

STRATÉGIA NKÚ SR

pre obdobie rokov
2026 - 2030



**NAJVVYŠŠÍ KONTROLNÝ ÚRAD
SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

**DÔVERYHODNÝ STRÁŽCA
VEREJNÉHO ZÁUJMU A INICIÁTOR
POZITÍVNYCH ZMIEN V SPOLOČNOSTI**

Východisko

Slovenská spoločnosť čelí viacerým kľúčovým výzvam: nízkej miere dôvery občanov vo verejné inštitúcie, zvýšeným nárokom na transparentnosť a efektívnosť, zaostávajúcej digitalizácii a potrebe zvýšenia odolnosti voči krízam. Mimoriadne vážnym rizikom pre spoločnosť je podceňovanie významu profesionality, odbornosti a skúsenosti, ktoré sa začína prejavovať v celom procese riadenia verejných politík. Často absentujú štandardné procesy a nástroje, zabezpečujúce udržateľnosť a rozvoj, chýba systematická tvorba a využívanie informačných databáz. V dôsledku týchto, ale aj ďalších problémov, sa недоceňuje význam strategického riadenia, ako aj jeho kontroly.

Zásadnú výzvu pre slovenské verejné financie predstavuje súbeh nárokov na zabezpečenie základných úloh štátu, jeho bezpečnosti, dôsledkov demografických zmien, či významných investícií do zelenej, energetickej a digitálnej modernizácie služieb a ekonomiky. Zladenie týchto úloh pri pokračujúcom ozdravovaní verejných financií a potrebe udržania sociálnej rovnováhy v krajine vytvára urgentnú potrebu zásadného zvýšenia efektivity nakladania s verejnými zdrojmi.

Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky (NKÚ) je nezávislým orgánom kontroly hospodárenia s verejnými prostriedkami. Jeho úloha je zakotvená v ústave a zákone o NKÚ. V rokoch 2026 až 2030 bude úrad pôsobiť v dynamických a zložitých spoločenských podmienkach, ktorých dôsledkom bude nestabilita spoločenského vývoja a riziko ďalšieho zvyšovania spoločenského napätia.



II.

Výzva pre NKÚ

NKÚ definuje ako svoju najzásadnejšiu výzvu pre obdobie rokov 2026 - 2030 minimalizovanie bariér pre implementáciu svojich odporúčaní do praxe, čím poskytne významný prínos pre spoločnosť a pridanú hodnotu pre občana.

Kontrolný úrad chce v rokoch 2026 - 2030 zabezpečiť, aby výsledky jeho práce nezostávali len formálnym výstupom, ale aby sa reálne premietali do praxe. Najväčšou výzvou je preto odstraňovať prekážky, ktoré bránia realizácii jeho odporúčaní. Úrad sa pritom zameria na vonkajšie bariéry, ako je spoločenská tolerancia neefektívnosti či odpor k zmenám zo strany kontrolovaných inštitúcií. Výzvou je aj odstránenie vnútorných bariér, medzi ktoré patrí nedostatočná presvedčivosť alebo preukázateľnosť niektorých zistení či slabá komunikácia ich spoločenského dopadu.

Cieľom je dosiahnuť, aby sa odporúčania NKÚ systematicky využívali v zákonodarnej činnosti parlamentu, pri rozhodovaní vlády a ministerstiev, ako aj v organizáciách verejnej správy. Tento posun vníma národná kontrolná autorita nielen ako výzvu, ale aj ako príležitosť posilniť svoj vplyv a dôveryhodnosť, a preto ho pretaví do svojich strategických cieľov a každodenných aktivít.

Poslanie a vízia NKÚ

V kontexte zrýchľujúcej sa dynamiky spoločenských výziev vníma NKÚ ako svoje poslanie byť dôsledným strážcom verejného záujmu v oblasti vynakladania verejných prostriedkov a aktívnym iniciátorom pozitívnych zmien v spoločnosti. Úrad si uvedomuje zodpovednosť za to, že jeho činnosť má mať reálny prínos pre občanov a prispievať tak k zvyšovaniu dôvery verejnosti v štát a jeho inštitúcie.

Základnou úlohou najvyššej kontrolnej autority je vykonávať nezávislú, profesionálnu a dátovo podloženú kontrolnú činnosť. Jej cieľom je prispievať k zodpovednému hospodáreniu s verejnými prostriedkami, vyššej kvalite riadenia verejných politík a zvýšeniu dôvery občanov v štát a jeho inštitúcie. Cieľom kontrolnej činnosti úradu je, aby štát fungoval zodpovedne, efektívne a v prospech občanov. Svojou činnosťou úrad prináša fakty, ktoré slúžia ako základ pre zlepšovanie fungovania verejných orgánov a posilňovanie kultúry zodpovednosti v správe vecí verejných.

Vychádzajúc z presvedčenia o kľúčovom význame nezávislých a profesionálnych inštitúcií pre udržateľný rozvoj krajiny a zvyšovanie kvality života jej občanov, bude NKÚ naďalej posilňovať odbornosť, nezávislosť, ako aj inovatívnosť a otvorenosť svojho pôsobenia. Úrad chce byť významným prvkom inštitucionálnej dôveryhodnosti, posilňovania spoločenskej odolnosti voči krízam a prínosom k ochrane demokratického zriadenia Slovenskej republiky.

Víziou úradu do roku 2030 je posilnenie jeho postavenia medzi organizáciami verejnej správy ako dôveryhodnej, nezávislej a vzorovej organizácie, využívajúcej vo všetkých svojich činnostiach najnovšie teoretické i praktické poznatky. K naplneniu svojho poslania bude v čo najvyššej možnej miere používať najnovšie technológie a inovácie.

Plnenie vízie je podmienené dosahovaním strategických cieľov v dvoch základných oblastiach. Prvou a rozhodujúcou je úrad, jeho ľudia a spôsob ich riadenia, zameraný na dosahovanie vízie a jej cieľov. Druhou je vonkajšie prostredie a subjekty, ktoré priamo či nepriamo ovplyvňujú mieru naplnenia poslania NKÚ prostredníctvom akceptácie jeho výstupov ako nástroja skvalitnenia riadenia verejných politík.

IV.

Strategické ciele naplňania poslania NKÚ

1. Napredujúca, odolná a bezpečná organizácia

Aby NKÚ v čoraz rýchlejšie sa meniacej spoločnosti, v prostredí nových hrozieb a z nich plynúcej nestability plnil svoju funkciu, musí posilniť vlastnú odolnosť voči vonkajším rizikám a tlakom. Nástrojom odolnosti bude schopnosť rýchlej adaptácie metodík a vnútorných postupov na aktuálne potreby doby. Neoddeliteľnou súčasťou takejto organizácie je rozvoj a stabilizácia ľudských zdrojov.

Strategickým cieľom NKÚ č. 1 je byť v roku 2030 **rešpektovanou inštitúciou** s mierou **poznateľnosti** vyššou ako 80% a mierou **dôveryhodnosti** vyššou ako 60%.



Pre dosiahnutie tohto cieľa je nutné:

- naďalej rozvíjať manažment kvality ako nástroj profesionality výstupov činnosti úradu
- posilniť vnútorné kontrolné mechanizmy
- posilniť transparentnosť vlastnej činnosti
- rozvíjať komplexné vzdelávanie vrátane lídrov, zdieľať know-how
- vytvoriť priestor pre špecializáciu kontrolórov a projektové riadenie
- zacieliť nábor pracovníkov na kľúčové výzvy úradu (technologické inovácie, dátová analytika, tímové a projektové riadenie, impakt) a jeho víziu, vrátane potrieb v medzinárodnom prostredí
- kontinuálne tvoriť psychologicky bezpečné pracovné prostredie pre zamestnancov

2.

Zameranie na pridanú hodnotu a účinok

Mieru spoločenského prínosu meria úrad cez dopad svojej analytickej a kontrolnej činnosti. Základom pre jeho profesionálne pôsobenie a vplyv sú ním definované odporúčania a subjektmi prijaté opatrenia. Zodpovedný prístup zúčastnených strán a ich reakcia na výstupy činnosti NKÚ prinášajú efektívnejšie vynakladanie verejných zdrojov a zvyšovanie kvality služieb verejnej správy a zúčtovateľnosti verejných politík.

Strategickým cieľom NKÚ č. 2 je, aby v roku 2030 minimálne 50% **odporúčaní** smerovaných národnej rade a vláde, vyplývajúcich zo záverov kontrolnej činnosti, bolo implementovaných alebo zohľadnených v zmenách verejných politík alebo vo verejnej diskusii o nich.

Tento strategický cieľ bude NKÚ naplňať:

- meraním prínosu činnosti úradu pre spoločnosť, a to formou merateľných ukazovateľov výsledku a dopadu
- zavedením indikátorov merania prínosu pre občana do procesu prípravy a plánovania kontrolnej činnosti
- podporou kultúry zodpovednosti v správe vecí verejných s dôrazom na udržateľnosť

3.

Analytický riadená a na rizikách postavená kontrolná činnosť

Svoj spoločenský prínos bude NKÚ naplňať výraznejším sústredením svojej kontrolnej aj analytickej činnosti na riziká s najväčším dopadom na verejné financie, udržateľný rozvoj krajiny a kvalitu života občanov. Čoraz významnejším predpokladom zamerania úradu bude jeho schopnosť v dostatočnom predstihu identifikovať významné problémy a na základe rizikových analýz plánovať svoju kontrolnú činnosť.

Strategickým cieľom NKÚ č. 3 je, aby bola v roku 2030 minimálne 1/4 kontrolnej činnosti venovaná **výkonnostnej kontrole verejných politík** s významným dopadom na verejné financie, verejný majetok a udržateľný rozvoj spoločnosti.

Tento strategický cieľ bude úrad naplňať:

- rozvojom kontrolórskych a analytických zručností v oblasti kontrolných procesov
- plánovaním kontrolnej činnosti zameranej na významné riziká s najväčším impaktom
- hodnotením verejných politík so zameraním na efektivitu, účinnosť a udržateľnosť

4.

Inovácie a technologická pripravenosť

Aktívne a bezpečné využitie technologického potenciálu v analytickej a kontrolnej činnosti úradu v zásadnej miere predurčí schopnosť NKÚ naplňať už v najbližšej budúcnosti svoj spoločenský prínos.

Strategickým cieľom NKÚ č. 4 je patriť v roku 2030 medzi lídrov vo využívaní veľkých dát a **umelej inteligencie** v rámci verejnej správy Slovenskej republiky.

Pre dosiahnutie tohto cieľa bude úrad:

- kontinúálne investovať do digitálnych zručností zamestnancov – digitálny leadership, data literacy, práca s umelou inteligenciou
- budovať infraštruktúru pre spracovanie a vizualizáciu veľkých dát
- zavádzať umelú inteligenciu do kľúčových procesov organizácie
- automatizáciou vybraných postupov zvyšovať efektivitu a hospodárnosť kontrolnej činnosti
- získavať nové impulzy z medzinárodného prostredia a uplatňovať pracovné postupy za účelom zvýšenia flexibility a kvality činnosti

5.

Spolupráca a vodcovstvo v medzinárodných štruktúrach EUROSAI a INTOSAI

Vo svete prepojených problémov, ich príčin aj riešení vníma NKÚ spoluprácu ako základnú filozofiu svojho pôsobenia. Úzka spolupráca, vodcovstvo, resp. líderstvo aj v medzinárodnom kontexte zabezpečuje čo najefektívnejšie zvládanie výziev a rizík spoločenského vývoja a je jednou z ciest, ako v čoraz rýchlejšie sa meniacom svete rozvíjať profesionálnu inštitúciu.

Strategickým cieľom NKÚ č. 5 je, aby viac ako tretina kontrolných akcií vznikala prostredníctvom **participatívneho procesu** so zapojením zainteresovaných strán.

Pre naplnenie tohto strategického cieľa bude NKÚ:

- rozvíjať úzku spoluprácu s partnermi – verejná správa, občianska spoločnosť, akademická obec
- podporovať zdieľanie dátových a inovačných prístupov medzi úradom a ostatnými národnými inštitúciami, ako aj v rámci medzinárodného kontextu
- rozvíjať profesionálnu strategickú komunikáciu
- využívať vedúce pozície v štruktúrach EUROSAI a INTOSAI na posilnenie postavenia úradu v rámci medzinárodného kontrolórskeho spoločenstva
- prepájať témy agendy EUROSAI a INTOSAI s víziou úradu – najmä v oblastiach AI, otvorených dát, metodiky, kontrol cieľov udržateľného rozvoja (SDG) a zabezpečovania kvality
- zabezpečiť aktívne zapojenie zamestnancov do medzinárodných iniciatív a výmeny skúseností

Strategický rámec implementácie

Úspešná realizácia stratégie NKÚ na obdobie 2026 – 2030 si vyžaduje premyslený a prakticky uplatniteľný strategický rámec. Tento rámec je postavený na princípe viacúrovňového prístupu, ktorý zohľadňuje tri vzájomne prepojené úrovne – spoločnosť, úrad a kontrolór. Každá z týchto úrovní predstavuje priestor, v ktorom má úrad ambíciu prinášať zmenu a pridanú hodnotu pre verejný sektor aj občanov Slovenskej republiky.

Spoločnosť: Vízia NKÚ je zmysluplná iba vtedy, ak prinesie reálnu zmenu pre spoločnosť. V roku 2030 bude spoločnosť čeliť tlakom vyplývajúcim z nedostatku verejných zdrojov, klimatických a demografických výziev, narastajúceho informačného chaosu a nedôvery vo verejné inštitúcie. Úrad v tomto kontexte zohráva kľúčovú rolu ako strážca verejných financií, analytická autorita a zdroj objektívnych faktov, ktorý okrem svojej primárnej kontrolnej funkcie pomáha spoločnosti zorientovať sa v realite fungovania štátu. Jeho úlohou je poukazovať na neudržateľné rozhodnutia a systémové riziká, poskytovať dôkazmi podložené hodnotenia a prispievať k zvyšovaniu kvality verejných politík.

Úrad: Druhou úrovňou strategického rámca je NKÚ ako organizácia. Ambíciou úradu je byť dôveryhodnou, flexibilnou, napredujúcou a medzinárodne rešpektovanou inštitúciou, ktorá dokáže efektívne reagovať na výzvy doby. Úrad je postavený na excelentnosti a kvalite, podporuje kontinuálny odborný rast kontrolórov pomocou komplexného systému vzdelávania a výmenou poznatkov a skúseností. Je vzorovou organizáciou, ktorá uplatňuje vysoké zásady etiky a integrity. Transformácia úradu smeruje k vytvoreniu vnútorného prostredia, ktoré je odolné voči nenáležitým vonkajším vplyvom a podporuje inovácie, flexibilitu, dátovú analýzu, digitálne zručnosti a tímové projektové riadenie. Zároveň je psychologicky bezpečným priestorom pre každého zamestnanca, prispievajúceho k naplneniu cieľov úradu. Každá aktivita a interná reforma NKÚ bude smerovať k posilneniu dôvery vo verejný sektor, zlepšovaniu správy vecí verejných a zvyšovaniu zodpovednosti subjektov verejnej správy.

Kontrolór: Základným nositeľom stratégie v praxi je človek – kontrolór. Kontrolór budúcnosti nie je len hodnotiteľ dodržiavania zákonov, ale aktívny manažér zmeny, ktorý dokáže svojimi zisteniami a odporúčaniami ovplyvniť kvalitu fungovania verejných inštitúcií. Je to odborník, ktorý ovláda princípy hodnotenia rizík, digitálne nástroje a analytické prístupy. Má schopnosť zasadzovať kontrolné zistenia do širších spoločenských kontextov a súvzťažností verejných politík. Zároveň je komunikátor, schopný vysvetliť zistenia tak, aby boli zrozumiteľné a užitočné. Kontrolór vníma svoju úlohu ako súčasť riadenia – od zistenia, cez odporúčania a opatrenia kontrolovanému subjektu, až po sledovanie implementácie. Ak má byť NKÚ rešpektovaný a efektívny, musí mať kontrolórov, ktorí sú nositeľmi integrity, profesionality a schopnosti generovať zmenu.

VI.

Manažment zmeny: Od poslania k pridanej hodnote pre občanov

Pre naplnenie svojej zásadnej výzvy odstraňovať vnútorné a vonkajšie bariéry implementácie kontrolných zistení do zvyšovania kvality verejných politík, bude NKÚ klásť samostatný dôraz na proces manažmentu zmeny. Prostredníctvom smerníc, postupov a nástrojov internej komunikácie, ako aj kontinuálneho monitorovania a evaluácie bude úrad vytvárať všetky predpoklady pre uvedenie cieľov stratégie do praxe. Nasledovanie tohto cieľa sa prejaví v oblasti ľudských zdrojov, kvality výkonov a zodpovedností, ako aj alokovania potrebných finančných prostriedkov, zameraných na dosahovanie svojho základného poslania v podobe pozitívnych zmien v správe vecí verejných a vysokej pridanej hodnoty pre občanov.



Najvyšší kontrolný úrad
Slovenskej republiky
Priemyselná 2
824 73 Bratislava
www.nku.gov.sk