

Zápisnica z 14. zasadnutia Riadiaceho výboru pre analytické jednotky

Miesto konania: Úrad vlády SR, Námestie 1. mája

Čas konania: 13.3.2026, 13:00 – 14:30

Prítomní členovia riadiaceho výboru:

Boros Kamil, IHA, MH SR
Goliaš Peter, ISA, ÚV SR
Haluš Martin, ÚHP, MF SR
Horvát Peter, OECD
Kahancová Marta, CELSI
Kleskeň Branislav, LEAF
Machlica Gabriel, IFP, MF SR

Ďalší prítomní:

Hermann Jana, tajomníčka RV, ÚHP, MF SR
Hronček Peter, ÚHP, MF SR
Peciar Vladimír, podpredseda RAJ, ÚHE, PMÚ SR

Program:

1. Čo sa zmenilo počas 4 rokov
2. PACE
3. Čo sa dialo
4. KPIs analytických jednotiek
5. Zhoršená kvalita výstupov
6. Spokojnosť na AJ
7. Výzvy pre AJ v 2026

Záver:

Predseda RV M. Haluš, otvoril zasadnutie privítaním všetkých prítomných členov a členku riadiaceho výboru (ďalej ako „RV“), podpredsedu Rady analytických jednotiek (ďalej ako „RAJ“) ako aj ostatných prítomných. J. Hermann predstavila program posledného spoločného zasadnutia pred skončením mandátu súčasného zloženia RV.

1. Čo sa zmenilo počas 4 rokov a PACE

Za 4 roky pôsobenia RV sa podarilo zaviesť viacero noviniek. Jednou z nich je nastavenie KPIs, ktorými sa sleduje okrem recenzovania materiálov aj počet mediálnych zmienok analytickej jednotky (ďalej ako „AJ“) na zamestnanca, spokojnosť zamestnancov a zamestnankýň, fluktuácia na AJ a vplyv AJ. Ďalšou významnejšou zmenou je podľa J. Hermann zavedenie staggered membershipu, vďaka čomu bude prechod medzi jednotlivými obdobiami RV plynulejší. Spomenula aj vyslania cez projekt PACE, ktoré mali medzi AJ úspech a spolupráce pokračujú aj po ukončení vyslaní. Dokopy bolo zatiaľ uskutočnených 10 vyslaní, ktorých sa zúčastnilo 22 analytičiek a analytikov. AJ musia po ukončení vyslania pripraviť workshop pre ostatné AJ a zdieľať skúsenosti a nové poznatky z PACE. M. Haluš sa zaujímal, či projekt už skončil. J. Hermann reagovala, že tento rok sa uskutočnia posledné vyslania do novembra. Ďalší projekt nebol zo strany Európskej komisie schválený, plánujú sa však uchádzať o podporu z PACE aj tento rok. P. Hronček doplnil, že tretí PACE projekt bol neúspešný, nakoľko sa EK plánuje sústrediť na vyhodnocovanie Plánu obnovy a odolnosti a projekty z Nástroja technickej pomoci mali v dôsledku toho znížený rozpočet.

3. Čo sa dialo

J. Hermann pripomenula RV dynamiku štyroch rokov ich mandátu, počas ktorých sa vymenili 3 vlády. Výmeny so sebou priniesli aj výmeny riaditeľov a riaditeľiek AJ, čo spôsobilo narušenie kontinuity AJ. To sa prejavilo v zvýšenej fluktuácii zamestnancov a zamestnankýň, ako aj v neplnení kritérií kvality. Tri AJ boli počas tohto

obdobia zrušené. Na druhej strane sa podarilo vytvoriť analytickú jednotku na Protimonopolnom úrade SR a tri ďalšie AJ sa stali pozorovateľmi.

4. KPIs analytických jednotiek a zhoršená kvalita výstupov

V kvalite sa analytické jednotky oproti predchádzajúcim rokom zhoršili. P. Goliaš reagoval, že na kvalitu AJ vplyva aj politický cyklus. B. Kleskeň nadviazal, že tieto výkyvy sa budú diať aj v budúcnosti. Zaujímalo ho, či sú nejaké ponaučenia o tom, ako udržať kvalitu v akomkoľvek prostredí. Podľa neho mohla byť situácia aj horšia a riaditelia AJ robili podľa neho aj správne veci, ktoré pomohli AJ udržať. Na druhej strane sú aj rezervy a je potrebné sa do budúcnosti poučiť a myslieť na veci, ktoré mohli byť urobené inak a na ktoré si treba dať v budúcnosti pozor.

P. Goliaš reagoval že je potrebné pokračovať ďalej, aj napriek neschváleniu niektorých materiálov, aby ľudia nestrácali motiváciu. Je potrebné hľadať témy, ktoré dávajú zmysel vedeniu a AJ ich považujú za užitočné.

G. Machlica doplnil, že v minulosti sa zverejňovali materiály, ktorými sa navrhovali zmeny a ovplyvňovala sa verejná diskusia. V súčasnosti má pochybnosti, ako vplyvné sú materiály a ako veľmi ovplyvňujú verejnú diskusiu. Analytici a analytičky nie sú podľa neho motivovaní recenzovať, lebo nie je istota, že materiál bude použitý a proces recenzovania vyžaduje čas a energiu. Z tohto pohľadu rozdeľujú výstupy na 2 časti – komentár, ktorý je jednoduchší na recenzovanie a ľudia ľahšie spracujú jeho neschválenie. Na druhej sú väčšie analýzy, na ktorých spolupracujú so zahraničím, či už s univerzitami, medzinárodnými organizáciami a žurnálmi, kde sú do procesu zahrnutí aj recenzenti.

M. Kahancová reagovala, že celá debata sa opäť vracia k tomu, čo je úlohou AJ. Či to má byť samostatná jednotka so samostatnou kontrolou toho, čo publikuje alebo štátny poradca, ktorý robí expertné analýzy interne. Indikátory kvality sú podľa nej nastavené z veľkej časti na samostatnosť AJ. G. Machlica reagoval, že keď to celé vznikalo, dôležitá bola kvalita. Preto sa zaviedlo recenzovanie materiálov, ktorého cieľom je zvýšiť kvalitu materiálov. Tá sa bez neho nezvyšuje. M. Haluš reagoval, že materiály po recenzovaní nemusia byť zverejnené. Stále by však mal byť cieľ kvalitu zvyšovať a to aj prostredníctvom recenzovania materiálov. Doplnil, že KPIs nehovorí o tom, že sa materiály nezverejňujú, ale že sa nerobia dost' dobré výstupy alebo AJ nemajú materiály do recenzného konania a teda ani nespúšťajú proces recenzovania. B. Kleskeň zaujímalo, čo môžu byť dôvody. M. Haluš reagoval, že niektoré AJ nemajú čo poslať, lebo netvorí kvalitné materiály. Ďalšia skupina AJ nepošle materiál na recenzovanie, lebo nemôže. Posledná skupina robí na veľa iných výstupoch, kvôli ktorým sa nedostanú k materiálom, ktoré by spĺňali metodiku budovania AJ a preto neprístupujú k recenzovaniu. K. Boros reagoval, že nemajú problém posilať materiály do recenzného konania, ale trvá dlho, kým sa vedenie vyjadrí k materiálu. M. Haluš reagoval, že na ÚHP zapracovávajú recenzovanie do procesu tvorby materiálu. B. Kleskeň navrhol vytvoriť manuál pre riaditeľov AJ, aké rôzne spôsoby prístupu k recenzovaniu existujú a môžu využívať. B. Kleskeň sa vrátil ku KPIs a zaujímal ho vplyv AJ, nakoľko je to jedna z najlepšie hodnotených kategórií. Zaujímalo ho, aké sú príklady úspešného vplyvu, ktoré by mohli byť ľuďom motivačne predstavené. M. Haluš reagoval, že to bude súčasťou programu na každoročnom stretnutí analytických jednotiek. G. Machlica doplnil, že sa mu páči nápad predstavenia úspešných príbehov ostatným, lebo sa dá z toho veľa učiť.

6. Spokojnosť

J. Hermann vysvetlila, že priemerná spokojnosť na AJ sa drží v rovnakej úrovni ako predchádzajúci rok, rozdiel je pokles o 0,03 bodu.

7. Výzvy AJ na rok 2026

Medzi výzvami pre AJ na ďalší rok uviedla J. Hermann zmenu RV, klesajúcu kvalitu uchádzačov a uchádzačiek, ako aj zamestnancov a zamestnankýň. K. Borosa zaujímalo, čo môže za zníženú kvalitu ľudí. P. Hronček reagoval, že po vzniku AJ sa hlásili špičkoví ľudia zo zahraničných škôl. Na stáże sa hlási stále veľa mladých ľudí zo zahraničných univerzít, ale na trvalý pracovný pomer je to stále menej a aj horšia kvalita. Práca pre AJ a štát už nie je pre ľudí atraktívna ako tomu bolo v začiatkoch AJ približne do roku 2020.

Podľa J. Hermann sa musia AJ začať zamýšľať nad zmenami, ktoré prinesú voľby v 2027. Je dôležité uvažovať nad témami, ktoré chcú priniesť novému vedeniu. Poslednou výzvou je reálna zmena politik. Ako bolo diskutované aj na predchádzajúcich stretnutiach, celý svet upúšťa od politik založených na dátach. P. Goliaš reagoval, že ako strategické koordinačné centrum spustili zber o kľúčových investíciách a reformách. Mala by sa z toho stať databáza, na základe ktorej by sa lepšie nastavovali dlhodobé ciele. Vyzval AJ, aby sa zapojili a boli angažovaní, nakoľko z nich po stretnutiach cíti skepsu a projektu neveria.

V. Peciar sa zaujímal, či je možná rotácia medzi AJ. J. Hermann a P. Hronček vysvetlili, že to možné je a u nich sa už viaceré takýchto rotácií uskutočnilo. Má to pridanú hodnotu, najmä keď AJ spolupracujú na analýze. Vysvetlili procesy a prisľúbili túto debatu aj na zasadnutí Rady analytických jednotiek.

B. Kleskeň doplnil, že všetci sa snažia udržať svoju AJ, aby bola čo najlepšia. Trend však ukazuje, že to stále nie je dosť dobré. Klesá kvalita AJ aj kvalita ľudí. Pýtal sa, čo sa dá urobiť navyše. Čo sa robilo v rokoch, keď bola najlepšia kvalita AJ? Čo vieme urobiť, aby sme mohli niečo zmeniť? To sú otázky, ktoré by si mali AJ klásť. Zároveň by mal byť dopyt po kvalitných ľuďoch z najlepších univerzít. P. Goliaš reagoval, že je dobré myslieť vo veľkom, ale sú na to potrebné vhodné podmienky a ľudia. Doplnil, že sa im osvedčili stážisti, ktorí sú veľkou pomocou a následne sú dobrí kandidáti na stálych zamestnancov.

G. Machlica reagoval, že sa mu zdá, že vo svojich analýzach AJ zaspali dobu. Politická komunikácia sa obmedzuje na niekoľko grafov, čo súvisí s menším vplyvom AJ. Súhlasí, že politika založená na dátach je v kríze celosvetovo.

K. Boros reagoval, že vidí dopyt po prorastových opatreniach. B. Kleskeň doplnil, že je potrebné využívať AI na nie efektívitu práce, ale na jej kvalitu. AJ sa musia podľa neho zamyslieť nad tým, ako vytvoriť dopyt po politikách založených na dátach. Je podľa neho veľa študentov marketingu, ktorí by mohli pomôcť s atraktivitou rozhodovania na základe dát. Mnoho dobrovoľníkov má vzdelanie v tejto oblasti a AJ by ich mohli osloviť na spoluprácu.

P. Horvát reagoval, že v OECD robia prednášky o tom, čo robia Slováci a Slovenky v OECD a má to úspech medzi študentami. Navrhol, aby analytické jednotky skúsili niečo podobné, lebo ľudia často nevedia, čo AJ robia. Tematické workshopy na univerzitách o reálnych vplyvoch na zmenu politik AJ by bolo pre nich veľmi zaujímavé. Mnoho študentov a študentiek možno AJ nepozná, nevie, aké sú možnosti stážovania, a aký môže byť ich vplyv. Zároveň navrhol robiť takéto online semináre aj pre zahraničných študentov.

M. Kahancová doplnila jej skúsenosti so stážami. Jej študenti majú radi prednášky na školách od ľudí z praxe. Zaujímajú ich, ako je nastavený celý kolobeh stáže. Zároveň ponúkla príležitosť pre AJ robiť prednášky na jej kurzoch. Študentky a študenti často pracujú na stážach z domu, čo je podľa nej nie je dobré. Navrhla, či by AJ nemali záujem robiť aj spoločný rozvoj talentov. Momentálne na tom pracujú v CELSI. Juniori sú systematicky zapojení do každej činnosti. Navrhla integrovaný prístup v nábore ľudí, nakoľko pri AJ sa jej to zdá decentralizované. P. Hronček reagoval, že počas prednášok a kariérnych dní na fakulte na úvod porozpráva o AJ, aby bolo povedomie o všetkých. Zároveň však nie je možné robiť centralizovaný výber, a aj prístup k stáži, jej vedeniu a zapájaniu stážistov a stážistiek je na každej AJ rozdielne.

V. Peciar reagoval, že vyučujú predmet celý semester a striedajú sa ako hosťujúci prednášajúci, pričom chodia na viaceré univerzity. Je to podľa neho jedna z ciest, a vďaka tomu mali šikovného stážistu. Zároveň, Masarykova univerzita má mentoringový program, do ktorého sa tiež zapojil.

P. Hronček reagoval, že napriek snahám a spoluprácam so školami sa na stáže hlási menej slovenských študentov a študentiek a veľa prihlášok chodí práve zo zahraničných škôl. Je to podľa neho nízky náklad a je potrebné sa prezentovať a komunikovať so študentami. Zaujímalo ho, či ostatní majú po prednáškach aj zvýšený záujem zo strany študentov. V. Peciar reagoval, že kvalita študentov napr. na EUBA je lepšia ako pred desiatimi rokmi. P. Hronček nadviazal, že kvalita môže byť dobrá, ale skôr ho zaujíma, či vidia aj súvislosť so záujmom študentov o verejný sektor. P. Goliaš doplnil ich skúsenosť. Osvedčilo sa im zapájanie študentov do konkrétnych úloh a ich riešení a majú dvoch zamestnancov, ktorí učia na vysokých školách. Vďaka tomu sú v povedomí u študentstva. M. Kahancová reagovala, že väčšina jej študentov pracuje popri škole a nemajú kapacitu na odborné stáže, ktoré sú často neplatené. V. Peciar reagoval, že študenti, ktorí stážujú vo štvrtom ročníku často zostávajú aj ďalej pracovať pre tohto zamestnávateľa, a teda sa rozchytajú.

Na záver zasadnutia sa M. Haluš, predseda RV, a J. Hermann, tajomníčka RV, poďakovali za spoluprácu a podnetné diskusie na zasadnutiach RV. Práve vďaka otvoreným diskusiám sa výboru podarilo priniesť nové nápady, ktoré posunuli analytické jednotky vpred.