

Analýza činností Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR

1. Úvod

Analýza činností Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR bola vypracovaná na základe uznesenia vlády č. 805 zo 17. novembra 2010:

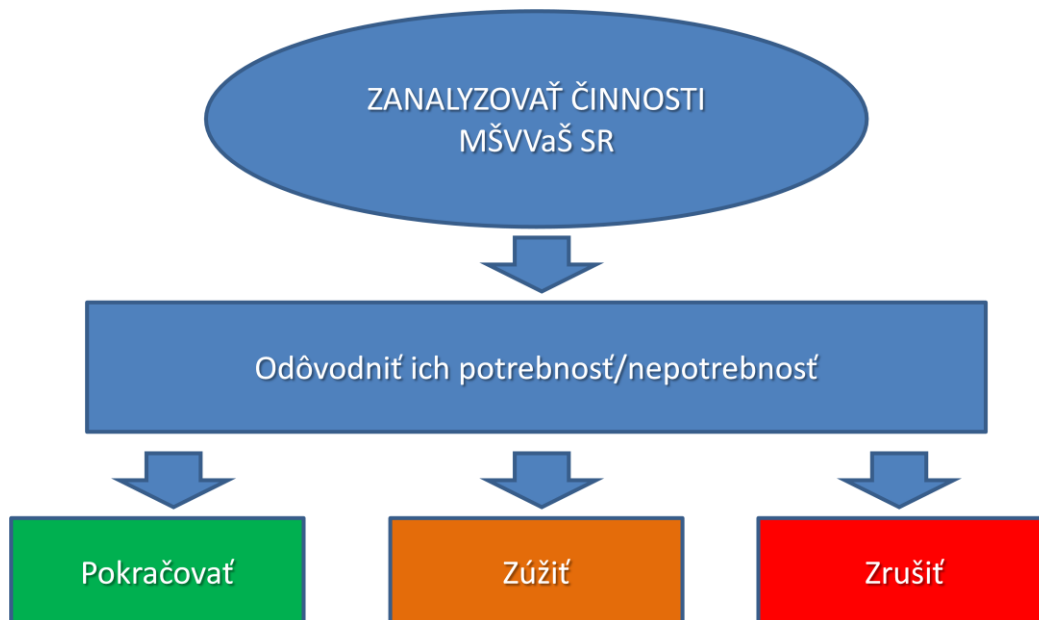
Uznesenie vlády č. 805 zo 17. 11. 2010

B.1. **zanalyzovať vykonávané činnosti** vrátane činností všetkých podriadených organizácií v pôsobnosti kapitoly, **odôvodniť potrebu** týchto činností a **pokiaľ nevykonávanie alebo zrušenie niektorých činností neohrozuje zabezpečenie plnenia úloh** príslušného orgánu alebo správcu kapitoly štátneho rozpočtu, **navrhnúť zúženie** týchto činností a predložiť na rokovanie vlády výsledky tejto analýzy.

Podnetom na prijatie uznesenia bolo prijať návrh opatrení na zvýšenie efektívnosti fungovania verejného sektora a zlepšenie stavu verejných financií.

Predmetom analýzy bolo zanalyzovať činnosti Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR (ďalej MŠVVaŠ SR) vrátane jeho 26 priamo riadených organizácií (ďalej PRO) a identifikovať činnosti, ktoré majú byť zachované, zúžené, alebo zrušené.

Obr. č. 1 náčrt postupu prípravy návrhov



2. Metódy

Pri analýze boli použité štandardné analytické metódy, medzi ktoré patrí štúdium interných dokumentov MŠVVaŠ SR (organizačný poriadok, kontrakty s PRO, výročné správy, plány činnosti, hodnotiace a analytické správy, ako aj niektoré externé dokumenty). Bolo vykonaných 207 štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami aj so „zákazníkmi“ činností, zorganizovaných 6 špeciálnych workshopov. Bola vytvorená špeciálna mailová schránka pre všetkých zamestnancov ministerstva aj PRO na podávanie podnetov týkajúcich sa efektivity činností. Mailovým spôsobom boli oslovení „zákazníci“ vybraných činností, ktorí hodnotili prínosy činností.

3. Zistenia

Zistenia sú rozdelené do dvoch častí. V prvej časti sa týkajú kľúčových činností MŠVVaŠ SR. V druhej časti sa zistenia týkajú jednotlivých PRO. Celkom je v správe navrhnutých **206 odporúčaní. Z toho 13 sa týka zrušenia činností, 15 zúženia činností a 178 odporúčaní je zameraných na zvýšenie efektívnosti zachovaných činností.**

3.1. Činnosti Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR

Základná racionalizácia činností prebehla na úrovni MŠVVaŠ SR v druhom polroku 2010. Jej výsledkom bolo zúženie organizačnej štruktúry vyjadrené v nasledujúcej tabuľke:

Tab. č. 1 Vykonané zmeny na MŠVVaŠ

	Pred optimalizáciou	Súčasný stav	Rozdiel
Počet riaditeľov sekcií	11	10	-1
Počet riaditeľov samostatných odborov	11	7	-4
Počet riaditeľov spolu	22	17	-5
Počet zamestnaneckých miest	510	474	-36

Na základe vykonanej analýzy činností vyplývajú pre ministerstvo nasledovné zámery a priority:

3.1.1. Nastavenie kľúčových procesov a činností, ktoré **zostávajú** na ministerstve:

a) **Príprava rozpočtu**

Nastavený postup prípravy rozpočtu je potrebné popísať a zjednodušiť cez štandardizované postupy a konkrétne zodpovednosti. Nastaviť kontrolné mechanizmy tak, aby sa zvýšila prehľadnosť prípravy, odbúrало zbytočné dohadovanie a vytvoril dostatočný časový priestor na prípravu.

b) **Kontroľing a sledovanie plnenia rozpočtu**

Nastaviť efektívny kontroľing správy rozpočtu, kde bude zapracovaná zvýšená zodpovednosť sekcií a štandardizácia postupov a reportingu. Tým sa vytvorí priestor na odstránenie nezrovnalostí, duplicitnej komunikácie a obmedzenie nejasností spojených s interpretáciou čerpania bežných aj kapitálových výdavkov.

c) **Príprava zákonov a legislatívnych riešení**

Popísať legislatívny proces a jasne stanoviť termíny, zodpovednosť a postupy pri príprave zákonov, noviel, návrhov a ďalších legislatívnych noriem vrátane interných. Prechod na projektové riadenie prípravy výstupov. To povedie k odstráneniu zbytočných činností a nejasností, úspore času a lepším výstupom.

d) **Systém riadenia PRO**

Systém riadenia PRO sa postupne mení. Cieľom je odstrániť kompetenčné nejasnosti, zlepšiť vzájomnú komunikáciu a informovanosť vrátane prepojenia PRO do informačného systému školstva. Súčasný stav je náročný na čas potrebný na koordináciu, kontrolu a vedie k duplicitne činnostiam.

e) **Systém hodnotenia zamestnancov a výstupov**

Merateľnosť výstupov činnosti útvarov a konkrétnych zamestnancov povedie k minimalizovaniu duplicit a zbytočnej práce. Tieto postupy sa postupne uvádzajú do praxe na ministerstve aj na PRO.

f) **Vzdelávacie činnosti**

Vzdelávanie a osobný rozvoj budú zamerané tak, aby zamestnanci boli schopní rozpoznať plytvanie a neefektívne činnosti. Zároveň sa naučili pracovať v tímoch aj medzi sekciami a účelne riadiť svoju prácu.

g) **Spätná väzba procesov MŠVVaŠ SR**

Spätná väzba na rozhodnutia, pokyny, smernice, zber dát a iné požiadavky ministerstva nebola na zodpovedajúcej úrovni. Uvedený fakt sťažuje vyhodnotenie užitočnosti a účelnosti činností vynaložených pri príprave a ich prínos. Postupné

zabudovanie spätnej väzby umožní postupne neefektívne činnosti odbúravať a znižovať ich podiel.

3.1.2. Existujúce činnosti MŠVVaŠ SR navrhnuté na **zúženie** alebo **zrušenie**:

a) V oblasti priamej komunikácie sekcie regionálneho školstva so školami

Ľudia „z terénu“ si v posledných rokoch zvykli volať, písať a e-mailovať priamo na ministerstvo. Táto činnosť sa postupne „nabaľuje“ a podľa odhadov tvorí až 50% pracovného času zamestnancov. Dokázateľne ide často o informácie a riešenia v kompetencii KŠÚ, PRO a/alebo zriaďovateľov. V súvislosti so zriaďovateľskou pôsobnosťou samospráv (obce, mestá a samosprávne kraje) narastá nápor hlavne v čase po komunálnych voľbách, keď sú noví ľudia nezaškolení, neskúsení, majú problém s vyhľadávaním informácií potrebných na výkon štátnej správy v školstve na základnom stupni. Uvedený stav spôsobuje, že zamestnanci ministerstva sú neúmerne zaťažovaní informačnými povinnosťami voči zriaďovateľom a školám a činnostiam, ktoré sú ich hlavnou náplňou venujú menej času.

Uvedené činnosti budú analyzované, vyhodnotené a postupne delegované z ministerstva na KŠÚ a PRO aj prostredníctvom nástrojov IKT. Činnosti v zmysle originálnych kompetencií budú presmerované na zriaďovateľov.

b) Presun servisných činností zo sekcie medzinárodných vzťahov

Nepružná centralizácia servisných postupov pri príprave ZPC vedie k vyšším nákupným cenám za letenky, k plytvaniu času zamestnancov a k duplicitným činnostiam. Plánujeme zmeniť postupy prenesením kompetencií na vecne príslušné organizačné zložky MŠVVaŠ SR, zlúčiť devízovú a bežnú pokladňu, schvaľovať zahraničné cesty v dostatočnom predstihu. Presun administratívnych činností by sekcie zvládli so súčasnými kapacitami.

c) Právne činnosti

Právne činnosti osobného úradu a NÚCŽV, ktoré vykonávajú dvaja zamestnanci budú zúžené, presunuté a riešené kapacitami legislatívno - právneho odboru.

d) Systém riadenia kvality CAF

CAF je na MŠVVaŠ SR zavedený od roku 2004. Napriek získaniu Ceny kvality za rok 2010 je málo efektívny a prináša len marginálne výsledky. Predbežné analýzy poukazujú na možnosť zrušenia činností spojených s CAF bez náhrady. Rozhodnutie ešte nepadlo.

e) Zber štatistických údajov

MŠVVaŠ SR zbiera množstvo štatistických údajov formou rôznych zberov a tabuliek so žiadosťou o zaslanie dát od zriaďovateľov, škôl aj iných orgánov štátnej správy. Analýza poukázala na fakt, že často sa robia štatistiky z tradície bez aktuálneho

významu. Proces zberu je zastaraný a spôsobuje nadmernú komunikáciu. Z takto získaných údajov sa robia prehľady, štatistiky a prognózy, ktoré mnohí „prijímatelia“ z organizačných útvarov MŠVVaŠ SR a jeho PRO považujú za málo použiteľné. Organizujú si vlastné zbery dát a dochádza tak k duplicitným činnostiam. Rozsah potreby zberov dát, identifikácia subjektov, ktoré generujú zber nepotrebných dát a ich informatizácia a odstránenie duplicit je predmetom projektu „**Debyrokratizácia**“. V jeho rámci zber sa bude dáť jednoznačne centralizovať a z pozície ministerstva riadiť len cez UIPŠ. To znamená aj z pohľadu ministerstva definovať informačné vety. Inak nikto z ministerstva nebude môcť zasielať do „terénu žiadnu požiadavku na zber neurčených dát.“

Minimálne cez sekciu regionálneho školstva bude zmena spustená počnúc 1.6.2011. Súvisí to prípravou pokynov na nový školský rok a bude to uvedené aj v Pedagogicko organizačných pokynoch pre školy a zriaďovateľov na nový školský rok.

f) Presun činností na Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR

Odvolačie konanie v oblasti soc. štipendií študentov VŠ sa rieši na sekcii. Skúmanie v tejto veci je náročné a neefektívne, patrí do agendy Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Vzniká duplicita činností a zbytočná medzirezortná komunikácia. Plánujeme presunúť agendu vstupov, vyplácania a posudzovania nárokov na sociálne štipendiá v regionálnom školstve zo škôl na MPSVaR SR a obce podľa bydliska žiakov.

3.2. Činnosti priamo riadených organizácií

MŠVVaŠ SR priamo riadi 26 organizácií, ktoré boli predmetom analýzy. Je nutné poznamenať, že prijaté výstupy a riešenia **nie sú konečné, ale predstavujú možné alternatívy organizácie a manažovania činností**. Výsledky neboli konzultované s vedením PRO. Preto bude analýza pokračovať smerom k naznačeným riešeniam za úzkej účasti generálnych riaditeľov a vedenia sekcií a vedením ministerstva. Pred prijatím definitívnych rozhodnutí bude pokračovať zber dát a ich ďalšia finančná analýza, ktorá môže navrhované riešenia ovplyvniť alebo aj zásadným spôsobom zmeniť.

Tab. č. 2 Zoznam priamo riadených organizácií MŠVVaŠ SR

P.č.	Názov organizácie	Sídlo
1.	Krajský školský úrad	Bratislava
2.	Krajský školský úrad	Trnava
3.	Krajský školský úrad	Nitra
4.	Krajský školský úrad	Trenčín
5.	Krajský školský úrad	Žilina
6.	Krajský školský úrad	Banská Bystrica
7.	Krajský školský úrad	Prešov
8.	Krajský školský úrad	Košice
9.	Štátny pedagogický ústav	Bratislava
10.	Štátna školská inšpekcia	Bratislava
11.	Ústav informácií a prognóz školstva	Bratislava

12.	Štátny inštitút odborného vzdelávania	Bratislava
13.	Agentúra na podporu výskumu a vývoja	Bratislava
14.	Metodicko-pedagogické centrum – generálne riaditeľstvo Regionálne pracovisko MPC Detašované pracovisko MPC Detašované pracovisko MPC Regionálne pracovisko MPC Detašované pracovisko MPC Detašované pracovisko MPC Regionálne pracovisko MPC Detašované pracovisko MPC	Bratislava Bratislava Trnava Nitra Banská Bystrica Trenčín Žilina Prešov Košice
15.	Národné športové centrum	Bratislava
16.	Medzinárodné laserové centrum	Bratislava
17.	Slovenská pedagogická knižnica	Bratislava
18.	Národný ústav certifikovaných meraní vzdelávania	Bratislava
19.	Agentúra Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR pre štrukturálne fondy EÚ	Bratislava
20.	IUVENTA	Bratislava
21.	Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie	Bratislava
22.	Národný ústav celoživotného vzdelávania	Bratislava
23.	Centrum vedecko-technických informácií	Bratislava
24.	BIONT, a.s.	Bratislava
25.	Domov speváckeho zboru slovenských učiteľov	Trenčianske Teplice
26.	Antidopingová agentúra	Bratislava

Priamo riadené organizácie sú samostatné právnické subjekty, ktorými sú príspevkové a rozpočtové organizácie. Činnosti PRO nadväzujú na činnosti sekcií a úzko spolupracujú. Každá PRO patrí do určitej metodické a riadiacej pôsobnosti sekcií MŠVVaŠ SR čo je uvedené v prílohe organizačného poriadku ako aj priamo v úlohách jednotlivých sekcií. Za činnosť PRO zodpovedá jej štatutár v pozícii generálneho riaditeľa alebo riaditeľa. Právomoci generálnych riaditeľov sekcií voči PRO sú definované ako usmerňujúce a metodické. Z pohľadu riadenia sa teda v súčasnosti nejedná o priame hierarchické vzťahy podriadenosti a nadriadenosti.

To umožňuje PRO vyvíjať viac samostatnej aktivity a prijímať zodpovednosť za výsledky. Na druhej strane je sťažená koordinácia činností a niektoré PRO preto boli „odtrhnuté“ od MŠVVaŠ SR a chýbala efektívna kontrola. Za využitie kapacít zodpovedajú riaditelia PRO a ich strategické smerovanie nebola v súlade s požadovaným smerovaním sekcií MŠVVaŠ SR. Rezervy sú vo vzájomnom prenose informácií a prejavili sa reálne možnosti duplicity činností.

Veľmi dobrú spoluprácu a koordináciu činností sme zistili napr. medzi odborom detí a mládeže a IUVENTOU, medzi sekciou vedy a techniky a CVTI, medzi sekciou vedy

a techniky na VŠ a Medzinárodným laserovým centrom. Dobrá koordinácia je medzi sekciou regionálneho školstva a PRO – ŠPÚ, ŠIOV, NUCEM, MPC a UIPŠ. Minulé vedenie však spôsobilo zámerne komunikačnú izolovanosť vzhľadom na to, že prioritou vedenia neboli pri náplni činnosti otázky obsahové.

Možnosti na zlepšenie boli identifikované v spolupráci medzi sekciou štátnej starostlivosti o šport a jej organizáciami.

Krátkodobé riadenie PRO je riešené formou ročných kontraktov medzi PRO a MŠVVaŠ SR. Kontrakty obsahujú údaje o poskytnutých zdrojoch a očakávaných úlohách a sú hlavným nástrojom riadenia PRO. Plnenie úloh a dodržiavanie rozpočtov sa vyhodnocuje na ročnej báze.

K vykonanej analýze je vypracovaná podrobná správa, kde sú uvedené:

- analyzované hlavné aj vedľajšie činnosti, ktoré PRO vykonávajú
- zistenia o účelnosti a efektívite analyzovaných činností
- odporúčania ďalšieho postupu ku každej PRO
- ďalšie návrhy na:
 - o *činnosti, ktoré majú byť zachované*
 - o *možné zefektívnenie zachovaných činností*
 - o *činnosti, ktoré je možné zúžiť alebo obmedziť*
 - o *činnosti, ktoré je možné zrušiť bez náhrady alebo presunúť na subjekty mimo pôsobnosti MŠVVaŠ SR*

Ako už bolo uvedené, predkladané návrhy nie sú definitívne a budú si vyžadovať ďalšie analýzy a diskusie. Možné alternatívy sú spracované v tabuľke č. 3. Podrobné zdôvodnenie a východiská k výstupom v tabuľke sú obsahom samostatnej správy. Tá bude zároveň slúžiť ako podklad pre ďalší postup. Správa vypracovaná poradenskou firmou nie je definitívna a bude ešte predmetom rokovania medzi jej konzultantmi a vedením MŠVVaŠ SR. Správa je k dispozícii na vyžiadanie, pretože sa jedná o rozsiahlejší materiál.

Tab. č. 3 Súhrnná tabuľka kľúčových výstupov

ORGANIZAČNÁ ZLOŽKA	NÁVRH	NÁHRADA
Antidopingová agentúra SR	Zúžiť rozsah sledovaných športovcov v porovnaní s ostatnými krajinami o 20%	Bez náhrady
Národné športové centrum	<ul style="list-style-type: none"> - Zrušiť organizáciu alebo zlúčiť so strediskami vrcholového športu MO SR a MV SR. - Zmeniť alebo zúžiť činnosti 	Strediská MO SR a/alebo MV SR, MŠVVaŠ SR, komerčné diagnostické, zdravotnícke a iné servisné služby

Krajské školské úrady	<ul style="list-style-type: none"> - Zachovať výkon štátnej správy a rozšíriť o výkon kontroly a inšpekcie rozsah a presunúť operatívne činnosti zo sekcie reg. školstva, z ministerstva delegovať rozhodnutia o zaradení a vyradení zo siete škôl a školských zariadení. - Štandardizovať činnosti a štruktúru KŠÚ - Zriaďovateľskú pôsobnosť k špeciálnym školám presunúť na samosprávny kraj 	VÚC
Metodicko pedagogické centrum	Pripraviť legislatívne zmeny a revidovať a zúžiť priamy výkon vzdelávania. Ponechať len metodickú a akreditačnú činnosť. To umožní znížiť počet pracovísk. Z dôvodu implementácie projektu EŠF je predpokladaný termín zmien v roku 2015.	Komerčné subjekty v oblasti vzdelávania a mimovládny neziskový sektor
Štátny inštitút odborného vzdelávania	Po ukončení projektov EŠF zrušiť vzdelávacie činnosti inštitútu, zvážiť spojenie s ŠPÚ	Komerčné subjekty v oblasti vzdelávania, ŠPÚ
Štátna školská inšpekcia	Postupne výrazne zúžiť činnosti, po organizačnej príprave a legislatívnych zmenách presunúť kontrolné činnosti štátnej správy a výkon inšpekcie vo vzťahu k napĺňaniu cieľov výchovy a vzdelávania definovaných v v legislatíve a štátnych programoch presunúť na KŠÚ.	Systémy riadenia kvality, CAF, zriaďovatelia, KŠÚ, NÚCEM, zvýšená zodpovednosť poskytovateľov vzdelávania za výsledky
Slovenská pedagogická knižnica	Zrušiť metodické funkcie a činnosti pre školské knižnice, správu knižničného fondu podriaďiť ŠPÚ	MK SR, ŠPÚ
Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie	Výskumné a riadiace činnosti je možné presunúť pod ŠPÚ a NÚCEM.	ŠPÚ, NÚCEM, SAV, VŠ
Štátny pedagogický ústav	Zachovať a rozšíriť rozsah (viď návrhy ostatných PRO), po ukončení projektov EŠF zrušiť vzdelávacie aktivity ústavu a spojiť s ŠIOV	Komerčné subjekty
Národný ústav certifikovaných meraní vzdelávania	<ul style="list-style-type: none"> - Zachovať rozsah - V budúcnosti možnosť zlúčiť činnosti s VÚDPAP a čiastočne spolupracovať s certifikovanými neštátnymi subjektmi, ktoré budú súťažiť o kontrakty 	Komerčné subjekty

Domov speváckeho zboru slovenských učiteľov	Prechod samofinancovanie činností	Komerčné aktivity, prechod pod MK SR
Agentúra pre štrukturálne fondy Európskej únie	Zachovať rozsah, zlúčiť odbor projektového manažmentu a monitoringu a odbor riadenia výdavkov	bez náhrady
Národný ústav celoživotného vzdelávania	<ul style="list-style-type: none"> - Zúžiť činnosti, alebo - Zrušiť po ukončení projektu PIAAC , prípadne zvážiť zlúčenie s IUVENTOU 	Komerčné vzdelávacie subjekty, iné PRO MŠVVaŠ
IUVENTA	Zachovať primárne činnosti, zrušiť resp. zúžiť činnosti o sekundárne prevádzky – objekt na Karloveskej ul. plaváreň, telocvičňa, ubytovne, rekreačné zariadenie v Modre, prípadne zvážiť zlúčenie s NÚČŽV	Poskytovať ubytovanie a služby cez komerčné zariadenia
Medzinárodné laserové centrum	Zachovať rozsah Presun pod SAV	SAV
Agentúra pre podporu vedy a výskumu	Zachovať rozsah	
Centrum vedecko - technických informácií	Zachovať rozsah	
Ústav informácií a prognóz školstva	<ul style="list-style-type: none"> - Zrušiť tlačiarenské činnosti - Zrušiť administráciu soc. štipendií presun na MPSVaR SR - Zrušiť vzdelávacie činnosti školských výpočtových stredísk v oblasti základných PC zručností - Presunúť Múzeum pedagogiky pod MPC 	<p>Komerčné tlačiarne MPSVaR SR</p> <p>Komerčné vzdelávacie subjekty MPC</p>
BIONT, a.s.	Komerčný odpredaj alebo presun 95% akcií do zodpovednosti inej rozpočtovej kapitoly	SAV, Ministerstva zdravotníctva SR alebo Ministerstva hospodárstva SR

4. Závěry a odporúčania

Tabuľka č. 3 obsahuje hlavné závery vyplývajúce z analytickej správy. Nie sú v nej uvedené odporúčania zamerané na zvýšenie efektívnosti činností, zachovanie kľúčových činností alebo zúženie a rušenie menej podstatných činností.

4.1. **Odporúčanie zachovať celkový rozsah činností, zúžiť ich len v obmedzenej miere alebo vôbec nie , prípadne dokonca rozšíriť sa týkajú nasledovných 17 subjektov:**

- Antidopingová agentúra
- Krajské školské úrady (8)
- Štátny pedagogický ústav
- Štátny inštitút odborného vzdelávania
- Národný ústav certifikovaných meraní vzdelávania
- Agentúra pre štrukturálne fondy európskej únie
- IUVENTA
- Medzinárodné laserové centrum
- Agentúra pre podporu vedy a výskumu
- Centrum vedecko – technických informácií

4.2. **Odporúčania zmeniť výrazne rozsah činností, významných spôsobom ich zúžiť alebo zrušiť niektoré dôležité činnosti sa týkajú nasledovných 9 subjektov:**

- Slovenská pedagogická knižnica
- Ústav informácií a prognóz školstva
- Národné športové centrum
- Metodicko pedagogické centrum
- Štátna školská inšpekcia
- Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie
- Domov speváckeho zboru slovenských učiteľov
- Národný ústav celoživotného vzdelávania
- Biont, a.s.

4.3. **Navrhované riešenia sú výsledkom analytickej práce v období december 2010 – február 2011. Pri tak vysokom počte organizácií je však potrebný ďalší čas na overenie a dôsledné prekonzultovanie alternatív a následného postupu vrátane finančných dopadov pripravovaných zmien. Z tohto dôvodu bude pripravený harmonogram na dopracovanie navrhnutých riešení.**