



Stratégia rozvoja NKÚ SR

2020 - 2025

OBSAH

1 Východiská stratégie.....	01
Väčšia miera významnosti a dôležitosti.....	02
Motivácia ku kvalite a odbornosti.....	04
Poznanie a dôvera.....	05
Vyššie hodnota za vynaložené peniaze.....	06
2 Poslanie, vízia, hodnoty a strategické ciele NKÚ SR na roky 2025 - 2025.....	07
Poslanie NKÚ SR.....	07
Vízia NKÚ SR.....	07
Hodnoty rešpektované NKÚ SR.....	08
Nezávislosť.....	08
Objektívnosť.....	09
Efektívnosť.....	09
3 Strategické ciele na roky 2020 - 2025.....	10
I. Strategický cieľ pre oblasť procesy.....	10
II. Strategický cieľ pre oblasť ľudia.....	13
III. Strategický cieľ pre oblasť zákazníci.....	15
IV. Strategický cieľ pre financie procesy.....	18

ZOZNAM SKRATIEK

SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific Špecifické, Merateľné, Dosiahnuteľné, Realistické a Sledovateľné ciele
BIEP	Benchmarking Information Exchange Project Projekt pre porovnanie a výmenu informácií
NKI	Najvyššie kontrolné inštitúcie
INCOSAI	International Congress of Supreme Audit Institutions Kongres medzinárodnej organizácie najvyšších kontrolných inštitúcií

1 VÝCHODISKÁ STRATÉGIE

Stratégia Najvyššieho kontrolného úradu SR na roky 2020 – 2025 reflektuje všetky kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú činnosť úradu dnes, ako aj tie, ktoré budú pravdepodobne ovplyvňovať činnosť úradu v nadchádzajúcich rokoch. Strategické ciele stanovené v stratégii sú zamerané na oblasti, ktoré sú pre rozvoj úradu podstatné – na rozvoj kontrolnej činnosti, rozvoj ľudských zdrojov, efektívnejšiu komunikáciu so všetkými zainteresovanými stranami a na neposlednom mieste na efektívne, hospodárne a účinné využívanie finančných zdrojov a majetku, s ktorými úrad disponuje.

Hlavnou činnosťou úradu je kontrolná činnosť zameraná na rôzne aspekty využívania verejných zdrojov. Aby táto činnosť čo najlepšie napĺňala poslanie NKÚ SR a zodpovedala požiadavkám, ktoré na kontrolu kladú významné zmeny súčasného domáceho aj svetového vývoja, musí byť prioritne zameraná na významné problémy a riziká využívania vlastných a európskych verejných prostriedkov. Kontrolu je potrebné vo väčšom rozsahu zamerať na oblasť pôsobenia verejných politík na celoštátnej i regionálnej úrovni, na spôsoby stanovenia cieľov týchto politík, ich zdrojové zabezpečenie, riadenie a hodnotenie výsledkov a vplyvov. Mimoriadne významnou oblasťou kontrolnej činnosti sa stáva aj plnenie medzinárodných záväzkov, ku ktorým sa SR zaviazala. Jasné a zrozumiteľné kontrolné závery takýchto kontrol potom poskytnú tvorcom verejných politík odpoveď na to, či a ako, akým spôsobom sa tieto ciele napĺňajú, v čom sú príčiny neplnenia a tiež ako efektívne, hospodárne a účinne sa pri plnení cieľov využili zdroje. **Iba takto zameraná kontrolná činnosť môže byť dôležitou súčasťou riadenia štátu, čo je hlavným poslaním NKÚ SR.**

Zmeny v prostredí fungovania NKÚ SR si vyžadujú, aby sme prijatou stratégiou vhodným spôsobom reagovali na meniaci sa svet, na revolúciu informácií a údajov, čo vyžaduje vyššiu kvalitu kontrolárskej práce a nové kontrolárske prístupy. Popri kontrolnej činnosti je nevyhnutné postupne rozvíjať poradenskú, konzultačnú analytickú a výskumnú činnosť tak, aby sa nenarušilo hlavné poslanie kontrolnej inštitúcie. Dosiahnuť požadovanú kvalitu práce si vyžaduje rozvíjať nové zručnosti zamestnancov, ktoré v súčasnej štruktúre absentujú.

Bez nových pracovných profilov založených na poznaní z oblasti sociológie, psychológie, komunikácie, informatizácie, ekonomickej teórie, manažmentu a pod. nebude možné budovať tímy „kontrolórov budúcnosti“. V zabezpečovaní tejto potreby má nezastupiteľné miesto vzdelávanie ako proces, ktorý musí podporovať činnosť kontrolórov a ďalších zamestnancov úradu počas ich pôsobenia v úrade.

Mimoriadne dôležitým aspektom úspešného plnenia nášho poslania je komunikácia výsledkov a potrieb kontroly, ktorá má svoje významné miesto v dobrej správe vecí verejných a dosahovaní stanovených cieľov. Nevyhnutnou sa stáva obojstranná zrozumiteľná komunikácia medzi kontrolovanými subjektmi a kontrolórmi, ale aj obojstranná komunikácia so všetkými ďalšími zainteresovanými stranami. Zrozumiteľná, objektívna a primeraná vizuálna prezentácia našich výsledkov má kľúčový význam pre sprostredkovanie hlavných posolstiev úradu zainteresovaným stranám.

VÄČŠIA MIERA VÝZNAMNOSTI A DÔLEŽITOSTI

Plnenie zvolených strategických cieľov nebude jednoduché. Posledné roky vývoja Slovenska v kontexte vývoja Európy aj celosvetového vývoja, sú charakteristické rozsiahlymi zmenami, ktoré zasahujú do všetkých oblastí života štátu, inštitúcií i občana. Do popredia udržateľného rozvoja sa dostávajú oblasti a témy, ale aj riziká, ktoré v minulosti neboli považované **za dôležité a významné**, a za také ich nepovažovala ani kontrolná činnosť väčšiny NKI, vrátane NKÚ SR. Smerovanie väčšiny kontrolných činností bolo zamerané na problematiku hospodárenia s verejnými zdrojmi, zvlášť jednotlivými subjektmi verejnej správy, pričom závery kontroly slúžili prevažne danému subjektu na odstránenie nedostatkov. Dnes je však situácia iná – všetky medzinárodné podujatia a aktivity súvisiace s činnosťou najvyšších kontrolných autorít a ich organizácií poukazujú na potrebu orientovať kontrolnú činnosť na nové výzvy a problémy sformulované vo významných dokumentoch OSN, inštitúcií EÚ alebo národných stratégiách udržateľného rozvoja. Okrem problémov životného prostredia, rozvoja infraštruktúry, vrátane informačnej, sa stále závažnejším stávajú problémy chudoby, vrátane chudoby celých regiónov aj vo vyspelých krajinách, problémy prístupu k vode či pôde, demografický vývoj, migrácia, nezamestnanosť mladých ľudí, štruktúra vzdelania a celý rad ďalších problémov.

Na potrebu reagovať na dôležité a významné zmeny v celosvetovom a národnom meradle vyzval jednotlivé NKI aj XXIII. Kongres INCOSAI, ktorý sa konal v septembri 2019. Strategickou úlohou nezávislých národných autorít pre externú kontrolu je podpora dosahovania národných, ale aj medzinárodných cieľov udržateľného rozvoja spoločnosti, hľadanie príčin zlého vládnutia a posilnenie lepšej správy vecí verejných prostredníctvom prierezového a integrovaného prístupu ku kontrolným a poradenským činnostiam NKI. Kongres zároveň zdôraznil potrebu posilňovať nezávislosť kontrolných inštitúcií a to tým, že sa vyhnú priamemu zasahovaniu do rozhodovacích procesov štátu, do tvorby verejných politík, ale určite sa nesmú vyhýbať významným, komplexným a citlivým témam, prostredníctvom ktorých plnia svoje poslanie.

V čase tvorby a schvaľovania Stratégie rozvoja NKÚ SR na roky 2020 – 2025 je zrejmé, že najbližšie obdobie bude sprevádzané spomalením hospodárskeho rastu v Európe i vo viacerých ďalších častiach sveta. Negatívne vplyvy na ekonomiku krajín EÚ, vrátane Slovenska, možno očakávať aj v dôsledku brexitu, rôznych obmedzení v medzinárodnom obchode a vývoja na finančných a kapitálových trhoch. Tieto sa môžu prejaviť v ďalšom raste zadlženosti, v tlaku na znižovanie verejných výdavkov a zvyšovanie efektívnosti výberu daní, ale predpokladať treba aj výrazné štrukturálne zmeny podporované digitalizáciou, robotizáciou a automatizáciou s dosahmi na zamestnanosť či konkurencieschopnosť krajín a ich ekonomických subjektov.

Všetky tieto podstatné faktory budúceho vývoja vo svete sa dotknú aj Slovenska. Dá sa očakávať, že v období poklesu hospodárskeho rastu, ktorý spravidla trvá viac ako rok, ale môže dokonca vyústiť aj do hospodárskej krízy, sa bude zvyšovať tlak na efektívnu tvorbu a distribúciu verejných zdrojov, ktoré sú základom kontrolnej činnosti NKÚ SR. Navyše postupne sa bude výrazne zmenšovať objem disponibilných zdrojov z EÚ, a aj mechanizmus ich získania a využívania bude zrejme náročnejší. V situácii, keď v spoločnosti nie sú vyriešené viaceré závažné sociálno-ekonomické problémy – školstvo, zdravotníctvo, infraštruktúra, významné regionálne rozdiely a pod., ku ktorým sa pridávajú ďalšie výzvy spojené s ekologickými či demografickými problémami, s informatizáciou, digitalizáciou a robotizáciou, ktoré sú v značnej miere viazané na využívanie verejných zdrojov, bude mimoriadne dôležité zamerať kontrolnú činnosť na významné riziká naplňovania princípov efektívnosti, hospodárnosti a účinnosti vo využívaní verejných zdrojov, ako aj na významné problémy procesu tvorby a plnenia cieľov verejných politík.

Len poznatky z kontroly zameranej na významné oblasti a významné riziká využitia verejných zdrojov môžu poslúžiť parlamentu, centrálnej a regionálnym vládam pri lepšej správe vecí verejných. Kontrola tak slúži na to, aby sa potvrdila správnosť stanoveného cieľa a cesty jeho dosiahnutia, tiež žiaduci spôsob využitia zdrojov, alebo naopak, aby sa ukázali nedostatky v danej oblasti ako dôvod na korekciu alebo zmenu v legislatíve, systéme a podobne. Takéto poznatky z kontroly podstatných problémov môžu slúžiť aj verejnosti, aby predovšetkým podľa nich posudzovala činnosť politickej a výkonnej moci v krajine. **V najbližšej budúcnosti bude preto dôležité smerovať kontrolnú činnosť úradu vo väčšej miere na prierezové a systémové kontroly, ktorých výsledky lepšie poslúžia na zlepšenie správy vecí verejných v oblastiach, ktoré majú výrazný vplyv na trvalo udržateľný rozvoj krajiny, než zamerať kontroly na problémy jednotlivých subjektov verejnej správy.**

MOTIVÁCIA KU KVALITE A ODBORNOSTI

Kľúčovým faktorom pre naplnenie orientácie kontroly na významné riziká verejných zdrojov a významné problémy udržateľného rozvoja, sú zamestnanci úradu, ktorí sa priamo alebo sprostredkované na kontrolnej činnosti podieľajú. Rýchlo sa meniaci svet okolo nás prináša nové poznatky a tie zasa vyžadujú nové zručnosti na ich uplatnenie. Niektoré poznatky získané počas štúdia už nie sú aktuálne, potrebné sú nové vedomosti a kompetencie, tak ako sú tu nové problémy, ktoré je potrebné prostredníctvom kontroly riešiť. Toto v plnej miere platí aj pre kontrolórov i ďalších zamestnancov úradu.

V najbližšom období bude mimoriadne dôležité systémovo rozvinúť **odbornosť a zručnosti** väčšiny súčasných zamestnancov. Zabezpečiť túto úlohu nie je možné bez podstatných zmien v doterajšom systéme vzdelávania. Rôznorodé vzdelávacie aktivity musia zabezpečiť permanentný rozvoj všetkých kontrolórov tak, aby boli schopní zvládnuť riešenie čoraz zložitejších a náročnejších kontrolórskych tém na profesionálne vysokej úrovni a aby ich práca mala permanentne parametre vysokej kvality. Požiadavka odbornosti a profesionálneho prístupu k práci sa týka všetkých zamestnancov úradu, a preto súčasťou systému vzdelávaniu musia byť aj ostatní zamestnanci úradu.

Informatizácia spoločnosti **umožňuje efektívnejšie formy organizácie práce**, vrátane výkonu kontroly. Na rozdiel od predchádzajúceho obdobia, veľkú časť prípravy aj výkonu kontroly možno realizovať inými postupmi, inou organizáciou práce, v kratšom čase, a prevažne mimo kontrolovaného subjektu. Premeniť túto možnosť na reálnu prax je veľkou výzvou aj pre NKÚ SR.

Úlohou úradu je hľadať spôsoby ako byť atraktívnym zamestnávateľom aj pre nových zamestnancov, a tiež minimalizovať odchod kvalitných zamestnancov z úradu. Mimoriadne dôležitým aspektom práce s ľuďmi na úrade bude hľadať spôsoby progresívnejšej a vyššej stimulácie, uprednostňovania kvality práce pri optimalizácii jej kvantity, a tiež systém kariérneho rozvoja. **Preto strategickou výzvou NKÚ SR je vytvoriť systém personálnej práce, ktorý by produkoval efektívnejšiu funkčnú štruktúru zamestnancov cestou podnetov k vyššej motivácii k vzdelávaniu, odbornosti, kvalite práce a kariérnemu rozvoju.**

POZNANIE A DÔVERA

Pre ďalšie pôsobenie NKÚ SR, ako národnej autority pre externú kontrolu verejných zdrojov, je dôležité, aby **posilňoval svoje postavenie takými spôsobmi a nástrojmi** komunikácie, ktoré posilnia **dôveryhodnosť prezentovanej práce a poznanie o osobitnom poslaní akceptované širokou odbornou aj laickou verejnosťou**. Dôveryhodnosť si úrad buduje predovšetkým prostredníctvom profesionálneho a odborného prístupu ku kontrole, spôsobom komunikácie s kontrolovanými subjektmi, ale aj s ostatnými inštitúciami či občanmi. Dôvera sa ťažko získava, ale ľahko stráca; to je známe príslovie. V súčasnosti, keď sme svedkami „informačnej vojny“, musí úsek styku s verejnosťou prinášať také komunikáty, ktoré posilňujú dôveryhodnosť výsledkov činnosti úradu. Prezentácia výsledkov kontrolnej činnosti musí uplatňovať jasný a zrozumiteľný jazyk, podporovať ho využívaním demokratických nástrojov modernej, otvorenej komunikácie, samozrejme, s primeranou vizualizáciou dát.

Stratégia NKÚ SR je významným nástrojom dlhodobého riadenia rozvoja. Ciele tejto stratégie sú zvolené tak, aby na konci strategického obdobia patril NKÚ SR k rešpektovaným a dôveryhodným inštitúciám v SR aj v zahraničí. Dosiahnutie jednotlivých cieľov je navzájom podmienené, a iba touto podmienenosťou a prepojenosťou možno dosiahnuť pozitívne zmeny v kvalite práce a spokojnosti zamestnancov. **Naplnenie stratégie je podmienené kvalitou jej riadenia a stotožnenia sa s náročnými cieľmi, a to čo najväčším počtom zamestnancov NKÚ SR.** Preto dôležitou úlohu manažmentu úradu na každom stupni riadenia je, aby prezentácii zmyslu a cieľov stratégie venoval mimoriadnu pozornosť.

VYŠŠIA HODNOTA ZA VYNALOŽENÉ PENIAZE

Viacere kontrolné akcie sa v ostatných rokoch orientujú na preukázanie získanej hodnoty za vynaložené verejné zdroje v kontrolovanom subjekte, a tomuto princípu je potrebné postupne prispôbovať aj využívanie verejných zdrojov, s ktorými disponuje NKÚ SR. Preto bude dôležité, aby v rozhodovaní o distribúcii finančných zdrojov na jednotlivé kontrolné akcie, ale aj na ďalšie aktivity úradu, zohrávala svoju úlohu odpoveď na otázku, **akú pridanú hodnotu** možno zo zdrojov na danú kontrolu alebo inú podstatnú aktivitu očakávať. V strategickom období je dôležité **dosiahnuť možnú mieru štandardizácie plánovania kapacít na jednotlivé príbuzné kontrolné aktivity ako nástroja efektívnejšieho využívania vlastných rozpočtových zdrojov**. Mimoriadne náročnou úlohou bude tiež **hľadanie a nachádzanie priaznivých vzťahov medzi vynaloženými ľudskými a finančnými zdrojmi a výsledkami kontrolnej a ďalšej činnosti zamestnancov úradu**. Práve výsledky poznania týchto vzťahov môžu napomôcť snahe o vysokú odbornosť a profesionalitu vykonávanej práce, ale tiež snahe o hľadanie efektívnych foriem organizácie a riadenia jednotlivých pracovných kolektívov.

2

POSLANIE, VÍZIA, HODNOTY A STRATEGICKÉ CIELE NKÚ SR NA ROKY 2020 – 2025

POSLANIE NKÚ SR

Poslaním NKÚ SR je, aby objektívnymi a zrozumiteľnými výstupmi kontrolnej činnosti zameranej na efektívne, hospodárne a účinné využívanie verejných zdrojov určených na dosahovanie cieľov verejných politík napomáhal Národnej rade SR, Vláde SR a ďalším zainteresovaným stranám plniť ich úlohy v spoločnosti najlepším možným spôsobom a prispieval tak k budovaniu dobre spravovanej spoločnosti.

VÍZIA NKÚ SR

Do roku 2025 dosiahnuť, aby kontrolná činnosť NKÚ SR bola zameraná na najvýznamnejšie témy a zvlášť na riziká pri využívaní verejných zdrojov, ktoré ohrozujú dosiahnutie stanovených cieľov verejných politík. Závažnosť výstupov z takýchto kontrol bude dôvodom na to, aby sa stali predmetom rokovania parlamentu, jeho výborov, alebo vlády, pričom budú prijímané adekvátne nápravné opatrenia, ktoré podporia lepšiu správu vecí verejných.

HODNOTY REŠPEKTOVANÉ NKÚ SR

NKÚ SR rešpektuje a uznáva hodnoty definované INTOSAI – nezávislosť, integrita, odbornosť, efektívnosť, dôveryhodnosť, inkluzívnosť, spolupráca a inovatívnosť. Kontrolóri NKÚ SR sa hlási ak hodnotám stanoveným v medzinárodných audítorských štandardoch ISSAI a v Etickom kóde. Ako kľúčové hodnoty NKÚ SR definuje na nadchádzajúce obdobie *Nezávislosť – Objektívnosť – Efektívnosť*, ktoré v sebe obsahujú aj hodnoty integrity, dôveryhodnosti, inkluzívnosti, spolupráce a inovatívnosti.

NEZÁVISLOSŤ

Právny rámec pre uplatňovanie nezávislosti je zakotvený v Ústave SR, ako v najvyššej právnej norme štátu. Znamená to, že NKÚ SR je nezávislý od výkonnej moci v celom procese kontroly. Znamená to nezávislosť výberu tém a kontrolovaných subjektov, ktoré sa stanú základom ročného plánu kontrolných akcií, využitia štandardov, metód a foriem práce, stanovenia priorít a strategických cieľov. Ústava tiež zabezpečuje finančnú nezávislosť, keďže rozpočet úradu schvaľuje parlament. Nezávislosť sa prejavuje aj vo výbere zamestnancov, v ich zaradení do organizačnej štruktúry a systému odmeňovania. Dôležitým aspektom nezávislosti sú všetky procesy kooperácie a partnerstva, ktoré úrad realizuje. Nezávislosť je kľúčovým faktorom pre zverejňovanie všetkých podstatných záverov z kontrol nielen smerom k parlamentu a vláde, ale aj verejnosti, ako aj zverejňovanie iných dôležitých informácií z činnosti úradu, čo je nevyhnutnou podmienkou budovania dôvery spoločnosti v kontrolu – nenahraditeľného nástroja dobrého riadenia štátu.

OBJEKTÍVNOSŤ

NKÚ SR je inštitúciou, ktorá je zodpovedná za posudzovanie správnosti využívania verejných zdrojov kontrolovanými subjektmi v súlade so zákonom a princípmi hospodárnosti, efektívnosti a účinnosti. Kontrolnú činnosť uskutočňuje v súlade so štandardmi ISSAI. Zistenia a závery nie sú tendenčné, ale založené na objektívnych kritériách a nezávislom, profesionálnom posúdení. Výsledky kontroly, založené na pravdivosti, úplnosti a preukázateľnosti sú výsledkom odbornosti zamestnancov a slúžia kontrolovaným subjektom na zlepšenie ich činnosti, a v prípade ich vysokej miery závažnosti ku korekciám celospoločenských cieľov politik, systémov alebo k legislatívnym zmenám.

EFEKTÍVNOSŤ

Snaha o dosahovanie efektívnosti je dlhodobou snahou NKÚ SR. Záujmom úradu je, aby efektívnosť bola východiskovým bodom selekcie kontrolnej aj ostatnej činnosti úradu, účinným vynakladaním ľudských a finančných zdrojov. K dôležitým faktorom dosahovania efektívnosti patria jasné interné normy a ich dodržiavanie, stále väčšie a prospešnejšie možnosti IT podpory. K zvyšovaniu efektívnosti napomáha partnerská spolupráca na medzinárodnej úrovni, ale aj spolupráca s univerzitami, odbornými a stavovskými inštitúciami v štáte. Využívanie odborníkov v kontrolnom procese má pre NKÚ SR mimoriadny význam, osobitne v podpore úsilia o zvyšovanie efektívnosti jeho činnosti a uplatňovanie princípov otvoreného vládnutia.

3

STRATEGICKÉ CIELE NA ROKY 2020 – 2025

STRATEGICKÝ CIEĽ PRE OBLASŤ PROCESY

- I.** V štruktúre plánov kontrolnej činnosti kontrolných akcií - zvýšiť podiel systémových a prierezových kontrol založených na hodnotení významných problémov a rizík, ktoré umožňujú komplexné hodnotenie plnenia cieľov verejných politík a spôsobov vynakladania verejných zdrojov na ich dosiahnutie. Tieto hodnotenia sú významné pre prijatie prípadných zmien v nastavení verejných politík, v legislatíve, v systémoch a v distribúcii zdrojov, ktoré prispievajú k lepšiemu spravovaniu štátu a vecí verejných.

Naplnenie tohto cieľa znamená, že počas strategického obdobia sa dosiahne nasledovné:

-

Analytická činnosť NKÚ SR včas odhalí významné zmeny, identifikuje významné riziká v dodržiavaní princípov využívania verejných zdrojov, dobrého spravovania vecí verejných a plnenia cieľov udržateľného spoločensko-ekonomického rozvoja.

-

Analýza verejne dostupných zdrojov a dátových systémov je založená na adekvátnych analytických postupoch a metódach, ktoré umožňujú objektívne hodnotenie významnosti rizík, procesov a trendov, systémových problémov a relevantnosti dát.

-

Na identifikáciu rizík prispieva aj využívanie poznatkov z predchádzajúcej kontrolnej činnosti.

-

Skúsenosti z kontrolnej činnosti sú transformované do osvedčených postupov, ktoré sa uplatňujú v ďalších kontrolách. Osvedčené postupy sú vnímané ako normy, ktoré NKÚ SR využíva pri kontrole, a zároveň sú poskytnuté na využitie aj iným inštitúciám a rezortom.

-

Výstupy kontrolnej činnosti majú značnú pridanú hodnotu, prispievajú k správne chodu spoločnosti a spoločenskej kontrole.

-

Kontrolná činnosť úradu je flexibilná a dynamická, včas a adekvátne reaguje na významné zmeny, nové trendy a poznatky, a preto sa v rozhodujúcej miere zameriava na preverenie aktuálnych rizík alebo oblastí, kde je vysoká pravdepodobnosť, že sa riziko vyskytne. Zároveň na tieto zmeny správne a včasne reaguje aj v oblasti nastavenia interných postupov, metód a techník kontrolnej činnosti.

-

Kontrolná činnosť je zameraná aj na riešenie rizík, ktoré sú obdobné vo viacerých krajinách, čo umožňuje medzinárodné porovnávanie a hľadanie dobrej praxe v zmysle zásady – spoločné problémy, spoločné riešenia.

-

Kontrolná činnosť sa sústreďuje aj na kontrolu plnenia opatrení.

-

Kontrolná činnosť je realizovaná v súlade s profesionálnymi štandardmi (ISSAI), ktoré sú aplikované na interné postupy a v súlade s dobrou medzinárodnou praxou.

-

Kontrolná činnosť sa realizuje v medzinárodnom prostredí, čím sa zabezpečuje prenos dobrej praxe najvyšších kontrolných inštitúcií a zvyšuje sa medzinárodné povedomie o činnosti úradu.

-

Výrazne sa zvyšuje čas výkonu kontroly mimo kontrolovaného subjektu, čo je umožnené prístupmi k podstatným informáciám, ale aj zvládnutými kontrolorskými technikami, ktoré umožňujú čo najmenej zaťažovať kontrolovaný subjekt.

-

Kvalita kontrolnej činnosti je priebežne monitorovaná a hodnotená, a má svoju spätnú väzbu, ktorá slúži na odstránenie identifikovaných nedostatkov. Významnú úlohu v dosahovaní kvality má vnútorná kontrola a vnútorný audit.

-

Kvalita kontrolnej činnosti je podporovaná systematickou metodickou činnosťou, založenou na vysokej odbornosti, profesionalite, ale aj na poznaní problémov a ich súvislostí.

-

Metodická činnosť je flexibilná, reaguje na vzniknuté problémy v procesoch kontrolnej činnosti a je zárukou profesionálneho konania pri realizácii kontrol.

-

Metodológia hodnotenia rizík a uplatňovania jednotlivých typov kontrol sa neustále rozvíja.

-

Kontrolná činnosť je vedená tak, aby ju kontrolované subjekty, orgány štátu a samosprávy prijali ako súčasť riadenia, a aby kontrolné zistenia, navrhované opatrenia a odporúčania boli považované za možnosť na zlepšenie.

-

Kontrolná činnosť je podporovaná súčinnými funkčnými IT nástrojmi, ktoré umožňujú nové formy organizácie práce, ktoré zvyšujú jej efektívnosť, šetria finančné aj ľudské zdroje i čas.

-

Skúsenosti z kontrolnej aj nekontrolnej činnosti slúžia ako základ poradenskej a konzultačnej činnosti pre zainteresované strany.

CIEĽ STANOVENÝ PRE TÚTO OBLASŤ ZODPOVEDÁ KRITÉRIÁM SMART

- Je **špecifický** pre oblasť Procesy; týka sa hlavnej činnosti organizácie, od kvality ktorej závisí naplnenie jej poslania a vízie, ale aj analytických a ďalších činností, ktoré sú pre hľadanie miery významnosti problémov a rizík nezastupiteľné.
- Je **merateľný** prostredníctvom podielu systémových a prierezových kontrol v štruktúre kontrolnej činnosti, kde je vysoká pravdepodobnosť, že ich výstupy budú také významné, že o ne prejavia adekvátny záujem orgány štátu a samosprávy. Merateľný je aj prostredníctvom počtu realizovaných významných zmien v danej oblasti hodnotených ako reakcie na kontrolné zistenia, ale aj mediálnymi výstupmi a pod.
- Je **ambiciózny** – prostredníctvom kontrolnej činnosti zreteľne zameranej na podstatné riziká a problémy, sa chce NKÚ SR výraznejšie podieľať na zlepšení riadiacich procesov, podnecovať diskusiu o významných spoločenských problémoch a zmenách.
- Je **reálne splniteľný** – kvalitnejšou analytickou činnosťou, objektívnym hodnotením významnosti rizík, systematickým vzdelávaním, jasnými postupmi v celom procese kontroly možno vykonávať stále významnejšie kontrolné aktivity.
- Jednotlivé aktivity možno **plánovať** v priebehu celého strategického obdobia.

Napĺňanie tohto cieľa je nutné podporiť významnými aktivitami z oblasti Ľudia, Financie, ale aj Zákazníci.

STRATEGICKÝ CIEĽ PRE OBLASŤ ĽUDIA

II. Prostredníctvom projektu „Certifikát“ optimalizovať funkčnú štruktúru zamestnancov, kde pozícia zamestnanca, výška jeho odmeny a jeho benefity sú podmienené dosiahnutým stupňom certifikátu.

V priebehu strategického obdobia sa realizujú aktivity s jasne stanoveným zameraním:

-

Realizácia projektu „Certifikát“ je nástrojom zmeny nedostatočnej podoby funkčnej štruktúry zamestnancov, najmä kontrolórov. Umožňuje riešiť významné nedostatky v oblasti riadenia ľudských zdrojov, motivácie, kariérneho rastu a kvality práce.

-

Sú stanovené pravidlá/podmienky na výkon jednotlivých činností a ich hodnotenie v období po nástupe do úradu, v procese kontrolnej činnosti, jej riadenia a podpory.

-

Je vytvorená sústava certifikátov, ktoré umožňujú diferencovať zamestnancov podľa potrieb danej činnosti – napr. kontrolór I. (junior) , kontrolór II. (senior), kontrolór špecialista, analytik, analytik špecialista a pod.

-

Počet možných získaných certifikátov jednotlivých typov/stupňov sa určuje na základe analýzy potrieb úradu.

-

Získanie certifikátu je podmienené absolvovaním konkrétnych vzdelávacích aktivít a získaním požadovaných zručností, ktoré sú adekvátnym spôsobom preverované.

-

Vzdelávanie tvorí viacstupňový systém s jasne nastaveným obsahom, formou a výslednou pridanou hodnotou pre účastníkov vzdelávacích aktivít.

-

Sú jasne rozdelené a rešpektované kompetencie jednotlivých organizačných útvarov v systéme vzdelávania.

-

Získanie príslušného stupňa certifikátu sa viaže na možnosť vykonávať určité činnosti (kariérny rast) aj na výšku fakultatívnej odmeny a ďalších možných benefitov.

-

Získaný certifikát bude (zrejme) po určitej dobe potrebné obnovovať, lebo nie je trvalým potvrdením vedomostí a zručností.

-

Zamestnanci, ktorí sa z rôznych dôvodov neuchádzajú alebo nemôžu uchádzať o certifikát, majú k dispozícii osobitný systém vzdelávacích aktivít, hodnotenia a odmeňovania.

CIEĽ STANOVENÝ PRE TÚTO OBLASŤ ZODPOVEDÁ KRITÉRIÁM SMART

- Je **špecifický** pre oblasť Ľudia, ktorí predstavujú jej hlavný zdroj rozvoja a dosahovania stanovených strategických aj operatívnych cieľov.
- Je **merateľný** prostredníctvom stanovených parametrov projektu.
- Je **ambiciózny** – jeho zmyslom je posilniť motiváciu k vzdelávaniu, kariérnemu rastu a vyššej kvalite práce.
- Je **reálne splniteľný** – potreba určitej diferenciácie sa v úrade prejavovala už aj v minulosti, jej naplnenie sa však v plnej miere nerealizovalo, takže projekt môže predstavovať úspešnejší pokus, aj keď existujú určité obmedzenia v podobe zákona o štátnej službe.
- Jednotlivé aktivity možno **plánovať** v priebehu celého strategického obdobia.

Naplnenie tohto cieľa si vyžaduje – okrem stanovenia aktivít projektu (štruktúra certifikátov, obsah každého certifikátu, podmienky získania...) – aj podporné aktivity najmä v oblasti Procesy a Financie.

STRATEGICKÝ CIEĽ PRE OBLASŤ ZÁKAZNÍCI

III. Zvýšiť úroveň/mieru všeobecného poznania o poslaní NKÚ SR v spoločnosti a mieru jeho dôveryhodnosti posilnením komunikácie a kooperácie so zainteresovanými stranami.

V priebehu doterajšieho napĺňania tohto cieľa sa skvalitnili viaceré formy a nástroje komunikácie so zainteresovanými stranami a zamestnancami úradu.

To nás vedie k nasledovným konštatovaniam:

-

Komunikácia výsledkov činnosti NKÚ SR – najmä výsledkov kontrolnej činnosti – sa stáva významným nástrojom posilňovania dôvery v nezávislosť, profesionalitu, odbornosť a otvorenosť úradu, ktoré patria k hlavným hodnotám organizácie. K uvedenému prispievajú aj hodnotenia v medzinárodných spoločných audítorských správach.

-

Naplnenie tohto cieľa si žiada uplatňovať nové formy spolupráce s NR SR a jej výbormi tak, aby sa parlament stal miestom častejšej prezentácie významných kontrolných zistení. Okrem snahy o vytvorenie osobitného výboru pre kontrolu sa rozširujú formy a spôsoby komunikácie a spolupráce úradu a parlamentu, ktoré umožňujú odbornú diskusiu o rizikách, efektívnosti, hospodárnosti, účinnosti využívania verejných zdrojov pri napĺňaní cieľov verejných politík, nielen členov parlamentu, ale aj odbornej verejnosti, kontrolovaných subjektov a kontrolórov NKÚ SR.

-

Zvýšený záujem o výsledky kontrolnej činnosti NKÚ SR je podmienený vysokou mierou profesionality a odbornosti, ktorá vyúsťuje do vyššej preukázateľnosti a pravdivosti zistení. Predkladané správy o výsledkoch kontroly spĺňajú všetky tieto parametre. Pre väčšiu zrozumiteľnosť zistení sa využívajú aktuálne formy a nástroje komunikácie, ktoré zrozumiteľne a preukázateľne komunikujú problémy, dôvody ich vzniku, dôsledky a možné riešenia.

-

Protokoly a záznamy o výsledku kontroly sú dôležitou formou komunikácie NKÚ SR s kontrolovanými subjektmi. Najmä od ich kvality závisí ako kontrolované subjekty hodnotia profesionalitu a odbornosť kontrolórov. Aj tieto nástroje komunikácie, pravdivosti, preukázateľnosti a profesionality sa zdokonalili a skvalitnili. Kontrolované subjekty sú považované za rovnocenného partnera a z tohto princípu vychádza tiež vzájomná komunikácia počas celého procesu kontroly.

-

NKÚ SR sa stal významným garantom toho, že verejnosť je informovaná o fungovaní štátu pravdivo a objektívne, čo jej umožňuje hodnotiť výkon verejnej moci a porovnať použité zdroje s výsledkami. Občania viac dôverujú kontrole štátnej inštitúcie a tiež sa zvyšuje dôvera v to, že žiadna organizácia verejnej správy a subjekt verejného záujmu sa nemôžu vyhnúť kontrole NKÚ SR.

-

Spôsoby prezentácie výsledkov kontroly sa neustále prispôbujú novým požiadavkám a formám prezentácie, aby zistenia z kontroly boli zrozumiteľné pre širokú verejnosť aj v prípade náročnejších výkonnostných a finančných kontrol.

-

Medzi NKÚ SR, tvorcami politík a verejnosťou prebieha konštruktívny dialóg.

-

Komunikácia s verejnosťou je zameraná aj na systematické objasňovanie postavenia úradu v tejto štruktúre, aby podnety občanov, ktoré nespádajú do jeho kompetencie, neboli považované za neochotu úradu problémy riešiť, čím by si znižoval svoju dôveryhodnosť.

-

K zvyšovaniu miery poznávania poslania NKÚ SR a jeho dôveryhodnosti slúžia rôzne odborné podujatia. Platformu pre túto formu komunikácie predstavujú memorandá o spolupráci, ktoré sa výrazne využívajú v rôznych fázach kontrolnej činnosti.

-

Stanoviská a názory kontrolórov na problémy spojené s kontrolnou činnosťou sú prezentované rôznou formou komunikácie – článkami, vystúpeniami v médiách, na konferenciách a pod.

-

NKÚ SR komunikuje všetky dôležité zámery rozvoja organizácie a s tým spojené zmeny s vlastnými zamestnancami; považuje to za dôležitý predpoklad stotožnenia sa s jednotlivými cieľmi a zámermi vrátane strategických cieľov.

-

NKÚ SR komunikuje aj o ďalších aktivitách, najmä o spolupráci so zahraničnými kontrolnými inštitúciami, organizáciou EUROSAI a INTOSAI. Na medzinárodných podujatiach výraznejšie prezentuje zistenia z realizovaných kontrol a príklady dobrej praxe. Dôveryhodnosť na medzinárodnej úrovni posilňuje efektívnou spoluprácou pri medzinárodných kontrolách, výmenou relevantných informácií o zisteniach (BIEP).

-

Dôležitým nástrojom zvyšovania dôvery v kvalitu práce NKÚ SR sa stali závery samohodnotenia PMF a hodnotenia Peer Review.

-

Úroveň poznania o poslaní NKÚ SR a mieru svojej dôveryhodnosti úrad zisťuje formou špecifických prieskumov verejnej mienky. Parametre týchto prieskumov preukazujú zvyšovanie významu NKÚ SR ako najvyššej kontrolnej autority v spoločnosti, ktorej špecifické poslanie pozná značná časť verejnosti a výsledky jej práce sú akceptovateľné ako objektívne posúdenie rôznych stránok využívania verejných zdrojov na dosahovanie cieľov verejných politík.

CIEĽ STANOVENÝ PRE TÚTO OBLASŤ ZODPOVEDÁ KRITÉRIÁM SMART

- Je **špecifický** pre oblasť Zákazníci, kde komunikácia je dôležitým nástrojom poznania výstupov kontrolnej činnosti a ich významu pre spoločnosť aj samotný úrad.
- Je **merateľný** prostredníctvom výsledkov prieskumu verejnej mienky, ale aj prostredníctvom vývoja počtu správ o výsledkoch kontroly, ktorými sa bude zaoberať určitá zložka parlamentu.
- Je **ambiciózny** (v čase, keď klesá dôvera v rôzne štátne inštitúcie, je cieľom zvyšovať dôveryhodnosť NKÚ).
- Je **reálne splniteľný** – aj keď nie je možné, aby si NKÚ SR priamo vynútil pozornosť NR SR, kvalitná komunikácia o výsledkoch kontroly môže aj nepriamo viesť k zmenám zákonov, systémov alebo k prijatiu opatrení zo strany parlamentu, vlády či subjektov verejnej správy.
- Jednotlivé aktivity možno **plánovať** v priebehu celého strategického obdobia.

Naplnenie tohto strategického cieľa je podmienené plnením strategických cieľov aj v ostatných oblastiach organizácie, najmä však v oblasti Procesy a Ľudia. Zároveň je potrebné nastaviť nevyhnutné aktivity v týchto oblastiach, ktoré podpora dosiahnutie strategického cieľa v oblasti komunikácie so zákazníkmi.

STRATEGICKÝ CIEĽ PRE OBLASŤ FINANČIE

IV. Prostredníctvom systému finančných štandardov hlavných činností úradu a vyjadrením ich finančnej náročnosti dosiahnuť vyššiu pridanú hodnotu rozpočtových prostriedkov NKÚ SR.

V priebehu plnenia tohto cieľa sa už realizoval súbor aktivít, ktoré prispeli k výraznému skvalitneniu riadenia finančných zdrojov úradu a ich distribúcie.

-

Rozhodovanie o zaradení kontroly do plánu kontrolnej činnosti o výkone je založené na vzťahu – predpokladaná pridaná hodnota kontroly a potrebné finančné zdroje; oboje sa podieľajú na efektívnosti vykonávania kontrol.

-

Na základe historických dát, vzťahujúcich sa k hlavným činnostiam/procesom (t. j. personálna, časová, vecná náročnosť), a pri zohľadnení vplyvu aktuálnej informačnej podpory pre tieto dáta, sa vytvorila sústava štandardov finančnej náročnosti činností úradu – štandardy pre rôzne typy kontrol, personálne a analytické činnosti, verejné obstarávanie, komunikačné aktivity a pod.

-

Finančný štandard nie je absolútne číslo, lebo je vyjadrený v podobe finančného rozpätia.

-

Štandardizácia finančnej náročnosti hlavných činností sa využíva ako nástroj riadenia v oblasti plánovania a hodnotenia dosiahnutých výsledkov.

-

Štandardizácia finančnej náročnosti hlavných činností slúži aj ako nástroj motivácie zvyšovania efektívnosti vynaložených prostriedkov.

-

Pri tvorbe štandardov finančnej náročnosti sa využili poznatky z NKI, ktoré majú so štandardizáciou skúsenosti a úspešne ju uplatňujú v procese riadenia.

-

Štandardy finančnej náročnosti sa pravidelne hodnotia a aktualizujú.

-

V súvislosti so stratégiou NKÚ SR ziaceli svoju činnosť na najvýznamnejšie problémy verejných financií, ktorých riešenie je objektívne finančne náročnejšie. Finančné vyjadrenie tejto náročnosti slúži na preukázanie oprávnených požiadaviek na zvýšenie rozpočtu úradu, ktoré je v kompetencii NR SR.

CIEĽ STANOVENÝ PRE TÚTO OBLASŤ ZODPOVEDÁ KRITÉRIÁM SMART

- Je **špecifický** pre oblasť Financie. Zásadnou požiadavkou vynakladania prostriedkov je, aby boli vynakladané efektívne, hospodárne a účinne. Vyjadrovanie finančnej náročnosti hlavných činností prostredníctvom štandardov uplatňovaniu týchto požiadaviek výrazne napomáha.
- Je **merateľný** – cez vytvorenie samotného systému štandardov, podiel štandardizovaných rozpočtových zdrojov na celkovej sume rozpočtu, vplyv na štruktúru kontrol.
- Je **ambiciózny** – doterajšie snahy o efektívnejšie plánovanie kapacít a ich využívanie neboli dostatočne úspešné. Štandardy by mali viesť k vyššej optimalizácii využitia ľudských zdrojov, pracovného času, techniky a pod., ako aj k motivácii ich efektívnejšieho využívania.
- Je **reálne splniteľný** – určité formy štandardizácie využívajú aj v zahraničí alebo aj v súkromných audítorských firmách.
- Jednotlivé aktivity možno **plánovať** v priebehu celého obdobia, nejde o jednorazový proces.

Dosiahnuť tento strategický cieľ komplexne si vyžaduje plánovať aktivity nielen pre oblasť Financii, nutná je aj spolupráca na linke aktivít pre oblasti Procesy a Ľudia. Oblasť Zákazníci sa musí na celi podieľať vhodnými formami komunikácie, ktorá podporuje stotožnenie sa so štandardizáciou.