

# Útvar hodnoty za peniaze

## Ministerstvo financií Slovenskej republiky

### Revízia výdavkov

### zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe

Záverečná správa

marec 2020, Bratislava

# Mzdy zaujímajú každého, veľa verejných peňazí

- Cieľom revízie je navrhnúť efektívnejšie mzdové výdavky v štáte. Na kompenzácie ide najviac verejných výdavkov (25 %), viac ako na starobné dôchodky (20 %).
- Problém nie je veľkosť ale štruktúra zamestnanosti. Musíme sa pozrieť do štruktúry, nie hľadať jednoduché, populárne závery.
- Revízia navrhuje úsporné (765 mil. eur) aj hodnotové opatrenia (1,2 mld. eur). Vplyvy ukazujeme v prvom roku, aj potenciál za sedem rokov.
- S peniazmi musia ísť ruka v ruke aj reformy.
- Naša priorita sú analytické kapacity štátu a profesionalizácia štátnej a verejnej správy.

# Súhrn zistení revízie

- 1. Slovenský verejný sektor zamestnáva mierne menší počet zamestnancov ako priemer EÚ, štruktúra zamestnanosti je však rozdielna.** V porovnaní s krajinami EÚ a OECD má Slovensko na počet obyvateľov menej zdravotných sestier a učiteľov na prvom stupni základných škôl. Naopak viac je najmä policajtov a vysokoškolských učiteľov.
- 2. Verejný sektor starne rýchlejšie ako súkromný.** Tretina zamestnancov dovŕši v priebehu 10 rokov dôchodkový vek. Podľa prognóz budú chýbať najmä zdravotné sestry, učitelia v regionálnom školstve a sociálni pracovníci.
- 3. Výdavky na kompenzácie sú nižšie ako priemer EÚ,** jedným z dôvodov je nižšia mzdová prémia oproti súkromnému sektoru. Plošné zvýšenie miezd pre väčšinu verejných zamestnancov v rokoch 2019 – 2020 zníži medzinárodné zaostávanie o polovicu.
- 4. Priemerná mzda vo verejnom sektore oproti súkromnému je relatívne nižšia v porovnaní so zahraničím,** najviac zaostávajú učitelia. Naopak, relatívne vyššie platy v porovnaní so zahraničím majú najmä prokurátori.
- 5. Profesionálna prémie práce pre štát sa regionálne líši.** Vplyv na kvalitu služieb je nejasný, štúdie z Británie však ukázali, že existuje potenciálny negatívny efekt v oblastiach so silným trhom práce a tým pádom vyššími mzdami.
- 6. Výrazne menej ako v súkromnom sektore zarábajú zamestnanci profesií s vysokými príjmami (napríklad právnici, pracovníci v oblasti financií či IT).** Vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci vo verejnom sektore zarábajú o 25 % menej v porovnaní so súkromným sektorom.

# Súhrn zistení revízie

- 7. Systém odmeňovania verejnej spravy je nedostatočne pružný, kladie veľký dôraz na formálne vzdelanie a prax.** Pre väčšinu verejných zamestnancov tvoria odmeny 7 až 10 % celkovej kompenzácie, v súkromnom sektore 15 %
- 8. Rozdelenie plátov vo verejnom sektore je rovnejšie ako v súkromnom sektore, aj ako v zahraničí.** Najvyšší tarifný plat je v prípade štátnej služby 2,4 násobne vyšší ako najnižší, v porovnaní s ~8 násobkom, v krajinách EÚ.
- 9. Oproti mediánu EÚ má Slovensko takmer štvornásobok voľných pracovných miest vo verejnej správe.** Väčšinu neobsadených miest tvoria policajti a vojaci.
- 10. Výdavky na mzdy sú v priemere o 5 % vyššie ako boli rozpočtované.** Rozpočet nezahŕňa vybrané položky ako valorizáciu, EÚ fondy, práceneschopnosť. Nepresne sú rozpočtované odmeny, napriek tomu že sú dôležitým nástrojom odmeňovania . V pláne tvoria 0,5 % mzdového balíka, v skutočnosti však 8 %.
- 11. Kolektívne vyjednávanie generuje rovnakú relatívnu valorizáciu pre väčšinu profesií napriek ich rozdielnej konkurencieschopnosti v odmeňovaní.**
- 12. Vysoká variabilita výdavkov na podporné a prierezové činnosti** naprieč organizáciami poukazuje na potenciál optimalizácie nákladov. Kvantifikáciu by mali audity.
- 13. Porovnanie štátnych podnikov s českými verejnými spoločnosťami naznačuje neefektivitu,** overiť by ju mali výkonnostné audity.
- 14. Zamestnanci verejného sektora majú horšie zručnosti ako ich kolegovia v súkromnom sektore (podobne ako v zahraničí).** Ich zručnosti sú však porovnateľné s verejnými zamestnancami v ostatných krajinách.

# Súhrn opatrení revízie

- **Hodnotové opatrenia (1 243 mil. eur)**

- Zabezpečiť efektívnejšiu a výkonnejšiu verejnú správu prostredníctvom dorovnania miezd a počtov vybraných skupín zamestnancov na medzinárodný priemer
  - Viac zdravotných sestier a sociálnych pracovníkov
  - Zvýšiť kompenzácie **učiteľov v regionálnom školstve, sociálnych pracovníkov, vysokokvalifikovaných pozícií** v štátnej správe

- **Úsporné opatrenia (765 mil. eur)**

- Koncentrovať výkon samospráv do väčších celkov (396 mil. eur)
- Znížiť počet zamestnancov vybraných profesií na medzinárodný priemer
- Optimalizovať zamestnanosť ministerstiev a štátnych podnikov

- **Opatrenia pre lepšie riadenie**

- Pravidelné audity ministerstiev a vybraných štátnych podnikov
- Zlepšiť prehľadnosť rozpočtovania (EÚ fondy, odmeny, voľné pracovné miesta)
- Posilniť centrálné riadenie ľudských zdrojov

# Hodnotové opatrenia

## Hodnotové opatrenia - dorovnanie do 2027

	Opatrenie	Zdroj financovania	Dodatočné výdavky oproti ZS (mil. eur)		Zodpovedný
			Prvý rok	Potenciál	
1	Zvýšiť kompenzácie učiteľov v regionálnom školstve na priemer EÚ do roku 2027 súčasne s realizáciou reforiem	ŠR + samosprávy	113	883	MŠVVaŠ, MF SR
2	Zvýšiť počet zdravotných sestier v ústavnej starostlivosti na úroveň EÚ do roku 2027 a zvýšiť ich kompetencie	verejné zdravotné poistenie	8	54	MZ SR, MF SR
3	Zvýšiť kompenzácie a počty pracovníkov v sociálnych službách na úroveň ČR do roku 2027 súčasne s realizáciou reforiem	ŠR + samosprávy	28	250	MPSVaR, MF SR
4	Znížiť počet VŠ učiteľov na žiaka na úroveň ČR a súčasne zvýšiť platy VŠ učiteľov na priemer EÚ do roku 2027 súčasne s realizáciou reforiem	ŠR	1	16	MŠVVaŠ, MF SR
5	Zvýšiť kompenzácie vysokokvalifikovaných pozícií v štátnej správe	ŠR	21	40	ÚV SR, MF SR, MPSVaR
<b>Spolu</b>			<b>171</b>	<b>1 243</b>	

# Úsporné opatrenia

## Úsporné opatrenia

	Opatrenie	Zdroj financovania	Prvý rok	Potenciál (mil. eur)	Zodpovedný
1	Audity na ministerstvách	ŠR	37	147	ÚV SR, MF SR, MV SR
z toho	<i>Optimalizovať podporné a prierezové činnosti na ministerstvách a v pridružených organizáciách</i>	ŠR	9	44	MF SR, MV SR, ministerstvá
	<i>Monitorovať a vynucovať deklarované úspory z IT projektov</i>	ŠR	2	104	prijímatelia
2	Optimalizovať zamestnanosť v štátnych podnikoch	štátne podniky	33	67	MF SR
3	Znížiť počet policajtov na priemer EÚ do roku 2027	ŠR	16	96	MV SR
4	Racionalizovať školskú sieť v regionálnom školstve	ŠR	1	15	MŠVVaŠ SR
5	Optimalizovať počet nepedagogických zamestnancov na VŠ	ŠR	44	44	MŠVVaŠ SR
6	Sústrediť výkon samospráv do väčších celkov od roku 2023	samosprávy	0	396	MV SR, MF SR
<b>Spolu</b>			<b>131</b>	<b>765</b>	

# Opatrenia pre lepšie riadenie

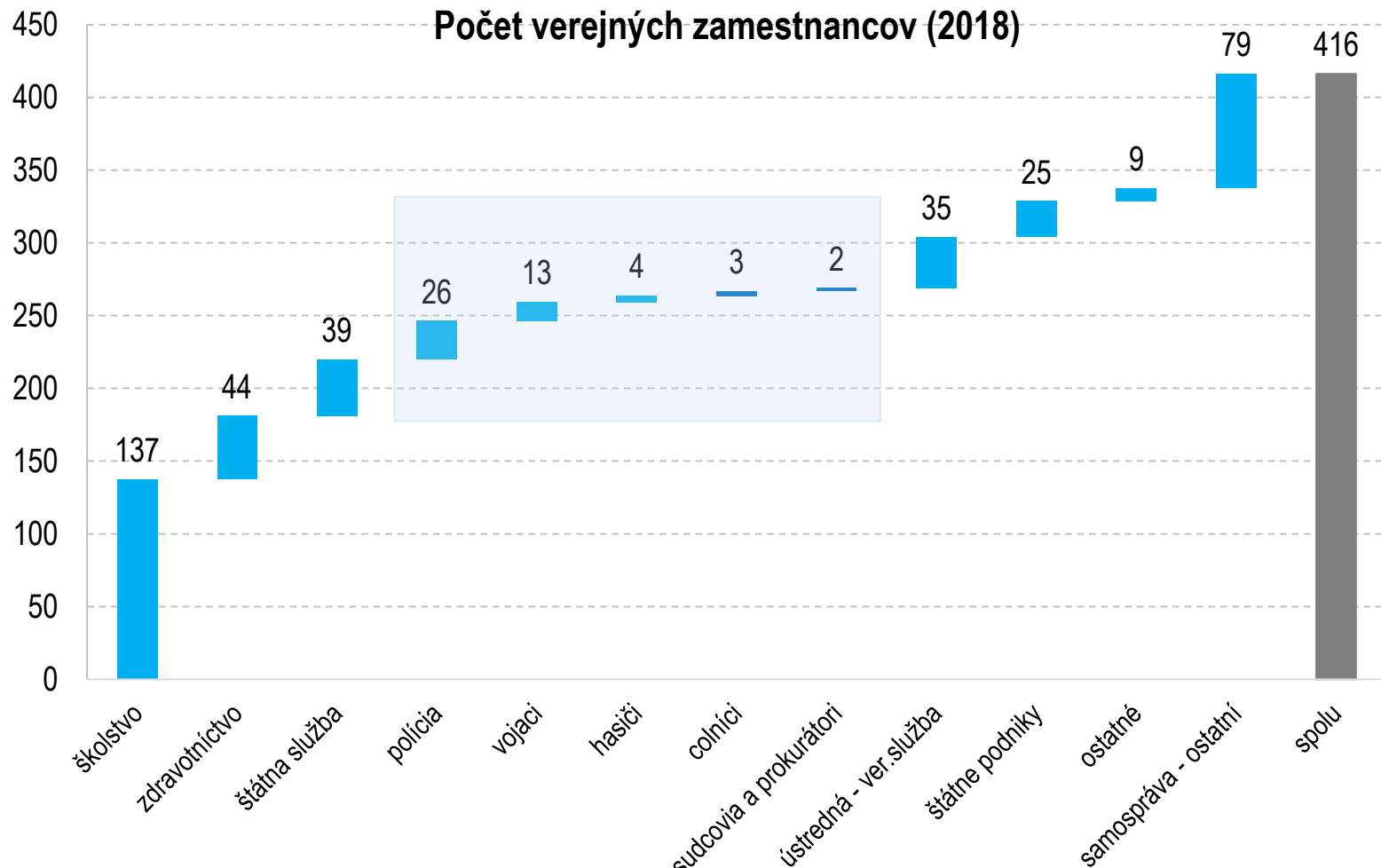
## Opatrenia pre lepšie riadenie

	Opatrenie	Oblasť	Zodpovedný
1	Pravidelné optimalizačné audity na ministerstvách	optimalizácia	ÚV SR, ministerstvá
2	Pravidelné výkonnostné audity v štátnych podnikoch	optimalizácia	MF SR, ministerstvá
3	Znížiť počet voľných pracovných miest v štátnej správe na 5 %	rozpočtovanie	MF SR
4	Naviazať valorizácie miezd zdravotníckych pracovníkov na infláciu	odmeňovanie	MZ SR, MF SR
5	Zrušiť špecifické platové koeficienty vybraných inštitúcií	odmeňovanie	ÚV SR, NKÚ SR, KNR SR, KP SR, KVOP SR, KÚS SR
6	Rozpočtovať EÚ fondy na mzdy	rozpočtovanie	MF SR
7	Zahrnúť rozpočtovanie odmien do prípravy rozpočtu	rozpočtovanie	ministerstvá
8	Zvýšiť flexibilitu v odmeňovaní štátnych a verejných zamestnancov s dôrazom na ich výkon	odmeňovanie	ÚV SR, MF SR
9	Zvýšiť možnosti zamestnávania bakalárov v štátnej správe a prehodnotiť uznávanie praxe	riadenie	ÚV SR
10	Posilniť centrálné riadenie ľudských zdrojov	riadenie	ÚV SR
11	Prehodnotiť inštitucionálne usporiadanie kolektívneho vyjednávania	riadenie	MPSVaR SR
12	Analyzovať zavedenie príspevkov zohľadňujúcich regionálne rozdielnu mzdovú úroveň	odmeňovanie	ÚV SR, MPSVaR SR, MF SR



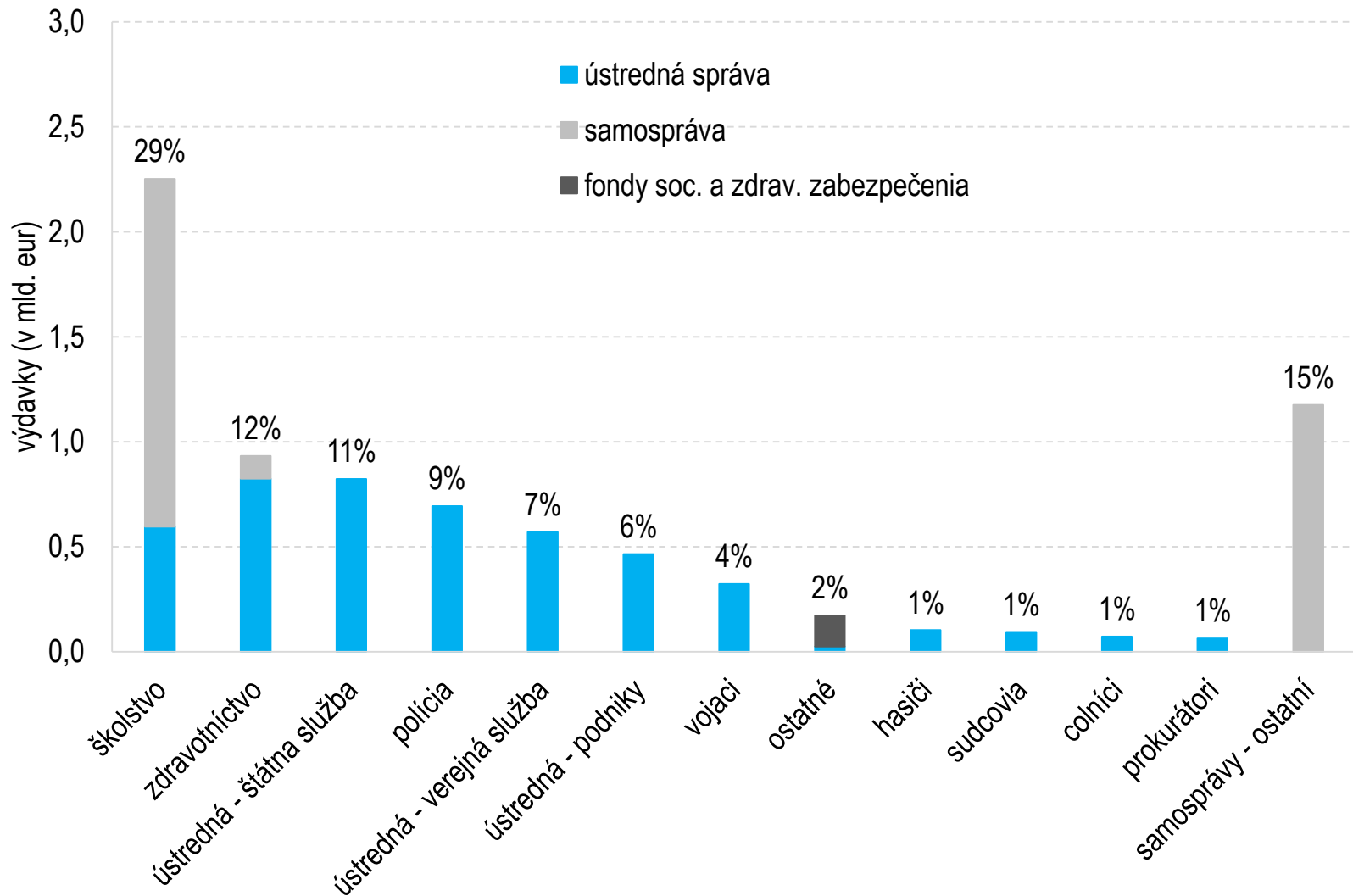
# O kom je revízia - kto sú verejní zamestnanci?

- učitelia, zdravotníci, policajti, úradníci aj železničiar



# O čom je revízia – koľko nás stoja verejní zamestnanci?

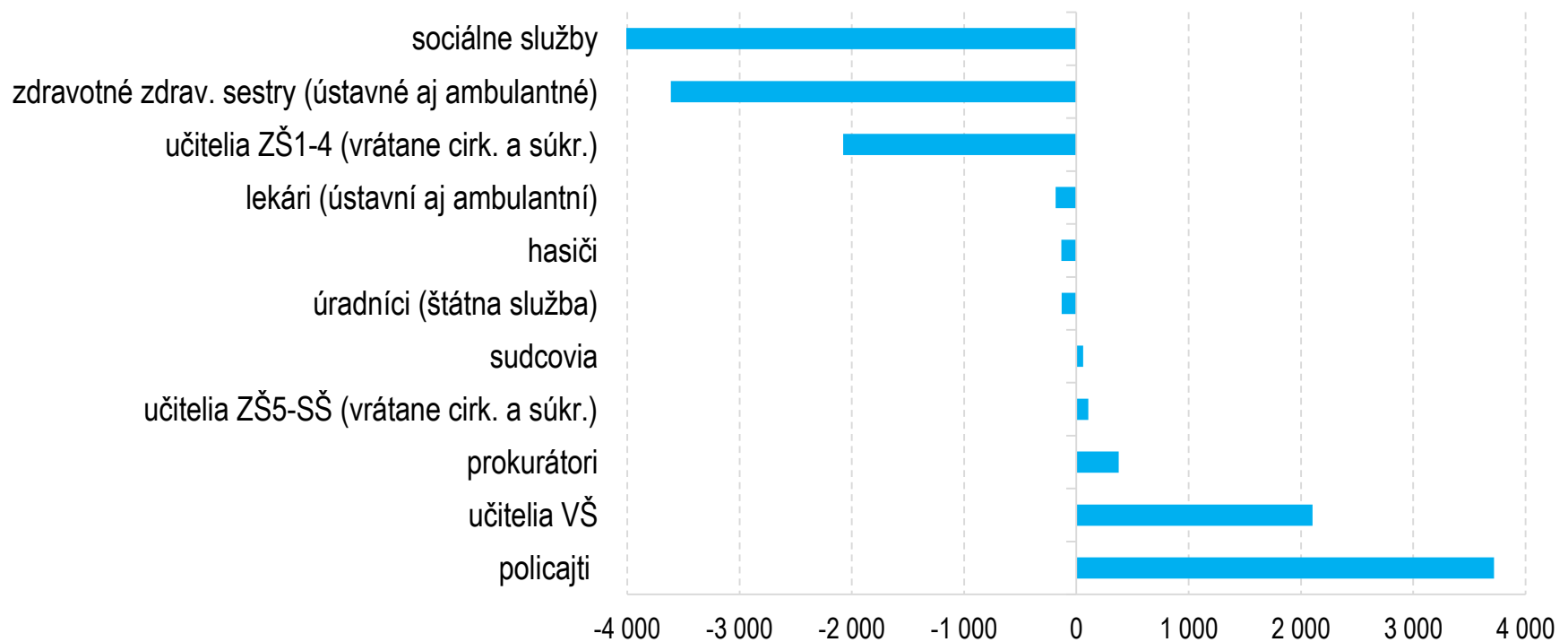
## Osobné výdavky verejných zamestnancov (2018)



# 1.2 Štruktúra verejnej zamestnanosti sa líši od priemeru krajín EÚ

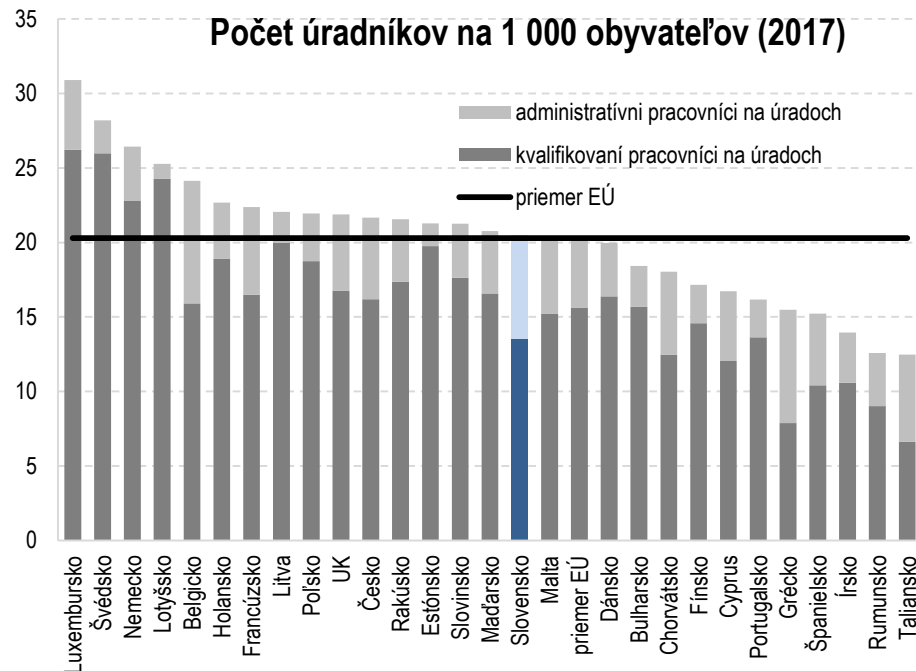
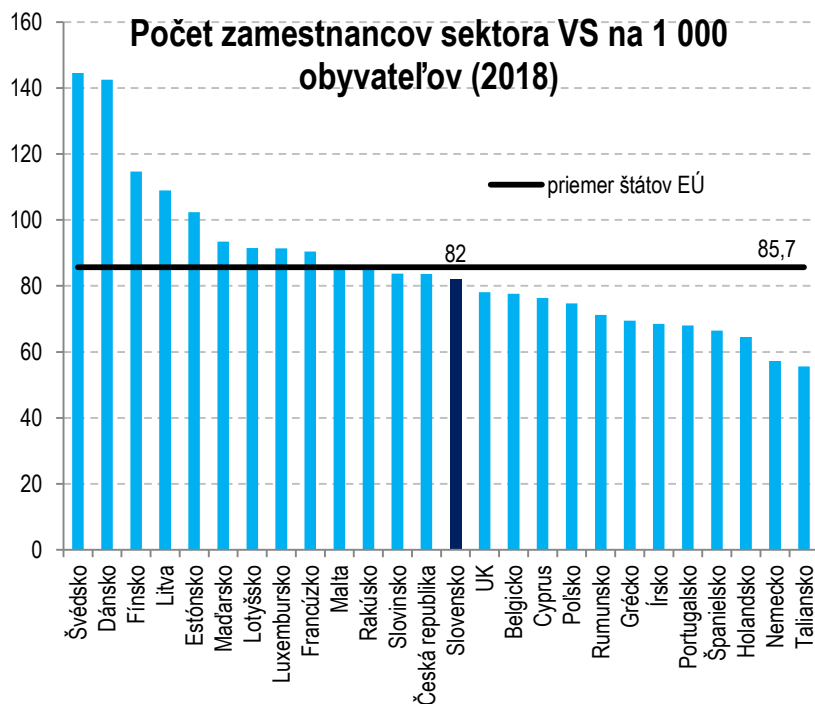
- Viac policajtov a vysokoškolských učiteľov na počet obyvateľov
- Nedostatok zdravotných sestier, pracovníkov v sociálnych službách a učiteľov na prvom stupni základných škôl

Rámcové medzinárodné porovnanie zamestnanosti po profesiách (rozdiel v osobách)



# 1.1 Verejný sektor zamestnáva mierne menší počet zamestnancov, úradníci na úrovni priemeru

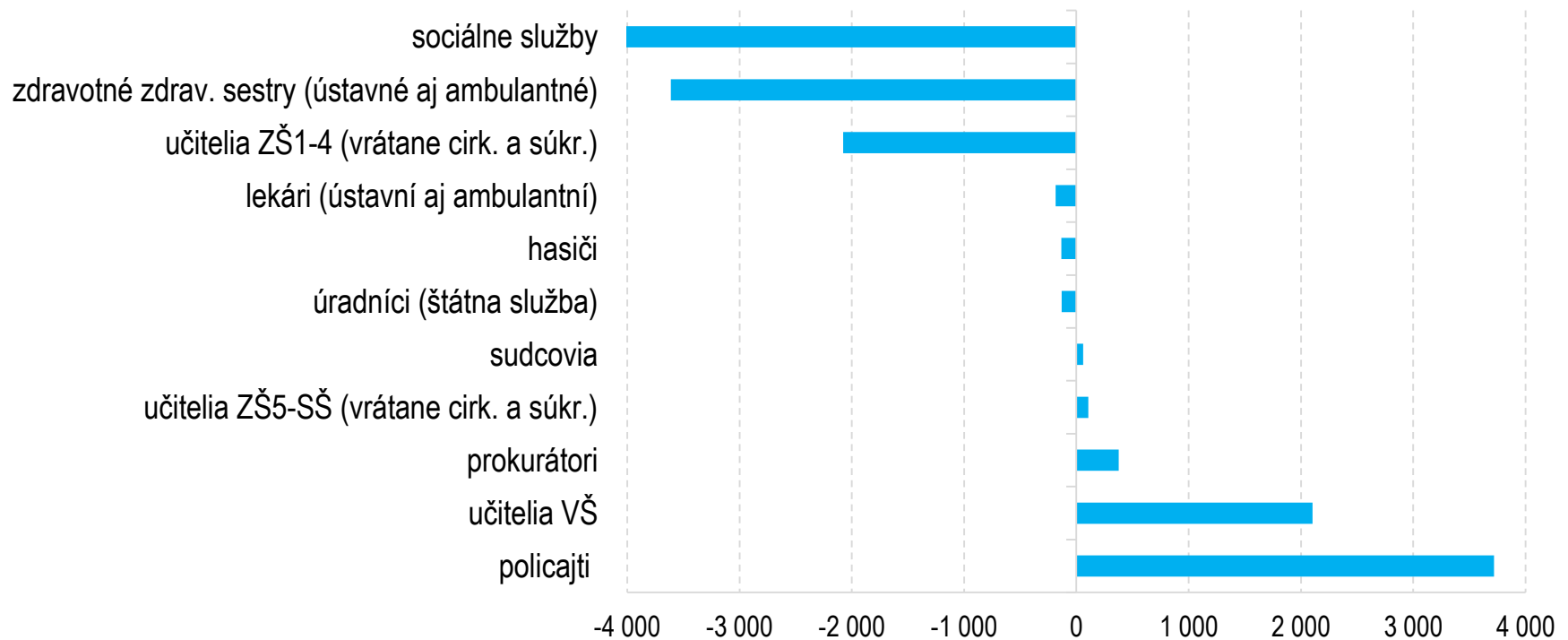
- Menej zamestnancov verejného sektora na 1 000 obyvateľov ako priemer EÚ
- Podiel podporných zamestnancov mierne vyšší ako v ostatných krajinách EÚ
- Úradník pre účel porovnania definovaný ako zamestnanec v odvetví verejnej správy, obrany a soc. zabezpečenia (NACE O)



# 1.2 Štruktúra verejnej zamestnanosti sa líši od priemeru krajín EÚ

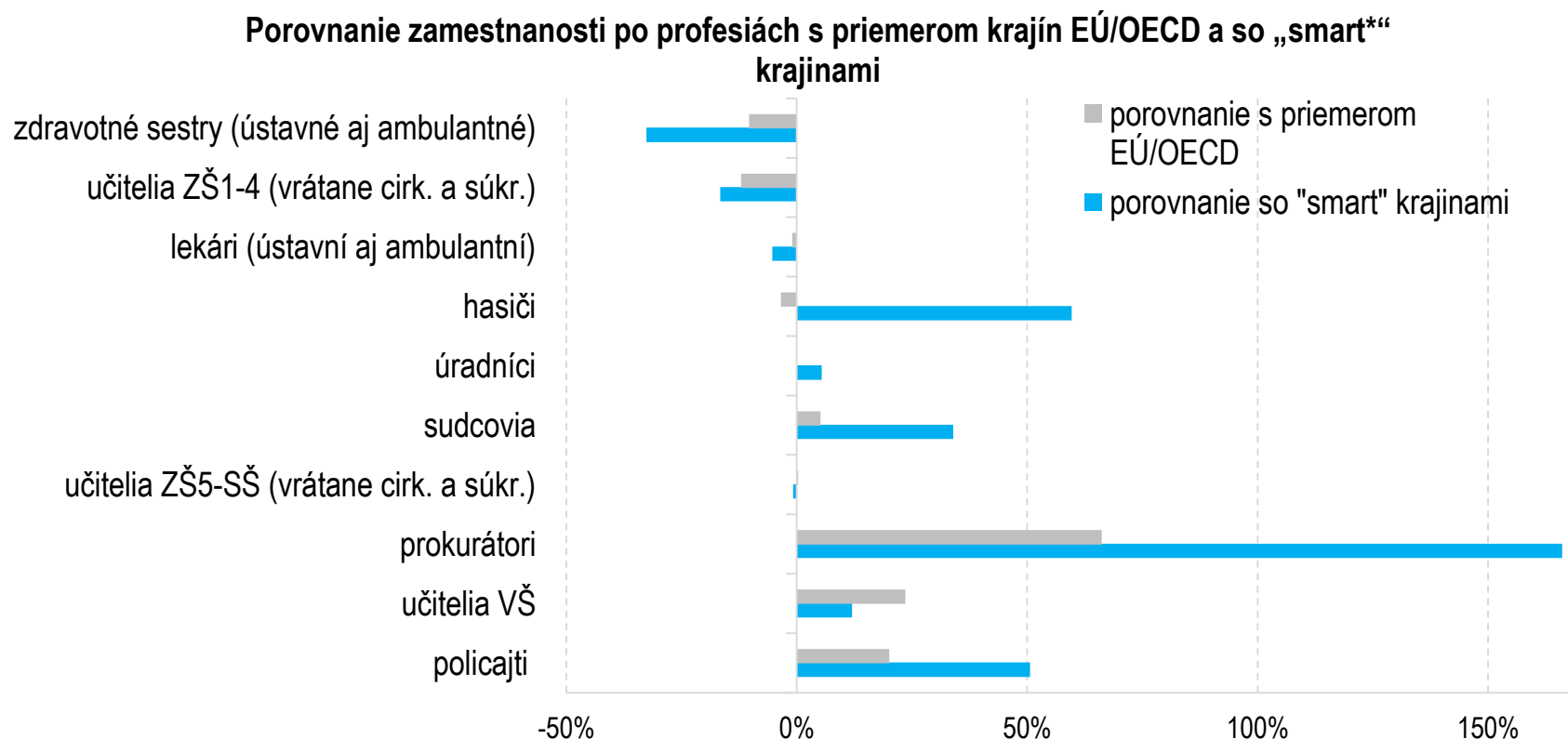
- Viac policajtov a vysokoškolských učiteľov na počet obyvateľov
- Nedostatok zdravotných sestier, pracovníkov v sociálnych službách a učiteľov na prvom stupni základných škôl

Rámcové medzinárodné porovnanie zamestnanosti po profesiách (rozdiel v osobách)



# 1.3 V porovnaní s krajinami s vynikajúcimi výsledkami sú rozdiely ešte väčšie

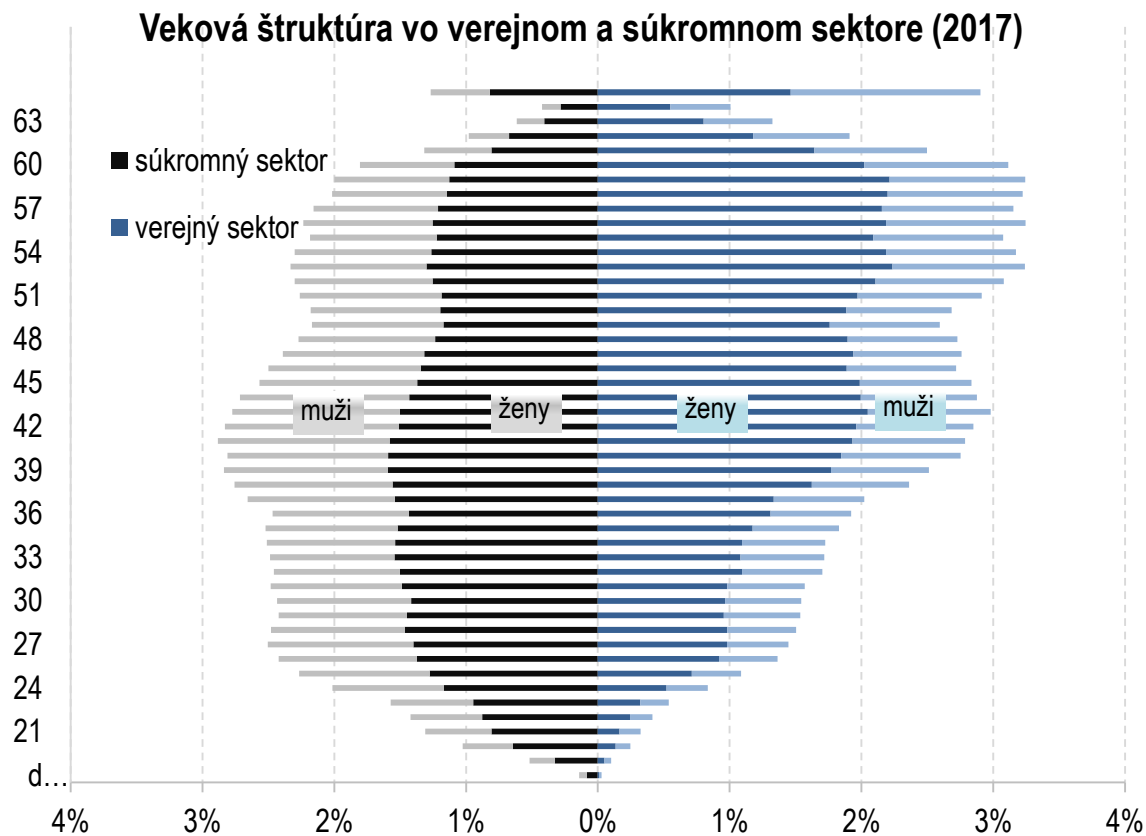
- Viac učiteľov, pracovníkov v zdravotníctve
- SMART krajiny majú ešte menej policajtov, hasičov prokurátorov



\*krajiny s vynikajúcimi výsledkami v oblastiach vzdelávania, zdravotníctva a iných aspektoch ovplyvňujúcich kvalitu života (OECD Better Life Index)

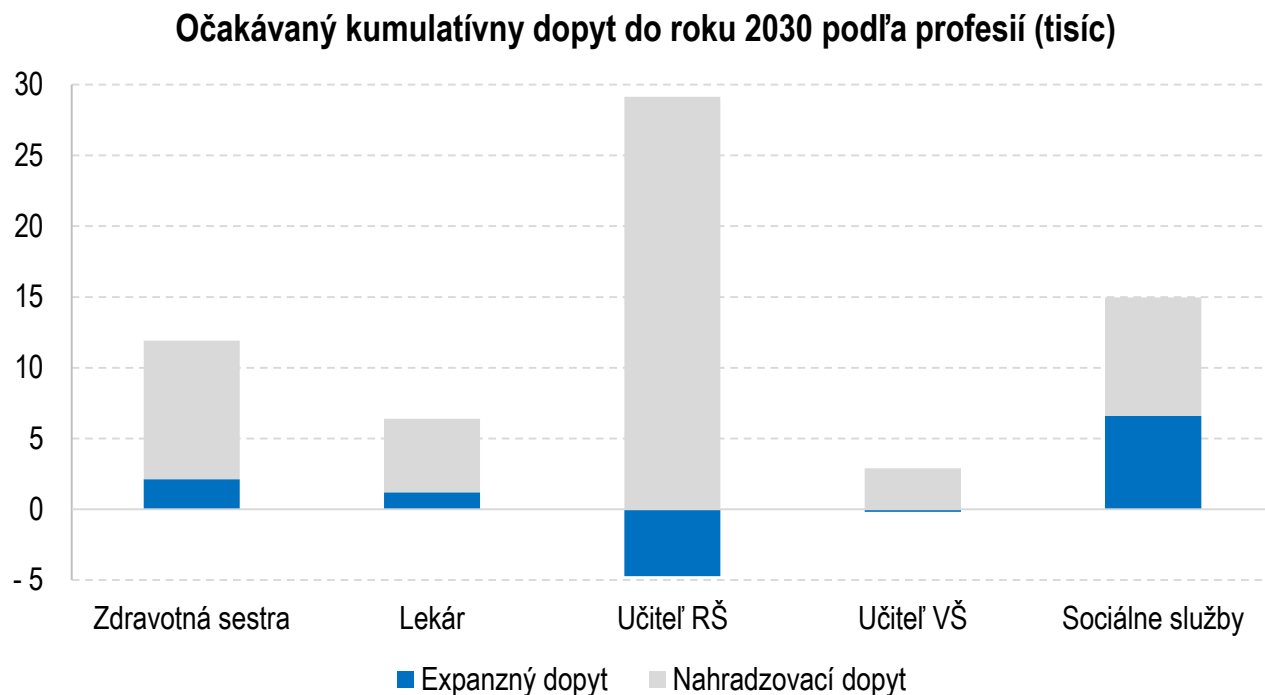
## 2.1 Rýchlo starnúci verejný sektor je príležitosťou pre štrukturálne zmeny

- Tretina zamestnancov dovŕši v priebehu 10 rokov dôchodkový vek
- Chýbať budú najmä zdravotné sestry, učitelia v regionálnom školstve a sociálni pracovníci



## 2.2 Starnutie obyvateľstva ovplyvní dopyt po špecifických verejných zamestnancoch

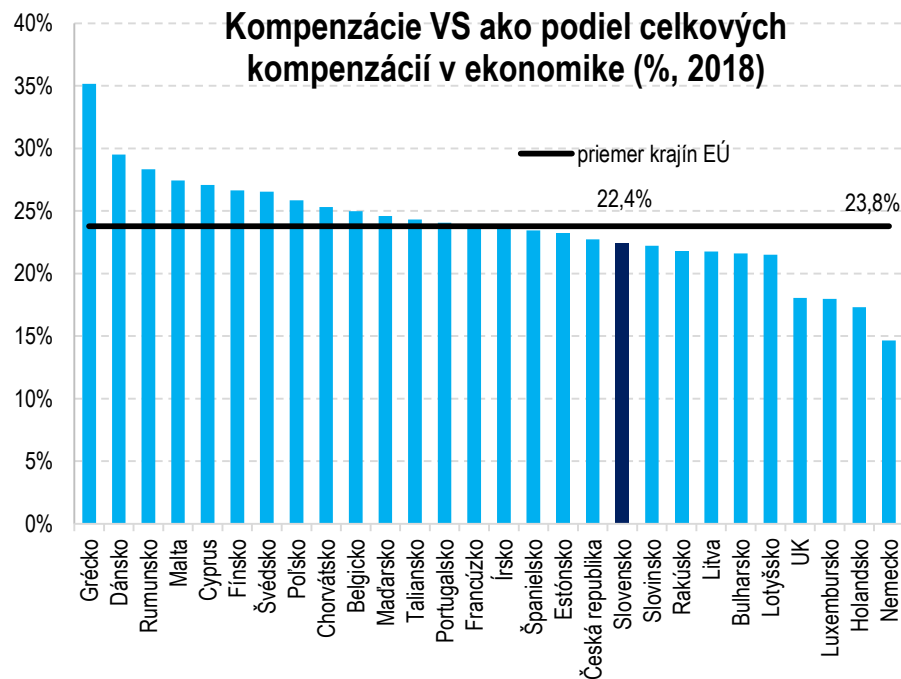
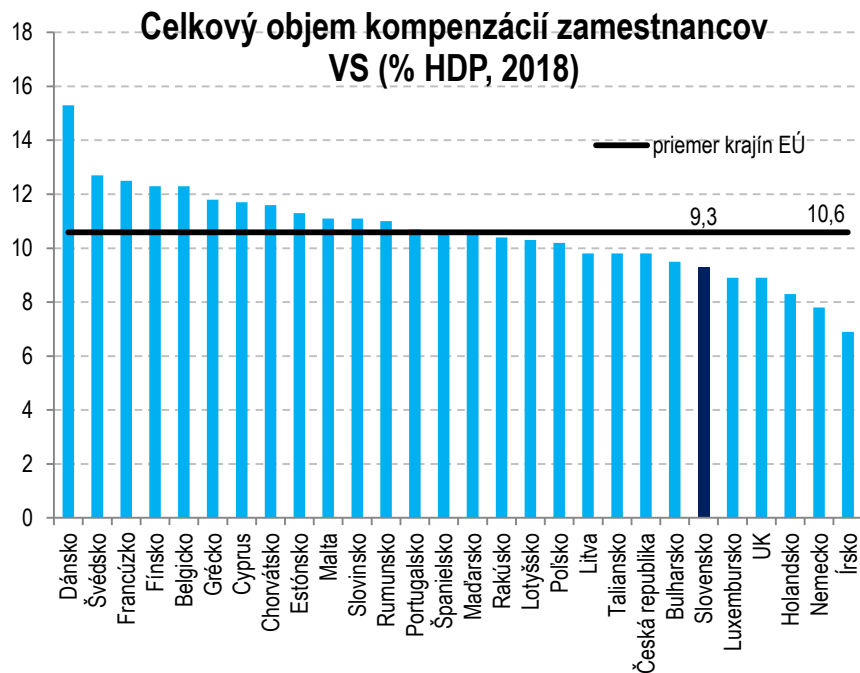
- Najviac bude ovplyvnený dopyt po sociálnych pracovníkoch
- Potrebných dodatočných 6 600 pracovníkov sociálnych služieb, 2 100 sestier a 1 200 lekárov na zabezpečenie služieb pre rastúci počet klientov
- Naopak, učiteľov v regionálnom školstve bude potrebných o 4 700 menej





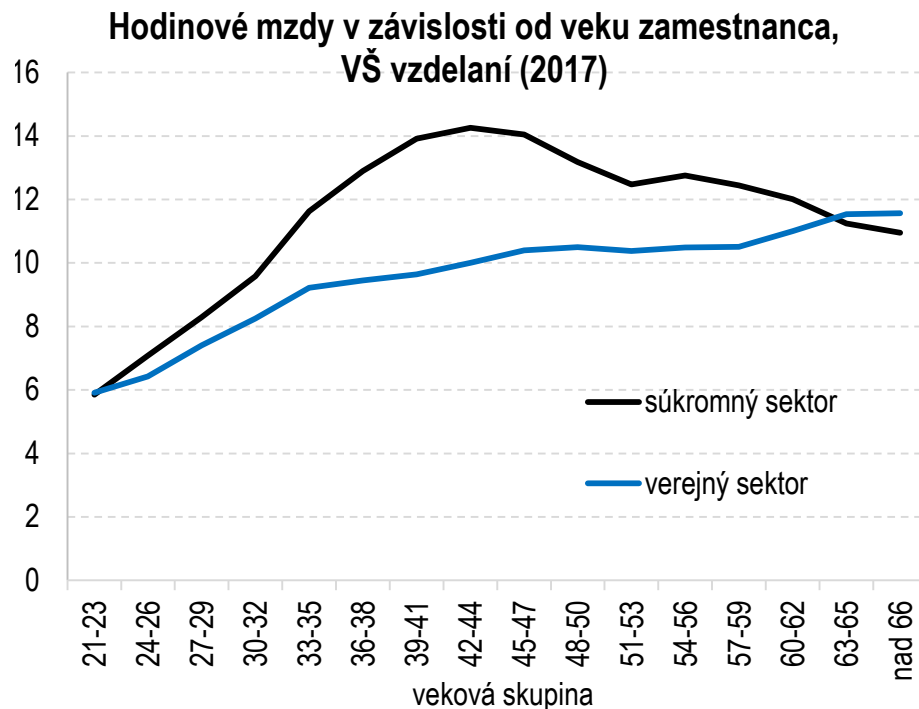
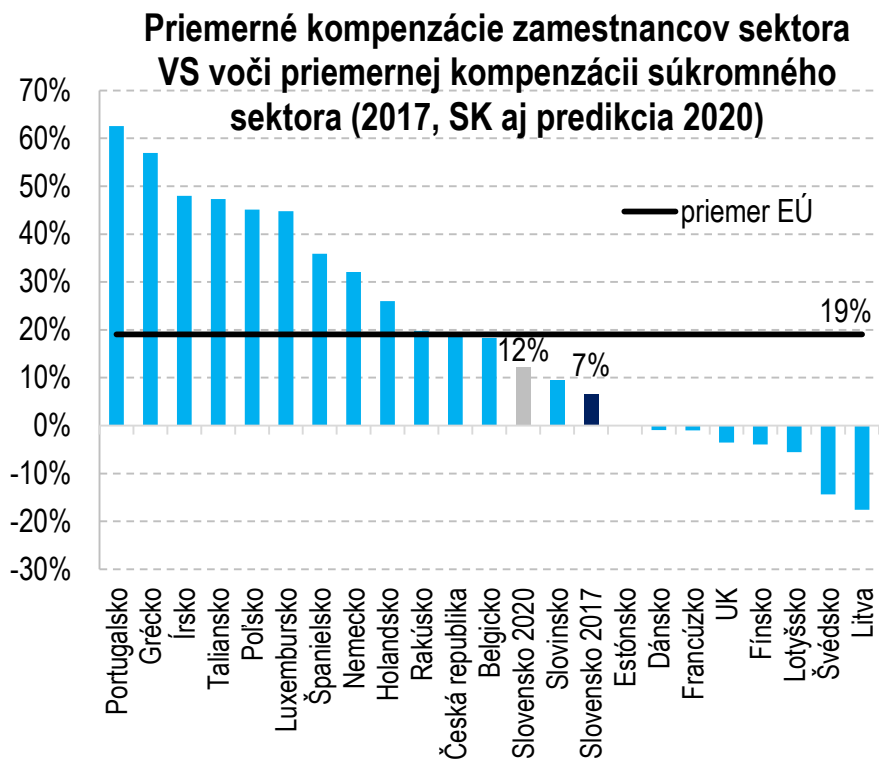
# 3. Výdavky na kompenzácie sú mierne nižšie ako priemer EÚ

- Výdavky na kompenzácie zamestnancov verejného sektora sú pod priemerom EÚ ( % HDP aj % kompenzácií v ekonomike)
- Jednou z príčin je mierne nižší počet zamestnancov vo verejnom sektore



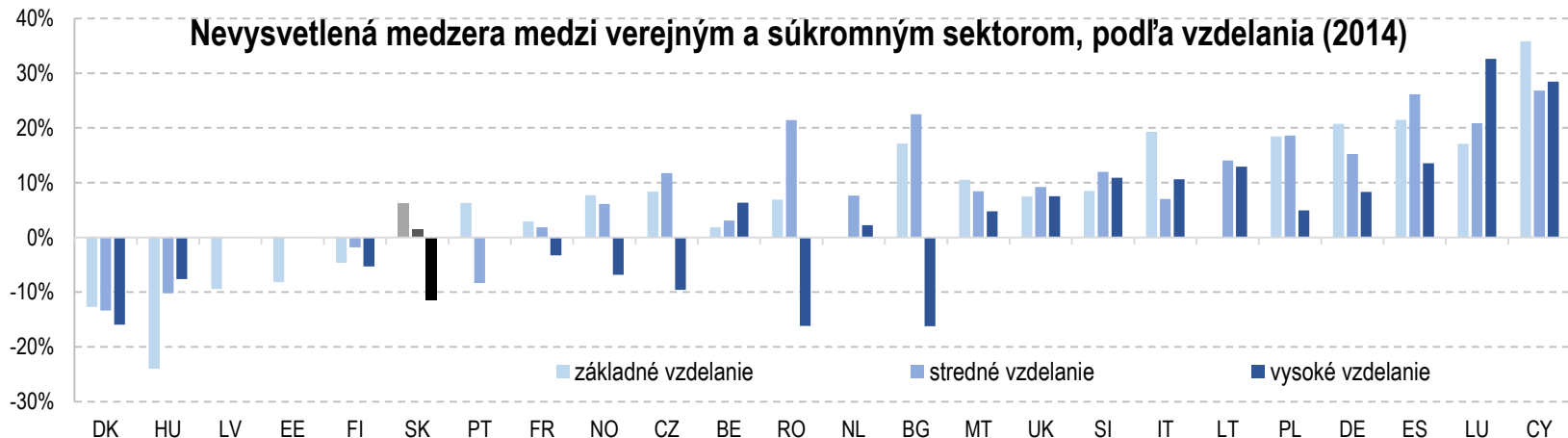
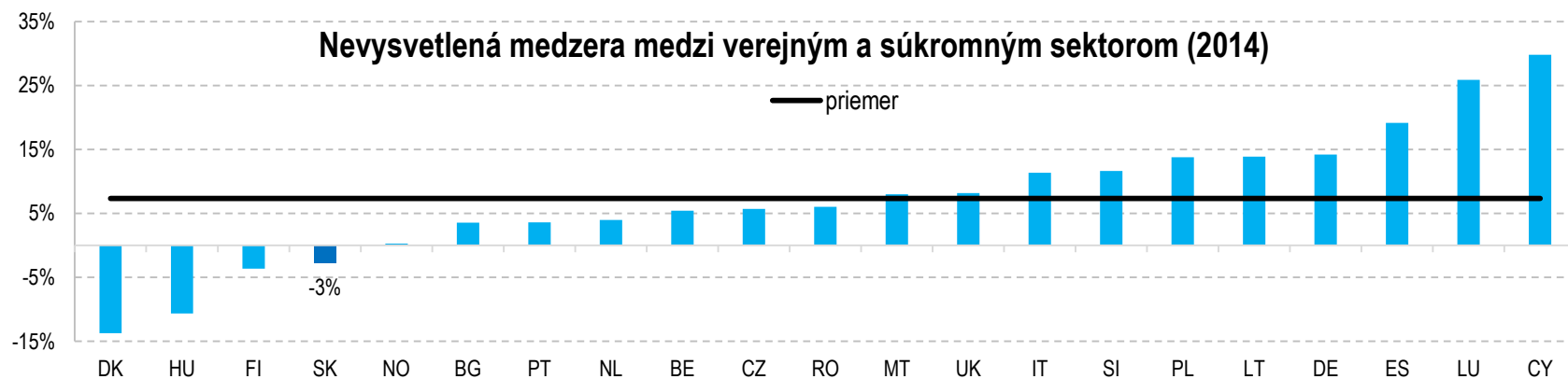
# 4.1 Mzdová prémie verejných zamestnancov je v priemere nižšia ako v iných krajinách

- Mzdová prémie verejných zamestnancov (percentuálny rozdiel voči priemernej kompenzácii v súkromnom sektore) bola na úrovni 7 %, podstatne menej ako priemer krajín EÚ (19 %)
- Najväčší rozdiel v príjmoch je u zamestnancov stredného veku (až do 30 %)
- Valorizácia 2 x 10 % z rokov 2019,2020 zníži rozdiel oproti priemeru EÚ o polovicu



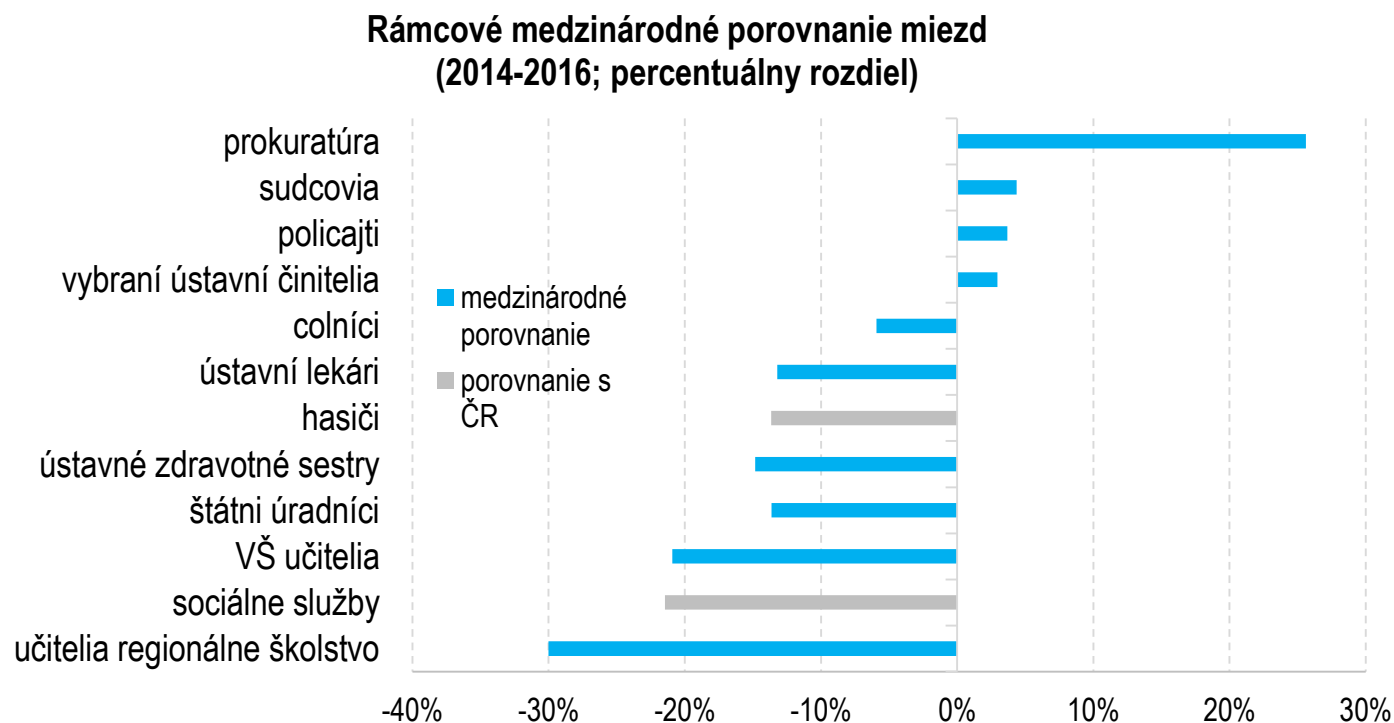
## 4.2 Zamestnanci verejného sektora zarábajú v priemere o 3 % menej ako im podobní v súkromnom sektore, v EÚ o 7 % viac

- Vlastný výskum ÚHP (Oaxaca model). Dáta z roku 2014, novšie nie sú dostupné.
- VŠ vzdelaní zamestnanci verejného sektora zarábajú o 11 % menej



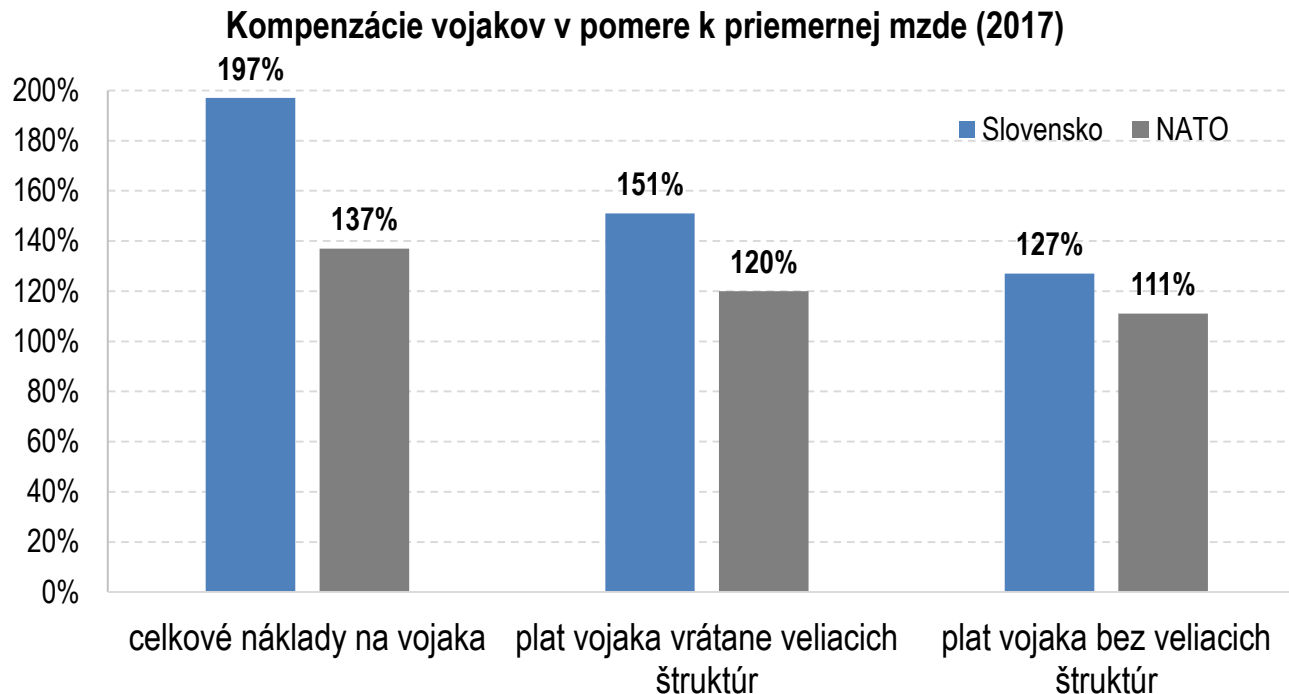
## 4.3 Miera zaostávania miezd jednotlivých profesií je rozdielna

- Najviac zaostávajú učitelia a sociálni pracovníci
- Prokurátori, sudcovia a policajti majú relatívne vyššie platy
- Zvyšovanie plátov by malo byť diferencované, väčšia časť zdrojov by mala smerovať do najviac zaostávajúcich oblastí



## 4.4 Profesionálni vojaci zarábajú v pomere k priemernej mzde mierne viac ako priemer krajín NATO

- Slovenskí vojaci (okrem administratívnych zamestnancov a veliачich štruktúr) zarábajú približne 127 % priemernej mzdy v hospodárstve, priemer NATO je 111 %
- Porovnanie nezohľadňuje nefinančné benefity služby v armáde (strava v práci, skorý výsluhový dôchodok a iné)



# 5. Rovnostárske odmeňovanie spôsobuje regionálne rozdielnu konkurencieschopnosť

- Rozdiely v relatívnych mzdách medzi verejným a súkromným sektorom v Bratislave a regiónoch sa môžu líšiť až do výšky 50 %
- Vplyv na kvalitu nie je (zatiaľ) merateľný vo vzdelávaní, zdravotníctve a iných sektoroch
- Relokácia vybraných úradov mimo hlavné mesto by mohla znížiť prevádzkové výdavky

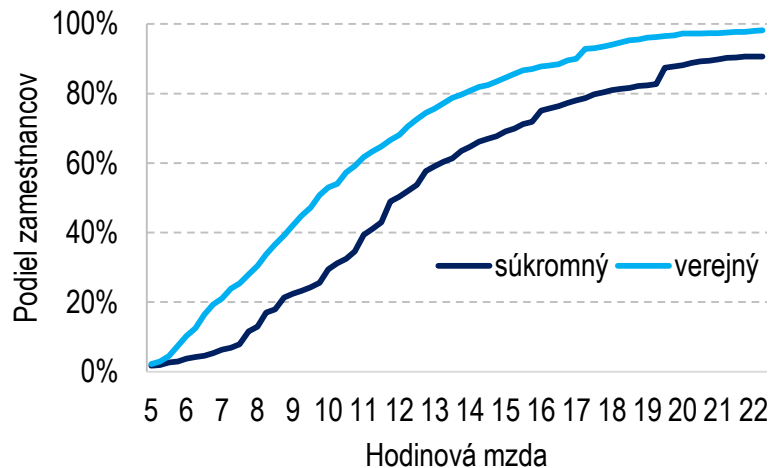
**Vybrané povolania s veľkými regionálnymi rozdielmi v mzde verejných a súkromných zamestnancov (2017)**

povolanie	prémia v BA	prémia mimo BA
Operátori stacionárnych zariadení a strojov inde neuvedení	-52%	-3%
<b>Vysokoškolskí učitelia</b>	4%	51%
Admin. prac. v oblasti štatistiky, finančnictva a poisťovníctva	0%	36%
<b>Lekári špecialisti</b>	4%	41%
<b>Učitelia v základných školách</b>	-14%	21%
Zdravotnícki asistenti	-19%	16%
Pomocní administratívni pracovníci inde neuvedení	-32%	-4%
Pedagogickí a odborní pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení	-16%	9%
Odborní pracovníci v oblasti účtovníctva	-18%	5%
Administratívni pracovníci v oblasti registratúry a reprografie	4%	28%
Elektrotechnici a energetici	-19%	2%
Technici prevádzky informačných a komunikačných technológií	-29%	-8%

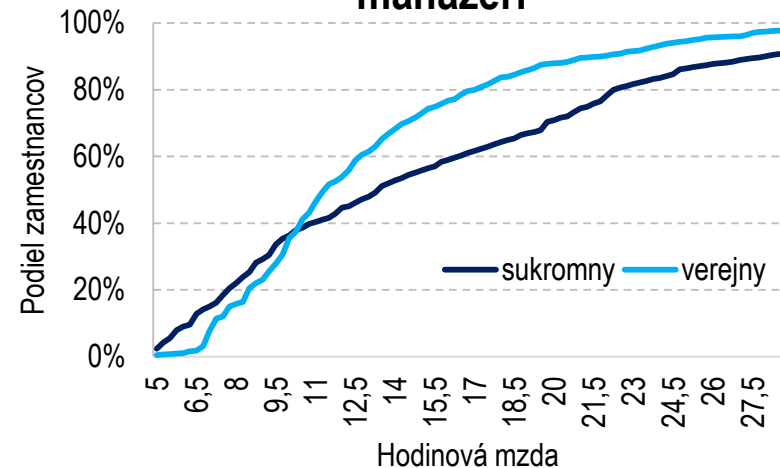
# 6. Mzdový diferenciál je výraznejší v drahších povolaniach

- Vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci vo verejnom sektore zarábajú v priemere o 11 % menej ako vysokoškolsky vzdelaní v súkromnom sektore
- Mzdový diferenciál je výrazný najmä v drahých profesiách, právnici alebo analytici až do 20 % menej ako v súkromnom sektore

**Podiel zamestnancov zarábajúcich menej než danú mzdu - právnici**



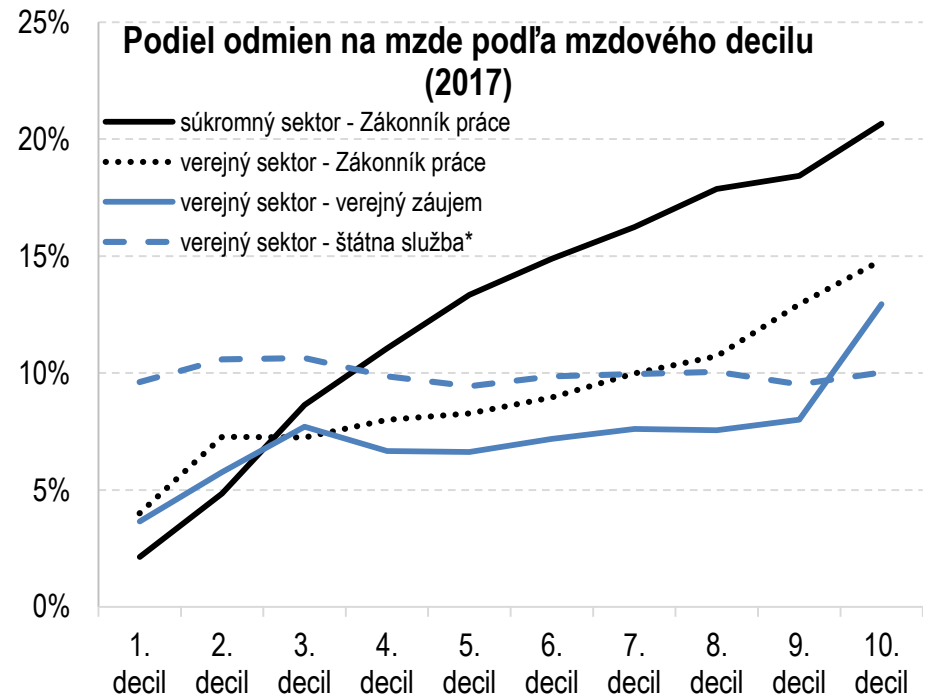
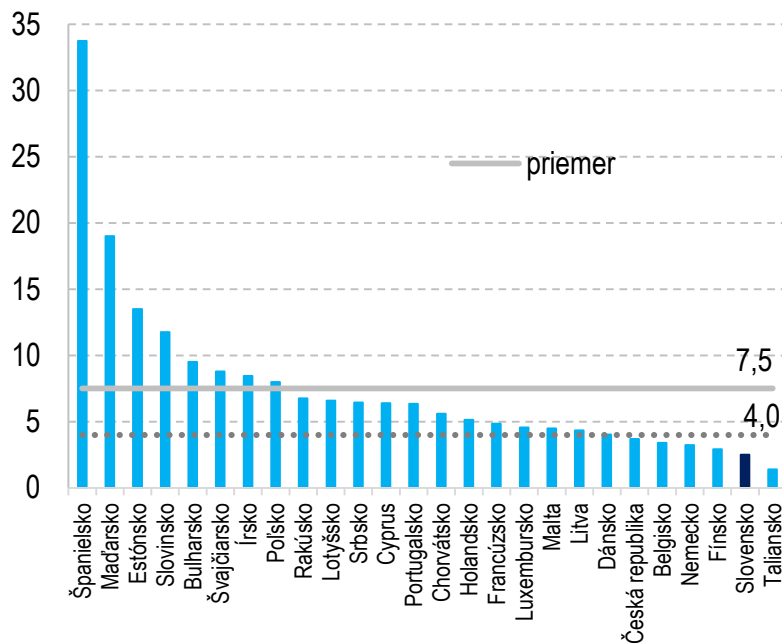
**Podiel zamestnancov zarábajúcich menej než danú mzdu – finanční manažéri**



# 7. Odmeňovanie vo verejnom sektore je rovnostárske

- Pomer medzi najnižšou a najvyššou tarifou je ~4, medzinárodne ~8
- Platy vo verejnom sektore majú nižší rozptyl ako v súkromnom sektore, systém sa sústreďí na formálne aspekty ako prax a vzdelanie
- Náročné (nemožné) merať produktivitu a výsledky verejných zamestnancov
- Odmeny vyplácané rovnomerne (väčšinou 10 %), v súkromnom sektore rastú so zodpovednosťou.

Rozptyl miezd v štátnej správe (2016)

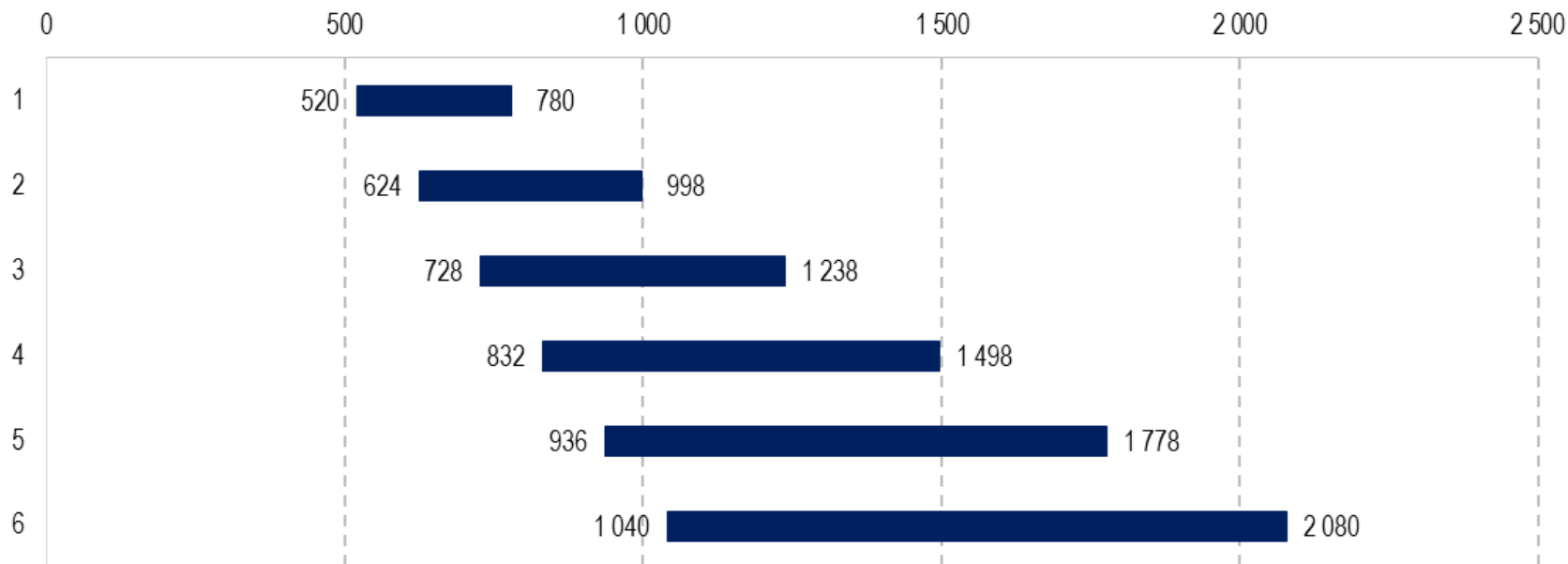




# 8. Aktualizovaná legislatíva priniesla pár zlepšení, skôr kozmetických

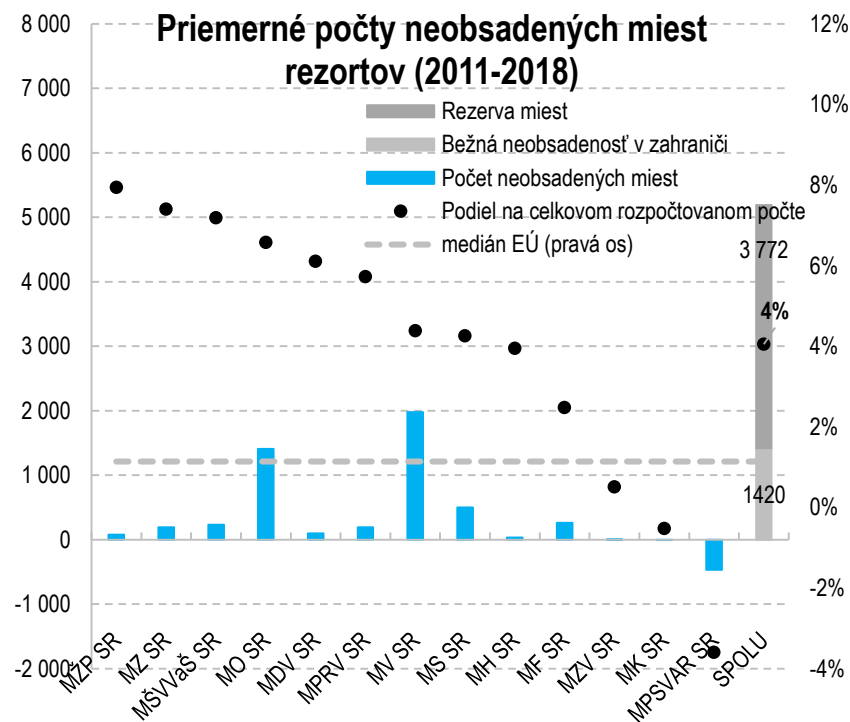
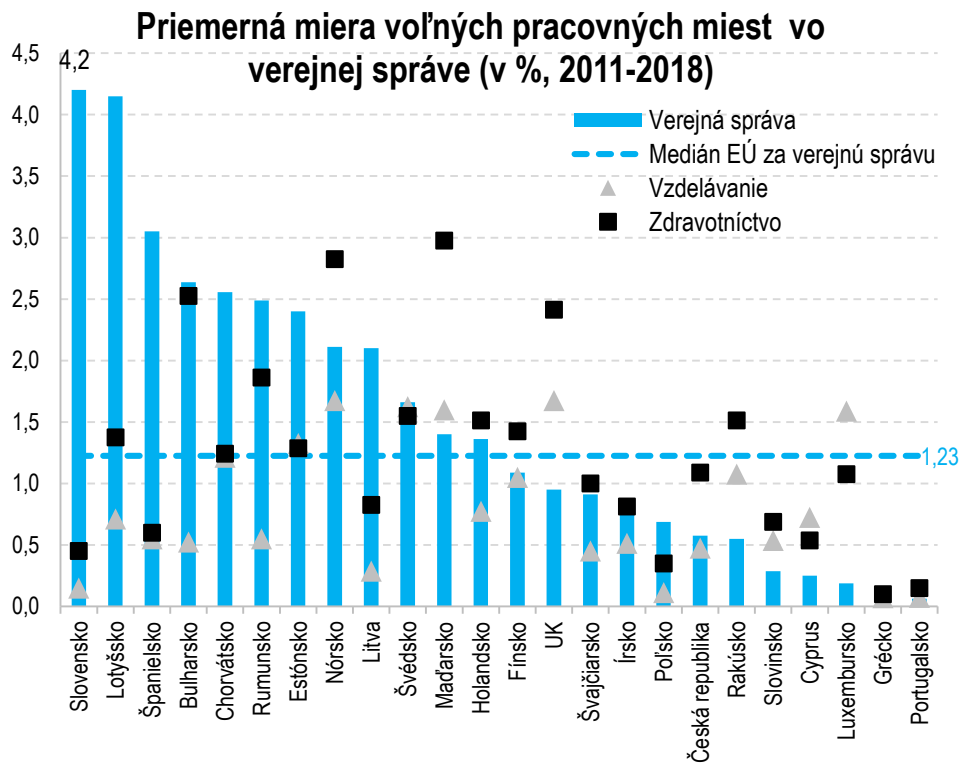
- Novela zákona o štátnej a verejnej službe priniesla pár zlepšení, celková filozofia však pretráva
- Zlepšenia zahŕňajú menej tabuliek, menej platových taríf a nižší príplatok za prax
- Na druhej strane, tarifný systém je stále nepružný
- Viac ambiciózny návrh by priniesol širšie platové intervaly s manažérskou voľnosťou

Ilustratívny príklad platových intervalov podľa platových tried



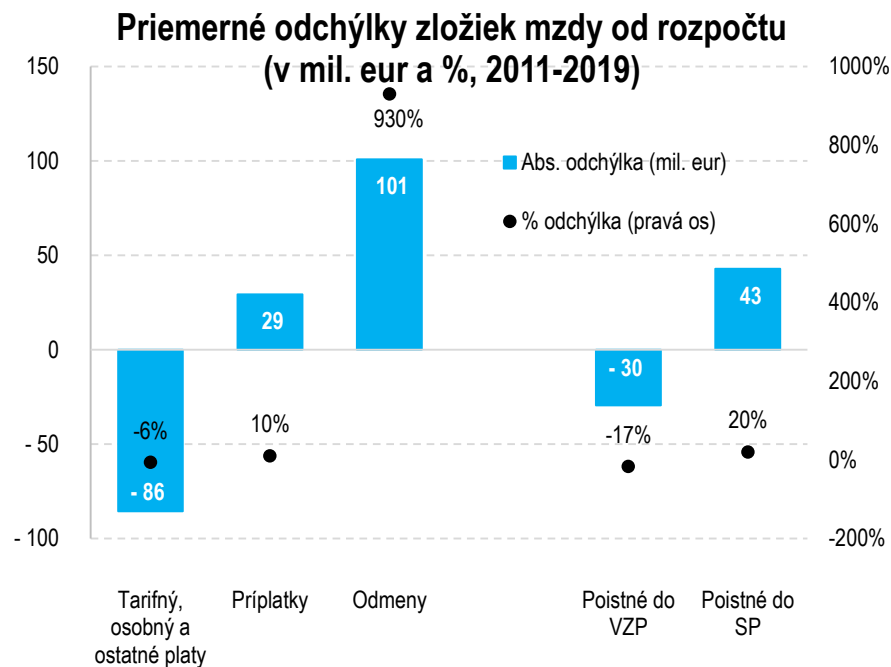
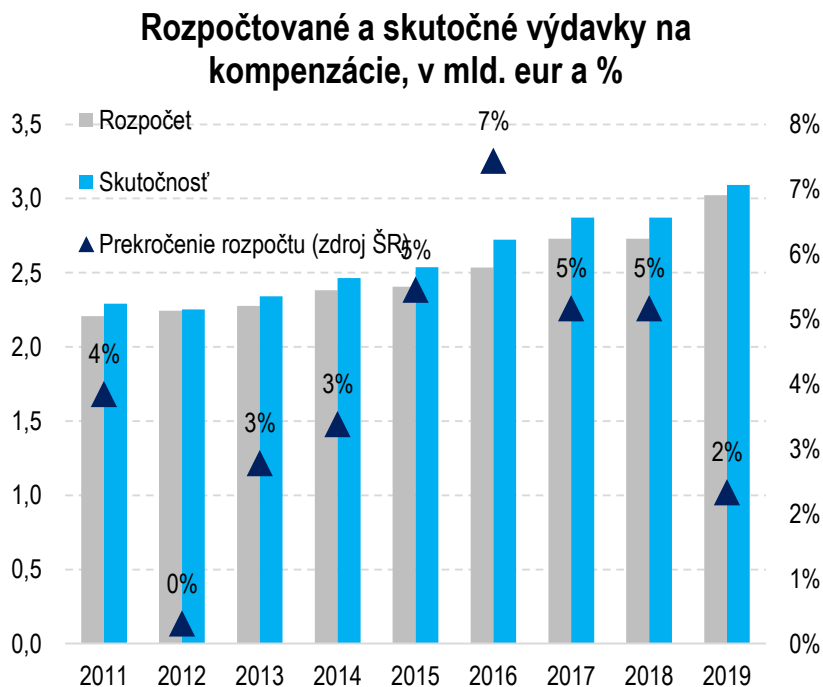
# 9. Štátu sa nedarí obsadiť plánované miesta, predovšetkým u policajtov a vojakov

- Takmer štvornásobok voľných pracovných miest v odvetví verejnej správy oproti mediánu EÚ (najmä policajti a vojaci)
- Väčšina rozpočtových kapitol s mieru voľných pracovných miest nad 5 %
  - Zníženie na 5 % by uvoľnilo približne 28 mil. eur



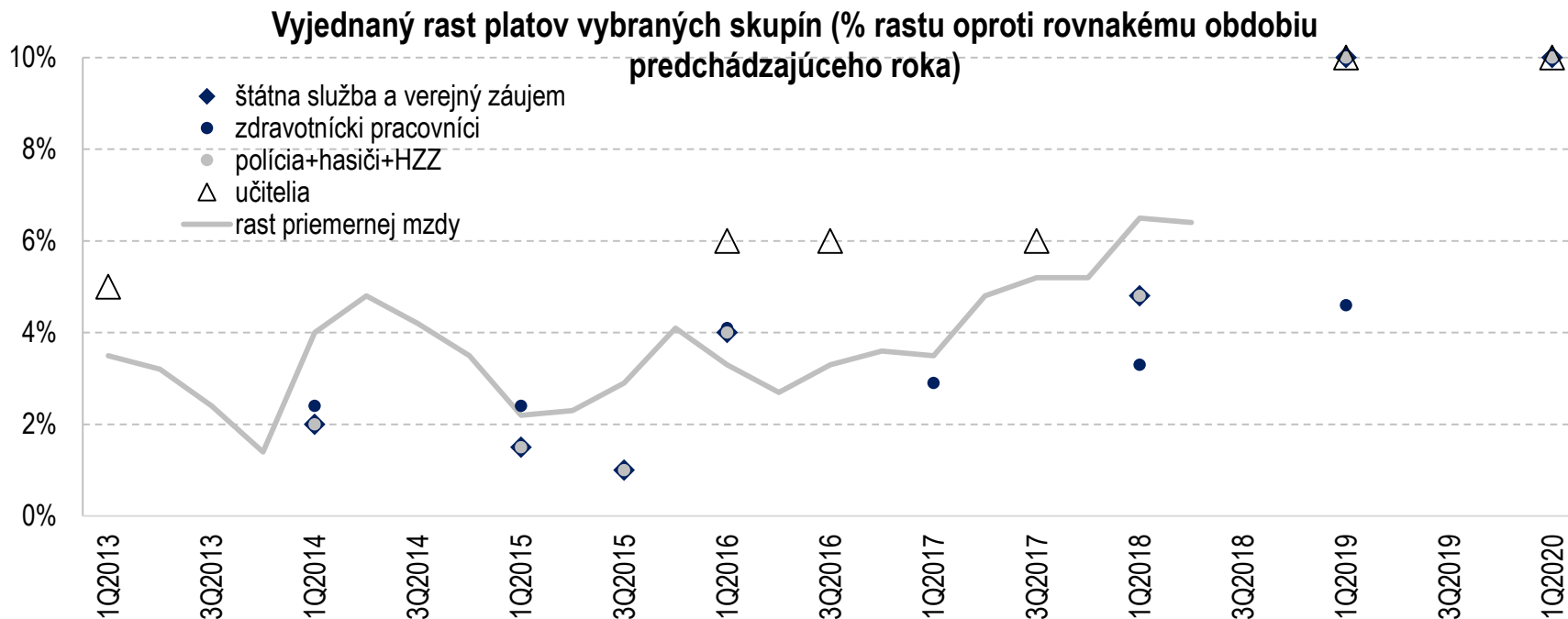
# 10. Rozpočtovanie výdavkov na mzdy

- **Rozpočtované výdavky na mzdy sa prekračujú priemerne o 5 %**, najmä vplyvom valorizácie a nerozpočtovaných EÚ fondov
- Podiel odmien na mzdových výdavkoch v rozpočte 0,5 % (v skutočnosti 8 %), napriek tomu že sú dôležitým nástrojom odmeňovania.



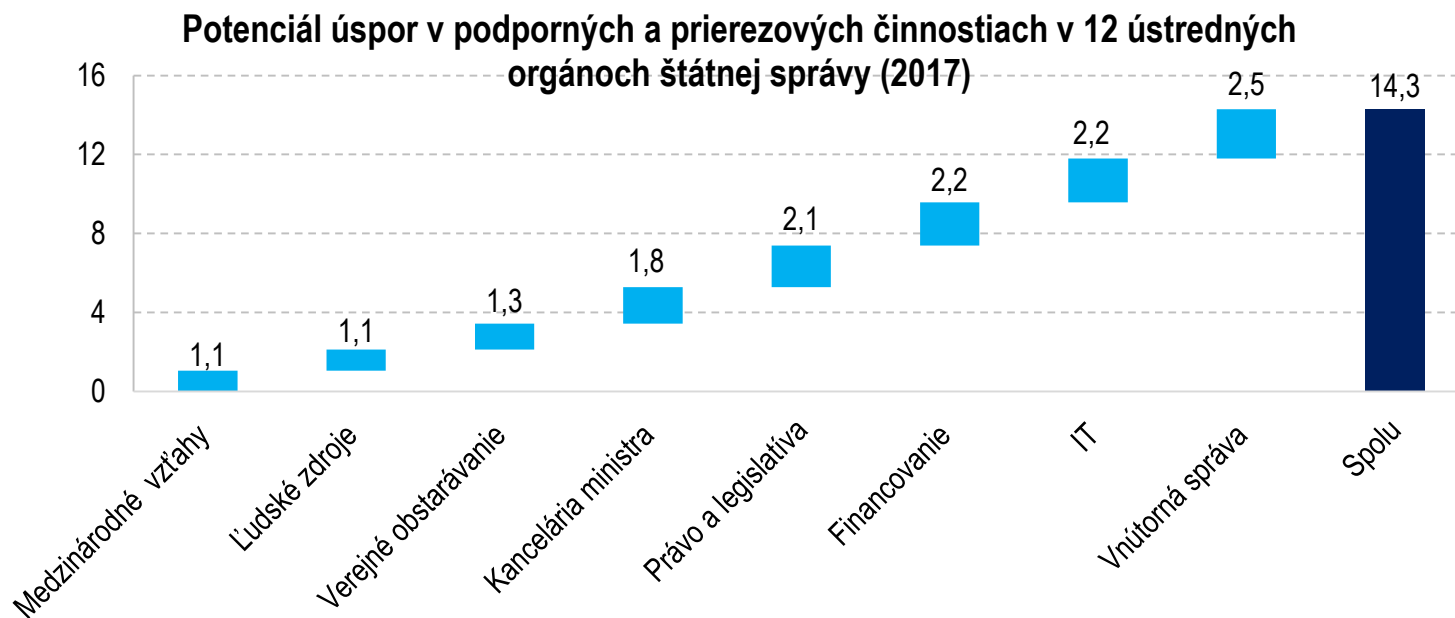
# 11. Kolektívne vyjednávanie generuje rovnaké výsledky

- Napriek veľkým rozdielom v konkurencieschopnosti
- Riešením môže byť ponechať vyjednávanie o časti zamestnancov na samosprávy
- Ďalšou možnosťou je deregulácia určitých povolání



# 12.1 Prípadová štúdia: optimalizácia podporných a prierezových činností na ministerstvách

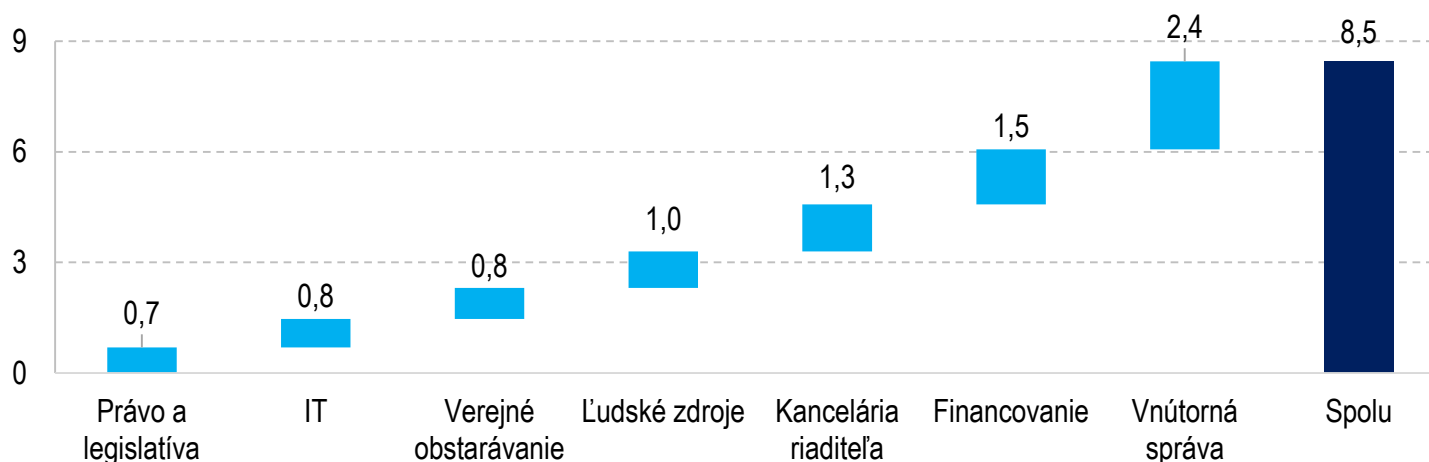
- Podobnosť podporných a prierezových činností naprieč vládnymi organizáciami umožňuje porovnávanie ich efektívnosti
- **Každý tretí zamestnanec** ministerstiev pracuje v podporných a prierezových činnostiach s celkovými výdavkami vo výške **54 mil. eur** (vrátane externých nákladov, ceny 2017)
- **Úspora výdavkov vo výške 14,3 mil. eur (27 %)** v ústrednej štátnej správe odhadovaná benchmarkovaním na úroveň druhého najlepšieho ministerstva (ceny 2017)



# 12.2 Prípadová štúdia: optimalizácia podporných a prierezových činností v podriadených organizáciách

- Približne 14 % zamestnancov v podporných a prierezových činnostiach v analyzovaných podriadených organizáciách (41 mil. eur vrátane externých nákladov)
- **Odhadovaný potenciál úspor 8,5 mil. eur (21 %)** dosiahnuteľný prostredníctvom optimalizácie v rámci existujúcich organizačných štruktúr
- **Identifikované 3 prístupy k optimalizácii:**
  1. Optimalizácia v rámci existujúcich organizačných štruktúr (potenciál úspor identifikovaný benchmarkovaním)
  2. Centralizácia podporných činností v rámci rezortu (odhadovaná úspora 15-20 %)
  3. Centralizácia podporných činností naprieč štátom (odhadovaná úspora 30 %)

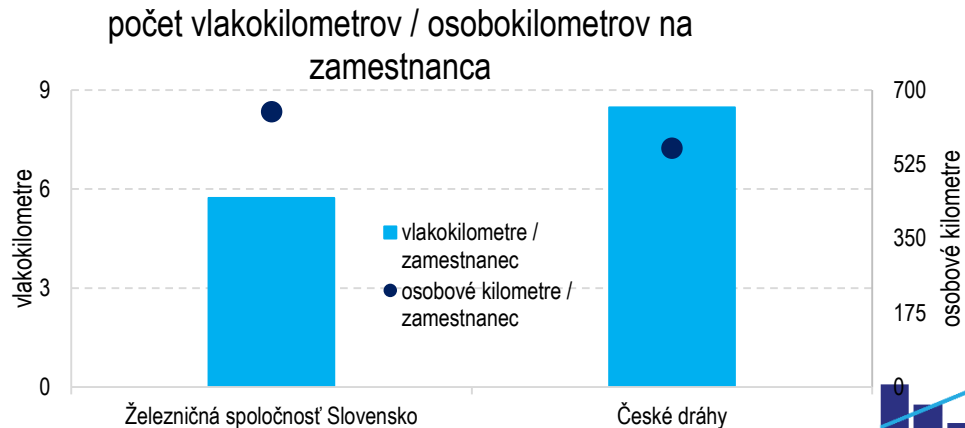
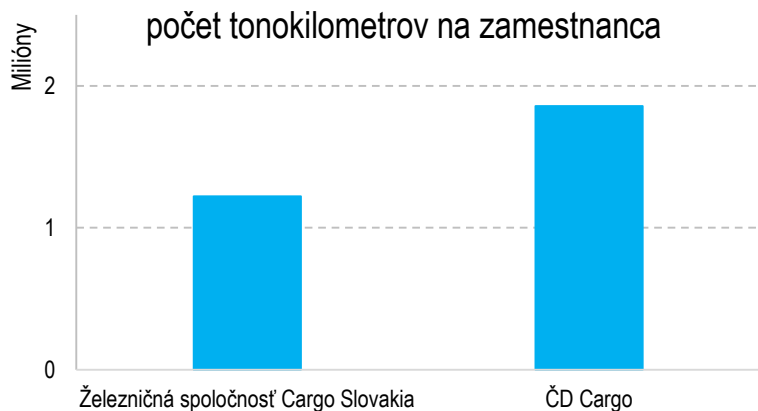
Potenciál úspor v podporných a prierezových činnostiach v analyzovaných PRO (mil. eur, 2017)



# 13. Porovnanie štátnych podnikov s českými naznačuje neefektivitu

- porovnanie počtu zamestnancov v neprospech SR, okrem pošty

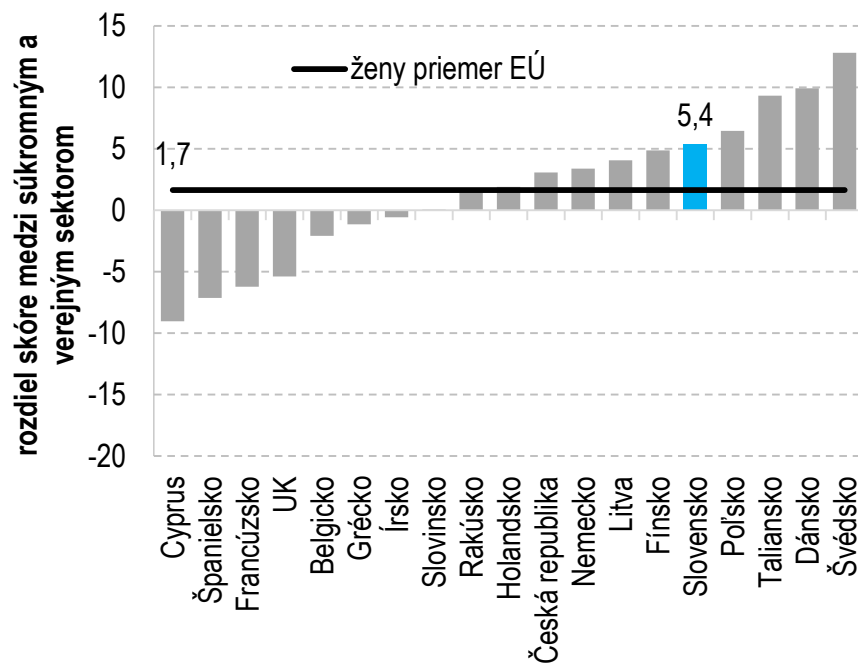
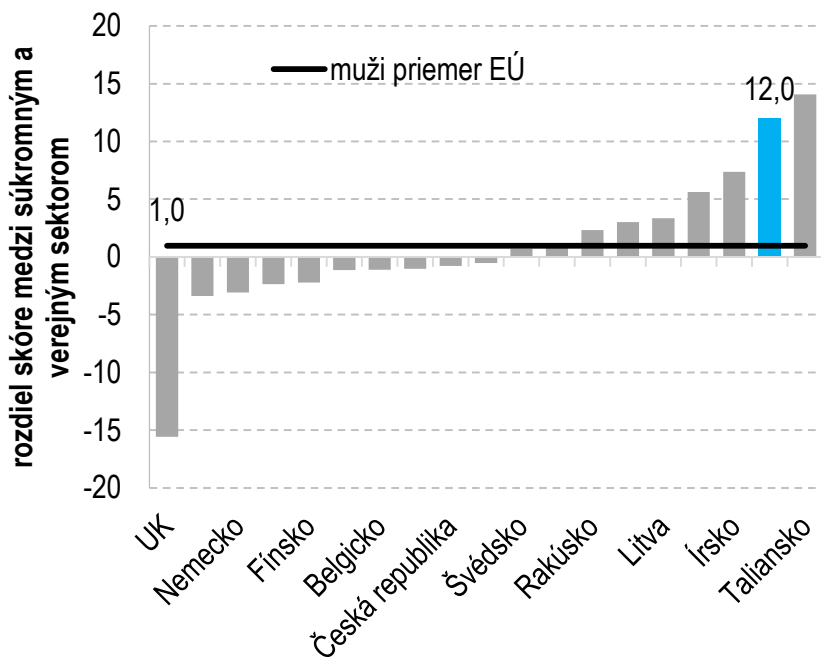
počet zamestnancov na 1000 obyvateľov / na km trate



# 14. Zamestnanci verejného sektora majú horšie zručnosti ako ich kolegovia v súkromnom sektore

- Zručnosti zamestnancov verejného sektora porovnateľné s verejnými zamestnancami v ostatných krajinách
- Medzera v zručnostiach v porovnaní so súkromným sektorom patrí k najväčším v EÚ, hlavne v prípade mužov. Súkromný sektor má vynikajúce výsledky.

Bodový rozdiel v testovaní zručností PIAAC medzi skóre VŠ vzdelaných zamestnancov: súkromný sektor – verejný sektor (2013)





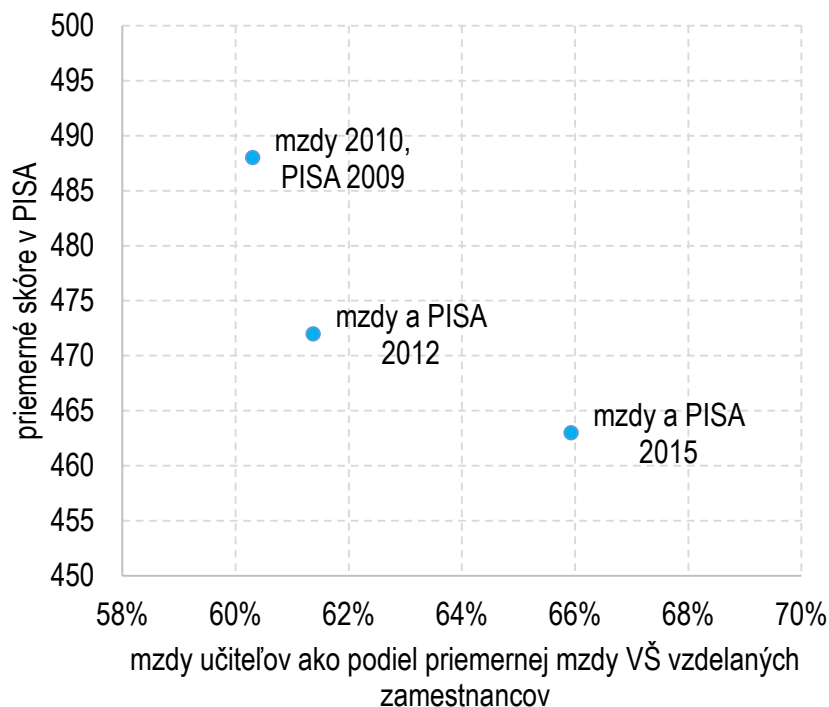
# Hodnotové opatrenia

## Hodnotové opatrenia - dorovnanie do 2027

	Opatrenie	Zdroj financovania	Dodatočné výdavky oproti ZS (mil. eur)		Zodpovedný
			Prvý rok	Potenciál	
1	Zvýšiť kompenzácie učiteľov v regionálnom školstve na priemer EÚ do roku 2027 súčasne s realizáciou reforiem	ŠR + samosprávy	113	883	MŠVVaŠ, MF SR
2	Zvýšiť počet zdravotných sestier v ústavnej starostlivosti na úroveň EÚ do roku 2027 a zvýšiť ich kompetencie	verejné zdravotné poistenie	8	54	MZ SR, MF SR
3	Zvýšiť kompenzácie a počty pracovníkov v sociálnych službách na úroveň ČR do roku 2027 súčasne s realizáciou reforiem	ŠR + samosprávy	28	250	MPSVaR, MF SR
4	Znížiť počet VŠ učiteľov na žiaka na úroveň ČR a súčasne zvýšiť platy VŠ učiteľov na priemer EÚ do roku 2027 súčasne s realizáciou reforiem	ŠR	1	16	MŠVVaŠ, MF SR
5	Zvýšiť kompenzácie vysokokvalifikovaných pozícií v štátnej správe	ŠR	21	40	ÚV SR, MF SR, MPSVaR
<b>Spolu</b>			<b>171</b>	<b>1 243</b>	

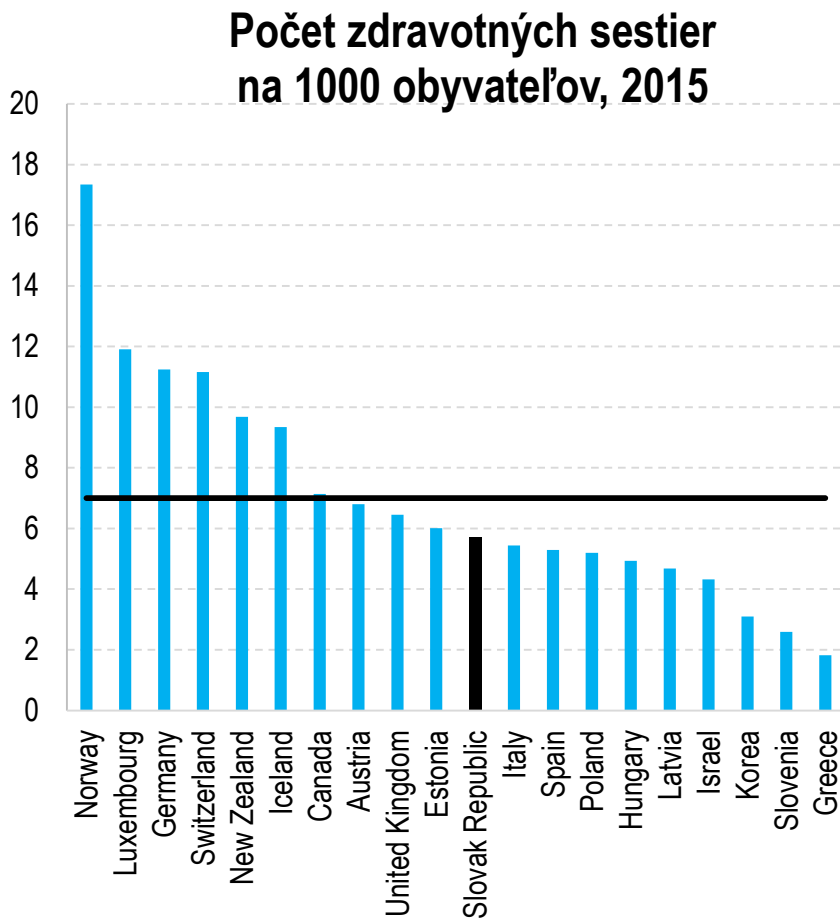
# 1. Zvýšiť kompenzácie učiteľov v regionálnom školstve na priemer EÚ do roku 2030 súčasne s realizáciou reforiem

Vzťah medzi mzdami učiteľov a skóre v PISA na Slovensku



- Učitelia v slovenskom regionálnom školstve patria **medzi najhoršie platených v OECD**
- Na druhej strane dochádza k znižovaniu kvality vzdelávania
- Mzdy nie sú naviazané na kvalitu vyučovania
- **Navrhujeme výrazné zvýšenie plátov učiteľov, podmienené reformami**
  - Zvýšenie variabilných zložiek plátov

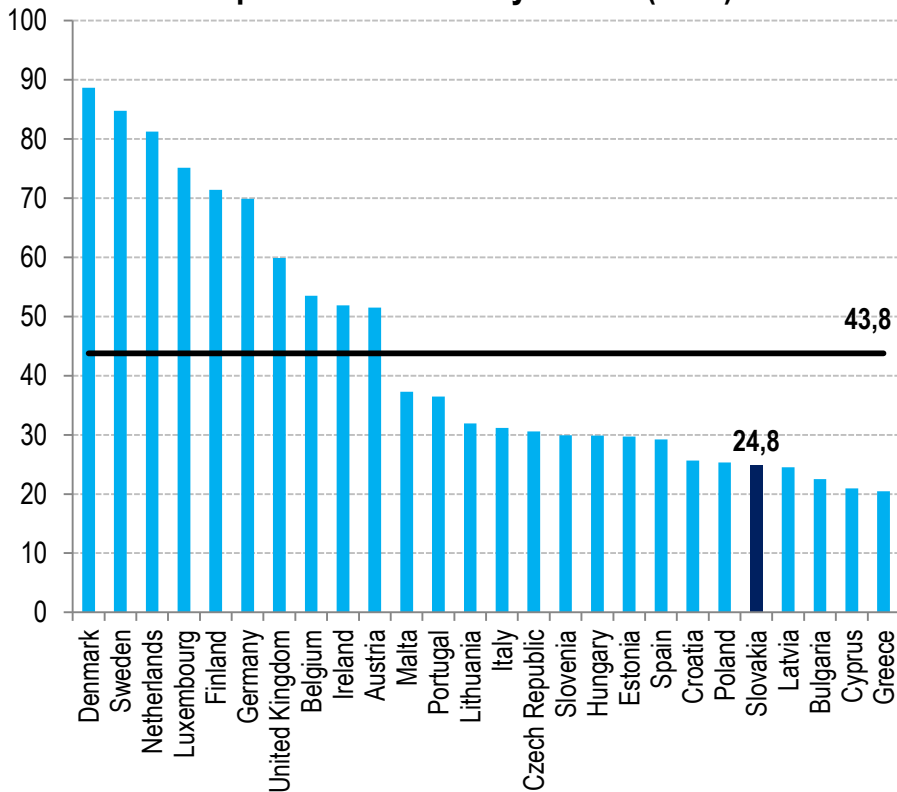
## 2. Zvýšiť počet zdravotných sestier v ústavnej starostlivosti na úroveň EÚ do roku 2027 a zvýšiť ich kompetencie



- Aj pri zohľadnení vekovej štruktúry chýba na Slovensku niekoľko tisíc sestier
- Demografia situáciu v blízkej budúcnosti ešte zhorší - populácia starne a mnoho sestier odíde v ďalších rokoch do dôchodku
- **Navrhujeme zvýšenie počtu sestier o viac než 1,5 % ročne na dosiahnutie priemeru EÚ v roku 2027**
- Rovnako je potrebné prerozdeliť kompetencie medzi zdravotníckym personálom

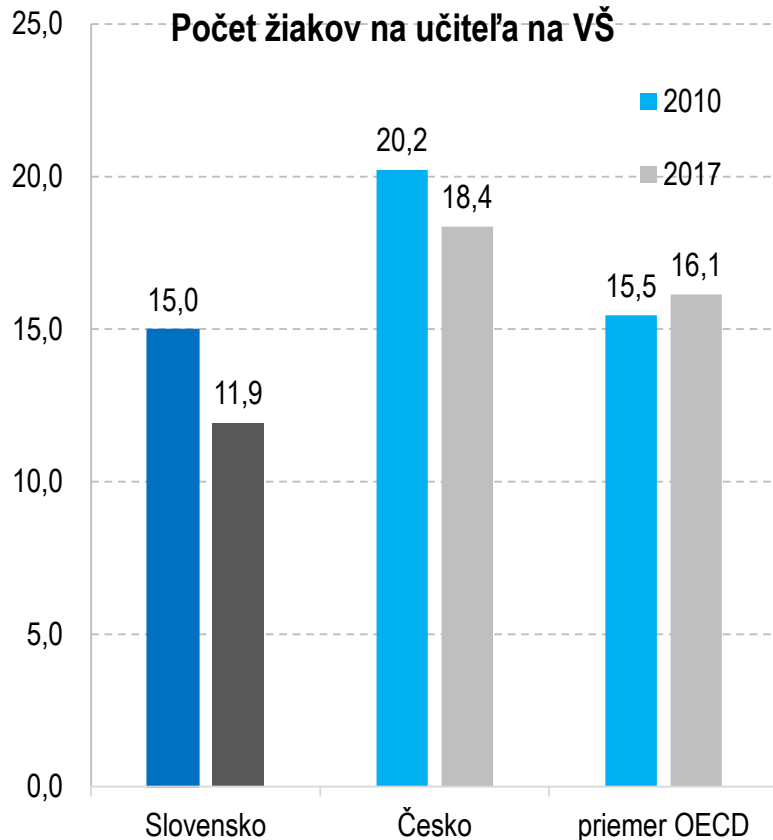
# 3. Zvýšenie počtov a miezd sociálnych pracovníkov

Zamestnanci v odvetví zdravotníctva a sociálnej pomoci na 1000 obyvateľov (2018)



- Slovensko zaostáva v počtoch ako aj mzdách sociálnych pracovníkov, aj v porovnaní s ČR
- Mzdy voči ČR zaostávajú o 20 %
- Populácia starne, čo bude znamenať vyšší dopyt v blízkej budúcnosti
- **Navrhujeme zvýšiť počet aj mzdy sociálnych pracovníkov**
- Náročná implementácia – zodpovednosť miestnej samosprávy.

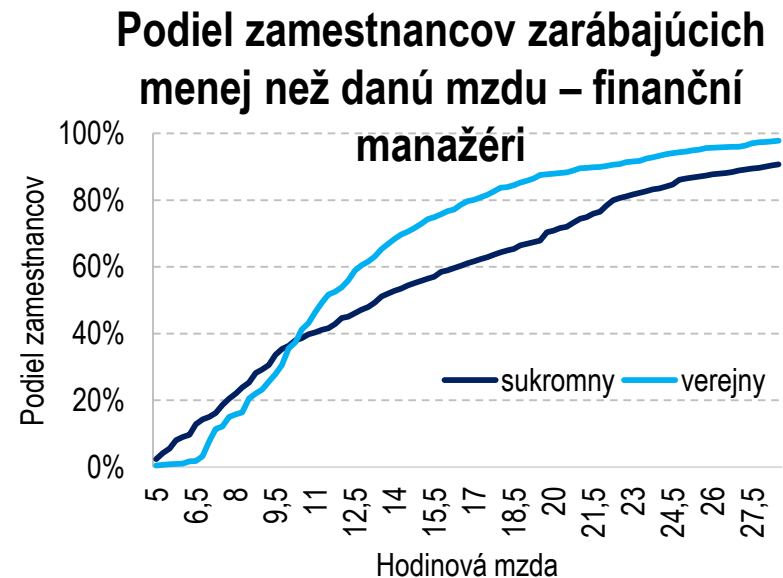
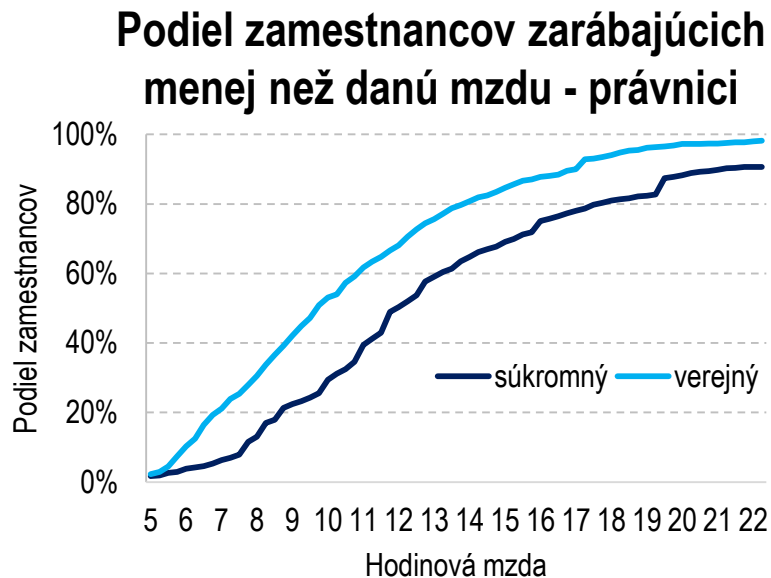
# 4. Optimalizácia počtu VŠ učiteľov pri súčasnom zvýšení ich platov na priemer OECD/EÚ do roku 2027



- Podiel žiakov na jedného učiteľa je veľmi nízky (12 na Slovensku, 16 v OECD)
- Počet študentov počas posledných 10 rokov prudko poklesol, zatiaľ čo počet vedeckých pracovníkov ostal takmer konštantný
- Zároveň mzdy univerzitných učiteľov sú v porovnaní s priemerom EÚ nízke
- **Navrhujeme postupné zvyšovanie miezd a znižovanie počtu univerzitných učiteľov**
- **Zvyšovanie platov podmieňujeme reformami vo vyššom vzdelávaní**
  - Zvýšenie počtu absolventov končiacich vzdelávanie s titulom bakalára (revízia výdavkov na vzdelávanie)

# 5. Zvýšiť kompenzácie vysokokvalifikovaných pozícií v štátnej správe

- Rigidná mzdová štruktúra sťažuje štátu odmeňovať drahých pracovníkov (IT, právnici, analytici, ...) porovnateľne so súkromným sektorom
- Môže to viesť k outsourcingu, čo môže byť drahšie než in-house
- Navrhujeme oddelené rozpočtovanie miezd pre týchto zamestnancov



# Úsporné opatrenia

- Výkonnostné / optimalizačné audity ako kľúčový nástroj na zníženie zamestnanosti a zvýšení efektívnosti

## Úsporné opatrenia

	Opatrenie	Zdroj financovania	Prvý rok	Potenciál (mil. eur)	Zodpovedný
1	Audity na ministerstvách	ŠR	37	147	ÚV SR, MF SR, MV SR
z toho	<i>Optimalizovať podporné a prierezové činnosti na ministerstvách a v pridružených organizáciách</i>	ŠR	9	44	MF SR, MV SR, ministerstvá
	<i>Monitorovať a vynucovať deklarované úspory z IT projektov</i>	ŠR	2	104	prijímatelia
2	Optimalizovať zamestnanosť v štátnych podnikoch	štátne podniky	33	67	MF SR
3	Znížiť počet policajtov na priemer EÚ do roku 2027	ŠR	16	96	MV SR
4	Racionalizovať školskú sieť v regionálnom školstve	ŠR	1	15	MŠVVaŠ SR
5	Optimalizovať počet nepedagogických zamestnancov na VŠ	ŠR	44	44	MŠVVaŠ SR
6	Sústrediť výkon samospráv do väčších celkov od roku 2023	samosprávy	0	396	MV SR, MF SR
<b>Spolu</b>			<b>131</b>	<b>765</b>	

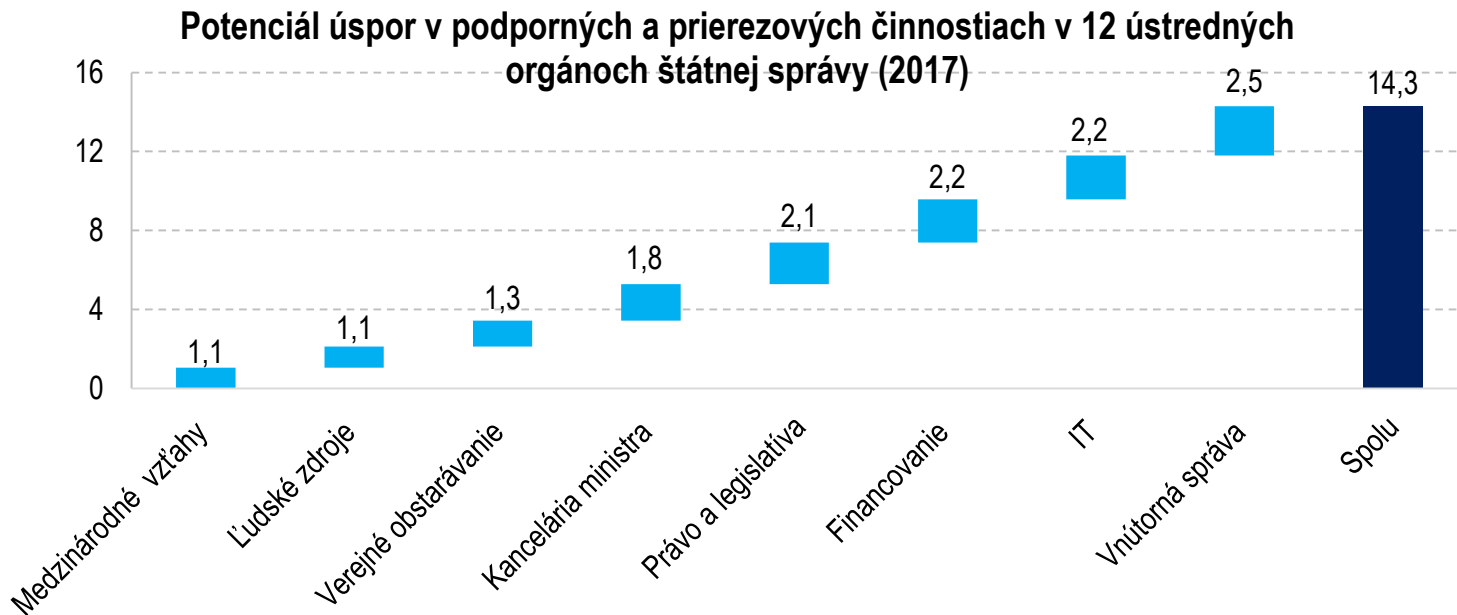
# 1. Pravidelné optimalizačné audity na ministerstvách

- **Podrobný návod ako dosiahnuť úsporu a zlepšiť procesy pripraví audity na ministerstvách, v ich podriadených organizáciách a vo vybraných ústredných orgánoch štátnej správy**
- Doterajšie skúsenosti z predchádzajúcich auditov ukazujú potenciál zníženia zamestnancov o 10 - 20 % a možnosť zarobiť si tak na produktívne investície do ľudských zdrojov
- Všetky ministerstvá a ústredné orgány štátnej správy (potenciál 147 mil. eur) a kľúčové štátne podniky (potenciál 122 mil. eur) by mali podstúpiť audit. Výsledky auditov poskytnú konkrétne opatrenia a spresnia indikatívny cieľ 10-20 %.
- Predchádzajúce skúsenosti z pilotných projektov na podporné a prierezové činnosti, ako aj existujúce audity vybraných ministerstiev a štátnych podnikov potvrdzujú cieľ 10-20 % ako realistický. Príkladmi sú audit na ministerstve financií (2004) obrany (2005), kultúry (2009), Úrade vlády SR (2019) a štátnych podnikov (2017).



# 1.1 Prípadová štúdia: optimalizácia podporných a prierezových činností na ministerstvách

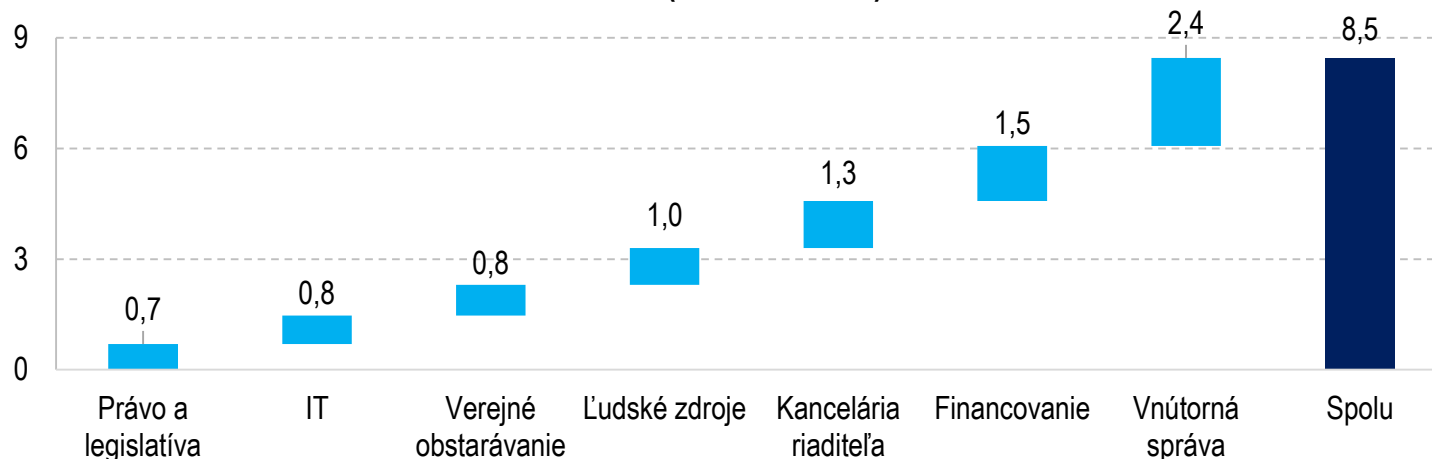
- Podobnosť podporných a prierezových činností naprieč vládnymi organizáciami umožňuje porovnávanie ich efektívnosti
- **Každý tretí zamestnanec** ministerstiev pracuje v podporných a prierezových činnostiach s celkovými výdavkami vo výške **54 mil. eur** (vrátane externých nákladov)
- **Úspora výdavkov vo výške 14,3 mil. eur (27 %)** v ústrednej štátnej správe odhadovaná benchmarkovaním na úroveň druhého najlepšieho ministerstva



# 1.1 Prípadová štúdia: optimalizácia podporných a prierezových činností v podriadených organizáciách

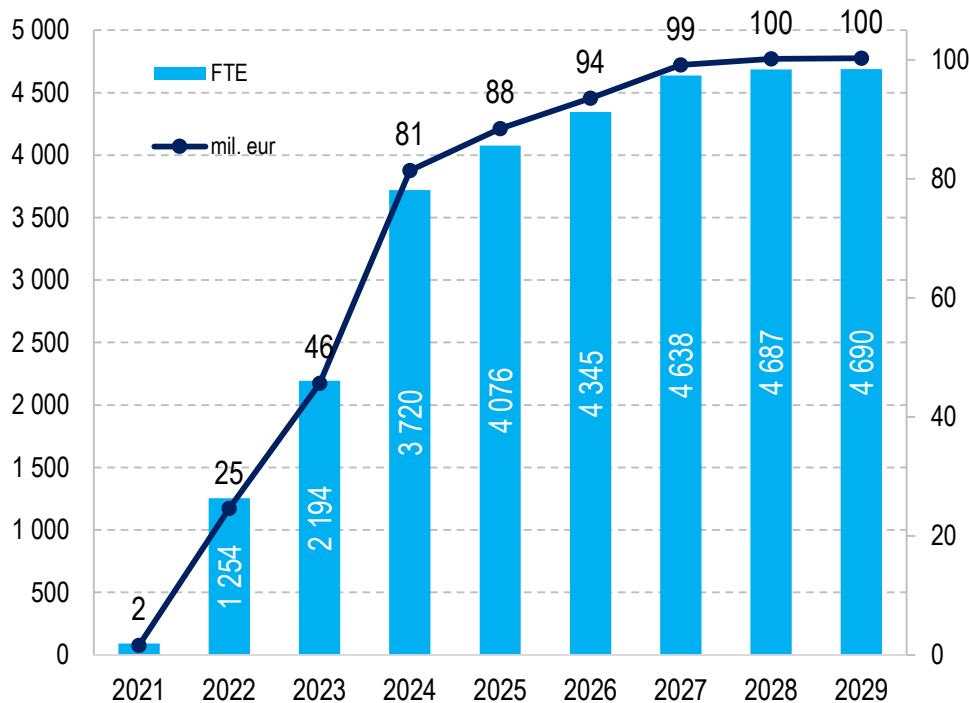
- Približne 14 % zamestnancov v podporných a prierezových činnostiach v analyzovaných podriadených organizáciách (**45 mil. eur** vrátane externých nákladov)
- **Odhadovaný potenciál úspor 8,5 mil. eur (21 %)** dosiahnuteľný prostredníctvom optimalizácie v rámci existujúcich organizačných štruktúr
- **Identifikované 3 prístupy k optimalizácii:**
  1. Optimalizácia v rámci existujúcich organizačných štruktúr (potenciál úspor identifikovaný benchmarkovaním)
  2. Centralizácia podporných činností v rámci rezortu (odhadovaná úspora 15-20 %)
  3. Centralizácia podporných činností naprieč štátom (odhadovaná úspora 30 %)

**Potenciál úspor v podporných a prierezových činnostiach v analyzovaných PRO (mil. eur, 2017)**



# 1.2 Monitorovanie a vynucovanie úspor z IT projektov

**Očakávané úspory IT projektov**  
(v porovnaní s rokom 2018, mil. euro a FTE)



- Úspory z redukcie zamestnancov z IT projektov financovaných z OPISu – pravdepodobne sa pravdepodobne nezrealizovali
- Monitorovanie a vynucovanie úspor z IT projektov (OPII) pri tvorbe rozpočtu
- Zníženie zamestnanosti o 5 tisíc FTE s potenciálom úspory 104 mil. eur, maximum v roku 2029 (**1,6 tisíc a 34,2 mil. eur v 2021**)

## 2.1 Prípadová štúdia: Optimalizácia v ŽSR

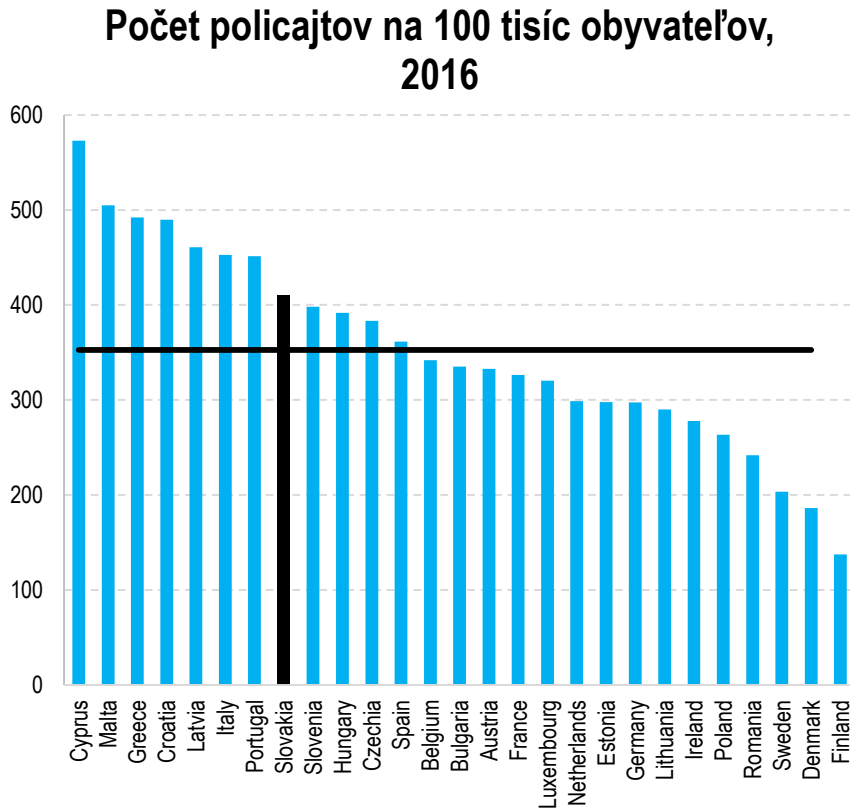
- ŽSR je najväčší štátny zamestnávateľ so 14 tisíc zamestnancami, kde vyše 50 % výdavkov tvoria mzdy (252 mil. eur v 2018)
- Celkový potenciál úspor na mzdových výdavkoch je vyše 18 % (45,5 mil. eur ročne), z toho:
  - 19,6 mil. eur bez dodatočných investícií
  - 25,9 mil. eur po investícii vo výške 300 mil. eur

Oblasť		Zníženie počtu zamestnancov	Úspory na mzdových výdavkoch (mil. eur)
Doprava	1. fáza – racionalizácia dopravných služieb	459	7,4
Doprava	2. fáza – racionalizácia kapacity koľajníc	79	1,3
Doprava	3. fáza– zmena manažmentu dopravy	1 534	25,9
<b>Doprava spolu</b>		<b>2 072</b>	<b>34,6</b>
Administratíva	Optimalizácia štruktúry manažmentu	248	5,9
Administratíva	Miestne centrá administratívy a manažmentu	52	0,8
Administratíva	Podporné a prierezové funkcie	10	0,3
<b>Administratíva spolu</b>		<b>310</b>	<b>7</b>
<b>Údržba</b>		<b>-</b>	<b>3,9</b>
<b>Opatrenia spolu</b>		<b>2 382</b>	<b>45,5</b>

## 2.2 Optimalizácia VŠZP

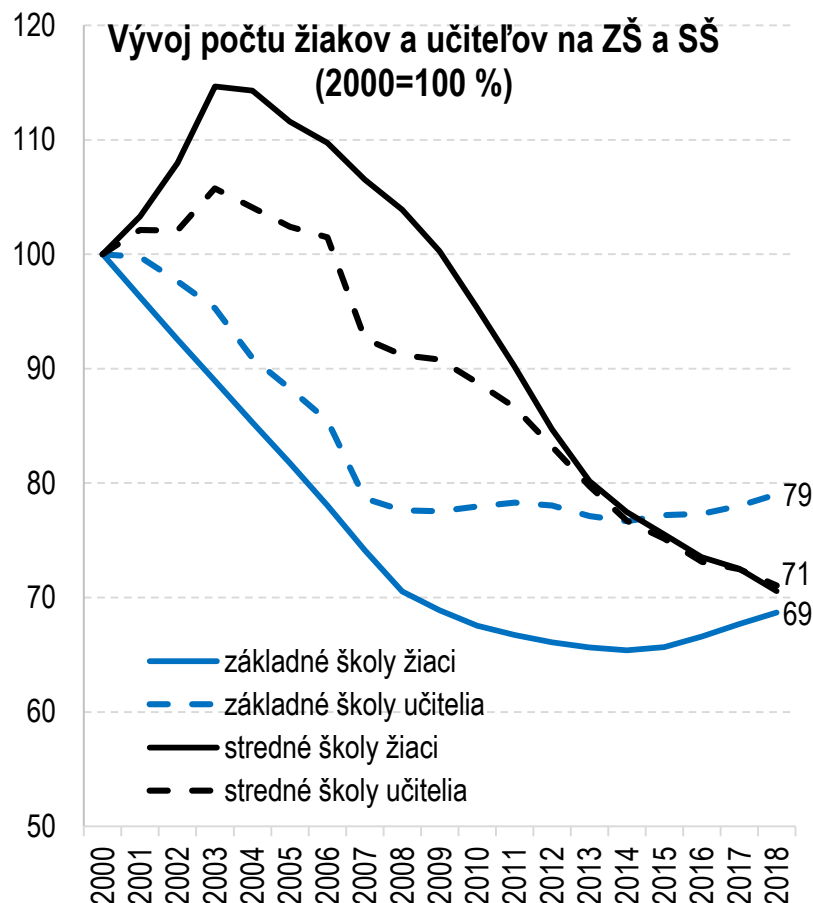
- **Potenciál úspor 9-12 mil. eur (347- 469 FTE)**, prostredníctvom
  - reorganizácie siete pobočiek,
  - optimalizácie výberu poisťného,
  - centralizácie nákupu zdravotnej starostlivosti,
  - zvýšenia efektivity podporných činností.
- Prirodzená fluktuácia môže pokryť väčšinu navrhovaných úspor (320 úväzkov)

### 3. Znížiť počet policajtov na priemer EÚ do roku 2027



- **Medzinárodné porovnanie ukazuje privysoký počet policajtov (+ 20 %).**
- Uniformovaní zamestnanci vykonávajú úlohy ktoré by mohli vykonávať civilní zamestnanci.
- **Potenciálna úspora na osobných výdavkoch približne 96 mil. eur ročne (16 mil. eur v roku 2020)**

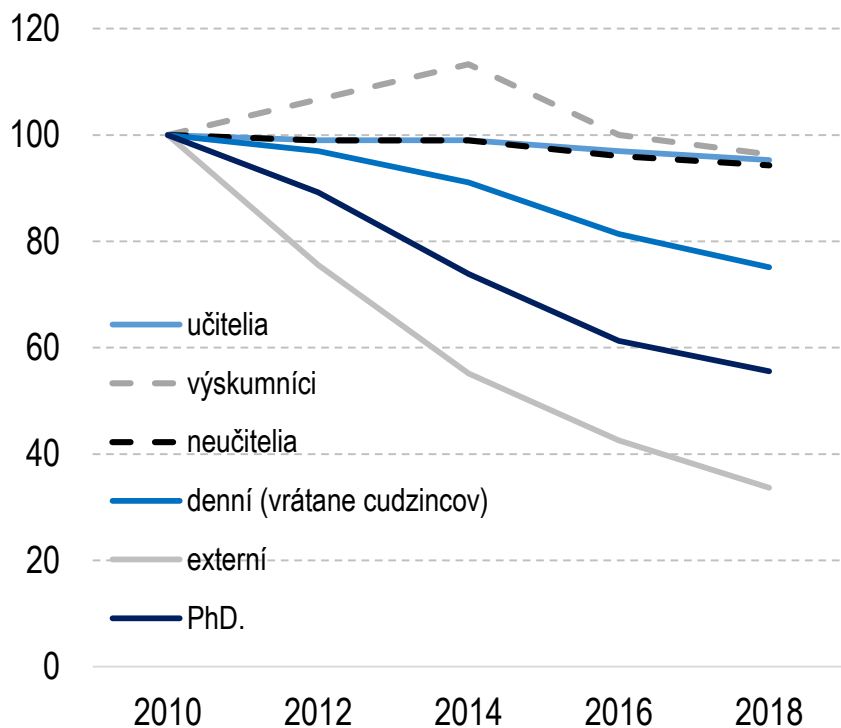
## 4. Racionalizácia školskej siete v regionálnom školstve



- Neefektívna školská sieť vplyvom demografických zmien
- Problémy najmä v ZŠ, stredné školstvo s lepším prispôbovaním
- 25 % základných škôl s menej než 50 žiakmi
- Potenciál úspory 12 mil. eur pri zvýšenej kvalite vzdelávania.

# 5. Optimalizácia nepedagogických zamestnancov na univerzitách

Počet zamestnancov a študentov VŠ,  
2010=100 %

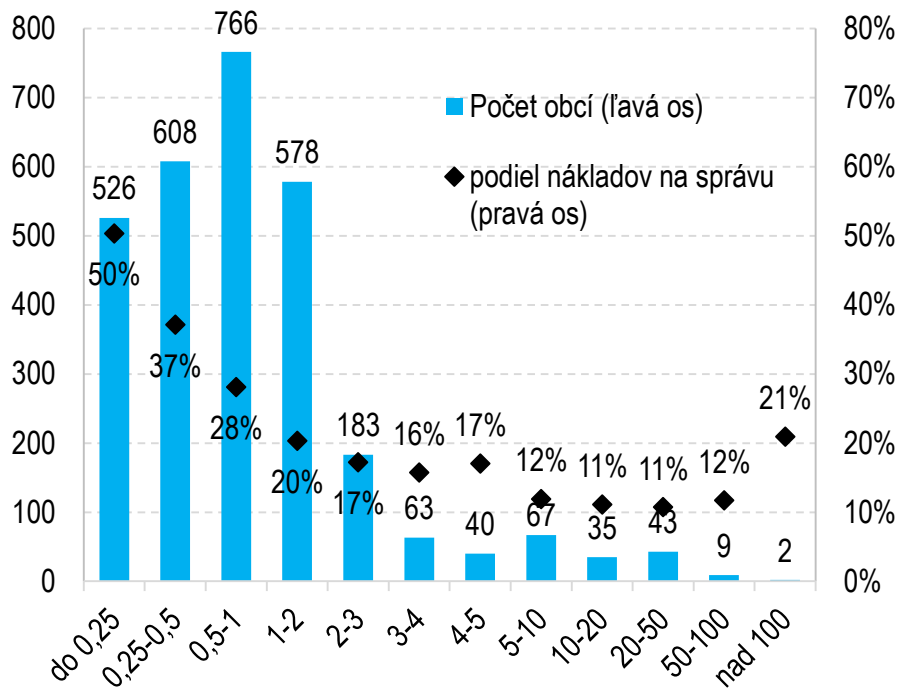


- Zatiaľ čo počet univerzitných študentov poklesol od roku 2010 o 1/3, počet nepedagogických zamestnancov ostal stabilný
- Zníženie na podiel študentov k nepedagogických zamestnancov z roku 2010 by mohlo realokovať **približne 44 mil. eur**



# 6. Sústredenie výkonu správy obcí

Počet obcí danej veľkosti a podiel výdavkov na správu (pravá os), 2015



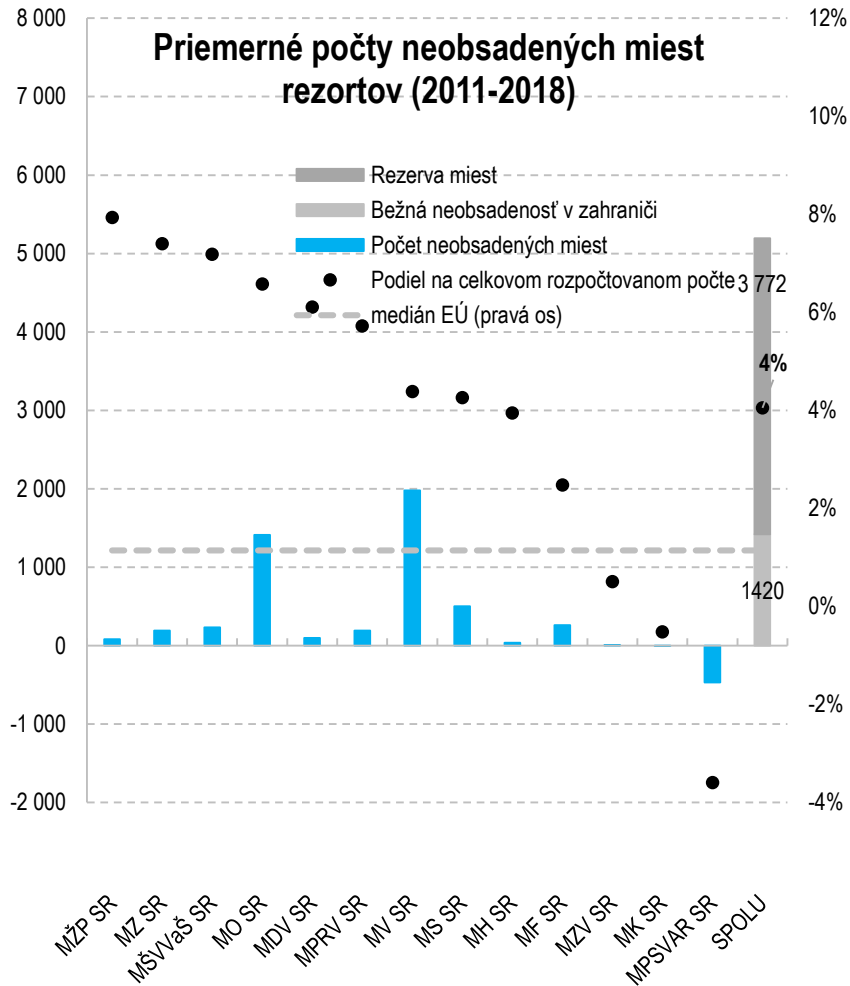
- Obce musia poskytovať rovnaké služby bez ohľadu na ich veľkosť.
- Malé obce (do 250 obyvateľov) vynakladajú 50 % výdavkov na výkonné a legislatívne orgány.
- Sústredenie obcí do mikroregiónov má potenciál ušetriť **64 - 396 mil. eur** administratívnych výdavkov

# Riadenie

- **Opatrenia pre lepšie riadenie** rozdelené do 4 oblastí
  - Optimalizácia, rozpočtovanie, odmeňovanie a riadenie

	<b>Opatrenie</b>	<b>Oblasť</b>	<b>Zodpovedný</b>
1	Pravidelné optimalizačné audity na ministerstvách	optimalizácia	ÚV SR, ministerstvá
2	Pravidelné výkonnostné audity v štátnych podnikoch	optimalizácia	MF SR, ministerstvá
3	Znížiť počet voľných pracovných miest v štátnej správe na 5 %	rozpočtovanie	MF SR
4	Naviazať valorizácie miezd zdravotníckych pracovníkov na infláciu	odmeňovanie	MZ SR, MF SR
5	Zrušiť špecifické platové koeficienty vybraných inštitúcií	odmeňovanie	ÚV SR, NKÚ SR, KNR SR, KP SR, KVOP SR, KÚS SR
6	Rozpočtovať EÚ fondy na mzdy	rozpočtovanie	MF SR
7	Zahrnúť rozpočtovanie odmien do prípravy rozpočtu	rozpočtovanie	ministerstvá
8	Zvýšiť flexibilitu v odmeňovaní štátnych a verejných zamestnancov s dôrazom na ich výkon	odmeňovanie	ÚV SR, MF SR
9	Zvýšiť možnosti zamestnávania bakalárov v štátnej správe a prehodnotiť uznávanie praxe	riadenie	ÚV SR
10	Posilniť centrálné riadenie ľudských zdrojov	riadenie	ÚV SR
11	Prehodnotiť inštitucionálne usporiadanie kolektívneho vyjednávania	riadenie	MPSVaR SR
12	Analyzovať zavedenie príspevkov zohľadňujúcich regionálne rozdielnu mzdovú úroveň	odmeňovanie	ÚV SR, MPSVaR SR, MF SR

# 3. Zníženie miery neobsadených miest v štátnej správe na 5 %



- Viac ako 4 krát viac neobsadených miest ako medián EÚ (1,14 %) v odvetví verejnej správy (najmä policajti a vojaci)
- 21 rozpočtových kapitol s mierou voľných pracovných miest nad 5 %
- Zníženie na 5 % by znamenalo zrušenie 1,1 neobsadených miest a realokovalo 28 mil. eur

## 4. Naviazať valorizáciu miezd zdravotníckych pracovníkov na výšku inflácie

- Problém s každoročným vyjednávaním vyriešený automatom (naviazaným na priemernú mzdu v hospodárstve) = nedostatok flexibility
- Revízia navrhuje úpravu naviazania rastových koeficientov z priemernej mzdy v hospodárstve na infláciu, pri zachovaní rastu prostriedkov na mzdy na súčasnej úrovni
- Opatrenie by zabezpečilo zachovanie celkových výdavkov na mzdy, s posilnením dôrazu na variabilné zložky mzdy, ktoré môžu lepšie zohľadniť výkon a iné individuálne potreby v nemocniciach.

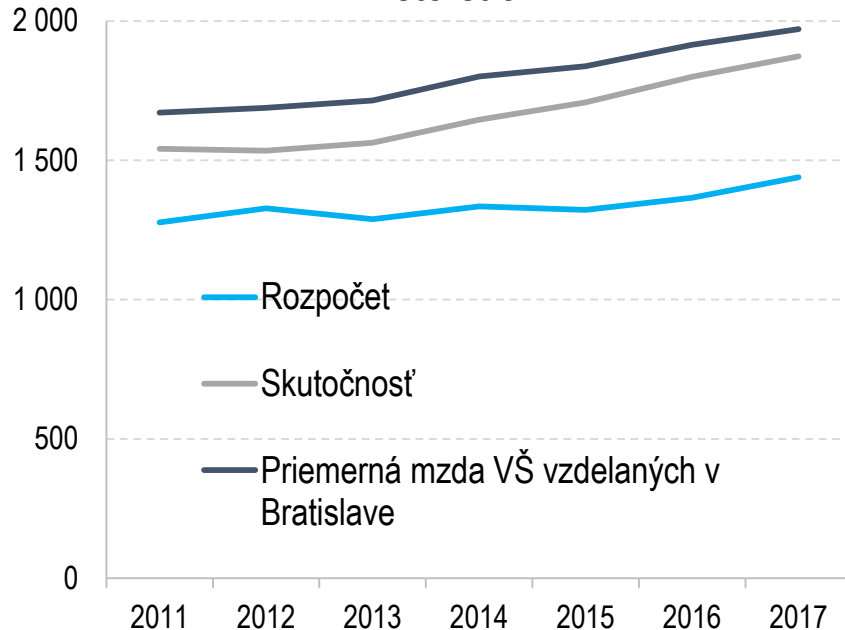
## 5. Zrušiť špecifické platové koeficienty vybraných inštitúcií

- Zamestnanci Kancelárie Národnej rady SR, Kancelárie prezidenta SR, Najvyššieho kontrolného úradu SR, Kancelárie verejného ochrancu práv, Kancelárie Ústavného súdu SR a vybraní zamestnanci Úradu vlády SR majú oproti ostatným štátnym zamestnancom vyššie tarifné mzdy
- **Zrušenie zvýhodnenia v týchto inštitúciách pri zachovaní súčasnej úrovne výdavkov by realokovalo 2,7 mil. eur.**

Inštitúcia	Priemerné zvýšenie tabuliek	Počet zamestnancov	Priemerná mzda (eur)	Ročné osobné náklady 2017 (v mil. eur)	Uvoľnené prostriedky (odhad v mil. eur)
Kancelária prezidenta SR	7%	61	2 379	2,3	0,2
Kancelária Národnej rady SR					
<i>z toho štátna služba</i>	20%	137	2 042	4,5	0,8
<i>z toho verejná služba</i>	12%	227	1 299	4,8	0,5
Kancelária Ústavného súdu SR	7%	77	1 543	1,9	0,1
Úrad vlády SR					
<i>z toho štátna služba</i>	20%	99	1 958	3,1	0,5
<i>z toho verejná služba</i>	20%	34	1 106	0,6	0,1
Najvyšší kontrolný úrad SR	7%	284	1 550	7,1	0,5
Kancelária verejného ochrancu práv					
<i>z toho štátna služba</i>	7%	23	1 631	0,6	0,04
<i>z toho verejná služba</i>	7%	11	1 124	0,2	0,01
<b>Spolu</b>		<b>953</b>	<b>1 873</b>	<b>25,3</b>	<b>2,7</b>

## 6. Rozpočtovať EÚ fondy na mzdy

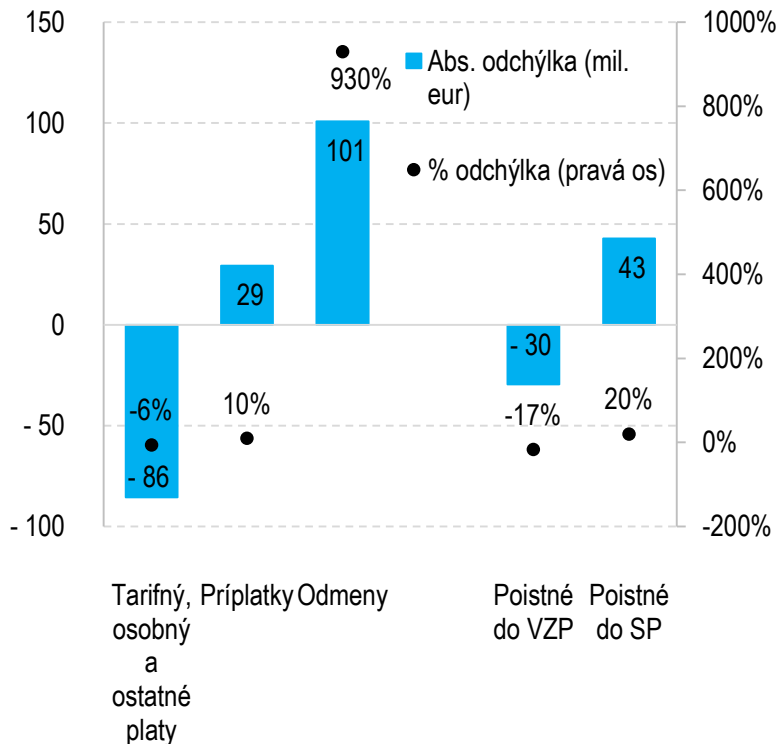
Porovnanie rozpočtovanej a skutočnej priemernej mzdy na úradoch ministerstiev



- **Priemerné mzdy na úradoch ministerstiev sú v porovnaní s rozpočtom vyššie o 20 % (330 eur),** najmä v dôsledku nerozpočtovania EÚ fondov
- V minulosti sa upustilo od rozpočtovania EÚ fondov na mzdy v dôsledku ich nízkej predvídateľnosti a vysokého počtu zmien počas roka
- Na druhej strane, počty (a mzdy) administratívnych kapacít sú ľahko predvídateľné
- Rozpočtovanie miezd administratívnych kapacít by zvýšilo transparentnosť a predvídateľnosť schváleného rozpočtu

# 7. Rozpočtovať odmeny v rozpočte verejnej správy

Priemerné odchýlky zložiek výdavkov na kompenzácie od rozpočtu, v mil. eur a % (2011-2019)

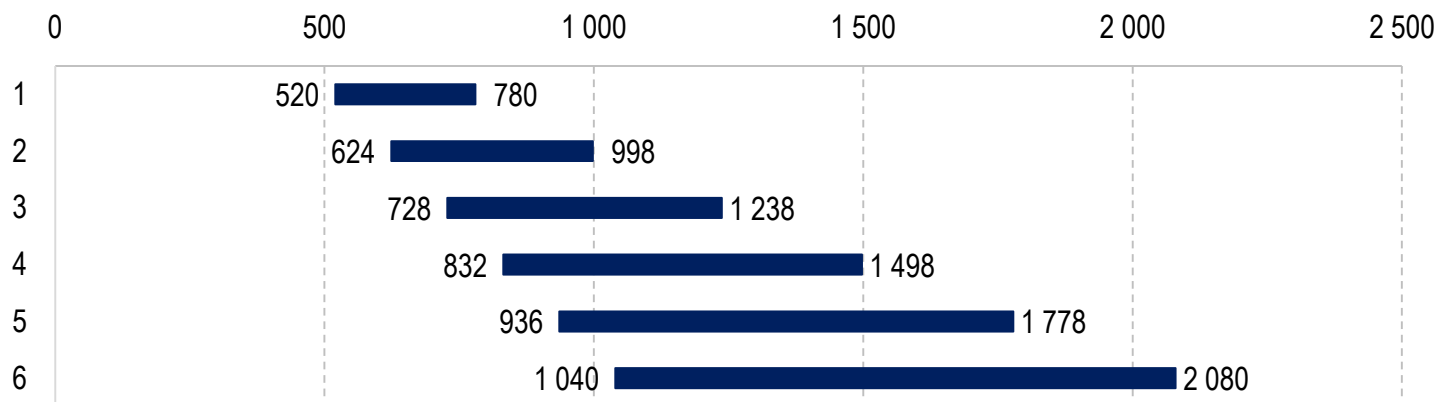


- **V štruktúre mzdových výdavkov dochádza k výrazným zmenám oproti rozpočtu**
- Výrazné rozdiely najmä v odmenách (0,5 % z celkových miezd v rozpočte vs. 6 % skutočnosť)
- **Bonusy, ako štandardný nástroj personálnej politiky, by mali byť uvedené už v rozpočte**
- Na zvýšenie transparentnosti a predvídateľnosti mzdových výdavkov je vhodné presnejšie rozpočtovať aj príplatky.

## 8. Zvýšiť flexibilitu v odmeňovaní štátnych a verejných zamestnancov s dôrazom na ich výkon

- **Nová legislatíva priniesla zlepšenie**, ale celková filozofia sa nezmenila
- Zlepšenie predstavuje menej tabuliek, menej platových tried a nižšia prémie za odslúžené roky
- Na druhej strane, pay scales stále robia systém rigidným
- Ambicióznejší návrh predstavoval širšie platové intervaly s manažérskou voľnosťou
- Revolúcia „voľnosti a zodpovednosti“ sa však neuskutočnila

### Návrh platových intervalov (ilustrácia)





## 9. Zvýšiť možnosti zamestnávania bakalárov v štátnej správe a prehodnotiť uznávanie praxe.

- V porovnaní s inými krajinami OECD má Slovensko nízky podiel absolventov končiacich vzdelávanie s titulom bakalára (20 % na Slovensku vs. 60 % v OECD)
- Príliš dlhé štúdium tak jednak viaže zdroje (finančné aj personálne), a tiež zdržiava študentov pri prechode do praxe.
- Podobne aj slovenskí úradníci majú vo väčšej miere ako je zvykom v EÚ ukončený druhý stupeň VŠ vzdelania (aj v porovnaní s ČR)

Podiel dosiahnutého vzdelania úradníkov\* (SES 2014)

	Zákonodarcovia, riadiaci pracovníci			Špecialisti, technici a odborní pracovníci			Administratívni pracovníci		
	SK	CZ	EÚ	SK	CZ	EÚ	SK	CZ	EÚ
ZŠ	0%	0%	3%	0%	0%	6%	3%	2%	19%
SŠ	17%	14%	14%	42%	59%	33%	68%	73%	56%
VŠ do 4 r.	3%	13%	32%	7%	11%	31%	8%	6%	16%
VŠ nad 4 r.	79%	74%	50%	52%	29%	30%	22%	19%	9%

\*Pracovník v sektore O, pracujúci ako riadiaci pracovník, špecialista, technický či odborný pracovník alebo administratívny pracovník.

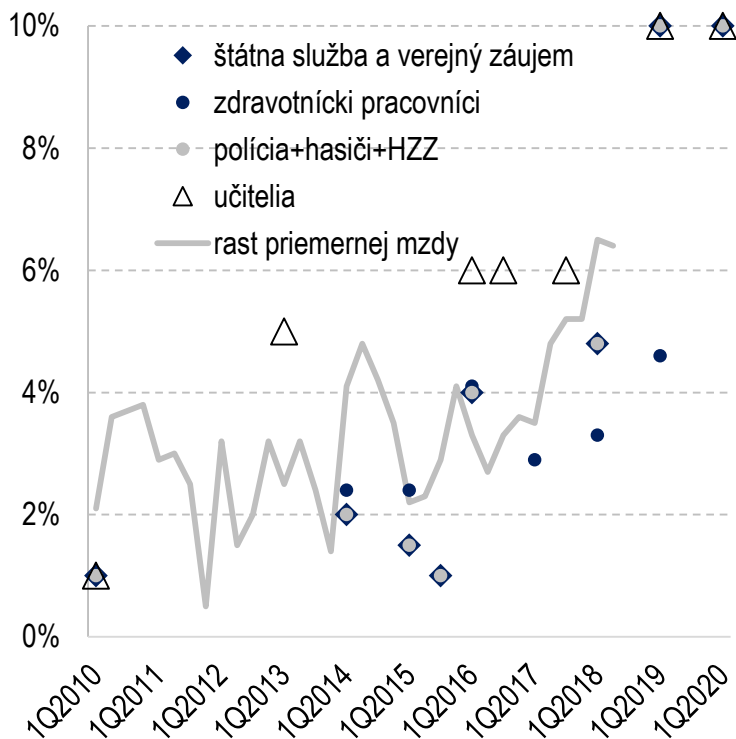
Zdroj: prepočty ÚHP z dát Eurostatu

# 10. Posilniť centrálné riadenie ľudských zdrojov

- Strategické riadenie a plánovanie ľudských zdrojov je naďalej decentralizované, chýba
  - dlhodobé plánovanie počtu zamestnancov,
  - analýza konzistentnosti rôznych kompenzačných schém
  - riadenie líderstva a kariéry
  - programy pre talentovaných úradníkov a podpora rotácie úradníkov medzi služobnými úradmi
  - vlastník ďalších, náročnejších otázok (systém regionálneho odmeňovania, organizácia kolektívneho vyjednávania atď.)
- **Navrhujeme vypracovať analýzu inštitucionálneho usporiadania, plánovania a riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe**, ktorá by pomenovala úlohy jednotlivých aktérov
  - Plánovanie a financovanie mzdových výdavkov – MF SR, ÚV SR
  - Z pohľadu odmeňovacích predpisov – ÚV SR, ministerstvá školstva, zdravotníctva a práce

# 11. Prehodnotiť inštitucionálne usporiadanie kolektívneho vyjednávania

**Vyjednaný rast plátov vybraných skupín (% rastu oproti rovnakému obdobiu predchádzajúceho roka)**



- Kolektívne vyjednávanie vo verejnom sektore na Slovensku generuje rovnakú relatívnu valorizáciu pre väčšinu profesií napriek ich rozdielnej konkurencieschopnosti v odmeňovaní
- **Navrhujeme oddelenie vyjednávania o jednotlivých profesiách alebo zavedenie špecifickej sektorovej minimálnej mzdy**
- Rovnako by mohlo pomôcť **prenesenie zodpovednosti na samosprávy**

## 12. Zaviest' príspevky zohľadňujúce regionálne rozdielnu mzdovú úroveň

- Rigidná štruktúra miezd vo verejnom sektore vedie k výrazným regionálnym rozdielom v súťaživosti, čo môže viesť k nižšej motivácii v drahých regiónoch
- Štúdie z Veľkej Británie ukazujú efekt na výsledky v zdravotníctve
- Podobná analýza tohto efektu by mala byť vykonaná aj na Slovensku,
- V prípade vplyvu na kvalitu služieb by mali byť zavedené príspevky na kompenzáciu zamestnancom pracujúcich v drahých regiónoch

Podiel verejných zamestnancov zarábajúcich viac ako mediánovú mzdu porovnateľných zamestnancov súkromného sektora a regiónu.

