



Zápisnica z 1. zasadnutia Riadiaceho výboru pre analytické jednotky

Miesto konania: online

Čas konania: 20.7.2022, 13:00

Prítomní členovia riadiaceho výboru:

Matúš Bieščad
Jarmila Botev
Veronika Lane Rybanská
Marta Kahancová
Štefan Kišš
Branislav Kleskeň
Matej Mišík

Ďalší prítomní:

Peter Hronček, ÚHP, MF SR
Jana Šlenkerová, ÚHP, MF SR

Program a závery:

1. Schválenie programu zasadnutia

Návrh 1: RV schvaľuje navrhnutý program zasadnutia v nasledujúcom znení:

1. Činnosti RV a OMK
2. Diskusia k činnosti RV
3. Voľba
 - a. predsedu/predsedníčky RV
 - b. podpredsedu/podpredsedníčky RV
 - c. tajomníka/tajomníčky RV
4. Nastávajúce výzvy
 - a. financovanie AJ
 - b. ozdravný výbor a ozdravné plány AJ
5. Termín ďalšieho stretnutia
6. Rôzne

- **Uznesenie 1:** Riadiaci výbor schválil navrhnutý program rokovania.

Za: 7

Proti: 0

Zdržal sa: 0



2. Diskusia k činnosti RV

Š. Kišš otvoril schôdzu predstavením nových členov riadiaceho výboru. Vysvetlil, že zámer úvodného stretnutia je predstaviť činnosť analytických jednotiek a nájsť spôsoby, ako posunúť agendu budovania analytických jednotiek. B. Kleskeňa zaujímalo, v čom vedia externí členovia RV pri budovaní AJ pomôcť, ako si predstavujú riaditelia AJ ich pridanú hodnotu, čo je cieľom AJ a kam smerujú. K otázkam sa pridali aj J. Botev a M. Kahancová. Š. Kišš skonštatoval, že bude záležať aj od aktivity externých členov, koľko času budú môcť rozvoju analytických jednotiek venovať. Zároveň predstavil činnosti a stav plnenia jednotlivých cieľov AJ. Skonštatoval, že AJ dosiahli 50% z ideálneho stavu, ku ktorému sa chcú AJ priblížiť.

M. Kahancová zaujímalo, komu sa AJ zodpovedajú. Š. Kišš predstavil 2 modely usporiadania analytických jednotiek, o ktorých sa pôvodne uvažovalo, a to centralizovaný (analytici formálne spadajúci pod MF SR by boli vyslaní na iné ministerstvá) a decentralizovaný model (súčasný model, kedy AJ sú sekcie v rámci ministerstiev a zodpovedajú sa svojmu ministrovi).

Š. Kišš priblížil, že RV je high-level garant kvality a má čiastočne aj formálne úlohy, na čo B. Kleskeň reagoval, že formálnymi úlohami sú prijímanie a vylučovanie členov OMK. Š. Kišš upresnil, že sa OMK snaží presadzovať inkluzívnejší prístup a zároveň si v prípade problémov pomáhajú pri napĺňaní svojich cieľov, uplatňovaní metodiky a pri HR.

J. Botev, M. Kahancová a B. Kleskeň si vďaka diskusii ozrejmili fungovanie RV a očakávania od RV. Taktiež prebehla krátka diskusia k voľbe podpredsedu / podpredsedníčky RV, kde sa zhodli na nominácii J. Botev ako podpredsedníčky RV.

3a. Voľba predsedu / predsedníčky RV.

Matej Mišík nominoval na predsedu RV Štefana Kišša. Matúš Bieščad nominoval na predsedu RV Mateja Mišíka.

Návrh č. 3a: RV volí podpredsedu / podpredsedníčku RV.

- **Uznesenie č. 3a:** Riadiaci výbor zvolil za predsedu RV Štefana Kišša.

Tabuľka 1: Prehľad hlasovania pri voľbe predsedu Riadiaceho výboru pre analytické jednotky

Voľba predsedu Riadiaceho výboru pre analytické jednotky			
Člen/členka RV	Inštitúcia	Nominácia	
		Štefan Kišš	Matej Mišík
Bieščad Matúš	IKP MK SR	za	za
Botev Jarmila	OECD	za	zdržala sa
Kahancová Marta	CELSI	za	zdržala sa
Kišš Štefan	ÚHP MF SR	zdržal sa	za
Kleskeň Branislav	LEAF	za	zdržal sa
Lane Rybanská Veronika	ISA ÚV SR	za	proti
Mišík Matej	IZA MZ SR	za	zdržal sa
Počet hlasov ZA		6	2
Výsledky hlasovania		Schválené	Neschválené

3b. Voľba podpredsedu / podpredsedníčky RV.

Branislav Kleskeň a Marta Kahancová nominovali na podpredsedníčku RV Jamilu Botev.



Návrh č. 3b: RV volí podpredsedu / podpredsedníčku RV.

- **Uznesenie č. 3b:** Riadiaci výbor zvolil za podpredsedníčku RV Jarmilu Botev .

Tabuľka 2: Prehľad hlasovania pri voľbe podpredsedníčky Riadiaceho výboru pre analytické jednotky

Voľba podpredsedníčky Riadiaceho výboru pre analytické jednotky		
Člen/členka RV	Inštitúcia	Nominácia
		Jarmila Botev
Bieščad Matúš	IKP MK SR	za
Botev Jarmila	OECD	zdržala sa
Kahancová Marta	CELSI	za
Kišš Štefan	ÚHP MF SR	za
Kleskeň Branislav	LEAF	za
Lane Rybanská Veronika	ISA ÚV SR	za
Mišík Matej	IZA MZ SR	za
Počet hlasov ZA		6
Výsledky hlasovania		Schválené

3c. Voľba tajomníka / tajomníčky RV.

Štefan Kišš ako predseda RV navrhol na tajomníčku RV Janu Šlenkerovú.

Návrh č. 3c: RV volí tajomníka / tajomníčku RV.

- **Uznesenie č. 3c:** Riadiaci výbor zvolil za tajomníčku RV Janu Šlenkerovú .

Tabuľka 3: Prehľad hlasovania pri voľbe podpredsedníčky Riadiaceho výboru pre analytické jednotky

Voľba podpredsedníčky Riadiaceho výboru pre analytické jednotky		
Člen/členka RV	Inštitúcia	Nominácia
		Jarmila Botev
Bieščad Matúš	IKP MK SR	za
Botev Jarmila	OECD	za
Kahancová Marta	CELSI	za
Kišš Štefan	ÚHP MF SR	za
Kleskeň Branislav	LEAF	za
Lane Rybanská Veronika	ISA ÚV SR	za
Mišík Matej	IZA MZ SR	za
Počet hlasov ZA		7
Výsledky hlasovania		Schválené



4. Nastávajúce výzvy

P. Hronček priblížil riadiacemu výboru výzvy, ktorým bude RV najbližšie obdobie čeliť, pričom sa odvíjajú aj od kritérií kvality, spomenul aj financovanie AJ a ozdravné plány.

Financovanie analytických jednotiek schvaľuje Ministerstvo financií SR. Analytické jednotky sa môžu zasadzovať o svoje financovanie aj sami v rámci úradu, ale ÚHP vie AJ vo financovaní pomôcť. Š. Kišš priblížil súčasný rozpočtový proces a financovanie analytických jednotiek. Otázkou je podľa neho to, do akej miery sa podarí proces zobjektívizovať. Riadiaci výbor vie dať politikom odporúčania, ktoré im uľahčia rozhodovanie. Odporúčania môžu vychádzať z vyhodnotenia kritérií kvality AJ. Napríklad v prípade žiadosti AJ o navýšenie počtu analytikov a analytičiek môže RV odporučiť alebo neodporučiť navýšenie na základe výkonu AJ, ktorý je zachytený v kritériách kvality a plánov práce. Zároveň sa členovia RV zhodli na potrebe zabezpečenia rozvoja AJ, ktorý by mal pokračovať na základe existujúcej metodiky a určených pravidiel, nakoľko RV považuje súčasné nastavenie AJ za dobrý základ.

J. Šlenkerová priblížila úlohu ozdravného výboru RV. Každá AJ, ktorá nesplní kritériá sa stretne s ozdravným výborom, ktorý vykoná audit v AJ a dá odporúčania, na základe ktorých sa snaží AJ splniť kritériá v predĺženom období.

B. Kleskeň sa zaujímal, aká je pravidelnosť stretávania sa ozdravného výboru a či splnenie kritérií je striktné dané alebo je to subjektívne hodnotenie výboru. J. Šlenkerová objasnila, že ozdravný výbor sa stretáva vždy po ukončení hodnotiaceho obdobia AJ, t. j. po 31.1. každého roka a plnenie kritérií kvality je striktné dané na základe bodového ohodnotenia činnosti analytických jednotiek. J. Botev mala nadväzujúcu otázku týkajúcu sa počtu recenzovaných výstupov, či sú presne dané postupy recenzovania, aké formy výstupov sú recenzované a kto ich recenzuje. Proces vysvetlila J. Šlenkerová a Š. Kišš spresnil, že sa AJ v recenzovaní snažia o model akademického peer-review. J. Botev ocenila posun v recenzovaní, ktorý sa analytickým jednotkám za 4 roky podaril.

M. Mišík pripomenul, že v akademickej obci je recenzovanie nutnosť, pričom v štátnej správe pre krátkosť času nastáva publikácia skôr, ako recenzovanie. Za výzvu označil hľadanie spôsobu, ako urobiť proces recenzovania funkčnejším, aby bola dosiahnutá vyššia kvalita materiálov.

B. Kleskeň sa opýtal, aký model chce RV do budúcnosti zvoliť pri rozvíjaní AJ. Predstavil 2 alternatívne modely. Model 1 – kvalitná implementácia existujúcich postupov a model 2 – step change ako fáza, do ktorej chceme AJ posunúť. Pri modeli 2 je nutné zabezpečiť, aby sa systém nerozpadol vzhľadom na jeho aktuálnu veľkosť. Zdôraznil potrebu zabezpečenia kontinuity AJ a vyhodnotenia spokojnosti zamestnancov a zamestnankyň. Za dôležité označil hodnotenie kvality riadiacich pracovníkov v každej AJ a nastavenie merateľných ukazovateľov. Okrem peer-reviews je podľa B. Kleskeňa dôležité vyhodnotiť mieru implementácie výstupov AJ.

Š. Kišš uviedol že v súčasnom stave je dôležitá dôsledná implementácia existujúceho systému a jeho zlepšenie, nakoľko AJ majú dobré základy. Od RV očakáva ich pohľad a nasmerovanie, ako by sa mohli AJ vyvinúť. Napr. kvalita riadiacich pracovníkov, ale nielen ich, sa kontroluje pri výberových konaniach a zároveň sa zaviedli štandardizované výberové procesy pre všetkých analytikov a analytičky naprieč ministerstvami. Š. Kišš zdôraznil dôležitosť udržania centrálnej role AJ na MF SR alebo ÚV SR a štandardizovania využívaných postupov, napr. metodiky.

M. Mišík ocenil body B. Kleskeňa a ako aktuálnu potrebu uviedol zabezpečenie kontinuity AJ. Ako príklad uviedol odchod zamestnancov a zamestnankyň IZP z MZ SR. OMK by mohlo zohrať rolu v kontinuite, napr. vo forme dočasnej nominácie riaditeľa z MF SR alebo ÚV SR. B. Kleskeň doplnil, že je potrebné vychovávať ďalšiu generáciu, ktorá bude v prípade potreby schopná udržať AJ. M. Mišík navrhol okrem vychovávania ďalšej generácie aj súťaž o riaditeľskú pozíciu vnútri AJ.

M. Bieščad zdôraznil potrebu dôslednej implementácie procesov, ktoré už v súčasnosti existujú. Za slabé stránky označil práve kontinuitu a či má AJ skutočne vplyv na rozhodovanie lídrov. Zároveň podotkol za dôležité pozrieť sa, aké sú riziká a pripraviť scenár/nástroj ako ich zvládať a ako postupovať, keď riziká skutočne vyskočia.



J. Botev sa zaujímala o dáta k spokojnosti pracovníkov. Š. Kišš upresnil, že základnú HR deskriptíva sa robí a robí sa aj prieskum spokojnosti naprieč AJ. P. Hronček doplnil informácie o prieskume spokojnosti za posledný polrok 2022, ktorý bol vykonaný na Útvare hodnoty za peniaze. Na konci decembra sa robí prieskum spokojnosti vo väčšine AJ a výsledky sú posielané AJ v januári.

J. Botev zaujímala kvalita prijímaných zamestnancov, nakoľko nadobudla pocit, že aj napriek štandardizovanému procesu prijímania nových zamestnancov je ich kvalita kolísavá. Š. Kišš zhodnotil, že nemáme na to dáta a je to skôr intuitívne. Proces prijímania je štandardizovaný na metodologickej úrovni a je často náročné implementovať tieto procesy na rezortoch.

Výzvu je aj rozpočtový proces financovania AJ, ktorý nie je štandardizovaný a AJ naň nemajú vplyv. RV by mal mať podľa Š. Kišša ambíciu mať silnejšie slovo v rozpočtovom procese a snažiť sa ho štandardizovať aj napriek tomu, že finálne rozhodnutie bude na štatutárovi MF SR.

Ďalej sa J. Botev sa zaujímala, či nebola ambícia riešiť financovanie AJ podobne ako je riešené pri rozpočtových radách, aby sa dosiahla rozpočtová nezávislosť, prípadne zakotviť proces napr. do zákona. Š. Kišš reagoval, že AJ stále hľadajú spôsob ako proces nastaviť a posun je veľký oproti stavu pred dvoch rokov. Taktiež spomenul niektoré technické prekážky, napr. každá AJ by musela mať svoje IČO, teraz podliehajú ministerstvám.

J. Botev otvorila tému spoločných projektov AJ, ktoré priblížil Š. Kišš v rovine spoločných výstupov a pracovných spoluprác, HR, vzdelávaní a začiatky spoločného PR. M. Mišík pripomenul, či by OMK nemalo zohrávať aj „umbrella“ rolu pre menšie AJ, ktoré nemajú zamestnancov dedikovaných na HR alebo PR.

J. Botev zaujímalo, či sú ľudia v rámci malých AJ navzájom zastupiteľní, nielen na úrovni riaditeľov ale aj na referentskej úrovni a či to môže byť potenciálny problém. M. Mišík odpovedal, že štátna správa je špecifická širokým záberom agendy a jednotliví analytici sa venujú často veľmi odlišným činnostiam. Odchod a odovzdávanie agendy môže byť problematické, pokiaľ chce zamestnanec odísť skôr ako je výpovedná lehota. Š. Kišš doplnil, že AJ sa snažia o zdieľanie HR skúseností a zároveň majú ambíciu vytvoriť program, ktorý by umožnil analytikom a analytičkám migrovať v rámci AJ. Upozornil aj na konkurenciu medzi AJ v platovom ohodnotení. Za vitanú konkurenciu označil konkurenciu v oblasti agendy.

B. Kleskeň zdôraznil potrebu zabezpečenia kontinuity na AJ. V prípade odchodu celej AJ z rezortu je potrebné zamerať sa na ďalšie uplatnenie odchádzajúcich analytikov a analytičiek v rámci štátnej správy. Cieľom by bol presun analytikov a analytičiek na inú AJ. V ideálnom stave by sa presunulo aspoň 50% - 70% analytikov a analytičiek na inú rezort a tak sa zachovala kontinuita AJ.

M. Kahancová sa zaujímala, či je v hodnotení kvality reflektované aj budovanie inštitúcie (AJ), ktoré sa týka napr. zastupiteľnosti analytikov, medzirezortnej spolupráce či už cez výstupy alebo sťažovanie. Načrtla potenciál vo výchove mladej generácie, ktorá by mala začať spolupracovať s AJ ešte pred samotným ukončením školy. Vytvoriť spolupráce s univerzitami, aby to nebolo založené iba na otvorenom trhu práce ale zabezpečiť kontinuitu fungovania AJ odstrihnutím od politických vplyvov ale aj kontinuálnym procesom vzdelávania medzigeneračnej výchovy analytikov. Taktiež navrhla sťažovanie medzi analytickými jednotkami a vyhlásovanie súťaží na spoločné publikácie, tzv. call for papers. Mala by byť snaha o prepojenie generácií na horizontálnej aj vertikálnej úrovni.

Š. Kišš súhlasil a priblížil, že sa o to AJ snažia a za najúspešnejší projekt označil stážistický program, ktorý sa realizuje každý rok a stážisti sa po škole vracajú do štátnej služby. Taktiež vyzdvihol snahu o spolupráce so školami. P. Kahancová reagovala, či sú letné stáže praxou aj na iných AJ, nielen na ÚHP. Reagoval P. Hronček, ktorý potvrdil, že sa letné stáže realizujú naprieč AJ a opísal aj vzájomnú pomoc AJ – spoločné testovanie stážistov a odovzdávanie know-how záujemcom o stážistické programy (napr. AC MS SR).

B. Kleskeň zhmuloval, že je dôležité implementovať nastavené pravidlá a následne sa zamerať na kontinuálne zlepšovanie a rast a budovanie inštitúcií. Zároveň navrhol uvážovať o pridaní ďalších merateľných ukazovateľov. Podľa B. Kleskeňa je dôležité presvedčiť novú generáciu decision-makerov o hodnote AJ. B. Kleskeň to označil ako priestor na budovanie systému, aby sa rozhodnutia robili na základe odporúčaní AJ. Mohol by to byť podľa neho jeden z bodov hodnotení kritérií kvality AJ. V. Rybanská označila možnú problematickú oblasť politické rozhodnutia, ktoré nevychádzajú z odporúčaní AJ.



Š. Kišš a B. Kleskeň diskutovali o možnostiach nastavenia merateľných ukazovateľov AJ. Mohli by to byť napríklad vplyv AJ, nové zručnosti alebo vedomosti, ktoré prinášajú riadiaci pracovníci (napr. metodológie, ktoré sú v praxi uplatňované) a rozvoj zamestnancov a zamestnankýň – či je vytváraná nová generácia lídrov. Kritériá kvality by mohla hodnotiť komisia zriadená na sledovanie jednotlivých dimenzií. B. Kleskeň pripomenul, že v čase rastu AJ je však dôležité nepridávať nové metriky, nakoľko je potrebné najprv inštitúcie vybudovať.

Š. Kišš vyzval členov RV k diskusi, poznámkam či konkrétnym návrhom, ktoré môžu byť rozpracované aj v podobe projektov či metodík. Nové nápady na zlepšenie AJ môžu spolu kedykoľvek komunikovať.