnosť pri jeho odstraňovaní a informuje riadiaci výbor.

## VII.1 Proces hodnotenia kvality analytických jednotiek

### Časový rámec hodnotenia kvality

Kontrolu plnenia kritérií kvality analytickými jednotkami vykonáva v pravidelných ročných intervaloch riadiaci výbor. Spravidla ide o hodnotiace obdobie od 1. januára do 31. decembra daného kalendárneho roka, prípadne o iné obdobie 12 mesiacov, pričom o presnom termíne začiatku a konca hodnotiaceho obdobia rozhoduje riadiaci výbor a informuje o tom analytické jednotky prostredníctvom predsedu OMK. Hodnotiace obdobie v trvaní 1 roka resp. 12 mesiacov označujeme ako bežné hodnotiace obdobie, v rámci ktorého sú definované kritériá kvality v rozsahu popísanom nižšie.

V prípade, že ide o novovznikajúcu analytickú jednotku, ktorá len nabieha na jednotné procesy definované v tejto metodike, sa môže riadiaci výbor dohodnúť s analytickou jednotkou na prechodnom období v trvaní napríklad polroka (6 mesiacov), pričom aj v skrátenom režime budú aplikovateľné špecifické kritériá kvality spravidla v užšom rozsahu.

### Spôsob hodnotenia kvality analytických jednotiek

Hodnotenie kvality analytických jednotiek vykonáva riadiaci výbor v týždňoch nasledujúcich po uzavretí hodnotiaceho obdobia na základe podkladov predložených na tento účel analytickými jednotkami združenými v OMK. Na účely hodnotenia kvality predkladá každá analytická jednotka, ktorá je členom OMK, riadiacemu výboru nasledujúce podklady a informácie:

Tabuľka 5: Podklady k hodnoteniu kvality AJ

Kritérium	Požadované podklady
Riadiaca pôsobnosť	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizačná štruktúra (organigram) a organizačný poriadok s jasným popisom priamej riadiacej pôsobnosti, pod ktorú analytická jednotka spadá;</li><li>• V prípade zmien v dokumentoch vyššie počas daného obdobia alebo v prípade plánovaných zmien v dokumentoch v krátkom nadchádzajúcom období je potrebné priložiť pôvodnú aj novú verziu;</li><li>• V prípade zmeny postavenia AJ v hodnotiacom období sa do úvahy berie stav na začiatku hodnotiaceho obdobia.</li></ul>
Počet a výber zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menný zoznam zamestnancov AJ pracujúcich na plný úväzok vrátane riadiacich pracovníkov, vrátane popisu ich hlavnej činnosti (dôležité je odlišenie analytických a neanalytických zamestnancov) na začiatku a na konci hodnotiaceho obdobia, resp. na začiatku nasledujúceho hodnotiaceho obdobia;</li><li>• Menný zoznam novoprijatých zamestnancov AJ za dané obdobie aj s termínom nástupu a menný zoznam zamestnancov ktorí nastúpia na analytickú jednotku na začiatku nového hodnotiaceho obdobia;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Záznam zo zápisnice z výberového konania, na základe ktorého bola prijatá nová osoba na AJ obsahujúci výpočet všetkých absolvovaných skúšok (písomných aj ústnych) a príslušný počet bodov danej osoby ku každej absolvovanej skúške;</li> <li>• V prípade ak v hodnotiacom období neprijala AJ žiadneho nového analytického pracovníka, predmetné kritérium kvality sa u nej neposudzuje.</li> </ul>
<b>Kvalita výstupov*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predloženie recenzovaných výstupov<sup>10</sup>, podkladových dát k nim a všetkých recenzných posudkov pre každý predkladaný výstup aj s informáciou o priebehu recenzného konania a hlasovaní v OMK;</li> <li>• Posudzovať je možné len výstupy, pri ktorých už bolo ukončené recenzné konanie (pokiaľ sa recenzovanie výstupu ťahá počas niekoľkých hodnotiacich období, posudzovať je ho možné až na záver hodnotiaceho obdobia, v ktorom úspešne prešiel hlasovaním v OMK).</li> </ul>
<b>Otvorenosť výstupov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstupy by mali byť dostupné primárne v elektronickej forme, čo sa dokladá funkčným odkazom na konkrétny zverejnený výstup na webstránke AJ, resp. na inej online platforme;</li> <li>• Informácia o spôsobe aktívnej komunikácie AJ s verejnosťou podložená funkčnými odkazmi na sociálne siete/blogy/mediálne výstupy;</li> <li>• Predkladať je možné len výstupy, ktoré boli elektronicky zverejnené v predmetnom hodnotiacom období (pokiaľ bol výstup zrecenzovaný v inom hodnotiacom období, no nebol publikovaný v rovnakom hodnotiacom období, predložiť ho na hodnotenie kvality v rámci tohto kritéria je možné až na záver hodnotiaceho obdobia, v ktorom bol výstup úspešne zverejnený online).</li> </ul>

V prípade potreby či nejasností si riadiaci výbor môže vyžiadať od analytickej jednotky ďalšie podklady potrebné pre objektívne vyhodnotenie jej plnenia kritérií kvality a rozhodnúť o nich. Samotný proces vyhodnotenia kvality trvá od momentu doručenia všetkých nevyhnutných podkladov analytickej jednotkou v priemere dva týždne. Následne riadiaci výbor vyvodí závery a navrhne a odsúhlasí ďalší postup, ktorý napokon komunikuje ďalej OMK.

<sup>10</sup> Recenzovaným výstupom sa rozumie výstup, ktorý úspešne prešiel recenzným konaním. Nerecenzovaným výstupom sa rozumie výstup, ktorý neprešiel recenzným konaním alebo ktorý nebol v recenznom konaní úspešný.

\* Pokiaľ sa výstupy, podkladové dáta k nim, recenzné háčky aj evidencia hlasovania v OMK spravujú v automatizovanom recenznom systéme, analytická jednotka ich na hodnotenie nepredkladá, RV využije na hodnotenie podklady z recenzného systému.

## VII.2 Kritériá kvality v bežnom hodnotiacom období

Tabuľka 6: Malá analytická jednotka (3-7 analytických zamestnancov vrátane riadiacich pracovníkov)

Kritériá kvality malej analytickej jednotky (od 3 do 7 analytikov)	Skóre
<b>A. Riadiaca pôsobnosť (min. 2 body)</b>	
– AJ priamo pod ministrom / predsedom ÚOŠS	3 body
– AJ pod ŠT, GTSÚ	2 body
– za každý ďalší medzistupeň riadenia	-1 bod
<b>B. Výber zamestnancov (max. aj min. 5 bodov, resp. bez posúdenia)</b>	
– výber s úspešným testovaním analytických zručností a prípadovej štúdie	5 bodov
– absencia testovania analytických zručností a prípadovej štúdie alebo výber uchádzača, ktorý neuspel v predpísanom testovaní	0 bodov
<b>C. Kvalita výstupov (min. 4 body)</b>	
<b>Podmienkou je vyprodukovať aspoň jeden výstup v kvalite analýzy resp. dva iné výstupy.</b>	
– recenzovaná analýza	4 body
– recenzovaný komentár/ manuál	2 body
– nerecenzovaný výstup alebo výstup, ktorý neprešiel recenzným konaním úspešne (bez ohľadu na počet)	0 bodov
<b>D. Otvorenosť výstupov (min. 2 body)</b>	
<b>Zverejnený musí byť aspoň jeden recenzovaný výstup (ak analytická jednotka aktívne komunikuje s verejnosťou).</b>	
– zverejnenie recenzovaného výstupu	1 bod
– zverejnenie nerecenzovaného výstupu	0 bodov
– aktívna komunikácia AJ s verejnosťou (sociálne siete, blogy, mediálne výstupy) <sup>11</sup>	1 bod
<b>SPOLU (ak sa posudzuje aj B)</b>	<b>min. 13 bodov</b>

Tabuľka 7: Stredná analytická jednotka s 8-14 analytickými zamestnancami (vrátane riadiacich pracovníkov)

Kritériá kvality strednej analytickej jednotky (8-14 analytikov)	Skóre
<b>A. Riadiaca pôsobnosť (min. 2 body)</b>	
– AJ priamo pod ministrom / predsedom ÚOŠS	3 body
– AJ pod ŠT, GTSÚ	2 body
– za každý ďalší medzistupeň riadenia	-1 bod
<b>B. Výber zamestnancov (max. aj min. 5 bodov, resp. bez posúdenia)</b>	
– výber s úspešným testovaním analytických zručností a prípadovej štúdie	5 bodov
– absencia testovania analytických zručností a prípadovej štúdie alebo výber uchádzača, ktorý neuspel v predpísanom testovaní	0 bodov

<sup>11</sup> Za aktívnu komunikáciu sa považuje: 1. aspoň 4 zverejnené blogy ročne alebo 2. aspoň 24 postov na sociálnych sieťach ročne alebo 3. aspoň dva mediálne výstupy výhradne o analytickej jednotke ročne resp. ich kombinácia popísaná v časti Otvorenosť výstupov v kapitole VII.

<b>C. Kvalita výstupov (min. 12 bodov)</b>	
<b>Podmienkou je vyprodukovať aspoň jeden výstup v kvalite analýzy a štyri iné výstupy, resp. 2 výstupy v kvalite analýzy a dva iné výstupy, resp. tri výstupy v kvalite analýzy.</b>	
– recenzovaná analýza	4 body
– recenzovaný komentár/ manuál	2 body
– nerecenzovaný výstup alebo výstup, ktorý neprešiel recenzným konaním úspešne (bez ohľadu na počet)	0 bodov
<b>D. Otvorenosť výstupov (min. 3 body)</b>	
<b>Zverejnené musia byť aspoň dva recenzované výstupy (ak analytická jednotka aktívne komunikuje s verejnosťou).</b>	
– zverejnenie recenzovaného výstupu	1 bod
– zverejnenie nerecenzovaného výstupu	0 bodov
– aktívna komunikácia AJ s verejnosťou (sociálne siete, blogy, mediálne výstupy)	1 bod
<b>SPOLU (ak sa posudzuje aj B)</b>	<b>min. 22 bodov</b>

Tabuľka 8: Veľká analytická jednotka s 15 a viac analytickými zamestnancami (vrátane riadiacich pracovníkov)

<b>Kritériá kvality veľkej analytickej jednotky ( viac ako 15 analytikov)</b>	<b>Skóre</b>
<b>A. Riadiaca pôsobnosť (min. 2 body)</b>	
– AJ priamo pod ministrom / predsedom ÚOŠS	3 body
– AJ pod ŠT, GTSÚ	2 body
– za každý ďalší medzistupeň riadenia	-1 bod
<b>B. Výber zamestnancov (max. aj min. 5 bodov, resp. bez posúdenia)</b>	
– výber s úspešným testovaním analytických zručností a prípadovej štúdie	5 bodov
– absencia testovania analytických zručností a prípadovej štúdie alebo výber uchádzača, ktorý neuspel v predpísanom testovaní	0 bodov
<b>C. Kvalita výstupov (min. 16 bodov)</b>	
<b>Podmienkou je vyprodukovať aspoň dva výstupy v kvalite analýzy a štyri iné recenzované výstupy alebo tri výstupy v kvalite analýzy a dva iné recenzované výstupy alebo musí analytická jednotka vyprodukovať štyri výstupy v kvalite analýzy.</b>	
– recenzovaná analýza	4 body
– recenzovaný komentár/ manuál	2 body
– nerecenzovaný výstup alebo výstup, ktorý neprešiel recenzným konaním úspešne (bez ohľadu na počet)	0 bodov
<b>D. Otvorenosť výstupov (min. 4 body)</b>	
<b>Zverejnené musia byť aspoň tri recenzované výstupy (ak analytická jednotka aktívne komunikuje s verejnosťou).</b>	
– zverejnenie recenzovaného výstupu	1 bod
– zverejnenie nerecenzovaného výstupu	0 bodov
– aktívna komunikácia AJ s verejnosťou (sociálne siete, blogy, mediálne výstupy)	1 bod
<b>SPOLU (ak sa posudzuje aj B)</b>	<b>min. 27 bodov</b>



Minimálne podmienky pre splnenie kritérií kvality a otvorenosti pre každú veľkosť analytickej jednotky sumarizuje tabuľka nižšie.

Tabuľka 9: Minimálne kritériá kvality v bežnom období

Veľkosť jednotky	Malá analytická jednotka		Stredná analytická jednotka		Veľká analytická jednotka		
Počet analytikov	3-7		8-14		nad 15		
<b>KRITÉRIUM KVALITY</b>							
Minimálna produkcia	1 analýza	2 iné výstupy	1 analýza + 4 iné	2 analýzy + 2 iné	2 analýzy + 4 iné	3 analýzy + 2 iné	4 analýzy
<b>Minimálny počet bodov</b>	<b>4 body</b>	<b>4 body</b>	<b>12 bodov</b>	<b>12 bodov</b>	<b>16 bodov</b>	<b>16 bodov</b>	<b>16 bodov</b>
<b>KRITÉRIUM OTVORENOSTI</b>							
Publikovaný počet	1	2	2	3	3	4	
Komunikácia s verejnosťou (A/N)	A	N	A	N	A	N	
<b>Minimálny počet bodov</b>	<b>2 body</b>	<b>2 body</b>	<b>3 body</b>	<b>3 body</b>	<b>4 body</b>	<b>4 body</b>	

### Postup pri nesplnení kritérií kvality

Počas hodnotiaceho obdobia existuje priestor pre vzájomnú spoluprácu a pomoc analytických jednotiek aj pokiaľ ide o napĺňanie kritérií kvality. Pokiaľ má analytická jednotka ťažkosti s napĺňaním niektorého kritéria kvality, mala by iniciatívne požiadať o bilaterálnu konzultáciu predstaviteľa úspešnej analytickej jednotky, prípadne predsedu OMK. **Pokiaľ sa analytickej jednotke nedarí v napĺňaní kritéria produkcie výstupov, je vhodné, aby požiadala o konzultáciu, metodickú pomoc či priamo spoluprácu na projekte skúsenejšiu úspešnú analytickú jednotku.** Priestor je tiež na realizáciu odborných stáží na inej analytickej jednotke.

Pokiaľ sa analytická jednotka nazdáva, že v bežnom hodnotiacom období nespĺní minimálne kritériá kvality stanovené pre jej veľkosť, informuje o tomto riziku čo najskôr, najneskôr jeden mesiac pred ukončením hodnotiaceho obdobia odbornou-metodickú komisiu i riadiaci výbor. **Predseda riadiaceho výboru v spolupráci s predsedom/podpredsedom OMK ustanovia ozdravný výbor zložený z odborníkov, ktorý vykoná audit v neúspešnej analytickej jednotke a navrhne opatrenia a primerané časové obdobie na ich implementáciu analytickou jednotkou.** Na základe odporúčaní ozdravného výboru by mal riadiaci výbor poskytnúť analytickej jednotke primeraný čas na nápravu. Termín sa spravidla predlžuje o 6 mesiacov po skončení daného hodnotiaceho obdobia, o presnom trvaní prípadného predĺženia s ohľadom na konkrétny problém analytickej jednotky rozhodne riadiaci výbor.

**Ak ani v predĺženom termíne nedôjde k náprave a analytická jednotka ani v predĺženom termíne nespĺní minimálne kritériá kvality, môže riadiaci výbor dočasne vylúčiť analytickú jednotku z členstva v OMK. Súčasťou vylúčenia analytickej jednotky z OMK môže byť tiež verejná informácia, v rámci ktorej budú pomenované analytické jednotky, ktoré nespĺnili kritériá kvality.**

## Kvalita AJ a financovanie

V prípade vzniku jednotného systému financovania analytických jednotiek bude zavedený mechanizmus, ktorý prepojí financovanie analytickej jednotky na jej kvalitu. Cieľom je aj prostredníctvom financovania podporiť kvalitu analytických jednotiek.

### *Box 4: Postup pri nesplnení kritérií kvality AJ*

- Bilaterálne konzultácie, vzájomná metodická pomoc, spolupráca analytických jednotiek, sťaž;
- AJ informuje OMK a RV o riziku nesplnenia kritérií kvality;
- RV zriadi ozdravný výbor, ten navrhne ozdravné opatrenia a termín ich implementácie;
- V prípade nesplnenia opatrení je pozastavené členstvo AJ v OMK, pričom RV môže o tejto situácii informovať verejne.

## Príloha 1: Štatút riadiaceho výboru pre analytické jednotky

### ŠTATÚT

#### Riadiaceho výboru pre analytické jednotky

##### Článok 1. Úvodné ustanovenia

- (1) Riadiaci výbor pre analytické jednotky (ďalej len „výbor“) je zriadený s cieľom riadiť rozvoj analytických jednotiek pôsobiacich na ústredných orgánoch štátnej správy, podporovať ich nezávislé a stabilné fungovanie, asistovať im pri zabezpečovaní vzdelávania interných kapacít i pri získavaní analytických kapacít z externého prostredia, odborne posudzovať ich aktivity a kvalitu, strategické otázky riadenia a transparentnej komunikácie výsledkov.
- (2) Výbor je zároveň výkonným orgánom pre riadenie a monitorovanie národného projektu „Budovanie a rozvoj kapacít analytických jednotiek na vybraných ústredných orgánoch štátnej správy“ (ďalej len „projekt“).
- (3) Tento štatút upravuje postavenie, pôsobnosť, právomoci, zloženie a činnosť výboru a je záväzný pre jeho členov, prijímateľa a partnerov projektu.

##### Článok 2. Postavenie, pôsobnosť a právomoci výboru

- (1) Výbor je tiež výkonným orgánom pre riadenie a monitorovanie aktivít analytických jednotiek jednotlivých orgánov štátnej správy združených v Odborno-metodickej komisii projektu (ďalej len „OMK“) a jej pozorovateľov.
- (2) Úlohou výboru je:
  - a. riadiť a koordinovať rozvoj analytických jednotiek v rámci štátnej správy;
  - b. podporovať ich nezávislé fungovanie a finančnú stabilitu;
  - c. priznávať a odoberať organizačnej jednotke štatút analytickej jednotky a teda aj členstvo v OMK;
  - d. strategicky usmerňovať aktivity analytických jednotiek;
  - e. asistovať im pri zabezpečovaní vzdelávania interných kapacít i pri získavaní analytických kapacít z externého prostredia;
  - f. koordinovať a usmerňovať činnosť analytických jednotiek pokiaľ ide o kvalitu ich výstupov, strategické otázky riadenia a transparentnú komunikáciu výsledkov;
  - g. vydávať záväzné materiály upravujúce postupy v rámci jednotlivých činností;
  - h. schvaľovať štatút OMK a na návrh OMK schvaľovať jeho zmeny a doplnenia.
- (3) Úlohou výboru v kontexte projektu je:
  - a. strategicky usmerňovať aktivity projektu tak, aby sa plnili jeho ciele;
  - b. predkladať odporúčania projektovému tímu na vykonanie zmien v implementácii projektu na základe aktuálneho stavu implementácie;
  - c. pripomienkovať a schvaľovať strategické výstupy a materiály jednotlivých aktivít projektu;

- d. schvaľovať hodnotiace správy projektu vrátane napĺňania merateľných ukazovateľov;
- e. rozhodovať o riešeníach rizikových aspektov projektu v rámci projektu;
- f. korigovať v odôvodnených prípadoch rozhodnutie OMK;
- g. schvaľovať tento štatút, jeho zmeny a doplnenia.

### **Článok 3. Zloženie výboru**

- (1) Výbor sa skladá zo šiestich členov a tajomníka bez hlasovacieho práva.
- (2) Ustanovujúcich členov výboru menuje do funkcie prijímateľ projektu.
- (3) Troch ustanovujúcich členov menuje prijímateľ projektu spomedzi zástupcov analytických jednotiek združených v OMK, preferovane ide o zástupcov úradu vlády, ministerstva financií a ministerstva vnútra.
- (4) Troch ustanovujúcich členov výboru menuje prijímateľ projektu spomedzi zástupcov odbornej verejnosti, najmä akademického prostredia a tretieho sektora na návrh členov výboru podľa odseku (3).
- (5) Predsedu a podpredsedu volia spomedzi seba členovia výboru nadpolovičnou väčšinou hlasov na ustanovujúcej schôdzi. Na ustanovujúcu schôdzu sa vzťahujú aplikovateľné náležitosti rokovania opísané v článku 5 tohto štatútu.
- (6) Tajomníka výboru odsúhlasujú členovia výboru na návrh predsedu nadpolovičnou väčšinou hlasov.
- (7) Členstvo vo výbore zaniká:
  - a. vystúpením v deň doručenia e-mailového oznámenia člena o vystúpení z výboru tajomníkovi výboru;
  - b. vylúčením v deň schválenia návrhu predloženého iným členom na vylúčenie člena;
  - c. úmrtím člena výboru alebo vyhlásením za mŕtveho;
  - d. pri členoch podľa odseku 3 dňom ukončenia pôsobenia v danej inštitúcii a funkcii;
  - e. neúčastou člena na dvoch po sebe nasledujúcich zasadnutiach výboru bez ospravedlnenia,
  - f. zánikom výboru.
- (8) V prípade zániku členstva ustanovujúceho člena výboru, každého nového člena volia nadpolovičnou väčšinou všetkých hlasov členovia OMK na návrh výboru pri zachovaní pomeru troch zástupcov z radov analytických jednotiek združených v OMK a troch zástupcov odbornej verejnosti, najmä akademického prostredia a tretieho sektora.
- (9) Členstvo vo výbore nie je platenou funkciou.

### **Článok 4. Úlohy predsedu, podpredsedu, ďalších členov výboru a tajomníka**

- (1) Predseda výboru:
  - a. riadi činnosť výboru;
  - b. zvoláva zasadnutia výboru;
  - c. navrhuje program a riadi zasadnutia výboru.
- (2) Podpredseda výboru:
  - a. zastupuje predsedu v čase jeho neprítomnosti,

- b. plní úlohy podľa pokynov predsedu.
- (3) Členovia výboru zabezpečujú úlohy výboru podľa článku 2 tohto štatútu.
- (4) Tajomník výboru:
- a. má na starosti organizačno-technické zabezpečenie zasadnutia výboru
  - b. zastrešuje administratívu výboru na základe pokynov predsedu,
  - c. pripravuje harmonogram zasadnutí výboru,
  - d. zabezpečuje distribúciu všetkých materiálov potrebných na prerokovanie v rámci zasadnutia 5 pracovných dní pred jeho konaním a to elektronicky,
  - e. vyhotovuje záznam zo zasadnutia výboru a doručuje ho v elektronickej verzii členom výboru aj OMK do 10 pracovných dní od zasadnutia výboru a zároveň zabezpečuje jeho zverejnenie na vopred dohodnutej online platforme.
  - f. zabezpečuje ďalšie úkony, podľa pokynov predsedu, resp. podpredsedu výboru, ktoré sú potrebné pre efektívne plnenie úloh výboru.

### **Článok 5. Rokovanie výboru**

- (1) Výbor zasadá minimálne raz za 6 mesiacov. V prípade potreby sa môže konať aj elektronické rokovanie výboru.
- (2) Rokovanie výboru zvoláva a vedie predseda. V prípade neprítomnosti predsedu výboru môže predseda výboru poveriť vedením rokovania vybraného člena výboru, najmä podpredsedu výboru. Rokovanie môže zvolať aj tretina členov výboru a to dorúčením návrhu programu tajomníkovi.
- (3) Účasť člena výboru na jeho rokovaní je nezastupiteľná.
- (4) Pozvánku na elektronické zasadnutie zasiela predseda alebo tajomník e-mailom najneskôr 5 pracovných dní pred dňom začiatku rokovania. Elektronické zasadnutie trvá minimálne 3 pracovné dni. Pozvánku na prezenčné rokovanie zasiela predseda alebo tajomník e-mailom najneskôr 7 pracovných dní vopred.
- (5) Program rokovania schvaľuje výbor na začiatku každého rokovania. Členovia výboru majú na začiatku rokovania právo navrhnúť zmenu programu.
- (6) Na prezenčnom rokovaní výboru sa na návrh člena výboru a so súhlasom predsedu výboru môžu zúčastniť i prizvaní nehlasujúci hostia.
- (7) Prezenčné rokovanie výboru je uznášaniaschopné, ak sa ho zúčastní nadpolovičná väčšina všetkých členov.
- (8) Závery z rokovania výbor schvaľuje formou uznesenia. Na prijatie súhlasného uznesenia je pri prezenčnom aj elektronickom rokovaní potrebná nadpolovičná väčšina hlasov všetkých členov výboru. Pri rovnosti hlasov rozhoduje hlas predsedu výboru, prípadne podpredsedu výboru, ak vedie zasadnutie výboru.
- (9) Absencia vyjadrenia sa k elektronickému hlasovaniu do stanoveného termínu sa považuje za zdržanie sa.
- (10) Členovia výboru, ktorí nesúhlasia s výsledkom hlasovania, majú právo, aby ich odlišné stanovisko bolo pripojené k zápisu z rokovania. Záujem pripojiť nesúhlasné stanovisko k zápisu

z rokovania je deklarovaný jeho zaslaním tajomníkovi výboru v termíne do 5 pracovných dní od skončenia zasadnutia.

- (11) Ak by sa člen výboru mohol pri hlasovaní ocitnúť v konflikte záujmov, deklaruje túto skutočnosť ostatným členom výboru a zdrží sa hlasovania okrem prípadov, keď sa ostatní členovia výboru uznesú na tom, že ku konfliktu záujmov nedochádza. Deklarácia o konflikte záujmov sa uvedie v zápisnici.

### **Článok 6. Záverečné ustanovenia**

- (1) Tento štatút nadobúda platnosť a účinnosť dňom jeho schválenia vo výbore.
- (2) Zmeny štatútu vykonáva predseda výboru písomnou formou po predchádzajúcom súhlase výboru.
- (3) V súvislosti s ukončením projektu dôjde v dostatočnom časovom predstihu ku komplexnému prehodnoteniu obsahu a platnosti tohto štatútu.

V Bratislave, dňa 11. septembra 2019

## Príloha 2: Štatút odborného-metodickej komisie pre analytické jednotky

### ŠTATÚT

#### Odborno-metodickej komisie pre analytické jednotky

##### Článok 1. Úvodné ustanovenia

- (1) Odborno-metodická komisia pre analytické jednotky (ďalej len „OMK“) je zriadená s cieľom koordinovať odbornú a metodickú činnosť analytických jednotiek pôsobiacich na ústredných orgánoch štátnej správy, odborne posudzovať ich aktivity a to najmä kvalitu ich výstupov.
- (2) OMK je zároveň odborným orgánom pre potreby národného projektu „Budovanie a rozvoj kapacít analytických jednotiek na vybraných ústredných orgánoch štátnej správy“ (ďalej len „projekt“).
- (3) Tento štatút upravuje postavenie, pôsobnosť, právomoci, zloženie a činnosť OMK a je záväzný pre jej členov, prijímateľa a partnerov projektu.

##### Článok 2. Postavenie, pôsobnosť a právomoci OMK

- (1) OMK je funkčne zodpovedná Riadiacemu výboru pre analytické jednotky (ďalej len „riadiaci výbor“).
- (2) Úlohou komisie je:
  - a. prijímať odborné-metodické rozhodnutia týkajúce sa analytických jednotiek;
  - b. koordinovať aktivity analytických jednotiek zaradených do projektu a aj ostatných, ktoré sa chcú dobrovoľne zúčastňovať týchto aktivít;
  - c. podieľať sa na tvorbe a aktualizácii metodiky budovania analytických kapacít;
  - d. hodnotiť kvalitu výstupov analytických jednotiek aj prostredníctvom zabezpečovania recenzných konaní;
  - e. vydávať záväzné materiály bližšie špecifikujúce postupy v rámci jednotlivých činností;
  - f. posudzovať súlad žiadosti analytických jednotiek na personálne kapacity so schválenou stratégiou;
  - g. navrhovať zmeny a doplnenia tohto štatútu.

##### Článok 3. Zloženie OMK

- (1) OMK sa skladá z členov, ktorými sú predstavitelia všetkých analytických jednotiek zaradených do projektu a tajomníka bez hlasovacieho práva. Každá analytická jednotka zaradená do projektu má v OMK len jedného predstaviteľa s jedným hlasom.
- (2) Členov OMK menuje do funkcie prijímateľ projektu na návrh príslušných analytických jednotiek zaradených do projektu.
- (3) Členom OMK sa môže stať aj predstaviteľ útvaru, ktorý spĺňa náležitosti analytickej jednotky podľa príslušnej metodiky a jeho členstvo na základe žiadosti schváli nadpolovičnou väčšinou všetkých hlasov riadiaci výbor.
- (4) Predsedu a podpredsedu volia spomedzi seba členovia OMK nadpolovičnou väčšinou hlasov na ustanovujúcej schôdzi. Na ustanovujúcu schôzdu sa vzťahujú aplikovateľné náležitosti rokovania opísané v článku 5 tohto štatútu.
- (5) Tajomníka OMK odsúhlasujú členovia OMK na návrh predsedu nadpolovičnou väčšinou hlasov.

(6) Členstvo v OMK zaniká:

- d. vystúpením v deň doručenia e-mailového oznámenia člena o vystúpení z OMK tajomníkovi OMK;
- e. vylúčením v deň schválenia návrhu podaného iným členom na vylúčenie člena;
- f. predstaviteľovi analytickej jednotky dňom odobratia štatútu analytickej jednotky riadiacim výborom;
- g. úmrtím člena OMK alebo vyhlásením za mŕtveho;
- h. dňom ukončenia pôsobenia v danej inštitúcii a funkcii;
- i. neúčastou člena na dvoch po sebe nasledujúcich zasadnutiach OMK bez ospravedlnenia,
- j. zánikom OMK.

(10) Členstvo v OMK nie je platenou funkciou.

#### **Článok 4. Úlohy predsedu, podpredsedu, ďalších členov OMK a tajomníka**

(1) Predseda OMK:

- a. riadi činnosť OMK;
- b. zvoláva zasadnutia OMK a koordinuje recenzné konania;
- c. navrhuje program a riadi zasadnutia OMK;
- d. má právo vydávať záväzné materiály bližšie špecifikujúce postupy a činnosť OMK.

(2) Podpredseda OMK:

- a. zastupuje predsedu v čase jeho neprítomnosti,
- b. plní úlohy podľa pokynov predsedu.

(3) Členovia OMK zabezpečujú úlohy OMK podľa článku 2 tohto štatútu.

(4) Tajomník OMK:

- a. má na starosti organizačno-technické zabezpečenie zasadnutia OMK;
- b. zastrešuje administratívu OMK na základe pokynov predsedu;
- c. pripravuje harmonogram zasadnutí OMK;
- d. zabezpečuje distribúciu všetkých materiálov potrebných na prerokovanie v rámci zasadnutia 5 pracovných dní pred jeho konaním a to elektronicky;
- e. vyhotovuje záznam zo zasadnutia OMK a doručuje ho v elektronickej verzii členom OMK aj riadiaceho výboru do 10 pracovných dní od zasadnutia OMK a zároveň zabezpečuje jeho zverejnenie na vopred dohodnutej online platforme;
- f. poskytuje členom asistenciu pri logistickej príprave a realizácii recenzných konaní;
- g. zabezpečuje ďalšie úkony, podľa pokynov predsedu, resp. podpredsedu OMK, ktoré sú potrebné pre efektívne plnenie úloh OMK.



## Článok 5. Rokovanie OMK

- (1) OMK zasadá minimálne raz za 3 mesiace. V prípade potreby sa môže konať aj elektronické rokovanie OMK. Rokovania OMK v rámci recenzných konaní sa riadia pravidlami definovanými v príslušnej časti metodiky.
- (2) Rokovanie OMK zvoláva a vedie predseda. V prípade neprítomnosti predsedu OMK môže predseda OMK poveriť vedením rokovania vybraného člena OMK, najmä podpredsedu OMK. Rokovanie môže zvolať aj tretina členov OMK a to dorúčením návrhu programu tajomníkovi.
- (3) Účasť člena OMK na jej rokovaní je zastupiteľná. Vopred známou neprítomnosť na rokovaní OMK oznamuje člen tajomníkovi, spolu s menom, priezviskom a funkciou osoby, ktorá ho na rokovaní OMK zastúpi. Takto poverený zástupca má hlasovacie právo.
- (4) Pozvánku na elektronické zasadnutie zasiela predseda alebo tajomník e-mailom najneskôr 5 pracovných dní pred dňom začiatku rokovania. Elektronické zasadnutie trvá minimálne 3 pracovné dni. Pozvánku na prezenčné rokovanie zasiela predseda alebo tajomník e-mailom najneskôr 7 pracovných dní vopred.
- (5) Program rokovania schvaľuje OMK na začiatku každého rokovania. Členovia OMK majú na začiatku rokovania právo navrhnúť zmenu programu.
- (6) Na prezenčnom rokovaní OMK sa na návrh člena OMK a so súhlasom predsedu OMK môžu zúčastniť i prizvaní nehlasujúci hostia.
- (7) Stálymi účastníkmi prezenčných rokovaní OMK sa na základe rozhodnutia OMK môžu stať pozorovatelia bez hlasovacieho práva, teda predstavitelia analytických jednotiek, ktoré nie sú zaradené do projektu alebo ktoré nespĺňajú náležitosti analytickej jednotky podľa metodiky alebo ktorým bol odobratý štatút analytickej jednotky, no majú záujem zúčastňovať sa niektorých aktivít.
- (8) Prezenčné rokovanie OMK je uznášaniaschopné, ak sa ho zúčastní nadpolovičná väčšina všetkých členov.
- (9) Závery z rokovania schvaľuje OMK formou uznesenia. Na prijatie súhlasného uznesenia je pri prezenčnom aj elektronickom rokovaní potrebná nadpolovičná väčšina hlasov všetkých členov OMK. Pri rovnosti hlasov rozhoduje hlas predsedu OMK, prípadne podpredsedu OMK, ak vedie zasadnutie OMK.
- (10) Absencia vyjadrenia sa k elektronickému hlasovaniu do stanoveného termínu sa považuje za zdržanie sa.
- (11) Členovia OMK, ktorí nesúhlasia s výsledkom hlasovania, majú právo, aby ich odlišné stanovisko bolo pripojené k zápisu z rokovania. Záujem pripojiť nesúhlasné stanovisko k zápisu z rokovania je deklarováný jeho zaslaním tajomníkovi OMK v termíne do 5 pracovných dní od skončenia zasadnutia.
- (12) Ak by sa člen OMK mohol pri hlasovaní ocitnúť v konflikte záujmov, deklaruje túto skutočnosť ostatným členom OMK a zdrží sa hlasovania okrem prípadov, keď sa ostatní členovia OMK uznesú na tom, že ku konfliktu záujmov nedochádza. Deklarácia o konflikte záujmov sa uvedie v zápisnici.

## **Článok 6. Závěrečné ustanovenia**

- (4) Tento štatút nadobúda platnosť a účinnosť dňom jeho schválenia v riadiacom výbore.
- (5) Zmeny a doplnenia štatútu schvaľuje riadiaci výbor písomnou formou na návrh OMK.

V Bratislave, dňa 29.10. 2019

## Príloha 3: Návrh služobného predpisu k prípadovej štúdii

### **SLUŽOBNÝ PREDPIS č. XXX služobného úradu XY z 1. januára 2020,**

#### **ktorým sa upravuje postup pri overovaní požadovaných odborných vedomostí a schopností uchádzača vo výberovom konaní formou prípadovej štúdie**

Služobný úrad XY podľa § 22 a § 41 zákona č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov ustanovuje:

#### **Čl. 1 Predmet úpravy**

Tento služobný predpis upravuje postup služobného úradu XY pri overení požadovaných odborných vedomostí a schopností uchádzača vo výberovom konaní formou prípadovej štúdie, podmienky na úspešné absolvovanie prípadovej štúdie a spôsob hodnotenia prípadovej štúdie.

#### **Čl. 2 Určenie overovania požadovaných odborných vedomostí a schopností uchádzača formou prípadovej štúdie**

- (1) Prípadovou štúdiou sa overujú požadované odborné vedomosti a schopnosti uchádzača, ak o to požiada vedúci štátny zamestnanec, s prihliadnutím na opis štátnozamestnaneckého miesta, ktoré sa obsadzuje.
- (2) Ak požiadavkou na vykonávanie štátnej služby je ovládanie cudzieho jazyka podľa opisu štátnozamestnaneckého miesta, prípadovú štúdiu možno realizovať aj v cudzom jazyku.
- (3) Požiadavku na overenie požadovaných odborných vedomostí a schopností uchádzača uvedie vedúci štátny zamestnanec organizačného útvaru, v ktorom sa štátnozamestnanecké miesto obsadzuje v žiadosti o vyhlásenie výberového konania.

#### **Čl. 3 Postup pri overení požadovaných odborných vedomostí a schopností uchádzača formou prípadovej štúdie**

- (1) Prípadová štúdia sa uskutočňuje
  - a) len písomnou formou,
  - b) len ústnou formou,
  - c) písomnou a ústnou formou (kombinovaná forma).

- (2) Forma uskutočnenia prípadovej štúdie, ako aj jej poradie vo výberovom konaní sa uvedie v pozvánke na výberové konanie. Poradie prípadovej štúdie vo výberovom konaní sa určí tak, že prípadovej štúdií predchádza, ak sa vyžaduje písomný
  - a) test na overenie schopností a vlastností,
  - b) všeobecný test,
  - c) odborný test,
  - d) test zo štátneho jazyka,
  - e) test z cudzieho jazyka,
  - f) test na overenie úrovne ovládania práce s informačnými technológiami pomocou informačných a komunikačných technológií.
- (3) Zadanie prípadovej štúdie, v prípade písomnej formy aj so vzorovým riešením, vypracuje organizačný útvar, v ktorom sa štátnozamestnanecké miesto obsadzuje.
- (4) Materiály podľa odseku 3 predloží organizačný útvar, v ktorom sa štátnozamestnanecké miesto obsadzuje osobnému úradu najneskôr sedem dní pred uskutočnením výberového konania a spolu s predkladanými materiálmi uvedie aj informáciu o časovom limite potrebnom na vypracovanie prípadovej štúdie a údaje o hodnotiteľoch prípadovej štúdie.

#### **Čl. 4**

##### **Podmienky na úspešné absolvovanie a spôsob hodnotenia písomnej formy prípadovej štúdie**

- (1) Uchádzač na základe informácií poskytnutých v zadaní prípadovej štúdie (napríklad texty, grafy, tabuľky alebo iné dáta) vypracuje písomné riešenie úlohy.
- (2) Písomne prípadovú štúdiu uchádzač vypracúva prezenčne v mieste výberového konania a spravidla elektronicky, pričom aj podklady sú mu poskytnuté spravidla v elektronickej podobe. Organizačný útvar, v ktorom sa štátnozamestnanecké miesto obsadzuje, určí programové vybavenie (možnosť prístupu na internet pre zariadenie, na ktorom sa bude prípadová štúdia vypracúvať) a iné povolené pomôcky pre písomné vypracovanie prípadovej štúdie, ktoré aj zabezpečí (napríklad slovníky, zákony).
- (3) Časový limit na oboznámenie sa s prípadovou štúdiou a vypracovanie písomného riešenia prípadovej štúdie určí organizačný útvar, v ktorom sa štátnozamestnanecké miesto obsadzuje v rozsahu 30 minút až 60 minút v závislosti od náročnosti prípadovej štúdie.
- (4) Za písomné vypracovanie prípadovej štúdie môže uchádzač získať najviac 10 bodov. Písomné vypracovanie prípadovej štúdie hodnotia spravidla traja hodnotitelia, ktorých vopred určí vedúci štátny zamestnanec organizačného útvaru, v ktorom sa štátnozamestnanecké miesto obsadzuje a ktorí sú odborníkmi v oblasti tematického zamerania prípadovej štúdie. Každý hodnotiteľ hodnotí vypracovanie prípadovej štúdie samostatne a posudzuje najmä úroveň riešenia zadaného problému alebo modelovej situácie, schopnosť syntézy informácií z rôznych zdrojov, využívanie poznatkov nevyhnutných pre výkon činnosti na obsadzovanom štátnozamestnaneckom mieste a spôsob a kvalitu odborného písomného prejavu uchádzača. Za vypracovanie písomnej časti prípadovej štúdie prideli každý hodnotiteľ uchádzačovi počet bodov v rozpätí od 0 do 10, pričom najvyšším hodnotením je 10 bodov. Celkový počet bodov uchádzača je aritmetickým priemerom bodových hodnotení hodnotiteľov, ktorý sa zaokrúhľuje spravidla nahor a je vyjadrený celým číslom. Pre úspešné absolvovanie písomnej časti prípadovej štúdie musí uchádzač získať najmenej 6 bodov.

#### **Čl. 5**

##### **Podmienky na úspešné absolvovanie a spôsob hodnotenia ústnej formy prípadovej štúdie**

- (1) Ústna forma prípadovej štúdie je ústnou prezentáciou riešenia, na ktorú nadväzuje diskusia s hodnotiteľmi prípadovej štúdie. V rámci ústnej časti prípadovej štúdie uchádzač vysvetlí spôsob, akým pristúpil k riešeniu prípadovej štúdie, zdôvodní svoj postup, využitie informácií z podkladov a vlastných poznatkov a poukáže na

možné slabé miesta svojho riešenia. Následne odpovedá na dodatočné otázky zo strany hodnotiteľov prípadovej štúdie.

- (2) Uchádzač má na oboznámenie sa so zadaním prípadovej štúdie najmenej 15 minút, pričom podklady k prípadovej štúdii sú mu sprístupnené spravidla v listinnej podobe. Časový limit pre ústnu formu prípadovej štúdie a následnú diskusiu s hodnotiteľmi je spravidla 45 minút. Príslušný organizačný útvar môže podľa náročnosti navrhnúť i predĺženie časového limitu na prípravu a následne na ústnu prezentáciu prípadovej štúdie a diskusiu s hodnotiteľmi, a to najviac na dvojnásobok.
- (3) Za ústnu formu prípadovej štúdie môže uchádzač získať najviac 10 bodov. Ústnu formu prípadovej štúdie hodnotia spravidla traja hodnotitelia, ktorých vopred určí vedúci štátny zamestnanec organizačného útvaru, v ktorom sa štátnozamestnanecké miesto obsadzuje a ktorí sú odborníkmi v oblasti tematického zamerania prípadovej štúdie. Každý hodnotiteľ hodnotí ústnu formu prípadovej štúdie samostatne a posudzuje najmä zdôvodnenie uchádzačom zvoleného postupu pri riešení prípadovej štúdie, jeho schopnosť analyzovať informácie z rôznych zdrojov a syntetizovať ich do koherentnej ústnej prezentácie, ako aj jeho pohotovosť v reakciách na dodatočné otázky hodnotiteľov. Za ústnu časť prípadovej štúdie prideli každý hodnotiteľ uchádzačovi počet bodov v rozpätí od 0 do 10, pričom najvyšším hodnotením je 10 bodov. Celkový počet bodov uchádzača je aritmetickým priemerom bodových hodnotení hodnotiteľov, ktorý sa zaokrúhľuje spravidla nahor a je vyjadrený celým číslom. Pre úspešné absolvovanie ústnej časti prípadovej štúdie musí uchádzač získať najmenej 6 bodov.

## **Čl. 6**

### **Podmienky na úspešné absolvovanie a spôsob hodnotenia kombinovanej formy prípadovej štúdie**

- (1) Ak sa prípadová štúdia uskutočňuje kombinovanou formou, platia pre písomnú formu ustanovenia čl. 4 a pre ústnu formu ustanovenia čl. 5.
- (2) Ak má písomná forma prípadovej štúdie a ústna forma prípadovej štúdie rovnaké zadanie, uchádzač pred ústnou formou čas na oboznámenie sa so zadaním úlohy nedostáva. V tomto prípade hodnotia obe formy rovnakí hodnotitelia.
- (3) Maximálny počet bodov spolu za kombinovanú formu prípadovej štúdie je 20 bodov. Pre úspešné absolvovanie písomnej a ústnej formy prípadovej štúdie musí uchádzač získať spolu najmenej 12 bodov, minimálne 6 bodov za písomnú formu a minimálne 6 bodov za ústnu formu prípadovej štúdie.
- (4) Ak uchádzač neabsolvuje úspešne písomnú formu do ústnej formy prípadovej štúdie nepostúpi.

## **Čl. 7**

### **Účinnosť**

Tento služobný predpis nadobúda účinnosť 1. januára 2020.