



‘Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov)’

**Prípadová štúdia slovenského projektu
financovaného z prostriedkov Európskeho
sociálneho fondu (ESF) spracovaná v rámci štúdie
‘Progress Assessment of the ESF Support to
Public Administration’ (PAPA)**

EURÓPSKA KOMISIA

Generálne riaditeľstvo Zamestnanosť, sociálne záležitosti a začlenenie
Riaditeľstvo F - Investície
Jednotka F1: Legislatíva a politika ESF a FEAD

*Kontakt: DG EMPL F1
E-mail: EMPL-F1-UNIT@ec.europa.eu*

*Európska komisia
B-1049 Brusel*

Projekt implementovalo PPMI

PPMI Group
Gedimino av. 50
LT-01110 Vilnius, Litva
www.ppmi.lt

Kontakt:
Dr Vitalis Nakrošis, Tematický expert (programový manažér PPMI)
vitalis@ppmi.lt

Prípadovú štúdiu napísal národný expert Juraj Nemeč

Špecifický kontrakt č. VC/2018/0771 v rámci „the Multiple Framework Contract No VC/2017/0376 for the provision of services related to the implementation of Better Regulation Guidelines“

‘Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov)’

**Prípadová štúdia slovenského projektu
financovaného z prostriedkov Európskeho
sociálneho fondu (ESF) spracovaná v rámci štúdie
‘Progress Assessment of the ESF Support to
Public Administration’ (PAPA)**

Europe Direct je služba, ktorá Vám umožní nájsť odpovede na otázky týkajúce sa Európskej únie.

Bezplatné telefónne číslo (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Informácie sa poskytujú bezplatne, obdobne vo väčšine prípadov je aj telefonický hovor bezplatný (niektorí operátori, telefónne automaty a hotely môžu hovor spoľatniť).

PRÁVNA POZNÁMKA

Tento dokument bol spracovaný pre Európsku komisiu ale vyjadruje len názory autorov a EK nemôže byť zodpovedná za akúkoľvek formu použitia informácie, ktorú dokument obsahuje.

Informácie o Európskej únii nájdete na internete (<http://www.europa.eu>).

Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.

© European Union, 2020

Reprodukovanie častí textu je povolené za podmienky citovania zdroja.

CONTENTS

Základná charakteristika projektu.....	7
Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov).....	8
Úvod: kontext projektu	8
Dizajn a realizácia projektu.....	10
Predchádzajúce skúsenosti projektového tímu.....	10
Projekt ESF 'Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov)' ...	11
Implementácia ESF projektu: kľúčové kroky	12
Závery: výsledky, poučenia a úloha finančnej podpory z ESF	14
Hlavné výsledky projektu	14
Poučenia a faktory úspechu	16
Úloha finančnej podpory ESF pri realizácii revízií verejných výdavkov	17
Zoznam použitej literatúry.....	18

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1. Úvodná strana projektovej stránky na Facebooku.....	13
--	----

ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov)

Operačný program (OP)	Efektívna verejná správa Projekt bol podporený v rámci prioritnej osi OP č. 1: Posilnené inštitucionálne kapacity a efektívna verejná správa a špecifického cieľa 1.1: Skvalitnené systémy a optimalizované procesy verejnej správy.
Prijímateľ	Ministerstvo financií SR (MF SR)
Cieľové skupiny	Spoločnosť ako celok – cieľom projektu je zvýšiť efektívnosť verejných výdavkov a prispieť k dosiahnutiu vyrovnaného štátneho rozpočtu
Trvanie projektu	01/10/2015 – 31/03/2021
Rozpočet projektu	Projekt je financovaný z ESF vo výške EUR 8 140 036,21, bez spolufinancovania zo štátneho rozpočtu
Manažér projektu (email)	Štefan Kišš, riaditeľ, Útvar hodnoty za peniaze (ÚHP) Ministerstva financií SR, stefan.kiss@mfsr.sk
Partner	Implementačná jednotka Úradu vlády SR (vytvorená v roku 2017, pôvodne umiestnená na Úrade podpredsedu vlády pre investície a informatizáciu Slovenskej republiky, v súčasnosti umiestnená na Úrade vlády SR; International Monetary Fund a OECD
Web stránka projektu/organizácie	https://finance.gov.sk/sk/financie/hodnota-za-peniaze/o-uhp/projekt-op-evs/

Táto prípadová štúdia bola spracovaná v rámci projektu 'Progress Assessment of the ESF Support to Public Administration' kontrahovaného DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission. Cieľom projektu je prezentovať špecifické prípadové štúdie spojené s reformou verejnej správy a budovaním kapacít, financované z ESF, ako aj poukázať na úlohu ESF pri podpore rozvoja verejnej správy, s cieľom doložiť efektívne využitie alokovaných prostriedkov. Prípadová štúdia zobrazuje príbeh projektu **Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov)**. Štúdia približuje kontext a ciele projektu, charakterizuje projektový tím implementujúci projekt, hlavné výzvy a problémy, ktoré sa vyskytli počas realizácie projektu, hlavné fázy realizácie projektu, jeho výsledky a dopady, ako aj ponaučenia a úlohu ESF.

HODNOTENIE EFEKTÍVNOTI VEREJNÝCH VÝDAVKOV (REVÍZIA VÝDAVKOV)

Úvod: kontext projektu

Myšlienka merať hodnotu za peniaze na Slovensku sa zrodila na letisku v Paríži vo februári 2013, keď snehová búrka oneskorila let pánov Martina Filka, Štefana Kišša a Ľudovíta Ódora, ktorí takto mali množstvo času prediskutovať a prehodnotiť nové myšlienky a výzvy.¹ Páni Filko, Kišš a Ódor, významní slovenskí experti na verejné financie, sa dohodli, že takéto meranie na Slovensku musí začať. Príležitosť na realizáciu ich myšlienky poskytla skutočnosť, že rok pred týmto stretnutím (1. mája 2012) bol pán Martin Filko menovaný za riaditeľa Inštitútu finančnej politiky na MF SR, kde mal možnosť meranie hodnoty za peniaze (VFM) implementovať. Skutočnosť, že pán Filko, mimoriadne aktívny odborník s množstvom užitočných nápadov, bol práve v čase zrodenia myšlienky VFM v kľúčovej výkonnej pozícii (a mal k dispozícii pána Kišša, s kapacitou projekt realizovať), predstavuje kľúčový faktor úspešného štartu projektu VFM. *Hospodárske noviny*² (jeden z hlavných odborných ekonomických časopisov na Slovensku) o pánovi Filkovi napísali: „K Martinovi Filkovi sa hodí všetko len nie titul úradník. S obrazom štátneho zamestnanca ostro kontrastoval. No predovšetkým predstavoval vízie a úspešne sa ich snažil popularizovať. Skrátka stotožňoval všetko iné, len nie to, čo sa bežne so štátnou správou spája“. Odborná pozícia troch ekonómov, ktorí stáli za projektom VFM, napomohla tomu, že ich myšlienka dostala zelenú a priamu podporu ministra financií – a začala sa realizovať dva roky po „stretnutí“ na letisku v Paríži.

Skutočnosť, že projekt VFM dostal zelenú, je daná aj nespochybniteľným významom merania VFM. Reformy verejných financií sú výzvou ako pre krajiny EÚ, tak aj v celosvetovej perspektíve. Cieľ č. 17 Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj dokladuje význam verejných financií v domácom aj medzinárodnom rozmere pri poskytovaní základných služieb a tovarov obyvateľom. Význam financií a ich využitia pri dosahovaní cieľov trvalo udržateľného rozvoja potvrdili aj viaceré stretnutia na úrovni Organizácie spojených národov a jej Ekonomicko-sociálneho výboru. Integrovaný fiškálny systém a fiškálna politika a konsolidované rozpočty predstavujú kľúčový základ udržateľného a inkluzívneho rastu, prostredníctvom efektívnej mobilizácie domácich zdrojov, vyžadujúcej efektívny finančný manažment na národnej a sub-národnej úrovni³.

Reformy zamerané na zlepšenie manažmentu verejných financií nie sú na Slovensku ničím novým. V roku 2004 sa v SR realizovala komplexná reforma verejných financií za pomoci financií a odborných kapacít Svetovej banky. Táto reforma sa zamerala aj na zavádzanie programového rozpočtovania na všetkých úrovniach verejnej správy (včítane samospráv), s cieľom zvýšiť efektívnosť a transparentnosť verejných výdavkov. Tento projekt však nebol úplne úspešný, čo dokladujú názory akademikov (napr. Hronec, 2019), ale aj správa Najvyššieho kontrolného úradu⁴. Hronec konštatuje: „Naša analýza súčasnej situácie programového rozpočtovania na úrovni samospráv dokladuje, že tento nástroj sa nevyužíva systémovo na zvyšovanie výkonnosti“.

V roku 2006 zákon uložil, že všetky koncesné zmluvy uzatvárané štátnou správou (nad určenú hodnotu) musí schvaľovať vláda na základe ex-ante hodnotenia. Následne bola vydaná metodika

¹ Filko, Kišš a Ódor, 2016, s. 6.

² Pozri: <https://finweb.hnonline.sk/ekonomika/595489-filko-rehabilitoval-pojem-uradnik>

³ Duarte, Bilmes a Nemeč, 2019.

⁴ Pozri: https://www.nku.gov.sk/documents/10157/21308/sprava_strba.pdf/17377ea0-c764-4c32-9fa5-63b94115e5da?version=1.1.

⁵ Hronec, 2019, s. 205.

hodnotenia PPP projektov ako pomôcka pre zlepšenie rozhodovania o tomto type (nepriamych) verejných výdavkov.

EÚ reagovala na veľké fiškálne problémy členských krajín spojené s krízou, ktorá nastala v roku 2008, aj vytvorením Paktu stability a rastu, systému pravidiel, ktoré majú zabezpečiť koordináciu fiškálnych politík členských krajín EÚ a realizáciu zdravých politík v oblasti verejných financií. Na Slovensku bola, ako reakcia na potrebu limitovať fiškálne nerovnováhy, v roku 2012 vytvorená Rada rozpočtovej zodpovednosti⁶ - nezávislý orgán monitorovania a hodnotenia fiškálnej výkonnosti SR.

Stav slovenských verejných financií nikdy nebol nadmerne problémový – z pohľadu miery ich udržateľnosti SR patrí do skupiny úspešnejších európskych krajín. Počas finančnej krízy a následne po nej verejný dlh SR percentuálne o niečo narástol, na čo Slovensko reagovalo viacerými opatreniami zameranými na zastavenie rastu zadĺženia (napr. prijatie legislatívy dlhovej brzdy a vytvorenie Rady rozpočtovej zodpovednosti). Tieto opatrenia, spolu s ekonomickým rastom v ostatnom období, umožnili Slovensku krok za krokom redukovať deficit verejných financií a dnes krajina smeruje k vyrovnanému rozpočtu (už pre rok 2019 bol plán dosiahnuť vyrovnaný rozpočet) a znižuje mieru zadĺženia. Jedným z kľúčových faktorov stabilného ekonomického rastu Slovenska sú aj vysoké verejné investície, financované z rozpočtu EÚ.

Aj v situácii relatívne vysokej miery makroekonomickej fiškálnej stability SR je stále nutné balansovať potrebu mať vyrovnané verejné financie na jednej strane a potrebu zvýšenia rozsahu a kvality poskytovaných verejných služieb. Výkonnosť SR v oblasti poskytovania verejných služieb v medzinárodnom porovnaní je pomerne nízka. Index OECD 'Better Life' napr. radí Slovensko z pohľadu kvality zdravotníckych služieb na 25. miesto, služieb vzdelávania na 27. miesto a služieb zamestnanosti až na 33. miesto zo štyridsiatich hodnotených krajín. Na zlepšenie situácie v týchto sektoroch sú nutné dodatočné zdroje, ktoré nie je možné získať automaticky, len ako dôsledok samotného rastu hrubého domáceho produktu, ale len prostredníctvom zvýšenia efektívnosti a realokácie výdavkov vo verejnom sektore. Filko, Kišš a Ódor v tomto smere v ich nosnej publikácii viazanej na projekt konštatujú⁷:

„Nielen Slovensko, ale žiadna krajina nedokáže mať naraz anglosaské dane, škandinávske výdavky a balkánsku korupciu. Úspešné krajiny 21. storočia s najvyššou kvalitou života sa líšia veľkosťou štátu, no jedno majú spoločné: efektívnu verejnú správu zameranú na dosahovanie výsledkov. [...] (Tieto krajiny) Hľadajú najvyššiu hodnotu (úžitok) pre svojich občanov, teda najlepšie spôsoby získavania a vynakladania verejných zdrojov alebo regulácie správania ľudí a firiem“.

Programové vyhlásenie súčasnej slovenskej vlády 2016-2020 deklaruje⁸, že „zreformuje pravidlá, nastaví procesy a posilní inštitúcie, ktoré podpora prijímanie dobrých rozhodnutí vo verejnom záujme, a významne zlepšia výsledky slovenského verejného sektora“. Takého vyhlásenie naznačuje, že východisková situácia nebola dobrá – v minulosti sa rozhodnutia o verejných výdavkoch na Slovensku neprijímali na základe „dôkazov“ (napr. kvalitne realizovaných auditov efektívnosti), ale na základe politických priorít. Meranie hodnoty za peniaze sa v SR do roku 2016 (kedy sa konali ostatné parlamentné voľby) nerealizovalo. Stav, keď sa dnes všetky významné investičné rozhodnutia vo verejnom sektore hodnotia ex-ante, znamená preto zásadnú zmenu. V tomto smere Filko, Kišš a Ódor⁹ uvádzajú:

„Koncept hodnoty za peniaze je filozofickou zmenou. V slovenskej mentalite stále rezonujú príslovia ako „kto neokráda štát, okráda vlastnú rodinu“ alebo „zo spoločného krv netečie“. [...]

⁶ Pozri: <https://www.rozpocovarada.sk>.

⁷ Filko, Kišš and Ódor, 2016, s. 6.

⁸ Pozri: <https://www.vlada.gov.sk/programove-vyhlasenie-vlady-sr-na-roky-2016-2020/?pg=2>.

⁹ Filko, Kišš and Ódor, 2016, s. 6.

Malo by byť samozrejmosťou, že sa zákon neporušil, diskusia by sa mala sústrediť na to, či bol zvolený prístup s najväčším úžitkom pre občanov“.

Myšlienka vytvoriť Útvar hodnoty za peniaze (ÚHP) a začať vykonávať revízie verejných výdavkov vznikla na Inštitúte finančnej politiky MF SR (IFP)¹⁰. Poslaním IFP je poskytovať spoľahlivé makroekonomické a fiškálne analýzy a prognózy pre slovenskú vládu a verejnosť. Zúčastňuje sa aj na tvorbe politik ministerstva financií. IFP je tvorený troma odborními. Odbor makroekonomických analýz a prognóz (IFP1) predpovedá a analyzuje vývoj slovenskej ekonomiky, napríklad rast HDP, infláciu či nezamestnanosť. Odbor daňových príjmov a fiškálnych analýz (IFP2) predpovedá a analyzuje príjmy verejných rozpočtov (najmä dane a odvody), zaoberá sa fiškálnou politikou, verejnými financiami a ich dlhodobou udržateľnosťou. Odbor štrukturálnych a výdavkových politik (IFP3) sa venuje výdavkovým a štrukturálnym politikám, napríklad školstvu, zdravotníctvu či životnému prostrediu, z pohľadu Ministerstva financií.

Hlavným cieľom iniciatívy VFM je analyzovať, či sú zdroje daňových poplatníkov v maximálne možnej miere využívané na dosiahnutie cieľa poskytovať kvalitné verejné služby. Nástroj, ktorý sa pri analýzach používa, je meranie hodnoty za peniaze pre verejné výdavkové programy, verejné investície a štátne regulačné opatrenia. Teoretické aj praktické východisko iniciatívy VFM je jednoduché – paušálne škrtky a zmrazovanie verejných investícií nie sú vhodnými nástrojmi zabezpečovania vyrovnanosti verejných rozpočtov¹¹. Štát musí tieto reštrikčné nástroje nahradiť riešeniami, ktoré zabezpečia zvyšovanie efektívnosti verejných výdavkov, a následne kvality a výkonnosti verejného sektora. Moderné vládnutie vyžaduje kvalitnú realizáciu ex-ante a ex-post analýz verejných výdavkov – s cieľom garantovať ich efektívnosť. Tieto analýzy umožnia prioritne financovať opatrenia s najvyššími pozitívnymi dopadmi na blahobyť spoločnosti a umožnia udržateľný rozvoj.

Implementácia manažmentu verejných financií založeného na hodnotení výkonnosti, vyžaduje prítomnosť kvalitných analytikov a existenciu nových pravidiel pre rozhodovanie o významných verejných investíciách, alokovanie vzácnych verejných zdrojov na základe „dôkazov“, a nie politických preferencií. Úlohou verejných inštitúcií je hľadať riešenia, ktoré dosahujú najvyššiu hodnotu za peniaze z obmedzených verejných zdrojov.

Implementácia iniciatívy VFM z úrovne MF SR predstavuje kľúčový krok zlepšovania manažmentu verejných financií na Slovensku. Projekt VFM meria efektívnosť štandardným spôsobom, porovnáva vstupy, výstupy a výsledky, a tam kde sa to dá, využíva možnosti medzinárodného porovnania. Realizácia projektu VFM by mala priniesť úspory, lepšie výsledky a prípadnú realokáciu zdrojov. Prvé výsledky sú už viditeľné, tak ako to v tejto prípadovej štúdii ukážeme.

Dizajn a realizácia projektu

Predchádzajúce skúsenosti projektového tímu

V roku 2015, dva roky po zrodení myšlienky VFM na parížskom letisku, vznikol na MF SR Útvar hodnoty za peniaze. Proces premeny myšlienky na realitu bol pomerne rýchly, vďaka výraznej podpore zo strany ministra financií. Rozhodujúca časť zdrojov potrebných na vytvorenie ÚHP bola poskytnutá z rozpočtu MF SR, ale vedenie IFP MF SR tiež skúsilo hľadať externé zdroje. V programovom období ESF 2007-2013 sa mu podarilo získať projekt Budovanie kapacít analytických pracovníkov, realizovaný od januára 2014 do decembra 2015.

Hlavným obsahom tohto projektu bolo vzdelávanie špičkových analytikov pre slovenskú ústrednú štátnu správu – do projektu sa zapojilo osem úradov. Na úrovni MF SR sa prostriedky projektu

¹⁰ Pozri: <https://finance.gov.sk/en/finance/institute-financial-policy/>.

¹¹ Medved' a Nemeč, 2011.

použili na vzdelávanie časti súčasných zamestnancov ÚHP. Vzdelávanie malo - na podmienky SR - neštandardný obsah: kľúčovou formou vzdelávania boli stáže, školenia, semináre, konferencie a obdobné aktivity pre vybraných analytikov, realizované v zahraničí a špičkovými inštitúciami (napr. European Observatory on Health Systems and Policies, Univerzita St. Gallen, Univerzita Leeds a Univerzita Utrecht). Týmto spôsobom sa na ÚHP vytvorili špičkové analytické kapacity, čo umožnilo rýchle spustenie revízií verejných výdavkov v roku 2016.

Projekt ESF 'Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov)'

Myšlienka VFM sa zrodila v pravý čas. Keď v roku 2016 „otcovia“ projektu vydali publikáciu Najlepší z možných svetov - Hodnota za peniaze, ich myšlienky si okamžite získali plnú podporu odbornej komunity. Najvýznamnejší slovenskí ekonómovia podpísali vyhlásenie, ktoré vyzývalo slovenskú vládu k implementácii projektu. Skutočnosť, že všetci kvalitní slovenskí ekonómovia s projektom súhlasili bez ohľadu na ich ideologické pozície, nie je prekvapením. VFM znamená priamy záväzok garantovať, že vynaložené zdroje prinesú maximálne výsledky. VFM analýzy sa realizujú prostredníctvom systému nástrojov pre analýzu a hodnotenie systémov a funkcií, ako aj iniciatív a projektov v mnohých (hlavne rozvinutých) krajinách. Myšlienkou začať merať hodnotu za peniaze tromi spôsobmi (revízie verejných výdavkov, ex-ante hodnotenia investičných projektov a hodnotenia efektívnosti štátnej regulácie) nebolo možné odolať.

Hlavným cieľom projektu Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov) je hodnotiť, či sa peniaze daňových poplatníkov v maximálne možnej miere využívajú na dosiahnutie cieľa poskytovať kvalitné verejné služby. Špecifickým cieľom projektu je zvýšenie analytických kapacít MF SR. Kľúčovou aktivitou sú revízie verejných výdavkov - hodnotenie efektívnosti vybraných verejných výdavkov (včítane ich dopadov na súkromný sektor) a porovnávanie alternatívnych možností využitia týchto zdrojov. Výsledky revízií by mali slúžiť ako kľúčový podklad tvorby verejných rozpočtov. Projekt sa sústreďuje na analýzu bežných výdavkov ministerstiev, verejné investície, verejné politiky a regulačné opatrenia. Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) projektu sú - počet hodnotiacich správ (39), počet vytvorených metodík (1) a počet materiálov riešiacich napojenie revízie výdavkov na rozpočtový proces predložených na rokovanie vlády SR (1).

Projekt sa realizuje na ÚHP MF SR pod vedením riaditeľa ÚHP pána Štefana Kišša. ÚHP funguje od roku 2016 a v súčasnosti má 25 zamestnancov, z čoho je 19 analytikov. Poradným orgánom projektu je Výbor pre hodnotu za peniaze, ktorý má za úlohu posudzovať výstupy projektu, posudzovať vykonané revízie, poskytovať strategické odporúčania pre projekt a vykonávať dohľad nad dodržiavaním pravidiel transparentného zverejňovania výstupov projektu. Členmi výboru sú Gabriel Machlica (OECD), Martin Kahanec (profesor CEU Budapešť), Juraj Kotian (člen Rady pre rozpočtovú zodpovednosť) a Ferdinand Varga (senior partner a výkonný riaditeľ Boston Consulting Group, Budapešť).

Hlavným partnerom projektu je Implementačná jednotka¹², vytvorená 1. júna 2017. Dňa 1. augusta 2018 bola táto jednotka premiestnená z Úradu podpredsedu vlády pre investície a informatizáciu Slovenskej republiky na Úrad vlády SR. Jej úlohou je monitorovanie a podpora implementácie návrhov vyplývajúcich z revízií verejných výdavkov realizovaných ÚHP na sektorových ministerstvách.

Ďalšími partnermi sú Vláda SR (poskytuje všeobecnú podporu projektu a definuje priority pre revízie), IFP MF SR („otec“ myšlienky VFM, aj v súčasnosti priamo zapojený do projektu pri realizácii tematických analýz a pri podpore pilotných projektov, poskytujúci potrebné vstupné údaje), medzinárodné organizácie (osobitne Medzinárodný menový fond - IMF, ktorý realizuje

¹² See: <https://www.vlada.gov.sk/implementacna-jednotka/>.

pravidelné projektové návštevy na Slovensku¹³) a všetky slovenské ministerstvá, ktoré spolupracujú pri výkone revízií.

Projekt sa realizuje v rámci prioritnej osi OP č. 1: Posilnené inštitucionálne kapacity a efektívna verejná správa, ktorá sa zameriava na efektívny manažment, integráciu a optimalizáciu procesov vo verejnej správe a zvyšovanie kvality a kompetencií zamestnancov vo verejnom sektore. Táto prioritná os je prostriedkom na investovanie do rozvoja organizácií verejnej správy - smerom k podpore moderného vládnutia, kvalitnej tvorby a implementácie verejných politík a kvalitného poskytovania verejných služieb. Projekt má napomôcť naplneniu špecifického cieľa 1.1: Skvalitnené systémy a optimalizované procesy verejnej správy, v rámci finančnej priority Zvýšenie kvality verejných služieb a manažmentu ľudských zdrojov vo verejnom sektore, obmedzenie dopadu politického cyklu na personálne rozhodnutia, optimalizácia vnútorných procesov a realokácia zdrojov na kľúčové aktivity.

Implementácia ESF projektu: kľúčové kroky

Realizácia projektu začala pomerne hladko, vďaka spomenutej podpore zo strany MF SR a osobnému záujmu a zainteresovanosti zo strany pána Filka, ktorý napomáhal projektu až do jeho tragickej smrti v marci 2016 (kedy už bol ÚHP na MF SR vytvorený a pán Kišš menovaný za jeho riaditeľa). Začiatkom roka 2016 projekt získal aj prísľub financovania z ESF 2014-2020, ale samotné financovanie muselo čakať na spustenie výziev v rámci OP Efektívna verejná správa.

Oneskorené financovanie z prostriedkov ESF 2014 – 2020 predstavuje hlavný realizačný problém projektu. Myšlienka projektu vznikla v roku 2013, návrh na financovanie projektu z ESF bol pripravený v roku 2015 a zaslaný riadiacim orgánom OP Efektívna verejná správa, ktoré ho ako myšlienku schválili. Následne – v roku 2016 - začal projekt fungovať a prijal prvých zamestnancov. Zmluva o financovaní projektu z ESF bola ale podpísaná až 25. augusta 2017 a vstúpila do platnosti 6. septembra 2017. Fungovanie projektu v rokoch 2016 a 2017 bolo takto možné len vďaka tomu, že jeho nositeľom bolo MF SR, ktoré bolo schopné financovať náklady projektu z vlastných rezerv a čakať na refundáciu nákladov zo strany ESF (väčšina vynaložených nákladov za toto prechodné obdobie bola následne z ESF zdrojov po podpise zmluvy uhradená)¹⁴.

Projektový tím už v roku 2016 (zo zdrojov MF SR a za podpory IMF) realizoval prvé pilotné revízie výdavkov s cieľom otestovať koncepciu a metodiku implementácie. Vedenie ÚHP sa samostatne rozhodlo, že prvé revízie sa uskutočnia v nasledujúcich piatich oblastiach – efektívnosť a účinnosť aktívnej politiky práce, administratívne náklady Finančného riaditeľstva SR, doprava (investície do cestnej a železničnej siete a dotácie na verejnú dopravu), zdravotníctvo a e-government. Z vykonaných revízií tím publikoval správy na webovej stránke ÚHP a propagoval výsledky v médiách, s cieľom upozorniť na existujúce rezervy, ktoré revízie objavili.

Koncom roku 2016, ako výsledok pilotných revízií, tím publikoval návrh metodiky realizácie revízií verejných výdavkov a ako kľúčový výstup v danom roku aj materiál pre vládu SR, navrhujúci spôsob prepojenia revízií verejných výdavkov s rozpočtovým procesom. Tento materiál bol premietnutý do významných – už spomenutých – zmien v existujúcej legislatíve verejných financií.

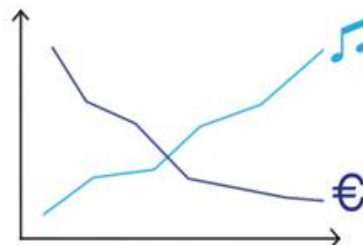
¹³ IMF v období 2015 až 2018 uskutočnil osem misí s cieľom podporiť realizáciu projektu (správy z týchto misí sú k dispozícii na webovej stránke projektu). IMF si na misie tiež prizýval expertov z OECD a Európskej komisie. Zmluva medzi MF SR a IMF je podpísaná, jej náklady ale nie sú hrazené z ESF.

¹⁴ Oneskorené schvaľovanie projektov a rozhodnutia o financovaní sú jedným z hlavných problémov OP Efektívna verejná správa. V mnohých prípadoch musia dobré myšlienky čakať, pretože väčšina ministerstiev nemá rezervy na predfinancovanie nákladov, tak ako to bolo možné urobiť na MF SR v tomto projekte.

Obrázok 1. Úvodná strana projektovej stránky na Facebooku

**VIAC MUZIKY
ZA MENEJ PEŇAZÍ**

SME VLÁDNI ANALYTICI A CHCEME, ABY ŠTÁT
MÍŇAL VAŠE PENIAZE ÚČELNE A EFEKTÍVNE



Zdroj: <https://sk-sk.facebook.com/uhp.hodnotazapeniaze/>.

Po úspešnom štarte projekt pokračoval v realizácii revízií aj v roku 2017 (zameral sa aj na kľúčové výdavkové oblasti, ako napr. vzdelávanie a sociálna politika). V tomto roku začal projektový tím realizovať aj ex-ante hodnotenia významných verejných investícií, ktoré sú druhým hlavným produktom iniciatívy VFM¹⁵. Tieto dve hlavné aktivity úspešne pokračovali aj v rokoch 2018 a 2019 a prinášajú významné výsledky (ktoré popíšeme v texte ďalej).

V reálnom živote nič nemôže fungovať len perfektne a tak tomu je aj v rámci analyzovaného projektu. Počas rozhovorov predstavitelia projektu spomenuli viacero významných problémov a výziev spojených s jeho implementáciou.

Kľúčovou (a trvalou) výzvou projektu je potreba spolupracovať s odvetvovými ministerstvami počas realizácie revízií verejných výdavkov. Podľa vyjadrení členov tímu, kvalita tejto spolupráce je rôzna a závisí od cieľov vedenia ministerstva. Ako príklad dobrej spolupráce bolo spomenuté Ministerstvo zdravotníctva SR. Pani Bočeková, administrátor a finančný manažér projektu, konštatovala: 'Dobrá spolupráca znamená, že dané ministerstvo chápe filozofiu revízií výdavkov, chápe, že revízie sú nevyhnutným nástrojom na dosahovanie hodnoty za peniaze (a prostredníctvom nej vyššej kvality verejných služieb) a že má záujem sa učiť'.

V prípade, že participujúce ministerstvo dokáže formulovať ciele, ktoré chce prostredníctvom revízie výdavkov riešiť, ÚHP vie poskytnúť potrebnú analytickú kapacitu na naplnenie plánovaných cieľov. Pri tomto type vzájomného vzťahu je úlohou ÚHP pomôcť pri identifikovaní optimálneho riešenia. V prípade, že vzájomná spolupráca viazne a keď expertov ÚHP považujú za kontrolórov, nie je možné dosiahnuť významnejší pokrok.

V tejto súvislosti významný slovenský analytik Radoslav Ďurana uviedol vo svojom článku v novinách *Denník N* v auguste 2017¹⁶, že revízie verejných výdavkov realizované ÚHP nemôžu byť vždy perfektné. Dôvod je jednoduchý – ÚHP musí pri ich realizácii spolupracovať s hodnotenými odvetvovými ministerstvami – a tieto ministerstvá (ako pravidlo) neoblúbujú škrtky v ich výdavkoch, a preto využívajú svoje politické konexie na to, aby výsledky revízií a ich realizáciu ovplyvňovali vo svojom záujme.

¹⁵ Prijatím dokumentu Rámec na hodnotenie verejných investičných projektov v SR vláda SR definovala metodický základ pre prípravu a realizáciu veľkých verejných investícií a ich hodnotenie v súlade s princípmi VFM. MF SR, ktoré túto úlohu delegovalo ÚHP, má dnes za úlohu pripraviť a publikovať ex-ante hodnotenie každého investičného projektu realizovaného štátnou správou s nákladmi nad 40 miliónov EUR (10 miliónov EUR v oblasti informatizácie).

¹⁶ Pozri: <https://iness.sk/sk/aka-je-hodnota-utvaru-hodnoty-za-peniaze-dennik-n>.

Metodika revízií verejných výdavkov sa snaží na túto skutočnosť reagovať prísľubom, že zistené potenciálne úspory sa môžu použiť na financovanie inej výdavkovej aktivity ministerstva. Takýto prístup nie je z pohľadu spoločenskej užitočnosti optimálny, realokácia zdrojov na iné, efektívnejšie programy mimo ministerstva by bola vhodnejšia. Ide však o nutný politický kompromis, ktorý má za cieľ obmedziť rezistenciu zo strany niektorých odvetvových ministerstiev.

Ďalšou významnou výzvou je potreba získať vysoko kvalifikovaných expertov pre realizáciu projektu. Platy štátnych zamestnancov na Slovensku sú priamo regulované platovými tabuľkami a nie sú porovnateľné s platmi obdobne kvalifikovaných odborníkov v súkromnom sektore. Realizácia revízií verejných výdavkov a ex-ante hodnotenia investícií sú komplikovanou úlohou, ktorej zložitost sa musí odrážať na platoch expertov realizujúcich tieto aktivity – ich platy by mali byť vyššie v porovnaní s bežnými platmi úradníkov na ministerstve. Práve finančná podpora ESF a tiež skutočnosť, že ide o zaujímavú prácu, umožňujú, že sa darí potrebných odborníkov prijímať.

Tretou výzvou je metodologická zložitost realizácie revízií verejných výdavkov. V tomto smere doc. Jana Soukopová, významná česká odborníčka na verejné výdavky, konštatovala: „Skutočne veľmi rada vidím, že SR dokázala implementovať revízie verejných výdavkov. Na druhej strane je ale potrebné si uvedomiť, že analýza verejných výdavkov je natoľko zložitým problémom, že žiadne perfektné praktické riešenia jej implementačných problémov neexistujú“.

Vedenie ÚHP si túto skutočnosť uvedomuje a snaží sa na ňu čo najlepšie reagovať. Prvým, už spomenutým, krokom je prijímanie skutočných expertov a ich ďalšie vzdelávanie za pomoci špičkových zahraničných univerzít a pracovísk. Veľkou pomocou je podpora zo strany expertov IMF, ktorí pravidelne navštevujú ÚHP a pomáhajú pri vývoji a zdokonaľovaní metodiky realizácie revízií verejných výdavkov a ex-ante hodnotení verejných investícií, ako aj radia pri ich výkone. Experti ÚHP tiež konzultujú predbežné revízne správy s odvetvovými ministerstvami a externými expertmi pred ich finálnym zverejnením. Využitie týchto možností pomáha vypracovať maximálne možné presné revízie.

Vzájomné vzťahy medzi kľúčovými aktérmi projektu je možné rozdeliť do dvoch skupín. Prvou z nich je spolupráca medzi ÚHP a hodnotenými odvetvovými ministerstvami – tento vzťah sme už popísali ako jednu z kľúčových výziev projektu. Do druhej skupiny patria veľmi dobré vzťahy ÚHP s ostatnými participujúcimi subjektmi. Výhodou je, že MF SR, IFP a ÚHP formálne predstavujú jeden celok s veľmi dobrými vzťahmi ako smerom zhora dolu, tak aj zdola nahor. Implementačná jednotka na Úrade vlády SR je vynikajúcim partnerom, jej riaditeľka Miriama Letovanec v mailovej odpovedi na otázky ohľadom projektu uviedla pri hodnotení kvality spolupráce s ÚHP len pozitívne slová. Vláda SR, ktorá je príjemcom výsledkov projektu, poskytuje všeobecnú podporu a navigáciu a hlavne pomohla zaradeniu revízií verejných výdavkov ako povinnosti do legislatívy. Hlavný zahraničný partner – IMF – je nepriamo zastúpený vo Výbore pre hodnotu za peniaze (osobou z OECD, ktoré s IMF na realizácii projektu spolupracuje) a pravidelne podporuje implementáciu projektu formou priamych návštev a poradenstva on-line.

Záver: výsledky, poučenia a úloha finančnej podpory z ESF

Hlavné výsledky projektu

Projekt už dnes dosiahol väčšinu plánovaných výstupov. K máju 2019, kedy sa uskutočnili rozhovory s jeho predstaviteľmi, ÚHP realizoval už 39 ex-ante hodnotení investičných projektov a 19 sektorových revízií verejných výdavkov. ÚHP tiež vypracoval metodické materiály (živé dokumenty s možnosťami revízie). Novela Zákona o finančnej kontrole a audite, ktorá má vstúpiť do platnosti v januári 2020, obsahuje nové paragrafy definujúce inštitút revízií verejných výdavkov, zaradenie ktorých je výsledkom projektu. Projekt tiež podľa plánu realizuje svoje

hlavné kroky a uskutočňuje pravidelné revízie verejných výdavkov a ex-ante hodnotenia investícií.

Detaily o jednotlivých vykonaných revíziách sú k dispozícii na webových stránkach ÚHP¹⁷. Napr. v roku 2018 sa uskutočnili revízie s názvami Ohrozené skupiny, Pôdohospodárstvo, Zamestnanosť a mzdy vo verejnej správe a Zdravotníctvo II. Zoznam ex-ante hodnotení verejných investícií¹⁸ je tiež on-line¹⁹.

Finančná významnosť projektu a aj jeho súčasné realizačné problémy sú popísané v Súhrnnej implementačnej práve za rok 2018²⁰. Napríklad v oblasti zdravotníctva revízia odhalila celkový rozsah potenciálnych úspor v rozsahu 121,5 mil. EUR. V dôsledku neefektívneho hospodárenia nemocníc ale dosiahla finálna úspora (ako výsledok revízie) výšku len 40,4 mil. EUR. Ešte problematickejšie sú iné rezorty. V oblasti elektronizácie verejnej správy revízia navrhla úspory vo výške 48,5 mil. EUR, jediným výsledkom, ktorý sa ale reálne podarilo dosiahnuť, je elektronické doručovanie správnych rozhodnutí, s úsporou 4,2 mil. EUR. Navrhované úspory v oblasti ochrany životného prostredia vo výške 73 mil. EUR sa vôbec nepodarilo zrealizovať.

Nie je praxou, že projekt prináša výsledky (reálne zmeny) už krátko po jeho začatí, premena výstupov na výsledky si obvykle vyžaduje množstvo času. V tomto prípade ale – krok za krokom – výstupy projektu prinášajú zásadné zmeny v štýle práce slovenskej verejnej správy. Externé a nezávislé posúdenie verejných investícií sa stalo na Slovensku pravidlom – a právnou povinnosťou pre všetky veľké investície. Pravidelné revízie verejných výdavkov sa stanú povinnosťou od roku 2020 na základe novely zákona o finančnej kontrole a audite – a umožnia ušetriť/realokovať významný rozsah verejných zdrojov. Pre podporu ich realizácie už viaceré odvetvové ministerstvá vybudovali svoje analytické útvary s kapacitou realizovať revízie a podporovať „vládnutie založené na dôkazoch“.

Vďaka systematickému monitoringu implementácie záverov revízií zo strany Implementačnej jednotky Úradu vlády SR, VFM iniciatíva začína mať dopady na život občanov a podnikateľov, ako aj samotný systém štátnej správy na Slovensku a prináša významné spoločenské úžitky prostredníctvom zvyšovania efektívnosti verejných výdavkov. Revízie umožňujú identifikovať neefektívne programy a výdavky a realokovať ich zdroje výhodnejším spôsobom. Projekt má podporu expertov a aj naprieč politickým spektrom. Napr. pán Martin Klus, poslanec NR SR za opozičnú stranu SAS, konštatoval: 'Projekt Hodnota za peniaze je jedným z najužitočnejších projektov realizovaných jedným z najužitočnejších orgánov verejnej správy na Slovensku. Jeho jediným obmedzením je nedostatočná následná reakcia niektorých ministerstiev'.

Slovensko patrí v EÚ do skupiny krajín s pomerne nízkou mierou zdaňovania a nízkou mierou verejných výdavkov (v pomere k HDP). Na druhej strane ale SR, tak ako aj iné štáty, sľubuje občanom a podnikateľom vysokokvalitné verejné služby. Práve revízie výdavkov majú potenciál ušetriť alebo realokovať verejné zdroje s pozitívnym dopadom na spoločenský blahobyt. Ak to všetko zhrnieme, platí, že projekt Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov) je príkladom niečoho, čo v podmienkach SR dlhodobo absentovalo – výborná

¹⁷ Pozri: <https://www.finance.gov.sk/sk/financie/hodnota-za-peniaze/revizia-vydavkov/revizia-vydavkov.html> (Slovak version), <https://www.finance.gov.sk/en/finance/value-money/spending-reviews/> (English version).

¹⁸ See: <https://www.finance.gov.sk/sk/financie/hodnota-za-peniaze/hodnotenie-investicnych-projektov/hodnotenie-investicnych-projektov.html>.

¹⁹ V roku 2019 (január – máj 2019) sa napr. realizovali nasledujúce hodnotenia investičných projektov: Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2021, Modernizácia elektronickej komunikačnej siete ŽSR, Modernizácia dávkových agend Sociálnej poisťovne, IT platforma lepšej regulácie podľa stratégie RIA 2020 - 2. fáza, Elektronizácia služieb regionálneho a vysokého školstva SR, Služby certifikačnej autority pre FS (PKI služby pre FS) a PKI e-Kasa, ŽSR, dostavba zriaďovacej stanice Žilina-Teplička a nadväzujúcej železničnej infraštruktúry v uzle Žilina, Systém verejného obstarávania, Pamiatkový informačný systém, Digitálny ekosystém inklúzie, Centrálna API Manažment Platforma, Zefektívnenie štátneho dozoru v starostlivosti o životné prostredie, Modernizácia cesty I/75 Galanta – Nové Zámky, Vybudovanie infraštruktúry na kontrolu a prípravu vozového parku železničnej osobnej dopravy - Nové Zámky, Rekonštrukcia Fakultnej nemocnice s poliklinikou v Banskej Bystrici.

²⁰ Pozri: <https://www.finance.gov.sk/sk/financie/hodnota-za-peniaze/implementacia/>.

a potrebná myšlienka, implementovaná podľa plánu a prinášajúca významné spoločenské výsledky.

V súčasnej situácii navyše neexistujú reálne riziká, ktoré by mohli výraznejšie ovplyvniť implementáciu projektu a jeho výsledky. Pozícia ÚHP v rámci MF SR je stabilná, minimálne v strednodobej perspektíve. Myšlienku revízií verejných výdavkov oceňuje celé politické spektrum a nemala by „zahynúť“ s novými parlamentnými voľbami v roku 2020. Z právneho pohľadu sú inštitúty ex-ante hodnotenia investícií a revízie verejných výdavkov súčasťou platnej slovenskej legislatívy ako povinné prvky finančného manažmentu vo verejnom sektore. Úlohou do budúcnosti zostáva pravidelné zdokonaľovanie metodík, ktoré sa dnes používajú a skvalitňovanie spolupráce s odvetvovými ministerstvami. Zlepšenie kooperácie pri spoločnom výkone revízií a predovšetkým zvýšenie kapacít (a zníženie ich rezistencie) sektorových ministerstiev implementovať výsledky revízií predstavujú špecifické výzvy do budúcnosti.

Poučenia a faktory úspechu

Hlavní aktéri projektu sa stále učia ako najlepšie realizovať revízie verejných výdavkov a ex-ante hodnotenia verejných investícií a systematicky pracujú na skvalitňovaní existujúcich metodík (ako sme už spomenuli, metodika revízií je živý, otvorený dokument). Experti ÚHP sa tiež stále učia, ako spolupracovať s odvetvovými ministerstvami, hlavne s ohľadom na to, že odpor voči revíziám je prirodzenou skutočnosťou. ÚHP a aj Implementačná jednotka si to uvedomujú a hľadajú riešenia.

Hlavnou oblasťou, kde sa všetci aktéri stále učia, je praktická realizácia výsledkov revízií. Ako sme už uviedli, navrhované úspory väčšina ministerstiev nezrealizovala. Práve s cieľom posilniť pozíciu projektu a iniciatívy VFM ako celku bola Implementačná jednotka premiestnená z Úradu podpredsedu vlády pre investície a informatizáciu Slovenskej republiky na Úrad vlády SR, pod priamu kompetenciu premiéra.

Projektový tím už dosiahol veľké úspechy – vďaka množstvu významných faktorov. Dokázal zaviesť pravidelné revízie verejných výdavkov a ex-ante hodnotenia verejných investícií ako rutinný prvok fungovania slovenského verejného sektora.

Tento úspech je v prvom rade spojený s inteligenciou, charizmou a významnou pozíciou osobností, ktoré stáli za myšlienkou projektu, ďalej s existenciou plnej spoločenskej, politickej a inštitucionálnej podpory projektu (vďaka jeho nespochybniteľnej významnosti), ako aj s existenciou potrebnej implementačnej kapacity (schopnosti kolektívu, existencia formálnych štruktúr a prísun financií). Projekt je politickou prioritou pre vládu a MF SR. Skutočnosť, že MF SR je pravdepodobne najvýznamnejší „hráč“ (centra) slovenskej vlády (pozri napr. správy EUPACK) a pozitívny postoj a podpora zo strany ministra financií napomohla „otvárať dvere“. Projekt má aj priamu podporu premiéra SR Petra Pellegriniho, podporu expertov a politických strán. Práve táto široká podpora umožnila jeho štart v čase, keď ešte nebola podpísaná realizačná zmluva.

Špecifickým faktorom úspechu je veľmi dobrá medzinárodná spolupráca. Od svojho začiatku je projekt podporovaný zo strany IMF, ktorého „know-how“ bolo využité pri príprave projektového návrhu, jednotlivých metodík, ako aj pri realizácii pilotných revízií. Táto spolupráca pokračuje aj v súčasnosti.

Tretím kritickým faktorom úspechu je účinná propagácia výsledkov projektu. Okrem štandardnej webovej stránky, fungujú aj dve stránky na Facebooku (stránka Implementačnej jednotky a stránka ÚHP²¹), viaceré blogy²² a členovia tímu sa často objavujú v rozličných médiách²³.

²¹ Facebook ÚHP: <https://www.facebook.com/uhp.hodnotazapeniaze/>, Facebook Implementačnej jednotky: <https://www.facebook.com/implementacnajednotka/>.

²² Napr.: <https://dennikn.sk/autor/uhp/>.

²³ Napr.: www.rtvs.sk/radio/archiv/1175/901661.

Väčšina kľúčových médií pravidelne informuje o postojoch a zisteniach IFP a ÚHP v komentároch zameraných na verejné financie.

Finálny (ale určite nie najmenej významný) faktor úspechu, ktorý je potrebné spomenúť, je projektový tím. MF SR získalo pre ÚHP talentovaných a vzdelaných expertov (vo väčšine prípadov absolventov prestížnych zahraničných univerzít). Rozhovory a diskusie s predstaviteľmi IFP a ÚHP, realizované v rámci prípravy tejto štúdie ukazujú, že na ÚHP funguje silný tím s vôľou dosahovať výsledky. Prijímanie analytikov pre ÚHP stále prebieha a predstavuje šancu na kariéru pre talenty s vôľou reformovať prax slovenských verejných financií.

Všetky informácie, ktoré sú o projekte k dispozícii, dokladujú, že mnoho sa už podarilo dosiahnuť, ale tiež aj to, že finálne výsledky projektu – rast zodpovednosti a systematické zvyšovanie efektívnosti slovenských verejných financií – ostávajú dlhodobou výzvou. V tomto smere pani Bočeková počas rozhovoru uviedla: „Nepostačuje zmena legislatívy a zmena procesov, musíme zmeniť myslenie, ako náš finálny cieľ“.

Úloha finančnej podpory ESF pri realizácii revízií verejných výdavkov

Úloha financií poskytnutých z ESF je v tomto prípade jasná a predstavuje významný realizačný faktor. Iniciatíva VFM bola podporená z ESF v dvoch fázach. V programovom období 2017-2013 získalo MF SR projekt Budovanie kapacít analytických pracovníkov, ktorý sa realizoval od januára 2014 do decembra 2015. Tento projekt s rozpočtom 607 000 EUR špecifickým spôsobom podporil vytvorenie nevyhnutných analytických kapacít, a tým umožnil kreovanie ÚHP v roku 2016.

Súčasný projekt Hodnotenie efektívnosti verejných výdavkov (revízia výdavkov) získal prísľub finančných zdrojov na začiatku programového obdobia 2014 – 2020, avšak podpis vykonávacej zmluvy sa výrazne omeškal (zmluva nadobudla platnosť v septembri 2017). Aj napriek meškaniu financovania, prísľub, že projekt bude schválený, predstavoval významný implementačný faktor, ktorý umožnil realizáciu projektu v jeho súčasnej veľkej šírke. Zdroje ESF sú faktorom realizácie projektu aj dnes, hlavne vďaka tomu, že umožňujú finančne motivovať skupinu expertov na ÚHP k tomu, aby zostali a vykonávali svoje úlohy tak dobre, ako je to len možné. Je možné, že revízie verejných výdavkov a ex-ante hodnotenia verejných investícií by sa na Slovensku začali vykonávať aj bez podpory z ESF, určite ale nie v ich súčasnom rozsahu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- Duarte, C., Bilmes, L. and Nemec, J. (2019), *Strengthening fiscal management at the national and subnational levels*. New York: United Nations.
- Filko, M., Kišš, Š. and Ódor, L. (2016), *Najlepší z možných svetov: Hodnota za peniaze v slovenskej verejnej politike*. Bratislava: Ministry of Finance.
- Hronec, Š. (2019), Performance-Based Program Budgeting in Slovakia: A Lost Opportunity (?). In: Vries, M., Nemec, J., Špaček, D. eds. *Performance-Based Budgeting in the Public Sector*, Basingstoke: Palgrave MacMillan, pp. 195-207.
- Medveď, J. and Nemec, J. (2011), *Verejné financie*. Bratislava: Sprint.
- Najvyšší kontrolný úrad SR (2011), *Správa o výsledku kontroly implementácie programového rozpočtovania v rozpočtovom procese miest a obcí*. Dostupné na https://www.nku.gov.sk/documents/10157/21308/S%C3%BAhrnn%C3%A1+spr%C3%A1va_Programov%C3%A9+rozpo%C4%8Dtovanie-2011.pdf/863f51ec-dfe9-4567-9b21-c5b8b53eb2d3?version=1.1 (stránka navštívená: 30. jún 2019).

HOW TO OBTAIN EU PUBLICATIONS

Free publications:

- one copy:
via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- more than one copy or posters/maps:
from the European Union's representations (http://ec.europa.eu/represent_en.htm);
from the delegations in non-EU countries (http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm);
by contacting the Europe Direct service (http://europa.eu/europedirect/index_en.htm) or
calling 00 800 6 7 8 9 10 11 (freephone number from anywhere in the EU) (*).

(* The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

Priced publications:

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Priced subscriptions:

- via one of the sales agents of the Publications Office of the European Union (http://publications.europa.eu/others/agents/index_en.htm).



■ Publications Office