



**Medzinárodné nezávislé posúdenie**

**PEER REVIEW**

**Najvyššieho kontrolného úradu**

**Slovenskej republiky**

**2011**



# OBSAH

<b>Zhrnutie</b> .....	3
<b>O Peer Review</b> .....	4
I. Úvod .....	6
II. Zistenia Peer Review: Kontrolná činnosť .....	9
III. Proces kontroly: Kontrola štátnej správy .....	9
IV. Proces kontroly: Kontrola vyšších územných celkov a obcí .....	17
V. Zistenia Peer Review: Hodnotenie kvality kontrolnej činnosti .....	22
VI. Zistenia Peer Review: Ľudské zdroje .....	25
VII. Zistenia Peer Review: Komunikácia a vzťahy s verejnosťou .....	29
VIII. Závery: Reagovanie na budúce problémy .....	32
<b>Príloha 1: Rozsah činnosti NKÚ SR</b> .....	34
<b>Príloha 2: Odporúčania</b> .....	36



## Zhrnutie

1. Tak ako mnoho ďalších najvyšších kontrolných inštitúcií (ďalej len „NKI“), aj Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky (ďalej len „NKÚ SR“) musel reagovať na niektoré závažné problémy v posledných rokoch. Na riešenie týchto problémov konštruktívnym spôsobom NKÚ SR pripravil a implementoval Koncepciu rozvoja na roky 2007 – 2012. V roku 2010 požiadal NKÚ SR o vykonanie nezávislého externého medzinárodného posúdenia (ďalej len „Peer Review“) štyri partnerské NKI EÚ, aby zhodnotili doterajší pokrok a ponúkli odporúčania do budúcnosti. Táto správa je výsledkom zistení Peer Review.
2. Po zvážení všetkých skutočností zistených pri výkone Peer Review, tím posudzovateľov dospel k záveru, že NKÚ SR reagoval účinne na rad problémov, ktorým čelil v posledných rokoch. Zvýšil kvalitu a odbornosť svojej práce, zvýšil vplyv svojej práce formou lepšieho sprístupnenia výsledkov kontrolnej činnosti tým, ktorí ich využívajú, ako aj posilnením spolupráce s médiami a zlepšil infraštruktúru svojej organizácie na podporu svojho hlavného cieľa, ktorým je zvýšenie svojej výkonnosti. Dospeli sme k záveru, že táto ambícia bola dobre vyjadrená v Koncepcii rozvoja NKÚ SR. Zastávame tiež názor, že koncepcia ako celok a jej implementácia môžu pomôcť upevniť pokrok v oblasti kvality a vplyvu kontrolnej činnosti NKÚ SR, ktorý sa organizácia usiluje dosiahnuť.
3. Konkrétne vo vzťahu k metodike kvality kontroly, ktorú NKÚ SR zavádza do praxe, sme dospeli k záveru, že vypracovaním týchto postupov NKÚ SR zosúladil svoju činnosť s príslušnými príručkami a štandardmi INTOSAI. Sme presvedčení, že tieto postupy prispejú k plynulému zlepšovaniu kvality, odbornosti a dopadu kontrolnej činnosti NKÚ SR.
4. V priebehu našej práce v rámci projektu Peer Review sme mali niekoľko postrehov a konkrétnych komentárov ku kontrolnej činnosti NKÚ SR, ako aj k oblasti ľudských zdrojov a úlohám vzťahov k verejnosti. Vzhľadom na uvedené sme do tejto správy zahrnuli súbor odporúčaní a niekoľko všeobecných komentárov so zámerom pomôcť NKÚ SR pri hodnotení a rozhodovaní o jeho budúcom strategickom smerovaní. Dúfame, že to pomôže NKÚ SR identifikovať a reagovať na problémy, ktoré ležia pred ním, ako aj pred širokým spoločenstvom NKI. Úplný súbor odporúčaní, ktorý sme vypracovali, možno nájsť v prílohe 2.

## O Peer Review

5. Po realizácii významných organizačných i kompetenčných zmien vo fungovaní sa v roku 2010 predstavitelia NKÚ SR rozhodli pre vykonanie nezávislého Peer Review s cieľom posúdiť kvalitu a efektívnosť svojej práce v niekoľkých oblastiach. NKÚ SR preto pozval Národný kontrolný úrad Estónska, Najvyšší kontrolný úrad Poľska, Najvyšší kontrolný úrad Slovinska a Národný kontrolný úrad Spojeného kráľovstva, aby realizovali projekt Peer Review. NKÚ SR odsúhlasil so zúčastnenými NKI presnú oblasť pre Peer Review. Stanovená bola v Memorande o spolupráci (ďalej len „MOU“). V MOU sú pre tím Peer Review stanovené dva ciele projektu:
  - skvalitniť a zefektívniť nezávislú kontrolnú činnosť;
  - a
  - preveriť, či Konceptia rozvoja úradu je vhodne navrhnutá a podporuje účinnú a kvalitnú kontrolu pri plnení poslania úradu v zmysle zákona o NKÚ SR.
6. NKÚ SR osobitne požiadal tím Peer Review, aby preveril „správnosť niektorých vnútorných postupov stanovených vo vnútorných predpisoch úradu v dvoch oblastiach“. Sú to:
  - (i) súlad aktualizovanej Konceptie rozvoja úradu s poslaním modernej kontrolnej inštitúcie s osobitným zameraním na
    - kontrolnú činnosť (plánovanie, príprava, výkon a realizácia kontroly);
    - rozvoj ľudských zdrojov;
    - vzťahy s verejnosťou;
  - (ii) metodika hodnotenia kvality kontroly a jej súlad s medzinárodnými štandardmi na dosiahnutie nezávislej, vysokokvalitnej a účinnej kontroly, najmä
    - posúdenie súladu navrhnutého systému hodnotenia kvality kontroly so štandardmi INTOSAI;
    - posúdenie, či systém hodnotenia kvality kontroly bol navrhnutý tak, aby poskytoval spoľahlivú záruku dosiahnutia objektívnych výsledkov kontroly.

7. Tím Peer Review<sup>1</sup> vykonal svoju prácu v čase od júna do decembra 2010. Práca zahŕňovala preskúvanie príslušných metód NKÚ SR, procesov a postupov, preskúvanie konkrétnych kontrol, preskúvanie právnych požiadaviek, ktoré musí NKÚ SR spĺňať, preskúvanie mediálnych analýz a návštevu jednej z expozitúr NKÚ SR (Trenčín). Prácu dopĺňal celý rad podrobných diskusií a prezentácií zamestnancov NKÚ SR. V tejto súvislosti tím Peer Review oceňuje pomoc a podporu NKÚ SR a poskytnutý neobmedzený prístup ku všetkým dokumentom a informáciám, ktoré tím potreboval.
8. Tím Peer Review si zvlášť cení pomoc a podporu poskytnutú Dr. Jánom Jasovským, predsedom NKÚ SR, Zorou Dobríkovou, podpredsedníčkou NKÚ SR, Petrom Táborom, generálnym riaditeľom sekcie stratégie, Igorom Cihom, riaditeľom odboru medzinárodných vzťahov, Annamáriou Vízikovou, riaditeľkou Kancelárie predsedu, Andreou Reichovou, riaditeľkou odboru metodiky, plánovania a analýz, Evou Gašparovou, riaditeľkou Osobného úradu a Lenkou Nosáľovou, riaditeľkou odboru komunikácie a styku s verejnosťou.
9. Tím Peer Review pri svojej práci plne zohľadnil Príručku o Peer Review vypracovanú Výborom INTOSAI pre budovanie odbornej spôsobilosti a prezentovanú na XX. Kongrese INTOSAI v Johannesburgu v novembri 2010 a použil ju ako svoje meradlo a kľúčové kritérium. Svoje hodnotenie sme vykonali na základe posúdenia príslušných dokumentov a predpisov NKÚ SR. Tiež sme uskutočnili rozhovory s kolegami z celej organizácie NKÚ SR vrátane vrcholového manažmentu a kľúčových pracovníkov z každej sekcie.

---

<sup>1</sup> Tím Peer Review tvorili Frank Grogan, Ray Watkins a Nigel Penny (NKI Spojeného kráľovstva – vedúci tímu), Tonis Saar (NKI Estónska), Paweł Banaś a Jacek Mazur (NKI Poľska), Nina Furman, Mojca Planinsek a Alenka Zidar (NKI Slovinska).

## I. Úvod

10. NKÚ SR bol zriadený v roku 1993. Jeho kompetencie a mandát sú definované v Ústave Slovenskej republiky a vo všeobecne záväzných právnych predpisoch, predovšetkým v zákone č. 39/1993 Z. z. v znení neskorších predpisov.
11. V apríli 2010 NKÚ SR zamestnával 314 ľudí. Z toho 253 bolo kontrolórov. V súlade so zákonom, na základe ktorého bol NKÚ SR zriadený, na čele úradu je predseda, ktorého zastupujú dvaja podpredsedovia. Na ústredí v Bratislave je zriadených šesť sekcií. Je to sekcia predsedu, sekcia stratégie, sekcia finančná a daňová, sekcia špeciálnych odvetví a činností, sekcia hospodárskych odvetví a sekcia kontroly európskych fondov. Okrem toho má NKÚ SR 8 expozitúr. Tie sú zamerané primárne na kontrolu samospráv a situované sú v Bratislave, Nitre, Trnave, Trenčíne, Žiline, Banskej Bystrici, Košiciach a Prešove. V každej z týchto expozitúr je približne 20 zamestnancov.
12. Tak ako mnoho ďalších NKI na celom svete, aj NKÚ SR reagoval na niektoré významné problémy v posledných rokoch. Sú to:
  - rozvoj kapacít organizácie súvisiacich s kontrolou fondov EÚ po vstupe Slovenska do Európskej únie v roku 2004;
  - prebratie zodpovednosti za kontrolu samospráv a miestnych organizácií na Slovensku;
  - reagovanie na dôsledky globálnej finančnej krízy na prípravu štátneho rozpočtu a vo všeobecnosti na verejné financie na Slovensku.
13. Počas Peer Review sme sami videli, ako NKÚ SR operatívne rieši tieto problémy (formou rozšírenia siete svojich expozitúr), materiálne (napríklad prostredníctvom realizovaných investícií na skvalitnenie pracovného prostredia svojich zamestnancov a poskytovaním výborného zázemia pre médiá) a odborne (prostredníctvom krokov, ktoré podnikol a pokračuje v nich na zvýšenie kvality a vplyvu kontrolnej práce, vypracovaním nových príručiek na kontrolu, uskutočňovaním rozsiahlej vzdelávacej iniciatívy pokrývajúcej celú organizáciu a rozvojom svojho webového sídla, ktorým sa výrazne zlepšila vnútorná aj vonkajšia komunikácia NKÚ SR).






14. Tieto riešenia sa preniesli do Konceptie rozvoja NKÚ SR na roky 2007 – 2012. Cieľom koncepcie rozvoja, ktorá bola aktualizovaná v januári 2010, je „stanoviť hlavné úlohy ďalšieho skvalitňovania kontrolnej činnosti tak, aby sa zvýraznil podiel úradu na zdokonaľovaní hospodárenia s verejnými financiami“ (str. 1, aktualizovaná verzia Konceptie rozvoja NKÚ SR na roky 2007 – 2012, vydaná v januári 2010).

15. Hlavné prvky aktualizovanej koncepcie rozvoja sú:

- kontrolná činnosť, osobitne (i) plánovanie kontrolnej činnosti a (ii) metodika predbežnej prípravy, výkonu a realizácie výsledkov kontrolnej činnosti;
- vzťahy so zahraničím;
- vzťahy s verejnosťou;
- informačné technológie a technické vybavenie; a
- rozvoj ľudských zdrojov.

16. V tomto kontexte sa NKÚ SR rozhodol objednať nezávislé medzinárodné posúdenie Peer Review, ktoré by malo za cieľ zlepšenie systému zabezpečenia kvality NKÚ SR a účinnosti jeho nezávislej kontroly. NKÚ SR sa rozhodol pre toto posúdenie s cieľom zhodnotiť, či jeho koncepcia rozvoja je v súlade s po-



slaním modernej kontrolnej inštitúcie s osobitným zameraním na kontrolnú činnosť (plánovanie, príprava, výkon a realizácia), hodnotenie kvality kontroly, rozvoj ľudských zdrojov a vzťahy s verejnosťou. NKÚ SR sa vyjadril, že očakáva, že Peer Review poskytne „...skutočný obraz o implementácii medzinárodne uznávaných štandardov, celkovej správnosti nastavenia vnútorných postupov...“ a vypracuje odporúčania na ich zdokonalenie. (Zdroj: Činnosť NKÚ SR v oblasti uplatňovania medzinárodných štandardov a budovania odbornej spôsobilosti v rokoch 2005 – 2010, vydané v auguste 2010, str. 13, august 2010).

## II. Zistenia Peer Review: Kontrolná činnosť

17. Pri posudzovaní kontrolnej činnosti sa tím Peer Review zameria na tri kľúčové oblasti:

- kontrolný proces NKÚ SR vo vzťahu k povinnostiam, ktoré úrad plní ako kontrolný orgán ministerstiev, agentúr a organizácií;
- kontrolný proces NKÚ SR vo vzťahu k povinnostiam, ktoré úrad plní ako kontrolný orgán samospráv a miestnych organizácií; a
- postupy NKÚ SR pri hodnotení kvality vlastnej kontrolnej činnosti.

## III. Proces kontroly: Kontrola štátnej správy

18. V tejto časti správy Peer Review sme sa zamerali na naše zistenia, závery a odporúčania vo vzťahu k zodpovednosti NKÚ SR za kontrolu štátnej správy na Slovensku. Sústredili sme sa najmä na plánovanie a výkon kontroly a podávanie správ o výsledkoch kontrolnej práce NKÚ SR.

19. Niektoré podklady ilustrujúce plný rozsah pôsobnosti NKÚ SR uvádzame v prílohe 1.

20. Hlavné výstupy z kontrolnej činnosti NKÚ SR sú:

- stanovisko k návrhu štátneho rozpočtu a stanovisko k návrhu štátneho záverečného účtu – obe sa predkladajú Národnej rade;
- správa o výsledkoch kontrolnej činnosti NKÚ SR za uplynulý kalendárny rok;
- protokoly a správy z kontrol (väčšina z nich vyplýva z vlastnej iniciatívy NKÚ SR; niektoré z nich vyplývajú z uznesení Národnej rady, ak bola kontrola vykonaná na účely definované Národnou radou za predpokladu, že kontrola je v pôsobnosti a právomoci NKÚ SR)
- vyhlásenia o ukončení pomoci zo štrukturálnych fondov EÚ a Kohézneho fondu pre programové obdobie rokov 2004-06;
- úlohy certifikačného orgánu pre Európsky poľnohospodársky usmerňovací a záručný fond za obdobie rokov 2004-06.

21. Pri vykonávaní tejto časti Peer Review sme vychádzali z celého radu plánovacích podkladových dokumentov, najmä z:

- Koncepce rozvoja NKÚ SR na roky 2007 až 2012;
- trojročného plánu kontrolnej činnosti na obdobie rokov 2010 až 2012;
- ročných plánov kontrolnej činnosti na roky 2009 a 2010;
- správ o výsledkoch kontrolnej činnosti NKÚ SR za roky 2008 a 2009;
- stanovísk NKÚ SR k návrhu štátneho rozpočtu Slovenskej republiky;
- stanovísk NKÚ SR k návrhu štátneho záverečného účtu Slovenskej republiky;
- príslušných správ hodnotenia kvality.

22. Podrobne sme rozobrali tri kontroly vykonané NKÚ SR. Boli to tieto:

- kontrola opatrení zameraných na zvýšenie zamestnanosti telesne postihnutých osôb v štátnej správe;
- kontrola vybraných investičných akcií Slovenskej správy ciest;
- kontrola verejných prostriedkov vyčlenených na zateplenie domov.

Pri každej z uvedených kontrol sme preskúmali protokol o výsledku kontroly a súvisiacu pracovnú dokumentáciu.

## **Plánovanie kontrolnej činnosti v oblasti štátnej správy**

23. Širší kontext plánovania kontrolnej činnosti NKÚ SR je stanovený v koncepcii rozvoja úradu. Podporený je trojročným plánom kontrolnej činnosti NKÚ SR, ktorý určuje rozsah kontrolnej činnosti NKÚ SR na obdobie troch rokov.

24. Na základe týchto podkladov pripravuje NKÚ SR ročný plán svojej kontrolnej činnosti. Tento proces je v pôsobnosti sekcie stratégie NKÚ SR a zahŕňa úzku spoluprácu s ostatnými sekciami v rámci organizácie, ako aj s ôsmimi expozitúrami. Výsledný ročný plán odráža tiež názory rozšíreného vedenia NKÚ SR. Pri

určovaní konkrétnych predmetov na zaradenie do plánu berie NKÚ SR náležitý ohľad na aspekty, ako sú strategické ciele, analýza rizík, významnosť a vplyv, či prínos navrhovaných aktivít.

25. NKÚ SR sa rozhodol zamerať svoju kontrolnú činnosť v období rokov 2009 až 2012 na tri konkrétne oblasti:

- transfery z EÚ;
- oblasti spoločenského záujmu; a
- vplyv globálnej hospodárskej krízy.

NKÚ SR identifikuje rad rôznych kontrolných aktivít, ktoré patria do jednej alebo viacerých z týchto troch oblastí. V rámci tohto výberového procesu NKÚ SR tiež rozhoduje, o aký typ kontroly pôjde vo vzťahu ku konkrétnej oblasti preverovania. NKÚ SR vykonáva tri typy kontrol. Sú to:

- výkonnostná kontrola;
- kontrola súladu;
- finančná kontrola.

26. K spôsobu, akým NKÚ SR plánuje svoju kontrolnú činnosť, máme nasledujúce komentáre.

- Proces používaný v NKÚ SR pri plánovaní kontrolnej činnosti je robustný a vedie ku logicky zostavenému programu práce, ktorý rieši hlavné otázky záujmov Slovenska. Otázny by mohol byť rozsah, v akom NKÚ SR skúma a využíva neformálne vonkajšie podnety pri stanovení témy kontroly, napr. od parlamentu, vlády a iných ústredných orgánov štátnej správy a verejnosti.
- Existuje celý rad aspektov tohto procesu, kde veríme, že je možné ďalšie zlepšenie a zdokonalenie. Sme presvedčení, že jedným z faktorov, ktoré by mal NKÚ SR zabudovať do svojho procesu plánovania, je údaj o rozsahu jeho kontroly programov štátnej správy a rezortov. Účel by bol dvojaký: po prvé identifikovať všetky významné medzery v pokrytí NKÚ SR, a po druhé, posúdiť, či niektoré oblasti štátnej správy nie sú predmetom prílišnej kontroly.
- Druhou oblasťou možného zlepšenia by mohlo byť rozvinutie metodiky NKÚ SR na hodnotenie rizík a určenie významnosti.

Cieľom by bolo zabezpečiť, aby NKÚ SR identifikoval a riešil kľúčové oblasti záujmu. Mohlo by to súvisieť aj so zdrojmi, ktoré NKÚ SR prideluje na rôzne kontrolné aktivity a prioritné oblasti. Účelom by bolo preukázať, že NKÚ SR používa svoje zdroje efektívne v zmysle nasadenia v tých oblastiach, kde je vyhodnotené najvyššie riziko a kde suma výdavkov alebo príjmov určená na kontrolu je najpodstatnejšou alebo najvýznamnejšou.

- Ďalším zlepšením by mohlo byť zabudovanie jasnejšieho posúdenia pravdepodobného vplyvu rôznych kontrol do plánovacieho procesu NKÚ SR. Zdá sa, že NKÚ SR mohol vykonávať viac kontrol pokrývajúcich celé oblasti činnosti vlády (ako napríklad sektorové politiky, či strategické programy). Cieľom by bolo zabezpečiť, aby NKÚ SR využíval svoje zdroje efektívne pokiaľ ide o dosiahnutie zlepšenia a prospešné zmeny v hospodárení s verejnými financiami na Slovensku a súčasne, aby plnil očakávania Európskeho parlamentu, vlády a iných ústredných orgánov štátnej správy a verejnosti.

27. V zmysle uvedeného máme nasledovné odporúčanie:

**Odporúčanie 1:** NKÚ SR by mal zvážiť ďalší postup, ako bude pokračovať v plánovaní svojej kontrolnej činnosti a ako tento proces zlepšiť. Konkrétne odporúčame, aby NKÚ SR zvážil, ako čo najlepšie zlepšiť a posilniť metodiku hodnotenia rizík a významnosti. Ďalej odporúčame, aby sa proces plánovania kontrolnej činnosti NKÚ SR explicitnejšie zaoberal kontrolným pokrytím a jasnejšie zohľadnil možné dopady jednotlivých kontrolných aktivít.

## Výkon kontrolnej činnosti v oblasti štátnej správy

28. Kľúčové body, ktoré sme zistili v súvislosti s tým, ako NKÚ SR vykonáva svoju kontrolnú činnosť, sú nasledujúce:

- NKÚ SR vykonáva kontrolnú činnosť štruktúrovane a systematicky. Dokazujú to kroky, ktoré úrad podnikol s cieľom plniť si svoje povinnosti vyplývajúce z kontrolnej činnosti na čo najvyššej odbornej úrovni a čo najdôslednejším spôsobom.
- rozloženie kontrolnej zodpovednosti v rámci NKÚ SR spolu s tromi rôznymi typmi kontrol, ktoré organizačné útvary NKÚ SR môžu vykonávať, podčiarkuje význam zabezpečenia dôsledných kontrolných úsudkov a význam kontrolných záverov vytváraných na pevnom základe. To zároveň zdôrazňuje význam krokov, ktoré NKÚ SR podnikol, aby zabezpečil konzistentnosť v rámci celej organizácie pri plnení úloh vyplývajúcich z kontrolnej činnosti. Uvedené takisto podčiarkuje potrebu zabezpečenia efektívnej kontroly kvality (téma uvedená nižšie).
- Kdôležitejšej otázke – zaznamenali sme, že nie je jasne deklarované, čo je konečným cieľom kontrolnej činnosti NKÚ SR ako celku. Máme na mysli to, či celkový súhrn kontrolných aktivít NKÚ SR má poskytovať nejaký typ stanoviska k finančným výkazom Slovenskej republiky, alebo či je úlohou NKÚ SR zabezpečiť lepšie použitie verejných prostriedkov, zdrojov a zvýšenie zodpovedností, alebo či je to kombinácia uvedených prvkov.

29. Iný aspekt kontrolného procesu, kde sa nazdávame, že existuje priestor pre ďalšie zlepšenie a rozvoj, je využívanie externého poradenstva a posudkov. Existujú tri možné oblasti externého odborného poradenstva, ktoré by NKÚ SR mohol využívať:

- NKÚ SR by mohol dopĺňať vlastných zamestnancov odborníkmi z iných organizácií, čo by pomohlo v časoch vysokého dopytu alebo veľkej pracovnej záťaže;
- druhá oblasť súvisí s možnosťou využívania externého odborného poradenstva, ktoré by mohli poskytnúť odborníci s potrebnými zručnosťami a vedomosťami ako pomoc pri konkrétnych kontrolných činnostiach;

- tretia oblasť sa dotýka súčasného vývoja na Slovensku, kde, ako sme porozumeli, jednotlivé ministerstvá prvýkrát pripravujú finančné výkazy, ktoré budú predmetom auditov uskutočnených súkromnými spoločnosťami – tu má NKÚ SR príležitosť využiť zistenia príslušných audítorov pri tvorbe vlastných úsudkov o kvalite hospodárenia s verejnými financiami na Slovensku.

30. Tím Peer Review hodnotí kontrolnú činnosť vykonávanú NKÚ SR vo všeobecnosti ako činnosť, ktorá je uskutočňovaná v súlade so smernicami INTOSAI, čo prispieva k systematickejšim, štruktúrovanejším a dôslednejším kontrolným aktivitám. Napriek tomu sa nazdávame, že existuje priestor pre ďalšie zdokonalenie a zlepšenie týchto procesov a v tomto zmysle predkladáme nasledujúce odporúčania.

**Odporúčanie 2:** NKÚ SR by mal zvážiť definovanie celkového strategického zámeru svojej kontrolnej činnosti a a brať ho do úvahy pri plánovaní a realizácii výsledkov kontroly.

**Odporúčanie 3:** NKÚ SR by mal zvážiť rozsah a prínos častejšieho používania externého poradenstva a odborných posudkov na posilnenie a zlepšenie kontrolných činností. Sme si však vedomí, že to bude závisieť od získania dostatočného rozpočtu, čo môže byť ťažké najmä v období rozpočtových škrtov.

31. V súvislosti s ďalším rozvojom kontrolnej činnosti NKÚ SR sme si všimli, že cieľom NKÚ SR je zvýšiť počet výkonnostných kontrol, ktoré vykonáva. Aj keď podporujeme túto ambíciu, máme dve poznámky.

- Po prvé, akékoľvek rozšírenie kontrolnej činnosti NKÚ SR vo vzťahu k výkonnostným kontrolám by malo byť sprevádzané ďalším posilnením zručnosti v oblasti kontroly výkonnosti a zabezpečením, aby metodika výkonnostnej kontroly podporovala využívanie týchto zručností.
- Po druhé, pre vedenie bude aj naďalej dôležité na základe posúdenia rozhodnúť o primeranom pomere medzi rôznymi typmi kontrol vykonávaných NKÚ SR, pričom dôležitý je predovšetkým vyvážený pomer medzi prácou venovanou kontrole súladu, finančnej kontrole a kontrole výkonnosti. Zároveň to zdôrazňuje dôležitosť jasného definovania cel-



kového strategického zámeru kontrolnej činnosti NKÚ SR ako celku.

**Odporúčanie 4:** Na uľahčenie rozšírenia výkonnostnej kontroly a jej výkonnej schopnosti by NKÚ SR mal zvážiť ďalšie posilnenie zručností zamestnancov vykonávajúcich výkonnostnú kontrolu, ako aj ďalší rozvoj a posilnenie metodiky výkonnostnej kontroly s cieľom napomôcť rozšíreniu výkonu kontroly výkonnosti a schopnosti vykonávať tieto kontroly. NKÚ SR by mal tiež zvážiť využitie širšieho súboru metód výkonnostnej kontroly, ktorý by obsahoval nové zručnosti.



## Realizácia výsledkov kontrolnej činnosti NKÚ SR v oblasti štátnej správy

32. Počas výkonu Peer Review sme posúdili celý rad výsledných materiálov z kontrol vypracovaných NKÚ SR. Naše celkové hodnotenie je, že to boli detailné a odborné ukážky práce. Aj napriek tomu sme identifikovali niekoľko spôsobov, ktorými by NKÚ SR mohol zlepšiť svoje výsledné materiály. Zámer nižšie uvedených komentárov je dvojaký: definovať jasnejšie závery z kontrolnej činnosti NKÚ SR a pomôcť NKÚ SR, aby jeho výsledné materiály mali väčší vplyv.

- Všimli sme si, že v súvislosti so stanoviskom NKÚ SR k návrhu štátneho záverečného účtu, ktoré úrad každoročne predkladá, možno ku súhrnnému stanovisku dôjsť až po preskúmaní takmer celého výsledného materiálu. Navyše, stanovisko nie je prezentované spôsobom, ktorý na pohľad upúta. Preto sa domnievame, že by bolo užitočné, keby sa stanovisko začínalo zvýrazneným súhrnným názorom NKÚ SR. Týmby sa potom vytvoril kontext pre uvedenie výsledkov príslušných kontrolných činností, ktoré sú základom pre stanovisko.
- Taktiež veríme, že existuje priestor na prehodnotenie spôsobu, akým NKÚ SR prezentuje svoje zistenia o nezrovnalostiach vo výdavkoch a príjmoch tak, aby bolo možné uskutočniť medziročné porovnanie a aby bolo možné načrtnúť významné trendy v kvalite hospodárenia s verejnými prostriedkami na Slovensku.
- V súvislosti s ročnou správou o výsledkoch kontrolnej činnosti a predovšetkým tými časťami správy, ktoré sa týkajú výsledkov finančných kontrol, sa domnievame, že v správe by mohli byť jasnejšie uvedené kľúčové zistenia a všetky relevantné trendy a závery, ku ktorým NKÚ SR dospel pri svojej práci.
- Všimli sme si, že správy o výsledkoch kontrol NKÚ SR sú zvyčajne krátke, stručné dokumenty. Veríme, že prezentácia týchto správ sa môže zlepšiť, ak budú prístupnejšie pre síce informovanú, ale nie vždy odbornú verejnosť. Medzi zmeny, ktoré veríme, že by NKÚ SR mal zvážiť, patrí: uvádzať zhrnutie správy na jej začiatok; zabezpečiť, aby v správe boli

uvedené len najdôležitejšie zistenia; a používať kratšie, jednoduchšie nadpisy, ktoré umožnia čitateľovi orientáciu v týchto správach.

33. V súlade s vyššie uvedenými skutočnosťami máme nasledovné odporúčanie:

**Odporúčanie 5:** V záujme zvýšenia vplyvu zverejňovaných správ by NKÚ SR mal zväziť zlepšenie prezentácie výstupných materiálov tak, aby boli jasnejšie ich kľúčové závery.

#### IV. Proces kontroly: Kontrola VÚC a obcí

34. V tejto časti správy Peer Review sa zameriavame na naše zistenia, závery a odporúčania súvisiace s pôsobnosťou NKÚ SR v oblasti kontroly vyšších územných celkov (ďalej len „VÚC“) a obcí. Zvlášť sme sa zamerali na zaradenie tejto práce v rámci širšej štruktúry NKÚ SR, na plánovanie a pokrytie kontrol, ako aj na podávanie správ o príslušných výsledkoch kontrol.

35. Na základe podkladov konštatujeme nasledovné:

- v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi, ktoré upravujú pôsobnosť NKÚ SR, do jeho kontrolnej pôsobnosti v tejto oblasti patria „... obce a VÚC, právnické osoby zriadené obcami, právnické osoby zriadené VÚC, právnické osoby s majetkovou účasťou obcí a právnické osoby s majetkovou účasťou VÚC...“.
- na Slovensku existuje osem VÚC, približne 2 891 obcí a 5 143 právnických osôb zriadených obcami.
- v roku 2009, boli celkové výdavky obcí v sume 2 758 mil. EUR. Dvadsať najväčších obcí predstavovalo 30 % tejto sumy a 75 najväčších obcí predstavovalo 50 % uvedenej sumy. Šesťsto najmenších obcí predstavovalo len jedno percento uvedenej sumy.

## Pozícia kontroly vo VÚC a obciach v rámci širšej štruktúry NKÚ SR

36. NKÚ SR je v zásade štruktúrovaný v tematických líniách a jeho osem expozitúr a 160 zamestnancov v týchto expozitúrach má všeobecnú zodpovednosť za kontrolu vo VÚC a obciach, no tiež sa zúčastňujú a prispievajú ku kontrolám činnosti štátnej správy. K tejto situácii máme dve poznámky:

- po prvé, daná situácia nemusí umožniť rozvoj kontrolných skúseností a odborných vedomostí, ktoré sa týkajú oblasti, predstavujúceho približne jednu štvrtinu štátneho rozpočtu;
- po druhé, existuje riziko, že rozhodnutia a stanoviská kontrolórov NKÚ SR v tejto oblasti nie sú konzistentné.

37. V súvislosti s uvedeným konštatovaním odporúčame:

**Odporúčanie 6:** Po zohľadnení objemu a dôležitosti verejných výdavkov na úrovni obcí a VÚC na Slovensku je dôležité čo najlepšie využiť výhody, ktoré ponúka organizačná štruktúra NKÚ SR. Keď zväžíme dlhodobý vývoj NKÚ SR, odporúčame nasledovné:

- úloha expozitúr v rámci organizačnej štruktúry úradu by mala byť posilnená na takú úroveň, aby sa expozitúry stali rovnocennými partnermi sekcií, t.j.: (a) mali by gestorovať niektoré celoplošné kontroly, (b) mali by si budovať vlastnú pozíciu tak, aby sa stali odborne zodpovednými za významné prierezové témy, ktoré nie sú pokryté sekciami.
- tým, že budú gestorovať náročné celoplošné kontrolné akcie, budú expozitúry nútené budovať silnejšie odborné tímy a hľadať si vlastné tematické oblasti pôsobenia. Aj keď to možno bude na začiatku trochu ťažké a riskantné pre sekcie a vedenie NKÚ SR. Po tejto začiatkovej fáze, ktorá je prirodzenou súčasťou procesu rozvoja, získa NKÚ SR šancu stať sa všestrannejšou a konkurencieschopnejšou inštitúciou verejnej správy a bude poskytovať viac príležitostí pre odborný rozvoj svojich zamestnancov.

## Plánovanie kontrolnej činnosti zameranej na VÚC a obce

38. NKÚ SR plánuje kontrolu VÚC a obcí ako jednu z častí v rámci celkovej kontrolnej činnosti. Kľúčovými dokumentmi v tomto procese sú:

- Konceptia rozvoja NKÚ SR 2007 – 2012;
- Konceptia realizácie kontrolnej činnosti expozitúr NKÚ SR od roku 2008;
- Trojročný plán kontrolnej činnosti NKÚ SR na roky 2009 – 2011;
- Ročný plán kontrolnej činnosti NKÚ SR.

39. Na základe týchto plánovacích dokumentov sa v rámci Peer Review zistilo, že frekvencia, ktorou NKÚ SR bude kontrolovať kľúčové administratívne zložky VÚC a obcí, bude nasledujúca:

- Každý z VÚC a každé krajské mesto by malo byť skontrolované aspoň raz v období troch až štyroch rokov.
- V rámci 79 subjektov kategorizovaných ako okresné mestá, skontroluje NKÚ SR dvadsať ročne s cieľom preveriť všetky okresné mestá vo štvorročnom cykle.
- NKÚ SR má tiež za cieľ skontrolovať každý rok približne 20 obcí z celkového počtu približne 140, ktoré majú viac ako 3 000 obyvateľov. To znamená, že zámerom NKÚ SR je skontrolovať všetky uvedené obce v sedemročnom cykle, čo korešponduje s dĺžkou funkčného obdobia predsedu a podpredsedov.

40. Súhrnne vzaté, celkový počet subjektov samosprávy kontrolovaných NKÚ SR každý rok je len o niečo vyšší ako tri percentá z ich celkového počtu. Ak zoberieme do úvahy celkový rozpočet pridelený samospráve na Slovensku, NKÚ SR plánuje skontrolovať každý rok približne pätnásť percent. Aby bolo v kontexte uvedených skutočností zrejmejšie, akým problémom NKÚ SR čelí, uvádzame, že existuje takmer 2 900 subjektov samosprávy na Slovensku, ktoré majú výdavky približne 2 758 mil. EUR, čo predstavuje takmer štvrtinu celkových výdavkov verejnej správy.

41. V danom kontexte uvádzame nasledujúce:

- po prvé, v oblasti plánovania kontrol NKÚ SR zameraných na subjekty samosprávy veríme, že existuje priestor pre posilnenie procesov, ktoré v súčasnosti NKÚ SR používa, a to zavedením dodatočných kritérií, predovšetkým významnosti rozpočtov jednotlivých subjektov, ako aj určitého hodnotenia rizika na jednej strane v súvislosti k jednotlivým subjektom, a na strane druhej strane aj viac tematicky v súvislosti k rôznym aktivitám a službám, za ktoré sú tieto subjekty zodpovedné.
- po druhé, uznávame, že čo sa týka požiadaviek, ktoré na NKÚ SR prichádzajú, zdroje, ktoré by tak boli určené na kontrolu subjektov samosprávy sú teoreticky obrovské a bolo by fyzicky nemožné (a nebolo by to ani vhodné), aby sa NKÚ SR pokúšal robiť všetko a všade. Tiež sme si všimli, že NKÚ SR už významne investoval do zdrojov pre svojich osem exozitúr a pri pridelení zdrojov na kontrolnú činnosť na úrovni samosprávy musí NKÚ SR brať do úvahy svoje celkové zdroje, ktoré má k dispozícii a myslieť pri tom aj na potrebu plnenia svojich povinností, ktoré má v súvislosti s kontrolou štátnej správy na Slovensku. Napriek uvedenému, a to z princípu, mali by to byť potreby kontroly (určené faktormi ako riziko, významnosť a súlad s medzinárodnými štandardmi), ktoré by mali určovať úroveň zdrojov potrebných pre kontrolnú činnosť v špecifických sektoroch. Na základe uvedeného veríme, že existuje priestor na posúdenie, či by NKÚ SR nemal doplniť svoje existujúce zdroje (napríklad najatím expertov alebo uzatvorením zmlúv na určité aktivity) s cieľom naplnenia potreby kontroly.
- po tretie, veríme, že by tu mohol byť priestor, aby NKÚ SR vylepšil svoje plánovacie dokumenty tak, aby lepšie a plnšie odrážali prácu, ktorú NKÚ SR vykonáva na úrovni samosprávy.

42. Na základe nášho preskúmania činnosti NKÚ SR na úrovni samosprávy máme nasledujúce odporúčania:

**Odporúčanie 7:** NKÚ SR by mal zvážiť vylepšenie alebo rozšírenie kritérií, ktoré v súčasnosti používa na plánovanie svojej kontrolnej činnosti v oblasti samosprávy. Konkrétne by NKÚ SR mal zvážiť ďalší vývoj pojmov významnosti a rizika vo svojich kritériách plánovania kontrolnej činnosti.

**Odporúčanie 8:** NKÚ SR by mal zvážiť ako bude pokračovať v rozvoji a zlepšovaní podkladov, ktoré používa na plánovanie kontrolnej činnosti v oblasti samosprávy formou implementácie postupov, ktoré budú v plnom rozsahu zaznamenávať rámec a rozsah vykonanej kontrolnej činnosti v tejto oblasti.

**Odporúčanie 9:** NKÚ SR by mal zvážiť doplnenie zdrojov, ktoré má k dispozícii na kontrolu samosprávy tak, aby zaistil pokrytie potreby kontroly v tejto oblasti.

## Realizácia výsledkov kontrolnej činnosti v oblasti VÚC a obcí

43. Počas výkonu Peer Review sme postrehli, že NKÚ SR používa množstvo mechanizmov s cieľom upozorniť na výsledky kontroly v oblasti samospráv. Medzi hlavné patrí:

- publikovanie informácií o správach (nie celých protokoloch) na webovom sídle NKÚ SR a v Spravodajcovi, ktorý takisto môže byť stiahnutý z webového sídla NKÚ SR;
- využívanie ročnej správy o výsledkoch kontrolnej činnosti na informovanie poslancov Národnej rady, VÚC, obcí a iných miestnych organizácií o počte kontrolných aktivít uskutočnených NKÚ SR, ako aj o hlavných zisteniach a záveroch vyplývajúcich z týchto činností.

44. Veríme, že existuje reálna príležitosť, aby NKÚ SR zlepšil vplyv kontrol na úrovni samospráv. V podstate by to znamenalo spracovanie kľúčových poznatkov z práce NKÚ SR a odovzdanie týchto poznatkov ostatným subjektom samosprávy, čo môže pomôcť týmto subjektom zlepšiť hospodárenie s ich finančnými prostriedkami a zabezpečiť väčší vplyv na služby, ktoré poskytujú. V súlade s Konceptiou rozvoja NKÚ SR máme na mysli mechanizmy ako semináre, konferencie a pod.

45. Na základe nášho hodnotenia spôsobu, akým NKÚ SR predkladá výsledky kontrol samospráv, odporúčame nasledovné:

**Odporúčanie 10:** S cieľom zlepšiť výkonnosť samosprávy by NKÚ SR mal zvážiť používanie takých metód, akými sú semináre a konferencie, na vysvetlenie hlavných zistení a záverov, vyplýva-

júcich z kontrolnej činnosti NKÚ SR a na poskytnutie rád/názorov o spôsobe, ktorým samosprávy môžu lepšie a efektívnejšie využiť existujúce zdroje.

## V. Zistenia Peer Review: Hodnotenie kvality kontrolnej činnosti

46. Kľúčovou úlohou tímu Peer Review bolo preveriť procesy a postupy, ktoré NKÚ SR používa na hodnotenie kvality svojej kontrolnej činnosti. Aby sme uviedli našu prácu do kontextu, uvádzame nasledujúce:

- NKÚ SR zaviedol nové postupy hodnotenia kvality v júni 2010. Tím Peer Review teda mal možnosť hodnotiť procesy, ktoré NKÚ SR zaviedol, no z časových dôvodov sme nemohli vidieť výsledky týchto procesov v rámci kompletného kontrolného cyklu. Napriek tomu tím Peer Review dospel k záveru, že NKÚ SR ide správnym smerom.
- postupy NKÚ SR v oblasti hodnotenia kvality kontrolnej činnosti sú upravené v smernici č. 3/2010. Ustanovenia smernice sú veľmi detailné a jasne vymedzujú kroky, ktoré majú byť uskutočnené v rôznych etapách procesu kontroly.
- v postupoch hodnotenia kvality NKÚ SR sú dva prvky: priebežné hodnotenie, ktoré sa realizuje počas výkonu kontroly, a následné hodnotenie, ktoré, ako jeho označenie napovedá, je uskutočnené po ukončení kontroly.
- zodpovednosť za priebežné hodnotenie je rozložená medzi vedúceho kontrolnej skupiny, ktorý zodpovedá za určitú kontrolnú aktivitu, a príslušného generálneho riaditeľa sekcie alebo riaditeľa expozitúry. Výsledky rôznych etáp tohto procesu hodnotenia kvality sú plne zaznamenávané.
- za následné hodnotenie kvality je zodpovedný odbor metodiky, plánovania a analýz. Aj výsledky týchto hodnotení sú plne zaznamenávané.
- zámerom NKÚ SR je využiť materiál vytvorený uvedenými procesmi na vypracovanie dvoch správ – jedna sumarizuje výsledky rôznych hodnotení kvality a druhá, na všeobecnejšej úrovni, sa zameria na celkovú dosiahnutú kvalitu kontrol.



47. K tomuto postupu máme nasledujúce komentáre:

- po prvé, tím Peer Review s potešením konštatoval, že pri tvorbe postupov hodnotenia kvality kontroly NKÚ SR vyhovel štandardom INTOSAI a tiež postupoval v súlade s príručkami EUROSAI.
- ako je uvedené v predchádzajúcich častiach správy Peer Review, rozsah kontrolnej činnosti NKÚ SR a rozdelenie zodpovednosti za túto činnosť medzi sekcie NKÚ SR a jeho osem expozitúr znamená, že je nevyhnutné mať silné, dobre riadené procesy na zabezpečenie konzistencie v kontrolných názoroch a záveroch. Dodávame, že efektívne postupy hodnotenia kvality budú hrať kľúčovú úlohu pri všeobecnom zvyšovaní profesionality NKÚ SR a jeho práce.
- pri vývoji postupov hodnotenia kvality kontroly si NKÚ SR uvedomuje, že iné externé subjekty a organizácie môžu tiež poskytnúť svoj pohľad na kvalitu jeho práce, predovšetkým jej vplyvov. Medzi tieto externé organizácie patria subjekty, ktoré NKÚ SR kontroluje, ako aj Národná rada, médiá a verejnosť, akademické inštitúcie, audítori súkromného sektora a iné najvyššie kontrolné inštitúcie. Tím Peer Review podporuje kolegov z NKÚ SR, ktorí rozvíjajú tieto vzťahy s inými externými organizáciami, aby pokračovali v tejto snahe s konečným cieľom implementovať prvok externého hodnotenia kvality kontrolnej činnosti NKÚ SR, ako aj implementovať externú spätnú väzbu modelu Common Assessment Framework (CAF).
- tím Peer Review sa tiež nazdáva, že NKÚ SR by mohol účinne doplniť svoje postupy hodnotenia kvality formou rozvoja mechanizmov na identifikáciu a meranie vplyvu práce NKÚ SR. Mohlo by to zahŕňať kvantitatívne ukazovatele, napríklad ukazovatele dosiahnutých úspor alebo zistených a napravených chýb. Mohlo by sa to rozšíriť aj na kvalitatívne ukazovatele, napríklad ukazovatele zlepšenia hospodárenia s finančnými prostriedkami v kontrolovaných subjektoch, ako aj zlepšenia ich výkonnosti.
- na záver tím Peer Review konštatoval, že v kontexte kvality kontroly bolo potrebné zohľadniť aj záležitosti ako odborné vzdelávanie, ktoré zamestnanci získavajú, ako aj kvalitu zdrojov a infraštruktúry, ktoré NKÚ SR má na plnenie svojich



úloh na potrebnej odbornej úrovni. Toto je bod, ku ktorému sa vrátíme pri posudzovaní funkcie ľudských zdrojov NKÚ SR.

48. Na základe posúdenia postupov NKÚ SR pri hodnotení kvality kontrolnej činnosti, máme nasledovné odporúčania:

**Odporúčanie 11:** NKÚ SR by mal zvážiť rozvoj vzťahov s externými organizáciami s cieľom vo vhodnom čase zaviesť určitú formu pravidelného externého hodnotenia kvality kontrolnej činnosti.

**Odporúčanie 12:** Popri mediálnej analýze, ktorú NKÚ SR vykonáva dvakrát ročne, by mal zvážiť vývoj mechanizmov na meranie vplyvu svojej práce (ako v kvantitatívnom, tak aj kvalitatívnom vyjadrení) na doplnenie vlastných postupov hodnotenia kvality kontrolnej činnosti.

**Odporúčanie 13:** Vedenie NKÚ SR by malo neustále podporovať a sledovať implementáciu novo zavedených metodických pokynov, metodiky a mechanizmov kontroly kvality, ako aj ich udržateľnosť.

## VI. Zistenia Peer Review: Ľudské zdroje

49. V zmysle požiadaviek vyplývajúcich z Memoranda o spolupráci o Peer Review sme hodnotili Koncepciu rozvoja NKÚ SR vo vzťahu k ľudským zdrojom. Zamerali sme sa na dva aspekty:

- ako efektívne podporuje súčasná stratégia rozvoja ľudských zdrojov celkové strategické ciele rozvoja NKÚ SR; a
- ako efektívne je stratégia rozvoja ľudských zdrojov realizovaná, predovšetkým vo vzťahu k prijímaniu, odmeňovaniu, vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov.

50. Zo základných informácií máme nasledujúce poznatky:

- zamestnanci NKÚ SR sú štátni zamestnanci a štátnozamestnanecké vzťahy sú upravené zákonom o štátnej službe. Zákon o NKÚ SR stanovuje základné platové triedy zamestnancov vrátane ich výšky, týchto je sedem. Platové triedy sú porovnateľné s inými platovými triedami štátnych zamestnancov, ktorí plnia úlohy pri vykonávaní štátnych záležitostí, a vyššie ako u ostatných štátnych zamestnancov. NKÚ SR má možnosť prijímať a prepúšťať svojich zamestnancov a môže určiť, ak je to vhodné, ďalšie kritériá pri výbere a profesionálnom rozvoji svojich zamestnancov. NKÚ SR má tiež isté možnosti, v rámci ktorých rozhoduje o platoch svojich zamestnancov, ale všeobecne záväzné právne predpisy upravujú stropy jednotlivých položiek funkčného platu.
- v čase nášho hodnotenia mal NKÚ SR 314 zamestnancov – desať percentný nárast za uplynulé tri roky. V tomto období sa rozpočet NKÚ SR zvýšil, avšak v rokoch 2009 a 2010 mu bol krátený rozpočet, čo úrad riešil optimalizáciou nákladov na administratívne činnosti.
- fluktuácia zamestnancov bola približne na úrovni desať percent ročne a NKÚ SR prijíma v priemere tridsať až štyridsať nových zamestnancov ročne. Výberové konania sa realizujú v súlade so zákonom o štátnej službe, NKÚ SR však obvykle stanovuje aj vlastné kritériá na hodnotenie kandidátov.
- čo sa týka odmeňovania, základné platy zamestnancov NKÚ SR sú definované v zákone o NKÚ SR. Popritom NKÚ SR

vypláca ďalšie príplatky, ktoré odrážajú napríklad riadiace povinnosti a skúsenosti a ktoré môžu zvýšiť základný plat až o štyridsať percent. Všimli sme si, že NKÚ SR prehodnotil svoj systém odmeňovania, ale v čase nášho hodnotenia ešte neboli schválené žiadne nové vnútorné predpisy.

- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov patrí medzi kľúčové strategické priority NKÚ SR. V súčasnosti na NKÚ SR prebiehajú tri typy školiacich programov: vzdelávanie pre novoprijatých zamestnancov, priebežné odborné vzdelávanie a trojročný vzdelávací projekt financovaný z fondov EÚ, zameraný na zlepšenie zručností a odborných vedomostí. V zmysle zákona by mal každý štátny zamestnanec na Slovensku absolvovať aspoň päť dní vzdelávania za rok. V rámci NKÚ SR, vďaka jeho projektu financovanému zo zdrojov EÚ, sa v roku 2010 množstvo času stráveného vzdelávaním strojnásobilo a pohybovalo sa približne na úrovni 29 pracovných dní na osobu.
- NKÚ SR rozdeľuje zodpovednosť za riadenie a rozvoj ľudských zdrojov medzi dva organizačné útvary. Je to Osobný úrad, ktorý pozostáva zo štyroch zamestnancov a je priamo podriadený predsedovi NKÚ SR. Osobný úrad zodpovedá za rad činností, vrátane prijímania zamestnancov, evidenciu a archiváciu osobných spisov, vzťahy s odborovou organizáciou a má na starosti aj agendu pri odchode zamestnancov. Sekcia stratégie NKÚ SR je zodpovedná za vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, čo odráža strategický význam, ktorý NKÚ SR kladie na oblasť vzdelávania.

51. Na základe týchto informácií sme dospeli k niekoľkým poznatkom:

- po prvé, zistili sme, že počas posledných približne päť rokov sa NKÚ SR vyvíjal a dozrel ako organizácia a že v súčasnosti je ešte profesionálnejšou organizáciou. Ako uvádzame v správe, NKÚ SR sa zaoberá niektorými významnými problémami, keď musel riešiť napríklad požiadavky v oblasti kontroly fondov EÚ a popri tom zároveň rozšíriť svoje právomoci aj na kontrolu samospráv. Vedenie NKÚ SR si uvedomuje potrebu zvyšovania kvality kontroly a lepšej efektivity v organizácii práce. V súlade s uvedeným je v Konceptii rozvoja NKÚ SR kladený dôraz na rozvoj ľudských zdrojov. To znamená prijatie opatrení s cieľom zlepšenia vzdelávania zamestnancov NKÚ SR a zvýšenia profesionality a odbornej kvalifikácie

organizácie ako celku. Je zrejmé, že to všetko bolo nevyhnutné uskutočniť pre kontinuálny rozvoj NKÚ SR a tím Peer Review oceňuje pozitívne kroky, ktoré NKÚ SR vykonal.

- po druhé, ako NKÚ SR napreduje, výzvou pre organizáciu bude zachovať udržateľnosť zlepšovania kvality kontrolnej činnosti cestou rozvoja ľudských zdrojov, v nadväznosti na to, čo už úrad vykonal. V tejto oblasti by sme zdôraznili nasledovné kľúčové záležitosti:
  - pri realizácii odborného vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v budúcnosti vidíme potrebu lepšie definovať a nastaviť otázku, čo NKÚ SR očakáva od svojich kontrolórov a vedúcich zamestnancov, t.j. aké odborné zručnosti a schopnosti očakáva, že budú mať;
  - tento typ zmyšľania je potrebný aj pri ďalšom kroku, ktorý NKÚ SR realizuje vo vzťahu k hodnoteniu potrieb vzdelávania;
  - v súčasnosti na NKÚ SR nie je súčasťou vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov externá odborná kvalifikácia (certifikácia). Veríme, že potenciálne by bolo významným prínosom pre NKÚ SR, ak by bol schopný zaviesť pre svojich kontrolórov určitú formu nezávislej odbornej kvalifikácie (certifikácie);
  - na to, aby NKÚ SR posilnil kroky, ktoré realizuje s cieľom zvýšiť kvalitu svojej kontrolnej činnosti, by mohol zaviesť systematickejšie opatrenia v oblasti odmeňovania výkonnosti jednotlivých zamestnancov. Tu je možné brať do úvahy vlastné vnútorné hodnotenia kvality a zahrnúť do nich možno aj určitú formu pravidelnej štruktúrovanej spätnej väzby od vedúcich zamestnancov, v ktorej by informovali o výkonnosti jednotlivcov a tak by poskytli podklad pre rozhodnutia o zvýšení platov a príplatkov;
  - na posilnenie iniciatív tohto druhu, ktoré sa možno NKÚ SR rozhodne realizovať, bude dôležité vytvoriť akčný plán pre Osobný úrad, ktorý jasne stanoví svoje priority a ciele.

52. Tím Peer Review na základe uvedených skutočností navrhuje nasledujúce odporúčania v súvislosti s budúcim rozvojom fungovania ľudských zdrojov na NKÚ SR:

**Odporúčanie 14:** NKÚ SR by mal zvážiť vytvorenie akčného plánu pre svoj Osobný úrad. Plán bude zameraný na rámec, priority a ciele činnosti Osobného úradu, ktoré bude potrebovať na realizáciu budúcich iniciatív/úloh s cieľom zlepšovania odborných zručností a schopností kontrolórov NKÚ SR.

**Odporúčanie 15:** Ako súčasť pokračujúceho úsilia s cieľom zvýšiť kvalitu svojej kontrolnej činnosti by NKÚ SR mal zvážiť definovanie a nastavenie odborných zručností a schopností, ktoré očakáva, že kontrolóri a vedúci zamestnanci budú mať. Sem možno zahrnúť zhodnotenie možností, ktoré NKÚ SR má pri zavedení určitého druhu nezávislej odbornej kvalifikácie (certifikácie) pre svojich kontrolórov.

**Odporúčanie 16:** Na posilnenie krokov, ktoré boli vykonané s cieľom zvýšiť kvalitu kontrolnej činnosti, by NKÚ SR mohol zvážiť zavedenie systematickejších opatrení na odmeňovanie výkonnosti zamestnancov a odzrkadliť tak vlastné vnútorné hodnotenia kvality.



## VII. Zistenia Peer Review: Komunikácia a vzťahy s verejnosťou

53. V zmysle požiadaviek vyplývajúcich z Memoranda o spolupráci o Peer Review sme hodnotili stav Koncepcie rozvoja NKÚ SR vo vzťahu k fungovaniu komunikácie a vzťahov s verejnosťou. Zamerali sme sa na dva aspekty:

- ako efektívne podporuje činnosť odboru komunikácie a styku s verejnosťou (ďalej len „OKSV“) celkové strategické ciele rozvoja NKÚ SR;
- hodnotenie organizačnej štruktúry OKSV a vzťahov s vedením;
- hodnotenie vnútornej komunikácie OKSV; a
- akým spôsobom by sa mohla rozvíjať práca OKSV, aby podporila ciele NKÚ SR a bola prínosom pre organizáciu ako celok.

54. V priebehu hodnotenia činnosti a iniciatív NKÚ SR v tejto oblasti sme dospeli k nasledujúcim poznatkom:

- činnosti organizácie v oblasti komunikácie a vzťahov s verejnosťou sú vykonávané v rámci jasného právneho systému. Tento zahŕňa všeobecne záväzné právne predpisy upravujúce postavenie NKÚ SR, ako aj iné všeobecne záväzné právne predpisy upravujúce napríklad slobodný prístup k informáciám a etický kódex prístupu k tlači a médiám.
- OKSV na NKÚ SR má troch zamestnancov. Odbor sa zodpovedá predsedovi NKÚ SR a jeho pozícia v rámci organizácie odráža význam, ktorý NKÚ SR kladie na udržanie dôvery verejnosti a posilnenie záväzku NKÚ SR byť otvorenou, transparentnou inštitúciou.
- dôležitosť, ktorú NKÚ SR prikladá fungovaniu komunikácie a vzťahov s verejnosťou je jasná a NKÚ SR kladie dôraz na tieto aktivity aj vo svojej koncepcii rozvoja.
- z funkčného hľadiska je práca OKSV úzko spojená s pracovným programom zvyšnej časti organizácie. Odbor prispieva do procesu kontrolnej činnosti a má priamy kontakt s ôsmymi

expozitúrami a ich riaditeľmi, čo zabezpečuje harmonizovaný tok informácií a konzistentnosť práce.

- OKSV je zodpovedný za organizáciu a riadenie všetkých kontaktov s médiami. Zahŕňa to informovanie a rozhovory s novinármi, ako aj formálnejšie vopred pripravené tlačové konferencie. Zároveň odbor organizuje priamy kontakt s verejnosťou, napríklad formou dní otvorených dverí pre verejnosť a prezentáciu pôsobnosti a práce NKÚ SR cestou propagačných materiálov, ako aj cez svoje webové sídlo.
- počas nášho hodnotenia v rámci Peer Review priamo na úrade bol kľúčovou úlohou OKSV rozvoj a zlepšenie webového sídla NKÚ SR. Nové webové sídlo predstavuje významné zlepšenie v externej komunikácii úradu – obsah bol vylepšený a zlepšila sa aj multimediálna stránka – jej architektúra a vizuálna zrozumiteľnosť.
- OKSV je tiež zodpovedný za vnútornú komunikáciu, ktorú vykonáva mnohými spôsobmi, a to formou intranetu, vydávaním Kontrolóra a Spravodajcu. Je zrejmé, že táto oblasť sa podstatne zlepšila.
- všimli sme si vplyv, ktorý mali aktivity OKSV. Tento vplyv sa odrážal v narastajúcom záujme a príspevkoch v médiách o práci NKÚ SR. Taktiež zamestnanci NKÚ SR dali najavo svoju spokojnosť s prácou odboru.

55. Tím Peer Review po zohľadnení všetkých uvedených skutočností dospel k záveru, že OKSV vykonáva svoje povinnosti na dobrej profesionálnej úrovni. Odbor bol úspešný pri zvyšovaní všeobecného povedomia o dôležitosti práce NKÚ SR. Celkove sme konštatovali, že na strategickej a vývojovej úrovni vedenie NKÚ SR venovalo tejto funkcii náležitú pozornosť.

56. Avšak aj v tejto oblasti máme niekoľko postrehov:

- v našich odporúčaníach pri iných oblastiach činnosti NKÚ SR, ktoré boli predmetom Peer Review, sme identifikovali možnosti pre NKÚ SR formulovať jasnejšie a výstižnejšie závery a stanoviská, ktoré získava pri výkone svojej kontrolnej činnosti. Jednou z výhod, ktoré by to prinieslo, by bola podpora a posilnenie snahy OKSV pri komunikácii s médiami a širšou verejnosťou tým, že odbor dostane





jednoduchú, dobre formulovanú správu, resp. myšlienku, ktorú má zverejniť.

- s týmto súvisí aj dôležitosť konzistentnosti tejto správy, resp. myšlienky, ktorá je formulovaná zo záverov práce NKÚ SR. A opäť, úsilie OKSV bude ešte efektívnejšie, ak dostane konzistentnú správu, resp. myšlienku, ktorú má zverejniť.
- nakoniec veríme, že NKÚ SR by mohol robiť viac na úrovni samospráv s cieľom zverejňovať zistenia svojej práce všetkým tým, ktorí výsledky práce NKÚ SR využívajú. Veríme, že NKÚ SR môže zlepšiť svoju pozíciu tým, že svoje jedinečné postavenie využije na identifikáciu a zverejňovanie dobrej praxe s cieľom zvýšenia kvality verejnej správy a podpory lepšieho finančného hospodárenia na všetkých úrovniach na Slovensku.

57. Na základe uvedených skutočností navrhujeme nasledovné odporúčania:

**Odporúčanie 17:** S cieľom posilniť komunikáciu s médiami a širšou verejnosťou by NKÚ SR mal zvážiť, ako čo najlepšie formulovať závery, ktoré získava pri výkone svojej kontrolnej činnosti tak, aby boli jasnejšie a výstižnejšie.

**Odporúčanie 18:** NKÚ SR by mal zvážiť, čo viac by mohol robiť na úrovni samosprávy v oblasti zverejňovania zistení svojej práce tým, ktorí výsledky práce NKÚ SR využívajú s cieľom zvýšenia kvality verejnej správy a podpory lepšieho finančného hospodárenia na všetkých úrovniach po celom Slovensku.

## VIII. Závěry: Reagovanie na budúce problémy

58. Na základe zistení hodnotenia dospel tím Peer Review k záveru, že NKÚ SR reagoval účinne na problémy, ktoré riešil v posledných rokoch, zvýšením kvality a odbornosti svojej práce, zvýšením vplyvu svojej práce formou lepšieho sprístupnenia výsledkov svojej kontrolnej činnosti tým, ktorí ich využívajú, a zlepšením infraštruktúry svojej organizácie s cieľom zvýšiť vlastnú výkonnosť. Odráža sa to v Koncepcii rozvoja NKÚ SR. NKÚ SR sa tak ako všetky ostatné rozvinuté NKI snaží byť modernou inštitúciou 21. storočia, ktorej práca je významná na jednej strane v rámci jej vlastných právomocí a postavenia na Slovensku, ale na druhej strane je tiež kladne hodnotená jej partnermi, významná v kontexte EÚ a aktívne prispieva do medzinárodného spoločenstva NKI.

59. Vzhľadom na uvedené skutočnosti sme identifikovali niekoľko oblastí, o ktorých sme presvedčení, že by im NKÚ SR mal venovať pozornosť pri návrhu svojho strategického smerovania a pri príprave ďalšej fázy rozvoja počnúc rokom 2012. Zámer, ktorý sledujeme, je umožniť NKÚ SR identifikovať možné problémy, ktoré ležia nielen pred NKÚ SR, ale aj pred širším spoločenstvom NKI a reagovať na ne.

- Podporujeme a schvaľujeme snahu NKÚ SR podávať ambiciózne výsledné materiály z kontrolnej činnosti, ktoré sa týkajú dôležitých záležitostí Slovenska a ktoré sú venované témam strategického významu. To tiež znamená úsilie o zlepšenie vplyvu, účinnosti a relevantnosti výstupov NKÚ SR. Na to je potrebné, aby NKÚ SR zaviedol procesy, ktoré mu pomôžu pochopiť potreby a očakávania tých, ktorí využívajú výsledky jeho práce. Znamená to tiež, aby NKÚ SR bol otvorený externému hodnoteniu svojich výstupov, čo bude mať dopad na spôsob, ktorým úrad vytvára opatrenia na zabezpečenie kvality, a všeobecnejšie aj na spôsob, ktorým úrad pokračuje v hľadaní spôsobu zavedenia kvality do práce na všetkých úrovniach.
- Nazdávame sa, že NKÚ SR potrebuje venovať naďalej pozornosť budúcemu rozvoju siete expozitúr v záujme prehĺbovania spolupráce a výmeny skúseností s kontrolnými sekciami. Úsilie v tejto oblasti by malo byť vyvíjané na dvoch úrovniach:

po prvé, predísť riziku, že jednotlivé expozitúry by sa mohli stať izolovanými od technického a odborného vývoja v rámci širšej organizácie a po druhé, plne využiť všetky možnosti expozitúr s cieľom maximalizovať ich prínos pre prácu NKÚ SR.

- Na podporu týchto krokov pri posilňovaní inštitúcie si musí NKÚ SR zabezpečiť, aby mal všetky informácie, ktoré potrebuje na efektívne riadenie inštitúcie. To znamená najmä informácie o využívaní zdrojov, aby bolo možné zabezpečiť zvýšenie efektívnosti a zaistiť, aby dostupné zdroje NKÚ SR boli využité čo najefektívnejšie.
- NKI väčšinou monitoruje rozsah, v akom sú jej činnosti (výsledky kontroly a súvisiace závery a odporúčania) brané do úvahy zo strany parlamentu, vlády a iných ústredných orgánov štátnej správy, ako aj zo strany verejnosti. Ak bude Koncepcia rozvoja NKÚ SR klásť väčší dôraz na potrebu takéhoto monitorovania, pomôže to.
- Na záver sme presvedčení, že je dôležité, aby si NKÚ SR uvedomil možné medzery v rámci zodpovednosti subjektov na Slovensku a aby bol schopný reagovať rýchlo a primerane na zmeny v prostredí, v ktorom funguje a ktoré môžu mať vplyv na meniace sa požiadavky na podávanie správ a zodpovednosť subjektov v rámci Slovenska a tiež aj medzinárodne. Využitím najlepšej praxe stanovenej medzinárodne by NKÚ SR mal preskúmať a potom zhodnotiť celý systém zodpovednosti subjektov na Slovensku s cieľom určiť, aké medzery v tomto systéme môžu existovať a tam, kde je to vhodné, zvážiť, ako by práca NKÚ SR mohla reagovať, resp. akým smerom by sa mohla uberať, aby vyplnila tieto medzery.

## Príloha 1: Rozsah činnosti NKÚ SR

A. Rozsah činnosti NKÚ SR v zmysle zákona upravujúceho činnosť NKÚ SR umožňuje úradu kontrolovať hospodárenie s:

- prostriedkami rozpočtov, ktoré podľa zákona schvaľuje Národná rada alebo vláda;
- majetkom, majetkovými právami, finančnými prostriedkami, záväzkami a pohľadávkami štátu, verejnoprávnych inštitúcií, Fondu národného majetku, obcí, vyšších územných celkov, právnických osôb s majetkovou účasťou štátu, právnických osôb s majetkovou účasťou verejnoprávnych inštitúcií, právnických osôb s majetkovou účasťou Fondu národného majetku, právnických osôb s majetkovou účasťou obcí, právnických osôb s majetkovou účasťou vyšších územných celkov, právnických osôb zriadených obcami alebo právnických osôb zriadených vyššími územnými celkami;
- majetkom, majetkovými právami, finančnými prostriedkami a pohľadávkami, ktoré sa poskytli SR, právnickým osobám alebo fyzickým osobám v rámci rozvojových programov alebo z iných obdobných dôvodov zo zahraničia;
- majetkom, majetkovými právami, finančnými prostriedkami, pohľadávkami a záväzkami, za ktoré SR prevzala záruku;
- majetkom, majetkovými právami, finančnými prostriedkami, pohľadávkami a záväzkami právnických osôb vykonávajúcich činnosti vo verejnom záujme;
- spôsob vyrubovania a vymáhania daní, ciel, odvodov, po platkov a pokút, ktoré sú príjmom štátneho rozpočtu republiky, rozpočtov obcí a rozpočtov vyšších územných celkov;
- výkon a uplatňovanie práv a dodržiavanie povinností vyplývajúcich z finančno-ekonomických vzťahov vznikajúcich pri hospodárení s prostriedkami štátneho rozpočtu;
- prostriedky Európskych spoločenstiev a iné prostriedky zo zahraničia poskytnuté na financovanie projektov na základe medzinárodných zmlúv sa tiež považujú za prostriedky štátneho rozpočtu.

B. V zmysle zákona upravujúceho činnosť NKÚ SR sa pôsobnosť NKÚ SR na národnej úrovni vzťahuje na nasledovné subjekty:

- vláda, ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy a orgány im podriadené, štátne orgány, ako aj právnické osoby, ku ktorým vykonávajú funkciu zakladateľa alebo zriaďovateľa ústredné orgány štátnej správy alebo iné štátne orgány,
- obce a vyššie územné celky, právnické osoby zriadené obcami, právnické osoby zriadené vyššími územnými celkami, právnické osoby s majetkovou účasťou obcí a právnické osoby s majetkovou účasťou vyšších územných celkov;
- štátne účelové fondy, verejnoprávne inštitúcie zriadené zákonom, právnické osoby, v ktorých majú majetkovú účasť verejnoprávne inštitúcie, právnické osoby s majetkovou účasťou štátu;
- Fond národného majetku, právnické osoby s charakterom prirodzeného monopolu s majetkovou účasťou Fondu národného majetku prevyšujúcou 34%, iné právnické osoby s majetkovou účasťou Fondu národného majetku Slovenskej republiky najmenej 50%;
- fyzické osoby a právnické osoby.

Zdroj: Zákon o NKÚ SR.



## Príloha 2: Odporúčania

### Zoznam odporúčaní vypracovaných tímom Peer Review a uvedených v správe o Peer Review

#### Pre plánovanie kontrolnej činnosti v oblasti štátnej správy

**Odporúčanie 1:** NKÚ SR by mal zvážiť ďalší postup, ako bude pokračovať v plánovaní svojej kontrolnej činnosti a ako tento proces zlepšiť. Konkrétne odporúčame, aby NKÚ SR zvážil, ako čo najlepšie zlepšiť a posilniť metodiku hodnotenia rizík a významnosti. Ďalej odporúčame, aby sa proces plánovania kontrolnej činnosti NKÚ SR explicitnejšie zaoberal kontrolným pokrytím a jasnejšie zohľadnil možné dopady jednotlivých kontrolných aktivít.

#### Pre výkon kontrolnej činnosti v oblasti štátnej správy

**Odporúčanie 2:** NKÚ SR by mal zvážiť definovanie celkového strategického zámeru svojej kontrolnej činnosti a brať ho do úvahy pri plánovaní a realizácii výsledkov kontroly.

**Odporúčanie 3:** NKÚ SR by mal zvážiť rozsah a prínos častejšieho používania externého poradenstva a odborných posudkov na posilnenie a zlepšenie kontrolných činností. Sme si však vedomí, že to bude závisieť od získania dostatočného rozpočtu, čo môže byť ťažké najmä v období rozpočtových škrtoch.

**Odporúčanie 4:** Na uľahčenie rozšírenia výkonnostnej kontroly a jej výkonnej schopnosti by NKÚ SR mal zvážiť ďalšie posilnenie zručností zamestnancov vykonávajúcich výkonnostnú kontrolu, ako aj ďalší rozvoj a posilnenie metodiky výkonnostnej kontroly s cieľom napomôcť rozšíreniu výkonu kontroly výkonnosti a schopnosti vykonávať tieto kontroly. NKÚ SR by mal tiež zvážiť využitie širšieho súboru metód výkonnostnej kontroly, ktorý by obsahoval nové zručnosti.

Pre realizáciu výsledkov kontrolnej činnosti NKÚ SR v oblasti štátnej správy

**Odporúčanie 5:** V záujme zvýšenia vplyvu zverejňovaných správ by NKÚ SR mal zvážiť zlepšenie prezentácie výstupných materiálov tak, aby boli jasnejšie ich kľúčové závery.

Pre pozíciu kontroly vo VÚC a obciach v rámci širšej štruktúry NKÚ SR

**Odporúčanie 6:** Po zohľadnení objemu a dôležitosti verejných výdavkov na úrovni obcí a VÚC na Slovensku je dôležité čo najlepšie využiť výhody, ktoré ponúka organizačná štruktúra NKÚ SR. Keď zväžíme dlhodobý vývoj NKÚ SR, odporúčame nasledovné:

- úloha expozitúr v rámci organizačnej štruktúry úradu by mala byť posilnená na takú úroveň, aby sa expozitúry stali rovnocennými partnermi sekcií, t.j.: (a) mali by gestorovať niektoré celoplošné kontroly, (b) mali by si budovať vlastnú pozíciu tak, aby sa stali odborne zodpovednými za významné prierezové témy, ktoré nie sú pokryté sekciami.
- tým, že budú gestorovať náročné celoplošné kontrolné akcie, budú expozitúry nútené budovať silnejšie odborné tímy a hľadať si vlastné tematické oblasti pôsobenia. Aj keď to možno bude na začiatku trochu ťažké a riskantné pre sekcie a vedenie NKÚ SR. Po tejto začiatkovej fáze, ktorá je prirodzenou súčasťou procesu rozvoja získa NKÚ SR šancu stať sa všestrannejšou a konkurencieschopnejšou inštitúciou verejnej správy, vytvoriac viac príležitostí pre odborný rozvoj svojich zamestnancov.

### **Pre plánovanie kontrolnej činnosti zameranej na VÚC a obce**

**Odporúčanie 7:** NKÚ SR by mal zväžiť vylepšenie alebo rozšírenie kritérií, ktoré v súčasnosti používa na plánovanie svojej kontrolnej činnosti v oblasti samosprávy. Konkrétne by NKÚ SR mal zväžiť ďalší vývoj pojmov významnosti a rizika vo svojich kritériách plánovania kontrolnej činnosti.

**Odporúčanie 8:** NKÚ SR by mal zväžiť ako bude pokračovať v rozvoji a zlepšovaní podkladov, ktoré používa na plánovanie kontrolnej činnosti v oblasti samosprávy formou implementácie postupov, ktoré budú v plnom rozsahu zaznamenávať rámec a rozsah vykonanej kontrolnej činnosti v tejto oblasti.

**Odporúčanie 9:** NKÚ SR by mal zväžiť doplnenie zdrojov, ktoré má k dispozícii na kontrolu samosprávy tak, aby zaistil pokrytie potreby kontroly v tejto oblasti.

### **Pre realizáciu výsledkov kontrolnej činnosti v oblasti VÚC a obcí**

**Odporúčanie 10:** S cieľom zlepšiť výkonnosť samosprávy by NKÚ SR mal zväžiť používanie takých metód, akými sú semináre a konferencie, na vysvetlenie hlavných zistení a záverov, vyplývajúcich z kontrolnej činnosti NKÚ SR a na poskytnutie rád/názorov o spôsobe, ktorým samosprávy môžu lepšie a efektívnejšie využiť existujúce zdroje.

#### **Pre hodnotenie kvality kontrolnej činnosti NKÚ SR**

**Odporúčanie 11:** NKÚ SR by mal zväžiť rozvoj vzťahov s externými organizáciami s cieľom vo vhodnom čase zaviesť určitú formu pravidelného externého hodnotenia kvality kontrolnej činnosti.

**Odporúčanie 12:** Popri mediálnej analýze, ktorú NKÚ SR vykonáva dvakrát ročne, by mal zväžiť vývoj mechanizmov na meranie vplyvu svojej práce (ako v kvantitatívnom, tak aj kvalitatívnom vyjadrení) na doplnenie vlastných postupov hodnotenia kvality kontrolnej činnosti.

**Odporúčanie 13:** Vedenie NKÚ SR by malo neustále podporovať a sledovať implementáciu novo zavedených metodických pokynov, metodiky a mechanizmov kontroly kvality, ako aj ich udržateľnosť.

#### **Pre budúci rozvoj funkcií ľudských zdrojov**

**Odporúčanie 14:** NKÚ SR by mal zväžiť vytvorenie akčného plánu pre svoj Osobný úrad. Plán bude zameraný na rámec, priority a ciele činnosti Osobného úradu, ktoré bude potrebovať na realizáciu budúcich iniciatív/úloh s cieľom zlepšovania odborných zručností a schopností kontrolórov NKÚ SR.

**Odporúčanie 15:** Ako súčasť pokračujúceho úsilia s cieľom zvýšiť kvalitu svojej kontrolnej činnosti by NKÚ SR mal zväžiť definovanie a nastavenie odborných zručností a schopností, ktoré očakáva, že kontrolóri a vedúci zamestnanci budú mať. Sem možno zahrnúť zhodnotenie možností, ktoré NKÚ SR má pri zavedení určitého druhu nezávislej odbornej kvalifikácie (certifikácie) pre svojich kontrolórov.

**Odporúčanie 16:** Na posilnenie krokov, ktoré boli vykonané s cieľom zvýšiť kvalitu kontrolnej činnosti, by NKÚ SR mohol zväžiť zavedenie systematickejších opatrení na odmeňovanie výkonnosti zamestnancov a odzrkadliť tak vlastné vnútorné hodnotenia kvality.





### Pre komunikáciu a vzťahy s verejnosťou

**Odporúčanie 17:** S cieľom posilniť komunikáciu s médiami a širšou verejnosťou by NKÚ SR mal zvážiť, ako čo najlepšie formulovať závery, ktoré získava pri výkone svojej kontrolnej činnosti tak, aby boli jasnejšie a výstižnejšie.

**Odporúčanie 18:** NKÚ SR by mal zvážiť, čo viac by mohol robiť na úrovni samosprávy v oblasti zverejňovania zistení svojej práce tým, ktorí výsledky práce NKÚ SR využívajú s cieľom zvýšenia kvality verejnej správy a podpory lepšieho finančného hospodárenia na všetkých úrovniach po celom Slovensku.



**MEDZINÁRODNÉ NEZÁVISLÉ POSÚDENIE  
PEER REVIEW NAJVVYŠŠIEHO KONTROLNÉHO ÚRADU  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

NKÚ SR, 2011


Formát: B5

Rozsah: 40 strán

Náklad: 100 ks

Tlač: BRATIA SABOVCI s.r.o., Zvolen



A stylized globe with a grid of latitude and longitude lines, rendered in a light teal color. The globe is positioned in the upper half of the page, with a dark teal curved shape at the bottom right corner.

**Najvyšší kontrolný úrad SR**  
Priemyselná 2  
824 73 Bratislava 26

**[www.nku.gov.sk](http://www.nku.gov.sk)**