

Efektívna verejná správa

Effective public administration

Andrea Jankurová

Kľúčové slová:

verejná správa, reforma, modernizácia verejnej správy, kompetencie.

Key words:

public administration, reform, modernization, competences.

Uvod

Verejná správa predstavuje poskytovanie správnych činností súvisiacich s poskytovaním verejných služieb ako na centrálnej, tak i na miestnej úrovni a to v stanovenom rozsahu, považovanom za potrebný a účelný. P. Škultéty definuje, že „správna veda je vednou disciplínou, ktorá skúma organizáciu a činnosť verejnej správy v jej skutočnej a reálnej podobe“ a verejná správa podľa neho „pozostáva z troch základných zložiek, a to štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnych inštitúcií (korporácií)”¹. Pojem verejná správa je súčasťou všeobecného pojmu „správa“. Verejná správa patrí neodmysliteľne k základným funkciám moderného štátu a chápe sa predovšetkým ako služba občanom (v širokom zmysle, zahŕňajúcim aj jej funkcie ochranné, výchovné, zásahové a donucovacie). Takéto chápanie má úplne zásadný význam pre vymedzenie všetkých funkcií, foriem, princípov a metód činnosti verejnej správy ako celku i jej jednotlivých orgánov a pracovníkov. Vo všeobecnosti má v posledných desaťročiach verejná správa prostredníctvom demokratizácie, zefektívňovania a zvyšovaním transparentnosti tendencie k zmenám najmä v oblastiach:

- obrat k manažmentu zameranému na výkony a výsledky a vytváranie podnetov podporujúcich efektívne fungovanie administratívneho systému;
- väčšia manažérska flexibilita vo finančnom riadení správy a zvýšená zodpovednosť správnych manažérov za dosahovanie stanovených cieľov;
- prechod k odmeňovaniu podľa výkonu, podložený personalizovanými zmluvami;
- zodpovednosť voči klientom (užívateľom, občanom atď.) A väčšiu pozornosť k individuálnym potrebám užívateľov;
- orientácia na používanie mechanizmov trhového typu (vytváranie konkurenčného prostredia, súťaže a pod.) vo verejnom sektore;
- prenos niektorých doteraz verejnoprávnych aktivít na súkromnoprávne inštitúcie a podniky;
- využívanie informačných a komunikačných technológií k rozvoju nových foriem služieb verejnosti a k zvyšovaniu ich dostupnosti a kvality.

Slovenská republika si prostredníctvom svojich národných strategických cieľov stanovila úlohu napĺňania priorít stratégie Európa 2020, ktoré boli pre slovenské podmienkach rozpracované v Národnom programe reforiem pre roky rokov 2011–2014, schválenom uznesením vlády č. 256 z 20. apríla 2011 a opakovane aktualizované v Národnom programe reforiem 2013, ktorý bol schválený uznesením vlády č. 198 z 24. apríla 2013. Hlavným cieľom sociálnej a hospodárskej politiky je dosiahnuť vyššiu kvalitu života a to taktiež prostredníctvom modernej, profesionálnej, efektívnej, spoľahlivej a transparentnej verejnej správy v Slovenskej republike v roku 2020. Verejná správa, ktorá má dôveru občanov a motivuje ich k aktívnej účasti na správe a rozvoji prostredníctvom vzájomného dialógu, je totiž kľúčovým partnerom v ekonomickom vývoji a poskytovaní služieb a mechanizmov správy pre vykonávanie hodnôt sociálnej súdržnosti a rovnosti príležitostí. Ďalším významným materiálom bol pozičný dokument Komisie k vypracovaniu Partnerskej dohody a programov na Slovensku na roky na roky 2014–2020, kde sa vytvoril rámec pre dialóg medzi EK a SR a v rámci ktorého boli s prihliadnutím na špecifické dokumenty a odporúčania pre jednotlivé krajiny navrhnuté vzájomne sa dopĺňajúce a posilňujúce priority financovania v súlade so špecifickými výzvami pre krajiny:

- podnikateľské prostredie priaznivé pre inovácie;

¹ Škultéty P. Verejná správa a správne právo / P. Škultéty. – Bratislava : VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2008. – 204 s.
Škultéty P. Správne právo hmotné. Všeobecná a osobitná časť / P. Škultéty a kol. – Bratislava : VO PF UK, 2000. – 250 s.

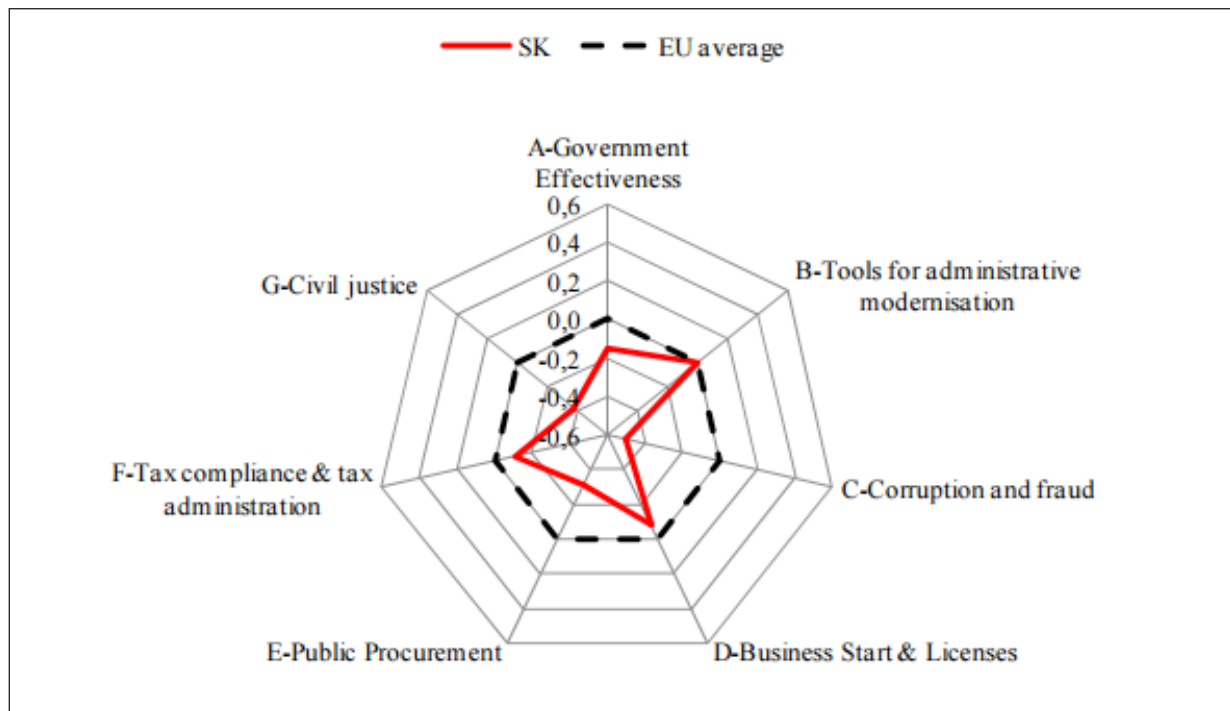
- infraštruktúra pre hospodársky rast a tvorbu pracovných miest;
- rast ľudského kapitálu a zlepšenie účasti na pracovnom trhu;
- udržateľné a efektívne využívanie prírodných zdrojov;
- moderná a odborná verejná správa.

Verejná správa sa na Slovensku už dlhú dobu nachádza v dôsledku nesystémového prístupu predchádzajúcich vlád v akejsi patovej situácii v oblasti verejnej správy. Neustále je nám na jednej strane vyčítaná nekompetentnosť a neschopnosť orgánov verejnej správy, zatiaľ čo na strane druhej reformy verejnej správy, jej modernizácia a prispôbenie sa normám krajín Európskej únie neboli dlhodobo zahrňané do priorít. Hoci už koncepcia reformy verejnej správy, prijatá v r. 2000 vládou Slovenskej republiky definovala, že je vhodné pri koncipovaní štátu vychádzať z ideových koncepcií moderných európskych štátov a hľadať inšpirácie, ktoré sú kompatibilné s danosťami Slovenskej republiky a podľa ktorej sa „*Moderný štát sa spája s pojmom konštitucionalizmus. Je to systém regulácie základných politických procesov a inštitúcií v štáte, ktoré sú založené na zvrchovanosti ľudu a ktorú sa nositeľ moci v štáte súčasne zaväzuje vykonávať iba pomocou ústavných prostriedkov a pravidiel reprezentatívnej demokracie. K základným princípom konštitucionálneho chápania štátu patria: zvrchovanosť ľudu, reprezentatívna demokracia, princíp väčšiny, princíp obmedzenia moci a ochrany menšín, časové obmedzenie mocenských funkcií, princíp delby moci, princíp nedotknuteľnosti základných práv a slobôd*“. Taktiež napriek tomu, že v období rokov 1998 až 2005 boli vykonané strategické reformné kroky, neprítomnosť resp. neprijímanie analytických materiálov a kritérií pre rozhodovanie o postupe reforiem neustále a naďalej poukazovala najmä na tendenčné rozhodnutia, predovšetkým s cieľom získať politické výhody. Negatívny výsledok pre komplexný, systematický a dlhodobý proces modernizácie verejnej správy, ako aj rozhodnutia o rozsahu a forme decentralizáciu mal nestabilitu politickej situácie. Časté zmeny vlád spôsobil odloženie systematický prístup k riešeniu už viac ako jeden termín. Zmeny v poňatí reformy verejnej správy slúžiť vláducej politickej telo ako nástroj k upevneniu moci než ako službu verejnosti. Debata tiež chýba verejná politika v oblasti reformy verejnej správy. Ako poukazuje J. Králik, reforma verejnej správy nemá prirodzený charakter vychádzajúci od občanov sa nevykonáva kvôli tlaku situáciách, v reálnom živote, ale preto, že reforma verejnej správy na slovenských je stále pod tlakom ekonomickej a politickej transformácie spoločnosti a preto, reforma verejnej správy o slovenskom nestabilné a dlhodobý charakter. V niektorých prípadoch dokonca „povahu politického násilia“².

Podľa analýzy skupiny expertov OECD pre verejnú správu, realizovanej mapovaním verejnej správy na Slovensku počas jedného celého roka ako súčasť národného projektu s názvom „Budovanie kapacít a zlepšenie efektivity verejnej správy na Slovensku“, ktorý má prispieť k vyššej efektivite poskytovaných verejných služieb orientovaných na občana a k kvalifikovaniu verejnej správy vrátane ľudských zdrojov, však dnes Slovensko čelí dvom kľúčovým výzvam. Prvou z nich je potreba lepšej koordinácie pri implementácii prierezových politik pod vedením tzv. centra vlády, tvoreného kľúčovými inštitúciami verejnej správy. Takéto inštitucionálne nastavenie strategického riadenia je podobné v drvivej väčšine krajín OECD. Analýza predpokladá, že lepšia spolupráca a komunikácia medzi zložkami centra vlády môže zlepšiť napríklad prepojenie politik a programov s výdavkami, odstrániť niektoré nedostatky a zbytočné duplicity. Druhou nemenej dôležitou výzvou je potreba posilnenia analytických kapacít na kľúčových ministerstvách s cieľom efektívnejšieho využitia dostupných dát, na základe ktorých je potrebné prijímať strategické rozhodnutia o politikách, službách, zákonoch a investíciách.

Predchádzajúce analýzy a medzinárodné hodnotenia verejnej správy SR realizované nezávislými inštitúciami poukazujú oveľa ráznejšie na potrebu a nutnosť modernizácie verejnej správy na Slovensku. Vychádzajúc z hodnotenia celkového výkonu verejnej správy „Excelentnosť vo verejnej správe pre konkurencieschopnosť v členských štátoch EÚ“ z roku 2012 („Excellence in public administration for competitiveness in EU Member States“), kde sa Slovenská republika umiestnila na podstatne nižšej úrovni ako bol priemer členských štátov Európskej únie, konkrétne: „*Pokiaľ ide o celkový výkon verejnej správy Slovensko vystupuje výrazne horšie ako priemer EÚ. Inými slovami, vnímanie kvality verejných služieb a kvality vykonávania politiky naznačujú relatívne slabú výkonnosť*“. Pre príklad uvádzame aj graf poukazujúci na skutočne podpriemernú výkonnosť vo všetkých oblastiach verejnej správy SR.

² Králik J. Nerovnosti v koncepte reforiem verejnej správy na Slovensku / J. Králik // Vybrané problémy verejnej správy : Acta Universitatis Sanctorum Cyrilli et Methodii Tyrnaviae: Res Publica 2010. – Trnava : Inštitút sociálnych vied UCM v Trnave, 2011. – S. 171.



Obr. č. 1: Súhrnné ukazovatele graf: Slovensko

Zdroj: EU (2012) *Excellence in public administration for competitiveness in EU Member States*

Výklad: graf ukazuje odvedenie indikátora krajiny, voči priemeru EÚ. Kladné hodnoty znamenajú lepšiu ako priemernú výkonnosť, záporné hodnoty označujú podpriemernú výkonnosť v príslušnom odbore.

Taktiež v hodnotení, realizovanom Svetovou bankou (World Bank, 2012) sa Slovenská republika žiaľ zaraďuje medzi najmenej vyspelé krajiny v oblasti fungovania verejnej správy. Asi najpriekaznejším ukazovateľom s najvyššou vypovedacou schopnosťou je tzv. celkový index úrovne verejnej správy, ktorý v sebe zahŕňa až šesť indikátorov – efektivita VS, otvorenosť VS, kontrola korupcie, vymožitelnosť práva, kvalita regulácie a politická stabilita. Viac-menej bez prekvapenia, aj podľa tohto indexu sa SR zaradila medzi najmenej vyspelé krajiny Európskej únie, čo svedčí o nutnosti podpory reformy modernizácie verejnej správy, skvalitňovanie procesov vo verejnej správe a orientovanie sa na potreby občanov. Vo všeobecnosti z uvedených analýz vyplýva najmä byrokracia a najmä tradičné chápanie verejnej správy, pre ktoré sú typické papiere, pečiatky a atramentové podpisy, čo môže tvoriť takpovediac neprekonateľnú prekážku v efektívnom fungovaní verejnej správy na Slovensku. Veľké množstvo zautomatizovateľných procesov sa týmto tradičným postupom značne komplikuje. Riešenie predstavuje prechod na E-government, čo umožní optimalizáciu a informatizáciu procesov s využitím IKT vybudovanie inteligentnej verejnej správy na Slovensku (Smart government).

Reforma verejnej správy

Reforma verejnej správy sa dá posudzovať ako priebeh zmeny výkonných procedúr uplatňovaných v oblasti verejných služieb, ktoré už nie sú v súlade s očakávaniami politického a spoločenského prostredia. Okrem iného k dynamickosti administratívnej reformy prispieva i vplyv politických strán a ideológií, autorita úradníkov na smerovanie reformy a taktiež je to povedzme dosah celospoločenských udalostí na reformu správy³.

Už v rámci Programového vyhlásenia vlády Slovenskej republiky na obdobie rokov 2012–2016, je možné zaznamenať principiálne deklaratórne ustanovenia v oblasti potrebných reforiem verejnej správy, ktoré naznačujú ciele vlády Slovenskej republiky v oblasti verejnej správy, konkrétne ide napríklad o toto ustanovenie: „Globálnym cieľom vlády pri riadení verejnej správy je skvalitnenie činnosti subjektov verejnej správy a verejných služieb na podporu sociálno-ekonomického rastu SR a zvýšenie kvalitatívnych parametrov života občanov. Piliermi tohto cieľa

³ Cirner M. Reforma verejnej správy / M. Cirner // Dudinská I. Politologické penzum / I. Dudinská (ed.). – Prešov : Vydavateľstvo PU, 2012. – S. 89.

budú ekonomizácia, informatizácia a personálny rozvoj vo všetkých štruktúrach verejnej správy". V kontexte posúdenia uvedeného smerovania vlády Slovenskej republiky v oblasti reforiem verejnej správy hodnotíme veľmi pozitívne koncept ponímania verejnej správy ako verejnej služby poskytovanej štátnemu občanovi, špeciálne ak sa očakáva nastavenie verejnej správy na báze efektivity, založenou na systéme pilierov jej výstavby, kde môžeme zaradiť pilier ekonomizácie, informatizácie a personálneho rozvoja verejnej správy.

Vychádzajúc z dokumentu Základné východiská reformy verejnej správy v Slovenskej republike je víziou reformy verejnej správy na Slovensku do roku 2020: „*Proklientsky orientovaná, transparentná verejná správa, poskytujúca svoje služby rýchlo, efektívne a kvalitne, v záujme podpory udržateľného rastu, tvorby pracovných miest a sociálnej inklúzie*“. **Kvalitná verejná správa** je totiž podľa tohto dokumentu **jednou z kľúčových podmienok a zároveň stimulačným faktorom pre podporu hospodárskeho rastu, tvorby pracovných miest a sociálnej inklúzie**: *efektívna verejná správa je predpokladom pre rozvoj a implementáciu politík, ktoré budujú dôveru, podporujú investície a inkluzívny, udržateľný rozvoj.*

Program ESO – Efektívna, Spoľahlivá a Otvorená štátna správa

Je program ESO – Efektívna, Spoľahlivá a Otvorená štátna správa, po doterajších skúsenostiach, tým adekvátnym spôsobom reformy verejnej správy v SR? Táto reforma, schválená uznesením vlády Slovenskej republiky č. 164/2012, zo dňa 27.4. 2012 a zákonom č.345/2012 Z.z o niektorých opatreniach v miestnej štátnej správe, si za cieľ a víziu kladie, aby „*občan a podnikateľ vybavil všetky špecializované transakcie zabezpečované štátom jednoducho a s minimálnymi nákladmi. Pri styku so štátom môže maximálne využívať elektronické prostriedky a pri osobnom vybavovaní nemusí navštevovať žiadne ďalšie špecializované úrady na rôznych miestach. Štátna správa je z pohľadu občana a podnikateľských subjektov jednoduchá, prehľadná a dostupná. Štátna správa je štíhla, pružná, funguje udržateľne, transparentne a s minimálnymi nákladmi*“. Ide o doposiaľ najväčšiu plánovanú reformu štátnej správy od roku 1989 a jej ambíciou je zefektívniť fungovanie, zabezpečiť kvalitu, transparentnosť a dostupnosť verejnej správy pre občana.

Jednotlivé opatrenia reformy ESO, aj vzhľadom na rozsiahlosť reformy, boli naplánované na postupné implementovanie až do roku 2020 nasledovne:

- integrácia špecializovanej miestnej štátnej správy – do polovice roka 2014;
- sprevádzkovanie klientskych centier pre občanov – 2014/2015;
- optimalizácia výkonu štátnej správy, optimalizácia procesov a štruktúr ústredných orgánov štátnej správy, optimalizácia procesov a výkonu samosprávy – 2014–2020.

Program ESO je realizovaný prostredníctvom Operačného programu Efektívna verejná správa (ďalej iba „OP EVS“), ktorý predstavuje úplne nový operačný program, implementovaný v aktuálnom programovom období 2014–2020 po prvýkrát. OP EVS spadá pod Európsky sociálny fond a ide o prvý operačný program venovaný čisto verejnej správe. Víziou OP EVS je postaviť občana do centra pozornosti a poskytovať kvalitné verejné služby obyvateľom v každej fáze života či podnikania. Prioritnými oblasťami OP EVS sú: efektívny súdny systém a zvýšená vymáhateľnosť práva, efektívny systém výberu ciel a daní, nekorupčná a transparentná verejná správa, moderné riadenie ľudských zdrojov a kompetentní zamestnanci vo verejnej správe, transparentné verejné obstarávanie, kvalitný systém merania dopadov regulácií a partnerstvá pri tvorbe verejnej politiky. Realizácia operačného programu prispeje k plneniu národného strategického cieľa, ktorým je moderná, odborná, efektívna, spoľahlivá, nekorupčná a transparentná verejná správa v Slovenskej republike. Občania Slovenskej republiky si budú môcť vybaviť svoje záležitosti rýchlejšie a jednoduchošie.

Medzi hlavné ciele programu ESO patrí:

- 1) reštrukturalizácia a optimalizácia štruktúr a procesných modelov realizovaných na úrovni ministerstiev;
- 2) reštrukturalizácia, skvalitnenie a optimalizácia služieb poskytovaných štátnou správou občanom prostredníctvom úradov miestnej štátnej správy;
- 3) zefektívnenie riadenia a poskytovanie služieb štátnej správy poskytovaných obcami;
- 4) zvýšenie efektivity a kvality výkonu štátnej správy;
- 5) zvýšenie transparentnosti a dostupnosti služieb, zníženie byrokracie a finančného zaťaženia občanov;
- 6) zaviesť nové metódy riadenia štátnej správy;
- 7) zjednodušenie, integrovanie a vytvorenie transparentnejšej štruktúry miestnej štátnej správy a vytvorenie jednotných kontaktných miest (KAMO) pre občanov a podnikateľov;
- 8) zníženie nákladov na poskytovanie služieb verejnej správy;
- 9) vykonať audit ústrednej štátnej správy a implementovať opatrenia.

Z hodnotenia Národného programu reforiem Slovenskej republiky 2016 vyplýva, že realizácia programu ESO pokračuje úspešne. V kontexte zlepšenia fungovania verejnej správy je pozitívne, že od štátnych a miestnych orgánov verejnej správy sa postupne odčleňujú a následne reorganizujú podporné služby, ako napríklad správa budov, účtovníctvo, personalistika, IT alebo verejné obstarávanie. Takisto úspešne pokračuje otváranie klientskych centier. Ku koncu roka 2015 vzniklo na okresných úradoch 43 klientskych centier, do konca februára 2016 vznikli ďalšie 4 centrá následne v priebehu marca 2016 boli otvorené ďalšie 2 klientske centrá. Celkovo má MV SR v pláne otvoriť 79 klientskych centier a tým aj naplniť cieľ racionalizácie procesov a zvyšovanie vnútornej efektívnosti vo všetkých organizáciách štátu.

Záver

Slovensku sa vo veľkej miere vyčíta skostnatelosť, skorumpovanosť a neefektivita verejnej správy. Často je taktiež vyčítaná sektorová orientácia verejných politík a nízka participácia občanov na rozhodovaní o veciach verejných⁴.

Primárnym cieľom prebiehajúcej reformy a tiež dôsledné plnenie koncepcie zvyšovania vo verejnej správy, s potrebou vytvorenia podmienok pre zvyšovanie kompetentosti zamestnancov verejnej správy nám umožňuje realizovať zmenu tak, aby už aj orgány verejnej správy poskytovali adekvátne verejné služby pre fyzické i právnické osoby na požadovanej úrovni, ktorá bude naplnením cieľa vytvoriť moderný a efektívny orgán verejnej správy fungujúci pre ľudí. Cieľom a očakávaným dopadom je odbremenenie občana od zbytočnej administratívnej záťaže, spojenej najmä s návštevou úradov, poskytovaním multiplicitných informácií viacerým úradom a pod. Každý občan by teda mal ako protihodnotu za svoje dane dostať služby adekvátne 21. storočiu. V súčasnosti realizovaný program ESO by mal priniesť občanom SR práve zlepšenú komunikáciu s verejnou správou a priblížiť výkon štátnej správy bližšie k nemu. Národná stratégia SR je podľa vyššie uvedeného definovaná tak, aby podporovala plnenie priorít stratégie Európa 2020 a prispieť tak k dosiahnutiu cieľov Národného programu reforiem Slovenskej republiky, ako aj požiadaviek vyplývajúcich z právnych predpisov EÚ v príslušných oblastiach a tiež potrieb na národnej, resp. regionálnej a miestnej úrovni, s cieľom zabezpečiť predpoklady pre udržateľný a inkluzívny rast prostredníctvom komplexnej reformy verejnej správy Slovenskej republiky⁵. Ostáva nám veriť, že práve táto reforma povedie k skutočne modernej verejnej správe, poskytujúcej kvalitné služby.

Zhrnutie

Modernizácia a reforma verejnej správy je súčasťou dynamických zmien odohrávajúcich sa na Slovensku od roku 1992. Reforma verejnej správy, však nie je len súhrnom nezlučiteľných rozhodnutí, ale vyžaduje komplexný prístup. Je založená na dlhodobej stratégii, ktorá zahŕňa okrem zmien v územno-správnom usporiadaní procesu zvyšovania profesionality, kompetencie a etiky vo verejnej správe, taktiež zvyšovanie kvality verejnej správy v prospech spoločnosti a rozvoja ľudských zdrojov, tj vzdelávania a odbornej prípravy zamestnancov a vedúcich pracovníkov vo verejnom sektore. Cieľom príspevku je zhrnúť doterajšie koncepcie reformy verejnej správy v štádiu s dôrazom na stav realizácie aktuálnej reformy verejnej správy – programu ESO.

⁴ Kováčová N. Politická participácia občanov v podmienkach SR. 1. vyd. / N. Kováčová. – Sládkovičovo : Vysoká škola Danubius s.r.o., 2014. – 164 s.

Masár D. Participácia a udržateľný rozvoj: spôsoby zapojenia občanov, spoločnosti a organizácií / D. Masár, D. Kollár // Evropská unie – rozporuplnosť alebo složitost. – České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií, o.p.s., 2015. – S. 29–38.

⁵ Čajka P. Europe 2020 Strategy: Evaluation, Implementation, and Prognoses for the Slovak Republic / P. Čajka, P. Terem, L. Rýsová // Economics and Sociology. – 2015. – Vol. 8. – № 2. – P. 154–171.

Summary

Modernization and reform of public administration is part of the dynamic changes taking place in Slovakia since 1992. Public administration reform, however, is not just a summary of incompatible decisions, but requires a comprehensive approach. It is based on long-term strategy, which includes, in addition to changes within the territorial-administrative organization of the process of increasing professionalism, competence and ethics in public administration, enhancing the quality of public administration in benefit of society and the development of human resources, i.e. education and training of employees and managers of the public sector. The aim of this paper is to summarize the existing concept of public administration reform in the transformation stage, and so far have achieved the implementation of public administration reform with emphasis on aspects of development needs also the competence of the human factor in public administration.

Použitá literatúra:

1. Cirner M. Reforma verejnej správy / M. Cirner // Dudinská I. Politologické penzum / I. Dudinská (ed.). – Prešov : Vydavateľstvo PU, 2012. – S. 89.
2. Čajka P. Europe 2020 Strategy: Evaluation, Implementation, and Prognoses for the Slovak Republic / P. Čajka, P. Terem, L. Rýsová // Economics and Sociology. – 2015. – Vol. 8. – № 2. – P. 154–171.
3. Klus M. Verejná správa Slovenskej republiky a jej manažment od roku 1989 / M. Klus, E. Kováčová // Koprlová J. Vybrané problémy verejnej správy : [CD-ROM] / J. Koprlová. – Trnava : Inštitút sociálnych vied UCM v Trnave, 2011.
4. Kováčová E. Verejná správa a jej súvislosti / E. Kováčová. – Banská Bystrica : FPVaMV UMB, 2011. – 194 s.
5. Kováčová N. Politická participácia občanov v podmienkach SR. 1. vyd. / N. Kováčová. – Sládkovičovo : Vysoká škola Danubius s.r.o., 2014. – 164 s.
6. Králik J. Nerovnosti v koncepte reforiem verejnej správy na Slovensku / J. Králik // Vybrané problémy verejnej správy : Acta Universitatis Sanctorum Cyrilli et Methodii Tyrnaviae: Res Publica 2010. – Trnava : Inštitút sociálnych vied UCM v Trnave, 2011. – S. 171.
7. Masár D. Participácia a udržateľný rozvoj: spôsoby zapojenia občanov, spoločnosti a organizácií / D. Masár, D. Kollár // Evropská unie – rozporuplnosť alebo složitnosť. – České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií, o.p.s., 2015. – S. 29–38.
8. Škultéty P. Verejná správa a správne právo / P. Škultéty. – Bratislava : VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2008. – 204 s.
9. Škultéty P. Správne právo hmotné. Všeobecná a osobitná časť / P. Škultéty a kol. – Bratislava : VO PF UK, 2000. – 250 s.
10. Slovak Republic: Better Co-ordination for Better Policies, Services and Results // OECD Publishing [Elektronické zdroje]. – Režim prístupu : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264247635-en>.
11. Komunálna reforma – materiál na verejnú diskusiu, Úrad vlády SR, 2004.
12. Koncepcia modernizácie územnej samosprávy, Úrad vlády SR, 2009.
13. MV SR (2013) Operačný program Efektívna verejná správa.
14. Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na obdobie rokov 2012–2016, z mája 2012.
15. Program ESO (Efektívna, Spoľahlivá a Otvorená štátna), č. materiálu: UV-14892/2012, schválený uznesením vlády Slovenskej republiky č. 164/2012.
16. Uznesenie vlády Slovenskej Republiky č. 164 z 27. apríla 2012 k programu ESO (Efektívna, Spoľahlivá a Otvorená štátna správa).