
Závěrečná zpráva

Návrh optimálního modelu řízení vybraných zřízených organizací a založených obchodních společností a jejich vzájemné spolupráce

II. etapa

Procesní řízení – Zefektivnění řízení zřízených příspěvkových organizací a založených obchodních společností Pardubickým krajem

Předkládá: HEXPERT a.s., zhotovitel projektu
Vedoucí projektu: Ing. Jiří Šisler
Zpracovatelé: Ing. Ivo Nováček, Ing. Bořek Málek
Datum: 30.01.2012

Obsah

1. Úvod	4
2. Metodika přístupu řešení v jednotlivých oblastech	5
2.1 Oblast organizačně - právní	6
2.1.1 Úvod – situace v Krajských nemocnicích	6
2.1.2 SWOT analýza „krajských nemocnic“	8
2.1.3 Specifikace	9
2.1.4 Sdružení společností – holding	13
2.2 Oblast ekonomiky	14
2.3 Oblast informatiky	16
2.4 Oblast komunikace a řízení managementu organizací	16
2.4.1 Procesní model	17
2.4.2 Kompetenční model	17
2.4.3 Strategie řízení odvětví	19
2.4.4 Adaptace pracovních pozic zapojených v procesu	19
2.5 Oblast rozvoje	19
2.5.1 Proces řízení rozvoje	19
2.5.2 Základní strategické pojmy	21
2.6 Oblast provozu	23
3. Výstupy řešení v jednotlivých oblastech	24
3.1 Oblast organizačně právní	24
3.1.1 Alternativy řešení v oblasti krajských nemocnic	24
3.1.2 Vize střediska sdílených služeb	25
3.1.3 Právní subjektivita	28
3.1.4 Proces zavedení	28
3.1.5 Podmínky pro úspěšnou realizaci projektu	32
3.1.6 Jednotné řízení investic	34
3.2 Oblast ekonomiky	39
3.3 Oblast informatiky	44
3.4 Oblast komunikace a řízení managementu organizací	47
3.4.1 Procesní model	47
3.4.2 Kompetenční model	53

3.4.3	Strategie řízení odvětví.....	56
3.4.4	Adaptace pracovních pozic zapojených v procesu	62
3.5	Oblast rozvoje.....	67
3.5.1	Analýza horizontálních strategických dokumentů	67
3.5.2	Doporučené řešení	75
3.6	Oblast provozu.....	78
	Přílohy.....	81
	Příloha 1 – Metodické návody pro tvorbu části strategií	81
	Příloha č.2 - Sumární přehled výstupů dotazníkového šetření	89

1. Úvod

Tato závěrečná zpráva II. etapy projektu „Procesní řízení – Zefektivnění řízení zřízených příspěvkových organizací a založených obchodních společností Pardubickým krajem“ je výstupním dokumentem II. etapy se zaměřením na „Návrh optimálního modelu řízení vybraných zřízených organizací a založených obchodních společností a jejich vzájemné spolupráce“.

Zpráva vychází z výsledků předcházející I. etapy projektu, kterou společnost HEXPERT a.s. zpracovala, a která byla schválena Radou Pardubického kraje v první polovině letošního roku. Předcházející etapa spolupráce byla koncipována především jako analytická a její výsledky byly použity ke zmapování a detailnímu pochopení způsobu komunikace mezi Krajským úřadem Pardubického kraje na jedné a jím zřízenými příspěvkovými organizacemi a založenými obchodními společnostmi na straně druhé.

Součástí analýzy bylo i vymezení principů řízení příspěvkových organizací a založených obchodních společností ze strany Krajského úřadu Pardubického kraje. V průběhu analýzy a oponentního řízení výstupů I. etapy byly identifikovány oblasti, na něž by se další fáze projektu měla zvýšenou mírou zaměřit. Toto akcentování určitého okruhu problematik je třeba chápat jako zdůraznění tematických oblastí, na něž bude v této II. a III. závěrečné fázi koncentrováno těžiště činností. Zaměření projektu je ve své podstatě velmi široké a upřesnění oblastí spolupráce je zdůrazněním významu níže vyjmenovaných témat a požadavek na hlubší propracování právě těchto zmíněných aktivit.

Zpráva je strukturována do dvou základních částí. Následující druhá kapitola se zabývá metodikou a principy přístupu k řešení v šesti vyspecifikovaných oblastech. Třetí kapitola uvádí výstupy řešení v těchto oblastech, kterými jsou:

- Oblast organizačně – právní
- Oblast ekonomiky
- Oblast informatiky
- Oblast komunikace a řízení managementu organizací
- Oblast rozvoje
- Oblast provozu.

2. Metodika přístupu řešení v jednotlivých oblastech

Oblast organizačně právní

- Rozpracovat porovnání z hlediska ekonomického, organizačního a řízení procesů varianty holdingového uspořádání nemocnic.

Oblast ekonomiky

- Rozpracovat možnost sdružení dodavatelského zajištění ekonomických a mzdových agend cestou vytvoření společných ekonomických útvarů organizací, případně centrálního zúčtovacího střediska

Oblast informatiky

- Rozpracovat systém centralizované správy informačních technologií zajišťované Krajským úřadem Pardubického kraje, případně nově založenou organizací

Oblast komunikace a řízení managementu organizací

- Na základě identifikovaných řídicích a podpůrných procesů souvisejících s komunikací a řízením zřízených příspěvkových organizací a založených obchodních společností navrhnout optimální model řízení, který bude zaměřený na: subjekty zapojené do řízení, strategii řízení odvětví, adaptaci subjektů zapojených v procesu a návrh optimalizace personálního vybavení.

Oblast rozvoje

- Rozpracovat proces jednotného řízení rozvoje zakládaných a zřizovaných organizací ze strany KrÚ Pk

Oblast provozu

- Navrhnout varianty sdruženého či centralizovaného zásobování pro zařízení v sociální oblasti formou využití společného nákupu materiálu a služeb (smyslem je návrh a vyhodnocení zásobovacích procesů a zajišťování externích dodávek služeb, definice právní formy je až výslednou formou návrhu).

2.1 Oblast organizačně - právní

2.1.1 Úvod – situace v Krajských nemocnicích

Předmětem předkládaného návrhu je zajištění centralizace procesů v rámci nemocnic poskytujících akutní péči zřizovaných Pardubickým krajem. Jedná se o akciové společnosti: Chrudimská nemocnice, a.s. (dále jen ChN), Litomyšlská nemocnice, a.s. (dále jen LN), Orlickoústecká nemocnice, a.s. (dále jen OÚN), Pardubická krajská nemocnice a.s., (dále jen PKN) a Svitavská nemocnice, a.s. (dále jen SN) Jejich dislokace na území kraje je zobrazena na následujícím obrázku. Na nemocnice nelze pohlížet jako na nezávislé subjekty, byť se jedná de iure o nezávislé akciové společnosti, ale jako na business jednotky jednoho celku, které zajišťují poskytování jedné služby zajištění zdravotní péče v jedné části regionu působnosti vlastníka – Pardubického kraje.

Vzdálenosti mezi nemocnicemi jsou uvedeny v následující tabulce

km	Chrudim	Litomyšl	Pardubice	Svitavy	Ústí n. O.
Chrudim	0	48	12	65	54
Litomyšl	48	0	52	18	20
Pardubice	12	52	0	71	58
Svitavy	65	18	71	0	30
Ústí n. O.	54	20	58	30	0

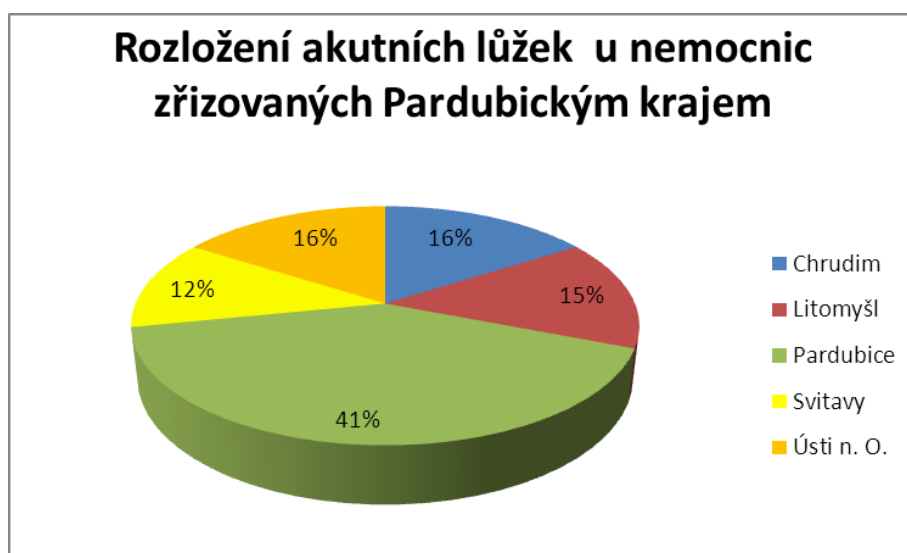
Tabulka č.1 - Vzdálenosti mezi nemocnicemi v km

Pro orientační srovnání jednotlivých nemocnic jsou zde uvedeny vybrané údaje (nutno však zdůraznit, že údaje jsou tu pouze pro výchozí srovnání, neboť nezohledňují specifické podmínky jednotlivých území a rozsah nabízené péče). V následující tabulce jsou zmíněné údaje uvedeny ve formě procentuálních hodnot ukazatelů za jednotlivá zařízení vůči průměrné hodnotě z uvedených pěti zařízení.

Ukazatel	Chrudim	Litomyšl	Pardubice	Svitavy	Ústí n. O.
Lůžka celkem	80%	75%	205%	61%	80%
Hospitalizace	80%	72%	186%	64%	98%
Počet lékařů	67%	76%	221%	74%	63%
Počet ZPBD	91%	60%	211%	66%	72%
Vykázané body	77%	67%	218%	58%	79%
Výnosy (Kč)	71%	64%	229%	52%	85%
Náklady (Kč)	70%	64%	230%	52%	85%
Náklady na jeden bod	93%	98%	108%	91%	110%
Výnosy na jeden bod	94%	97%	108%	91%	110%
Výnosy na lékaře (Kč)	106%	85%	103%	70%	135%
Počet bodů na lékaře	114%	88%	97%	78%	124%
Hospitalizace na lůžko	98%	93%	88%	101%	119%
Délka hospitalizace	101%	106%	112%	98%	83%

Tabulka č.2 - Ukazatelé sledovaných zařízení

Ke znázornění velikosti jednotlivých zařízení je uveden následující graf.



Obrázek č.1 - Rozložení akutních lůžek u nemocnic zřizovaných Pardubickým krajem

Specifickou roli zde má PKN a to nejen svým lůžkovým fondem, který tvoří 41 % z celkového lůžkového fondu nemocnic zakládaných krajem, ale i svojí rolí „krajské“ nemocnice s úkolem zajistit nejen funkci „okresní“ nemocnice, ale i realizovat složité léčebné výkony se spádovostí z celého kraje. Všechny nemocnice v našem případě mají totožný hlavní předmět podnikání a ChN, LN, SN a OÚN i podobnou velikost, společného vlastníka, z čehož lze usuzovat, že budou velice podobným způsobem zajišťovat realizaci podporných procesů.

Veřejnosprávní nemocnice nemohou být klasickými podnikatelskými subjekty v oblasti zdravotnictví, neboť plní specifickou roli plynoucí z toho, že veřejná správa v našem případě krajské samosprávy odpovídají za zajištění sítě zdravotní péče na svém území; tudíž je povinná zajistit i péči, jejíž poskytování není příliš profitabilní. Navíc krajské nemocnice nejsou schopny toto dorovnávat poskytováním „lukrativní“ péče, neboť tyto obory byly často vyvedeny mimo nemocnice a v případě, že ne, jejich rozšiřování bránily limity dané zdravotními pojišťovnami.

Z důvodů uvedených v předchozím odstavci lze dovodit, že je na místě, v rámci strategického řízení firem, zvolit z generických strategií M. Portera (samotný název „generické“ se pak vžil proto, že tyto strategie jsou použitelné univerzálně nezávisle na konkrétním odvětví a nezávisle na konkrétní firmě, produktu či službě) strategii nazývanou někdy „vedení cenou“ nebo „nákladové vedení“. Cílem této strategie je dosáhnout úspěchu - vyšší konkurenceschopnosti díky nejnižší ceně produktu. Což se realizuje cestou snižování nákladů. V daném případě, kdy je výše tržeb generovaná nikoliv poptávkou po službách ze strany pacientů (konzumentů), ale v hlavní míře objednávkami zdravotních pojišťoven, je jedinou cestou důsledné snižování nákladů a zvyšování efektivity využívání zdrojů (výrobní prostředky, lidské zdroje, nakupované služby, materiál).

2.1.2 SWOT analýza „krajských nemocnic“

Vnější faktory

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Snaha státních i krajských politických reprezentací o zefektivnění veřejného zdravotnictví, implementaci systémových změn do institucí veřejné správy a jejich zakládaných a zřizovaných subjektů.	Stále rostoucí požadavky na finance, díky novým vysoce náročným léčebným metodám, které jsou schopny léčit dříve neléčitelné diagnózy.
Nabídka zdrojů z EU využitelných ke zvyšování efektivnosti veřejné správy (EU-Strategie Evropa 2020, programová opatření až výzvy OP)	Další snížení finančních prostředků díky nižšímu výběru zdravotního pojištění vlivem pokračující krize.
	Rostoucí požadavky veřejnosti na kvalitu a rozsah zdravotní péče
	Partikulární zájmy dodavatelů zdravotního vybavení
	Nemožnost řízení způsobu odměňování, neboť mzdové podmínky jsou nemocnicím diktovány ministerstvem zdravotnictví

Vnitřní faktory

Silné stránky – Strengths	Slabé stránky – Weaknesses
Finančně silný vlastník	Absence střednědobé strategie nemocnic
Jediný vlastník	Velice špatné finanční zdraví - i ve srovnání s obdobnými zdravotními zařízeními např. KPN vs. Liberec, České Budějovice, Zlín
Faktický lokální monopol v oblasti akutní péče	Latentní konflikt mezi vedením nemocnic a zástupci zaměstnanců (LOK, odbory...) v oblasti odměňování zaměstnanců

2.1.3 Specifikace

Integrace

Jednou z cest ke snížení nákladů, která je v odborné literatuře často doporučovaná, bývá sloučení (fúze) společností, které mají obdobný předmět podnikání nebo jsou součástí jednoho produkčního řetězce. Nemocnice tuto definici naplňují, neboť poskytují prakticky obdobné služby v různých územích Pardubického kraje. Obecně jsou uváděny následující přínosy centralizace:

- Vyšší specializace a dokonalejší dělba práce;
- Dokonalejší organizace realizace při vyšších objemech produkce;
- Dostatek kapitálu na nové technologie;
- Nastavení jednotného řízení;
- Možnosti dokonalejšího využití zdrojů (materiálních, lidských);
- Vyšší transparentnost hospodaření pro vlastníka než u nezávislých společností.

V daném případě je oprávněné se domnívat, že přínosy centralizace v oblasti poskytování zdravotní péče nejsou pro vlastníka (občany kraje, zastupované jejich volenými zástupci) tak jednoznačné, neboť jejich realizace provázají vysoké „politické“ náklady takovéto akce. Nemocnice poskytují služby v určitém území a centralizace těchto činností, například přesun poskytování určité léčebné péče do jedné nemocnice (byť to povede ke zvýšení nejen její efektivity ale i kvality), by se negativně projevilo ve vysoké nespokojenosti obyvatel a pocitu ohrožení, že tato péče není poskytována v jejich území. Dalším rizikem jsou reakce odborného personálu, zejména lékařů. Nutnost za prací dojíždět by vedla k tomu, že pro tyto odborníky by bylo výhodnější dojíždět za prací tam, kde budou pracovat za lepších pracovních podmínek např. ve fakultní nemocnici.

Dále lze předpokládat, že výhody plynoucí z centralizace do jednoho právního subjektu lze dosáhnout i jinou cestou, zvláště když všechny nemocnice mají jediného stejného vlastníka.

V předkládaném návrhu není zasahováno do způsobu poskytování zdravotní péče ve spádové oblasti nemocnice, neboť lze dovodit, že se v tomto případě musí jednat o strategické rozhodnutí na politické

– odborné úrovni, kde ekonomické ukazatele nejsou často rozhodující. Navíc lze, v současné napjaté situaci ohledně navýšení mezd lékařů, považovat za vysoce rizikové zasahovat do této oblasti. Proto je navrhované řešení dále zaměřeno na procesy, které jsou z pohledu řešitelů „uřiditelné“ – jedná se tedy o procesy podpůrné a investiční. Návrh řešitelů je tedy založen na zajišťování realizace zmíněných podpůrných a investičních procesů prostřednictvím centra sdílených služeb.

Informace o centrech sdílených služeb

Trendem posledních let provázených ekonomickou recesí je tlak firem na úspory. Novým trendem velkých společností v období recese je, že častěji při hledání úspor přistupují k využívání středisek sdílených služeb.

Sdílené služby je obecně užívaný termín, který zahrnuje procesy, systémy a organizaci. Sdílené služby obvykle zajišťují procesy podpory. Přehled služeb podpory obvyklé v podnikatelských subjektech uvádíme v následující tabulce.

Procesy podpory			
Účetnictví	Personalistika	ICT	Audit a controlling
- hlavní kniha - pohledávky - evidence majetku - mzdy - daně	- nábor - personální evidence - mzdová politika a benefity - rozvoj zaměstnanců a školení	- technická podpora - systémová architektura - provoz databází - helpdesk - správa aplikací	- controlling - auditování - nápravná opatření - reporting
Investice	Logistika	Administrativa	PR (styk s veřejností)
- poptávky - nákup - správa - příprava podkladů pro nákup	- poptávky - nákup - sklady - distribuce - autoprovoz	- právní služby - řízená dokumentace - stravování - služby akcionářům - risk management - cestovné	- komunikace s veřejností - komunikace s veřejnou správou

Tabulka č.3 - Procesy podpory

Využívání modelu středisek sdílených služeb je jednou z cest k dosažení snížení nákladů u řady podnikatelských procesů a zvýšení efektivity společnosti. Jedná se především o vysoké transakční náklady, nekonzistentní úroveň služeb, duplicity v organizaci, ale také o zvýšení hodnoty společnosti. Střediska sdílených služeb se začala rozvíjet v 80. letech, kdy většina velkých společností vytvářela jeden velký centrální útvar, který se staral o řízení podnikání stejně jako o podpůrné služby, přípravu a realizaci strategie (velká centrála). V průběhu 90. let se začaly jednotlivé oblasti podnikání vyčleňovat a byly zakládány tzv. strategické hospodářské jednotky SHJ (strategic business unit), které odpovídaly za specifickou část podnikání. Tímto krokem se úloha centrály redukovala na řízení a strategii, avšak infrastruktura jednotlivých SHJ byla duplikována. V posledním desetiletí převládá trend vyčleňovat infrastrukturu jednotlivých SHJ a vytvářet střediska sdílených služeb. Úlohou střediska sdílených služeb (SSS) je umožnit SHJ soustředit se na klíčové aktivity podnikání a nestarat se o aktivity podpůrné. Využívání SSS dospělo do dalšího stádia vývoje - 33 % středisek sdílených služeb existuje více jak 5 let .

Střediska sdílených služeb definuje:

- orientace na procesy podpory (proces o vysokém objemu výkonů s nízkou přidanou hodnotou, obvykle založeny na transakcích) – stále opakující se procesy, které nemají potřebu rozhodnutí a lze je automatizovat a standardizovat;
- poskytování služby interním zákazníkům;
- disponování vysokou standardizací procesů a systémů;
- kooperace s ostatními entitami společnosti probíhá na bázi SLA (smluv o úrovni služeb);
- účtování poskytovaných služeb podnikatelským jednotkám společnosti.

V současnosti jsou sdílené služby využívány i pro daleko širší okruh činností, které nejsou transakčně orientované a mají vyšší přidanou hodnotu, což je způsobeno přínosy z uplatnění best practice. Implementací best practice dochází k dalšímu snižování nákladů, zvyšování efektivity, jakosti a k celkovému zvyšování hodnoty společnosti. Pro řízení SSS je nutno využít metody jako je návratnost nebo ROI.

Sdílené služby kombinují pozitiva jak z formy nezávislých společností tak i formy centralizované společnosti (viz následující obrázek).

Nezávislé společnosti		Sdílené služby	Centralizovaná společnost	
-	+		+	-
Různé standardy	Znalost místních podmínek	Efektivní organizace orientovaná na minimalizaci nákladů	Vysoká úroveň standardizace – procesy, reporting, kontrolní systémy	Izolace od podnikatelských jednotek
Stejně činnosti - multiplikace	Produkční jednotky mají kontrolu nad rozhodováním	Vysoká úroveň využívání best practice	Majitele mají informace na jednom místě	Nízká motivace k úspoře režijních nákladů
Různý reporting	Užší vazba na lokálního zákazníka – vstřícnost vůči jeho požadavkům	Řízení vnitřních procesů je nezávislé na produkčních jednotkách	Úspory z rozsahu	Nízká motivace – přizpůsobovat svoji činnost potřebám produkčních jednotek
Různé kontrolní systémy		Posílení hlavních kompetencí	Jednotné systémy řízení a podpora	Nízká efektivita vykonávaných činností
Vysoké náklady díky multiplikaci činností		Propojování produkčních společností		
Nižší úroveň využívání best practice		Podpora multiplikace synergického efektu		

Obrázek č.2 - Přínosy a negativa jednotlivých forem

Managementy skupin, které se rozhodly pro přechod na sdílené služby, uvádějí, že náklady nejsou hlavním důvodem pro zakládání SSS, zvyšování kvality a lepší kontrola jsou mnohem důležitější.

Hierarchie důvodů podle managementu skupin je následující:

- I. Zvyšování kvality služeb;
- II. Lepší správa informací a kontrola;
- III. Generování úspory z rozsahu a tedy snížení nákladů;
- IV. Lepší kontrola procesů a know-how v rámci skupiny;
- V. Efektivní využití investic;
- VI. Soustředění se na klíčové kompetence;
- VII. Konzistentní kvalita služeb napříč všemi organizacemi;
- VIII. Snazší a kratší implementace novinek.

Přestože SSS generují nezpochybnitelné přínosy, jejich vytváření je spojeno s problémovými oblastmi. Pokud tyto oblasti nebudou kvalitně vyřešeny, mohou se v budoucnosti stát neustálým zdrojem problémů. Jedná se o:

- A. Vytvoření kvalitních vztahů s produkčními jednotkami;
- B. Překonávání odporu zaměstnanců ke změnám;
- C. Nastavení standardů poskytování služeb a jeho monitorování;
- D. Přenos potřebného know-how do produkčních jednotek;
- E. Zachování know-how produkčních jednotek pro řízení;
- F. Náročná implementace změn v oblasti IT díky nutnosti zachovat koherenci informačních systémů;
- G. Konflikt mezi prioritami skupiny a produkčních jednotek;
- H. Lokální IT projekty, které by vedly k výrazným odpisům.

Pro úspěšné zavedení centra sdílených služeb a dosažení očekávaných úspor provozních nákladů a zvýšení kvality vnitřních služeb je nutno zajistit zvládnutí hlavních faktorů úspěchu:

- 1. Přesně definovaná rozhraní;
- 2. Harmonizace procesů napříč trhy;
- 3. Harmonizované IT;
- 4. Jasně definované standardy (SLA);
- 5. Přiměřená míra centralizace;
- 6. Úroveň know-how zaměstnanců;
- 7. Náklady na controlling;
- 8. Interní cenotvorba.

V literatuře se hovoří o dopadech zavedení SSS, které lze kvantifikovat následovně:

- snížení počtu pracovníků se průměrně pohybuje mezi 25 a 30% a
- doba návratnosti průměrně mezi 34 až 36 měsíci.

2.1.4 Sdružení společností – holding

Holding lze definovat jako skupinu podniků, kdy je jedna nebo více společností podrobena jednotnému řízení jinou společností či společnostmi jednající ve shodě. Jednotné řízení je možno založit i prostřednictvím ovládací smlouvy bez existence majetkového propojení.

V České republice se dva kraje – Královéhradecký a Plzeňský rozhodly ovládat své nemocnice nepřímo prostřednictvím třetí právnické osoby – Zdravotnického holdingu Královéhradeckého kraje a.s. a Zdravotnického holdingu Plzeňského kraje, a.s., obě společnosti zajišťují obdobné činnosti. Pouze Královéhradecký kraj převedl na zdravotnický holding své majetkové podíly v nemocnicích. Plzeňský zdravotnický holding řídí a koordinuje nemocnice prostřednictvím ovládacích smluv.

Řešení navrhované v tomto projektu se blíží řešení, které zvolil Plzeňský kraj s tím rozdílem, že je navrženo nastavit mezi „holdingem“, resp. v tomto případě střediskem sdílených služeb a vybranými

nemocnicemi vazby horizontální (partnerské) prostřednictvím SLA smluv a nikoliv vazby vertikální (nadřízenost versus podřízenost) prostřednictvím ovládacích smluv.

Důvody zde navrhovaného řešení jsou uvedeny výše a odpovídají současným trendům. V případě, že by se orgány kraje rozhodly pro vertikální řešení, na níže uvedeném postupu se nic nemění, pouze SLA smlouvy budou nahrazeny smlouvami ovládacími.

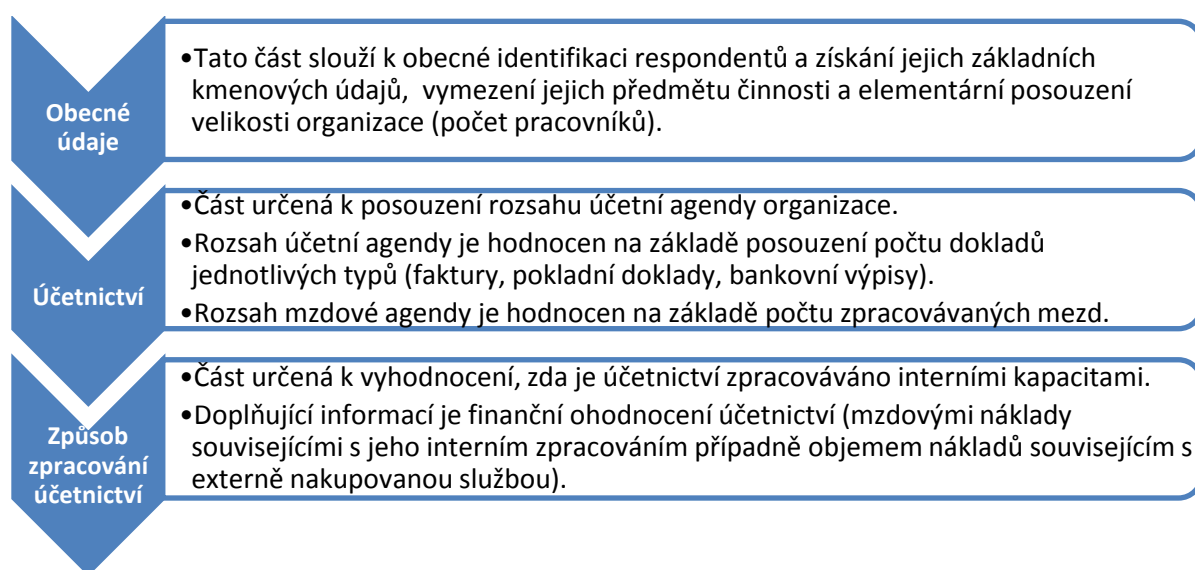
Převod majetkových podílů na „holding“ považují řešitelé za daných podmínek v České republice za zbytečný administrativní úkon.

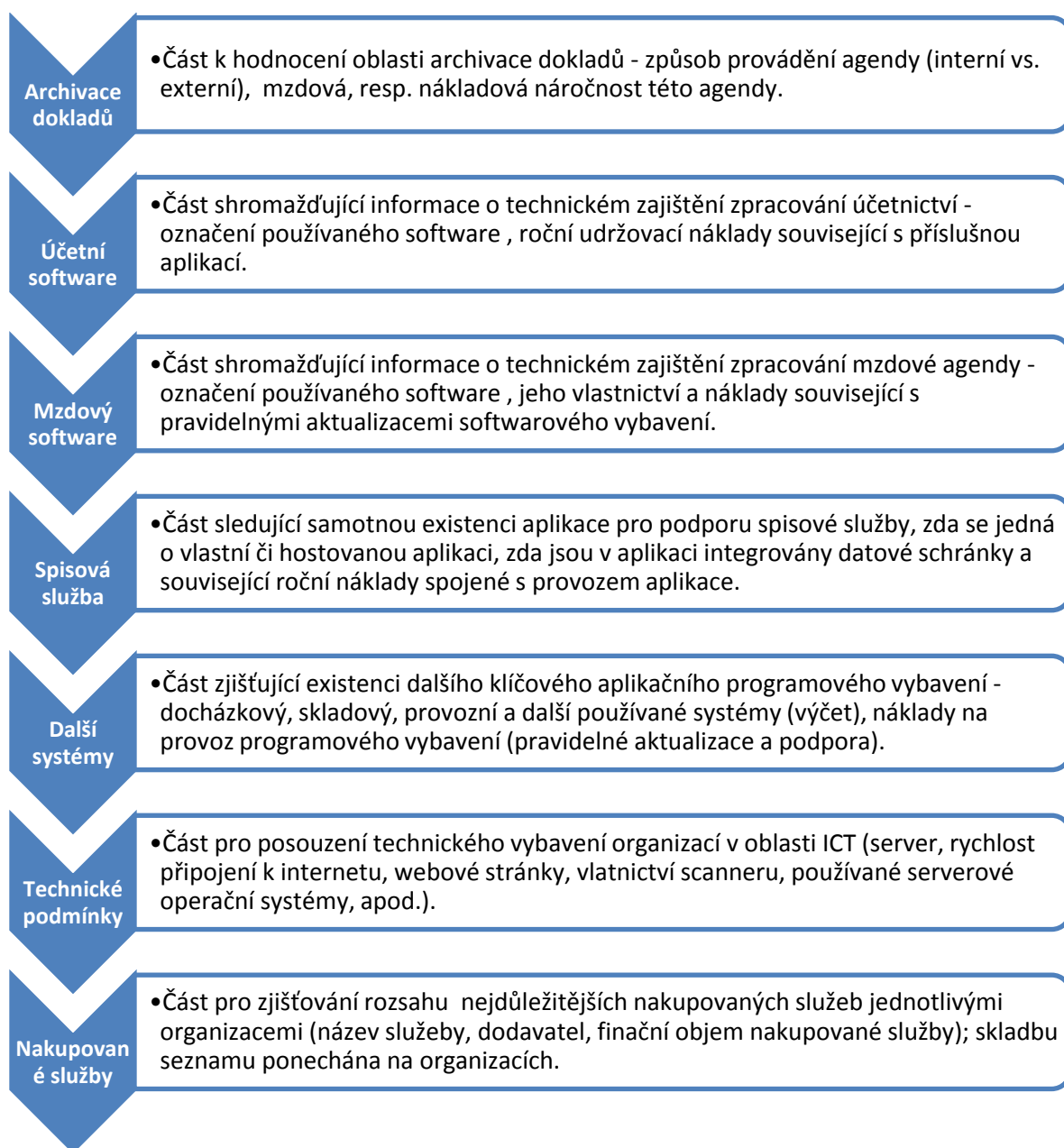
2.2 Oblast ekonomiky

V oblasti ekonomiky je tato fáze projektu, na základě připomínkového řízení, zaměřeno na posouzení alternativního způsobu zpracování ekonomických a mzdových agend vybraných zřízených příspěvkových organizací cestou vytvoření společných ekonomických útvarů organizací, případně centrálního zúčtovacího střediska pro menší a střední příspěvkové organizace.

Zpracování a posouzení této problematiky je v této fázi projektu zajišťováno na základě dotazníkového šetření provedeného ve všech zřizovaných příspěvkových organizacích a založených obchodních společnostech. K realizaci tohoto šetření byl vytvořen specifický dotazník, který byl prostřednictvím Krajského úřadu Pardubického kraje distribuován všem organizacím. Dotazníkové šetření bylo v této souvislosti (vzhledem k časovým možnostem a rozsahu projektu) využito jako optimální varianta pro posouzení této problematiky. V tomto kontextu je nutné zdůraznit, že zpracovatel projektu neměl reálnou možnost verifikace dat obsažených v dotaznících ani nástroje k zajištění plné návratnosti rozeslaných dotazníků. Závěry formulované na základě dotazníkového šetření tedy úzce souvisí s kvalitou dat předložených jednotlivými příspěvkovými organizacemi.

Podstata dotazníkového šetření byla ve sběru informací z oblastí:





Na základě vyhodnocení dotazníků, v souladu se zadáním, byla definována objektivní kritéria typu: **velikost, spádovost, časová dostupnost, nákladovost či oblast činnosti** pro organizace či skupiny organizací, pro které by sdružování ekonomických a mzdových agend cestou vytvoření společných ekonomických útvarů bylo efektivní či jinak prospěšné. Jednalo by se tedy o reorganizaci, na jejímž základě by vybrané příspěvkové organizacemi či obchodní společnostmi zajišťovaly zpracování ekonomické a mzdové agendy pro jiné organizace zřizované krajem formou outsourcingu, případně o vytvoření společného zúčtovacího střediska, tj. vyčlenění vybraných činností do specializované servisní organizace. Lze očekávat, že případná reorganizace tohoto typu by nemohla být přijímána pouze na základě takto koncipovaných kritérií, ale o případné reorganizaci se bude rozhodovat případ od případu. Důvodem je skutečnost, že mezi faktory pro outsourcing ekonomických a mzdových agend vedle výše uvedených objektivních kritérií patří i faktory subjektivní, související s kvalitou stávajícího

způsobu zajištění těchto agend. V případě menších příspěvkových organizací situaci ještě komplikuje skutečnost, že pracovníci, kteří zajišťují ekonomické a mzdové agendy vykonávají v organizacích i jiné činnosti a nejsou ekonomy na plný úvazek – úvahy o reorganizaci tedy musí zahrnovat i otázku zachování kontinuity dalších interních agend příspěvkových organizací.

2.3 Oblast informatiky

Průvodním rysem stávajícího zajištění oblasti informatiky v Krajském úřadu Pardubického kraje je, že stávající oddělení informatiky je kapacitně dimenzováno *pouze* na zajištění potřeb KÚ a ve stávajícím personálním složení není možné pokrýt správu hardwarového ani softwarového příslušenství v celokrajském měřítku. Úvahy o rozšíření rozsahu činnosti oddělení informatiky musí tedy být posuzovány i v kontextu případného rozšíření počtu zaměstnanců oddělení.

V předkládaném materiálu nejsou hodnoceny zásadní směry rozvoje oblasti informatiky (tyto aspekty jsou hodnoceny v paralelně zpracovávané Informační strategii Pardubického kraje zpracovává firma Cortis), ale hlavním cílem je posouzení možnosti integrace programového vybavení především v oblasti ekonomiky a mezd, podpory logistiky, provozních systémů (tj. systému pro řízení hlavní činnosti jednotlivých typů příspěvkových organizací a obchodních společností Pardubického kraje), případně i aplikací, které v současnosti nejsou ve zřizovaných příspěvkových organizacích a založených obchodních společnostech využívány, ale na základě hodnocení způsobu komunikace a řízení by podle názoru řešitelů využívané být měly, případně mohly. Důraz je přitom kladen především na možnosti využívání hostovaných aplikací, umístěných na výpočetních prostředcích KrÚ Pk. Tuto variantu považují řešitelé z ekonomického i praktického hlediska za nejvýhodnější.

Dotazníkové šetření z oblasti ekonomiky (viz čl. 2.2 Oblast ekonomiky) poskytlo z velké části i údaje pro oblast informatiky, neboť součástí údajové základny jsou i informace jak o hlavních typech používaného softwarového vybavení, (včetně podkladů o ekonomice jejich provozu), tak i údaje o vybavení hardwarem.

2.4 Oblast komunikace a řízení managementu organizací

Oblast komunikace a řízení managementu organizací je ve své podstatě velmi široká. V rámci zpřesňování zadání projektu při projednávání výstupů I. etapy bylo řešení druhé etapy nasměrováno na zpřesnění a objektivizaci doporučení formulovaných v analytické fázi projektu. Hlavním cílem je tedy další rozpracování procesního modelu (rozšíření o procesy probíhající na straně KrÚ Pk), vytvoření kompetenčních modelů a konkrétních návrhů funkcionality adekvátního softwarového vybavení pro podporu a formalizace komunikace a evidence úkolů.

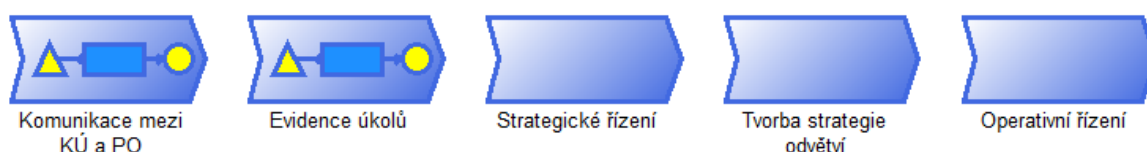
2.4.1 Procesní model

V této části řešení projektu je, na základě upřesněného dalšího postupu prací rozšířena oblast popisu procesů souvisejících s řízením příspěvkových organizací a založených obchodních společností o související procesy, které probíhají na straně Krajského úřadu Pardubického kraje.

Stávající způsob řízení uplatňovaný KrÚ Pk nelze z metodického ani praktického hlediska považovat za procesní (tato oblast je detailně zpracovávána v rámci jiného projektu Pardubického kraje). Řešitelé nemohli v této oblasti vycházet ani z popisů procesů, neboť procesy nejsou (podle vlastních poznatků definovány, ani formalizovány v písemné podobě). V této fázi jsou tedy procesy koncipovány v tzv. TO BE formě, tj. – v podobě, v jaké by měly být, podle názoru řešitelů, tyto procesy realizovány v cílovém stavu. V komentáři je věnována pozornost slabým stránkám stávajícího způsobu jejich provádění. Přechod k cílovému stavu jsou podrobněji rozvedeny i v dalších částech projektu (v části zaměřené na strategii, adaptaci pracovních pozic zapojených v procesech i optimalizaci personálního vybavení).

Z formálního hlediska jsou popisy procesů v souladu s mezinárodně uznávaným standardem – tzv. BPMN notací. Tato metodologie se opírá o grafickou reprezentaci posloupnosti činností, ale důraz je kladen i na detailnější textové popisy procesů.

V souladu se zadáním projektu jsou zde zařazeny následující procesy:



**Obrázek č. 3 – Procesní model řídicích procesů
Krajského úřadu Pardubického kraje**

Procesní model je dopracován s využitím aplikačního programového vybavení pro popis a simulaci procesů; jednotlivé procesy jsou rozpracovány do základních činností s přiřazením odpovědností za jednotlivé aktivity (prostřednictvím role a následně zprostředkovaně i pracovních pozic) a s uvedením potřebných vstupů a výstupů.

2.4.2 Kompetenční model

Kompetenční model je zpracován jako doplnění a vyústění procesního přístupu k řešení projektu. Kompetence jsou při této metodice vnímány jako rozšíření přístupu a zdůraznění úlohy zaměstnanců při zpracovávání procesů. Procesní model implicitně předpokládá, že pro realizaci jednotlivých aktivit

designovaných procesů jsou zapotřebí různé manažerské, komunikační, sociální i pracovní kompetence.

Pro tvorbu kompetenčního modelu lze použít různá teoretická východiska, vlastní obsah požadovaných kompetencí zaměstnanců by však, bez ohledu na zvolenou metodologii, měl být víceméně totožný. Případně rozdíly mohou spočívat v podrobnosti definicí jednotlivých kompetencí nebo v rozdělení kompetencí do určitých logických skupin. Podstatný v tomto ohledu ovšem je pouze souhrn kompetencí, nikoliv přehled či souhrn skupin (skupiny představují pouze logický rámec vytvořený uměle za účelem zvýšení přehlednosti modelu).

Kompetenční model je v tomto projektu sestaven pro výkon následujících pracovních pozic:



Obrázek č. 4 – Pracovní pozice v kompetenčním modelu

Z metodického hlediska je zde definovaný obecný kompetenční model, ve kterém je pracováno se společnými a průřezovými kompetencemi. Společné kompetence jsou v tomto kontextu chápány jako kompetence společné pro všechny sledované role zatímco průřezové kompetence jsou pro každou sledovanou roli různé.

2.4.3 Strategie řízení odvětví

Posouzení oblasti strategie řízení odvětví vychází z posouzení existujících strategických materiálů kraje. Zde řešitelé vycházeli z předpokladu, že kraj má k dispozici dostatek vlastních odborníků i odborné veřejnosti, aby obsah těchto dokumentů skutečně odrážel záměry kraje. V tomto ohledu považují řešitelé jednotlivé strategie za reálné vyjádření vedení kraje ke koncepčním otázkám řízení jednotlivých odvětví a proto nehodnocení strategií ve smyslu odborného hodnocení obsahu.

Metodický přístup řešení této oblasti je založen na rozboru obsahu jednotlivých strategií a definici konkrétních kvantitativních cílů a soustavy odpovídajících ukazatelů a metrik, na jejichž základě by bylo možné ověřovat naplňování schválených strategií. Pro jednotlivé ukazatele jsou dále dle potřeby navrhovány rovněž způsoby sběru primárních údajů a frekvence vyhodnocování strategií.

2.4.4 Adaptace pracovních pozic zapojených v procesu

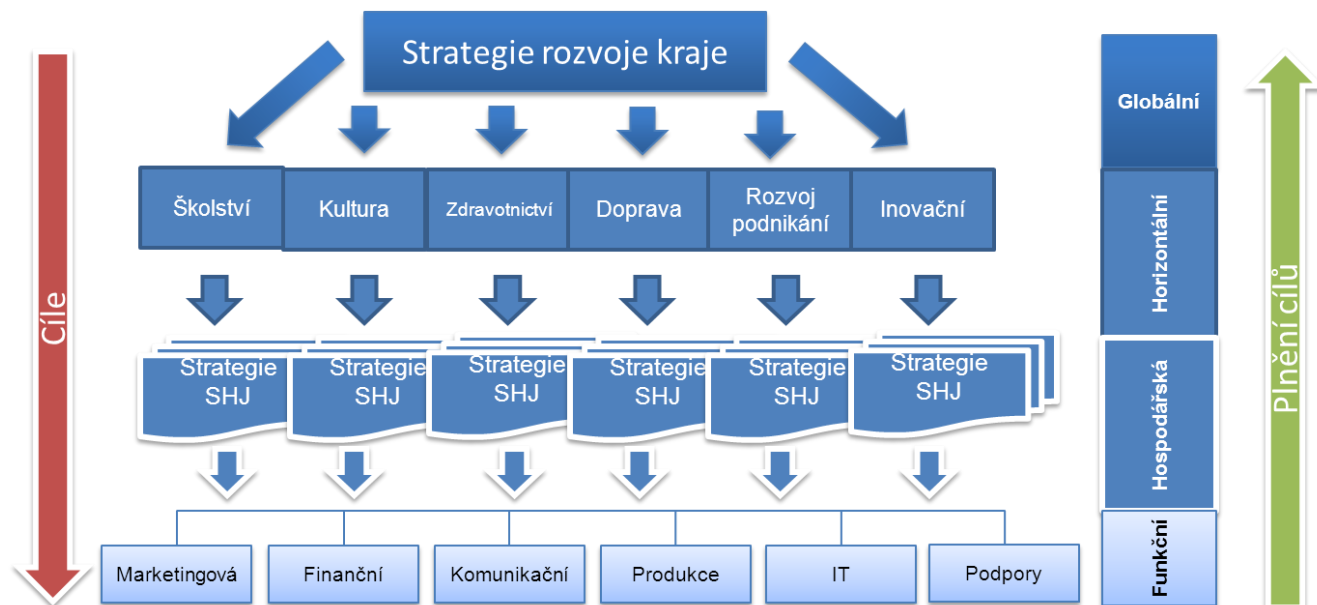
Problematika adaptace pracovních pozic zapojených v procesu představuje určitou zpětnou vazbu výstupů z oblasti předcházejících kapitol – v tuto část jsou dále formulovány konkrétní postupy, které je nutné provést k zajištění toho, aby stávající management příspěvkových organizací a obchodních společností Pardubického kraje skutečně naplňoval požadavky formálně definované kompetenčním modelem. Protože kompetenční modely jsou v tomto metodickém přístupu formulované na základě vyhodnocení návrhu požadovaného obsahu relevantních procesů, představuje adaptace pracovních pozic zprostředkovaně i formulaci požadavků souvisejících s redefinicí řídicích a podpůrných procesů, definovaných v souladu s metodikou popsanou v odstavci 2.4.2.

2.5 Oblast rozvoje

2.5.1 Proces řízení rozvoje

Na řízení rozvoje Pardubického kraje je v rámci tohoto projektu navrženo aplikovat metody strategického řízení. Strategické řízení je v tomto kontextu chápáno jako proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji kraje na straně jedné a měnícími se podmínkami vnějších příležitostí a hrozeb na straně druhé. Každá organizační jednotka Pardubického kraje by měla přispět k naplnění globální strategie kraje. Za globální strategii Pardubického kraje považují řešitelé PROGRAM ROZVOJE PARDUBICKÉHO KRAJE. Na tento strategický dokument by měly navazovat horizontální strategie pro jednotlivé oblasti působnosti kraje - jako je zdravotnictví, školství, sociální oblast, doprava, kultura, apod. Tyto strategie by měly rozpracovat dopady globálních strategických cílů pro danou oblast do cílů horizontálních, které by měly být dále rozpracovány do strategických cílů hospodářských – „obchodních“ strategií (slovo „obchodní“ je terminus technicus, při tvorbě strategií bez ohledu na typ organizace) jednotlivých organizačních jednotek kraje včetně Krajského úřadu Pardubického kraje.

V tomto projektu je navrhovaný strategický proces znázorněn na následujícím obrázku č.5.

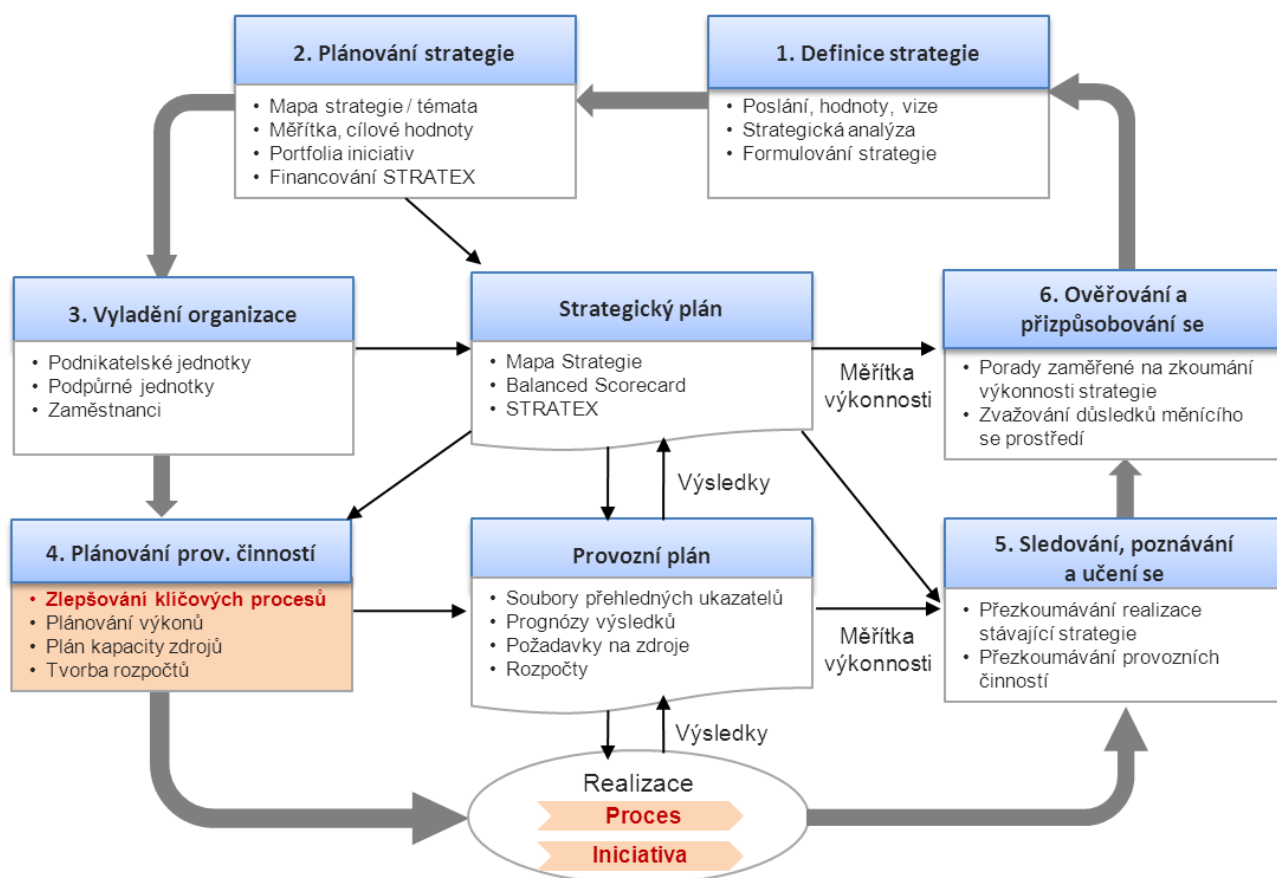


Obrázek 5 - Proces řízení rozvoje Pardubického kraje

Rozpad strategického cíle až na nejnižší organizační jednotky je zásadní pro plnění cílů globální strategie, neboť plnění cílů je proces, který je orientován opačně proti strategickému plánování. „Hospodářská“ strategie organizačních jednotek a hodnocení jejich plnění jsou rovněž zásadními nástroji pro nadřazené složky pro vyhodnocování kvality řízení jednotky ze strany jejího managementu.

Proces Strategického rozvoje je proces cyklický a probíhá neustále, jak je znázorněno na následujícím obrázku č. 6.

Konkretizovaný návrh rozvoje kraje je rozpracovaný v kapitole 3.5 této zprávy se zaměřením na posouzení současných strategických dokumentů pro jednotlivé oblasti v souvislosti s výše uvedeným systémovým periodickým přístupem k procesnímu řízení strategického rozvoje Pardubického kraje.



Obrázek 6 – Schéma propojení strategie s provozními činnostmi

2.5.2 Základní strategické pojmy

Při tvorbě strategií a v souvislostech s nastavením oblasti rozvoje jsou používány specifické pojmy, které je vhodné, pro jednoznačnou komunikaci při tvorbě strategií, vyjasnit:

Mise (poslání) - vyjadřuje základní záměry toho, co bude předmětem činnosti organizace, jací budou její zákazníci, jaké potřeby a jakými produkty a službami bude společnost potřeby svých klientů uspokojovat.

Vize - shrnuje to, čím chce společnost být, popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů.

Strategie - soubor strategických cílů a odpovídajících strategických operací.

Strategický cíl - žádaný stav, jehož má být v budoucnosti dosaženo. Od určených strategických cílů se odvíjejí strategické operace. Využitelné cíle musí být vyjádřeny jednoznačně a konkrétně, aby bylo možno později hodnotit jejich naplňování. Měly by být formulovány tak, aby v organizaci zajišťovaly výhodnější pozici ve srovnání s konkurencí. Měly by být reálné, ale i stimulující – podněcující

k co nejlepším výsledkům při efektivním využívání zdrojů. Vytyčení cílů by mělo zajišťovat stabilní vývoj – daný systém při jejich realizaci odolá případným poruchám (významnější změny výchozích podmínek, havárie atd.).

Strategická operace (také jako např. „změnový projekt“) - soubor akcí zajišťující naplnění určených strategických cílů.

Globální strategie - vyjadřuje základní dlouhodobé strategické cíle organizace či skupiny a rozhodnutí vedoucí k jejich naplnění, například stanovení předmětu „podnikání“ organizace z dlouhodobého hlediska, stanovení základní orientace z hlediska volby základních záměrů z hlediska produktového portfolia, jak hodlá organizace alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým způsobem bude organizace řízena, který z „podnikatelských záměrů“ bude dále preferován a který tlumen, včetně představ o tvorbě zisku a růstu „hodnoty“ organizace či skupiny. Globální strategie je nástrojem jak dlouhodobého vytváření potencionálu organizace či skupiny a zajišťování jejího dlouhodobého rozvoje, tak i základem běžného řízení všech operací k němu směřujících.

Horizontální strategie - v návaznosti na globální cíle vytyčuje horizontální strategie strategické cíle, společné pro vybrané strategické obchodní jednotky (zřizované a zakládané organizace kraje). Koordinuje činnosti jednotlivých SHJ vedoucí k naplnění těchto cílů.

Hospodářská (business) strategie - v návaznosti na globální strategii vyjadřuje strategie základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou organizační jednotku kraje (krajský úřad, zřizované a zakládané organizace). Obsahově by hospodářská strategie měla specifikovat zejména základní činitele rozšířeného **marketingového mixu (7P)**, tzn. *Product* (výrobky), *Price* (cenovou politiku), *Place* (trhy), *Promotion* (distribuční kanály), *People* (pracovníci), *Process* (výrobní proces), *Planning* (plánování a řízení).

Strategická hospodářská jednotka dále SHJ - relativně samostatná část, resp. části, organizace, o níž vrcholové vedení rozhodlo, že se bude řídit vlastní obchodní strategií. SHJ by měla být schopna realizaci své hospodářské strategie dlouhodobě čelit specifické konkurenci.

Funkční strategie - v návaznosti na hospodářskou strategii vytyčuje funkční strategie na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni strategického řízení strategické cíle a způsoby jejich dosažení v určité specifické oblasti, například marketingu, lidských zdrojů, financí, rozvoje výrobků/služeb, výroby, využití informačních technologií.

Strategické řízení - soubor rozhodnutí a akcí vedoucích prostřednictvím formulace a implementace strategií k naplňování mise společnosti a k dosahování jejích strategických cílů. Strategické řízení je nikdy nekončící proces opakujících se a na sebe navazujících činností, zahrnujících zejména (strategickou analýzu, formulaci možných variant strategií, výběr optimální varianty strategie, implementaci přijaté strategie).

Strategická analýza - proces shromáždění a vyhodnocení relevantních fakt a informací, potřebných pro formulaci strategií. Měla by zahrnovat zejména analýzy: vnějšího prostředí organizace SLEPT (*Social, Legal, Economical, Political, Technological* faktorů vnějšího prostředí, ovlivňujících vývoj organizace, resp. SHJ), odvětví (Porterovu analýzu), existující firemní kultury, konkurentů, trhů (resp. zákazníků), dodavatelů, disponibilních zdrojů, stávajících cílů organizace, resp. stávající strategie, SWOT analýzu

Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats organizace, resp. SHJ. Při strategické analýze by mělo jít vždy především o to identifikovat významnější dynamické jevy a procesy, jejichž působení sice v současnosti nemusí být významné, ale které budou významně určovat situaci organizace, SHJ v budoucnosti.

Související zkratky:

SHJ	Strategická hospodářská jednotka (strategic business unit), kterou představuje např. vlastní Krajský úřad Pardubického kraje či zřizované nebo zakládané organizace.
SHJs	Množina všech zakládaných a zřizovaných organizací.
R&D	Research and Development - výzkum a vývoj

2.6 Oblast provozu

V oblasti reorganizace stávajícího systému zásobování pro příspěvkové organizace kraje je pozornost zaměřena na základní varianty jejich zajištění formou sdružování či centralizace nákupů. Podstatou přístupu je posouzení stávajících zásobovacích procesů, a to nejenom z hlediska jejich organizace, administrativní náročnosti, nákladovosti ale i logistiky na místo spotřeby.

Uvedenou oblast není možné, při stanoveném rozsahu projektu, zpracovat do takové podrobnosti, aby byly definovány konkrétní produkty a služby, které by měly/mohly být nakupovány prostřednictvím variantně uspořádaného centrálního (případně sdruženého) nákupu. Výstupem této oblasti je stanovení návrhu pro formalizaci kritérií pro zařazení mezi centrálně nakupované položky a služby:

- Rozpracovat varianty sdruženého či centralizovaného zásobování pro zařízení v sociální oblasti formou využití společného nákupu materiálu a služeb (smyslem je návrh a vyhodnocení zásobovacích procesů a zajišťování externích dodávek služeb, definice právní formy je až výslednou formou návrhu). Do návrhu restrukturalizace začlenit i problematiku zajištění logistiky do místa spotřeby (samostatné zadávání výběrových řízení má, vzhledem k atypičnosti a neopakovatelnosti předmětu činnosti, smysl ponechat pouze v případě Správy a údržby silnic Pardubického kraje);
- Navrhnu motivační systém pro centralizovaný nákup (co organizace/společnost ušetří ve sdruženém či centralizovaném nákupu, bude moci použít pro svůj další rozvoj;
- Posoudit možnosti optimalizace v oblasti ostatních nakupovaných služeb, jako je praní prádla či příprava stravy včetně možnost sdružení těchto služeb pro více příspěvkových organizací zřízených Pardubickým krajem. Pro toto posouzení zvažovat služby typu: úklid, praní prádla, stravovací služby, ostraha, apod., posoudit také možnost jejich variantního zajištění v případě, že cenová hladina nakupované (či interně vytvářené) služby bude výrazně převyšovat průměr kraje;
- Zpracovat návrh maximálního využití hromadných nákupů;

Zmapovat a posoudit možnosti využití volných kapacit napříč spektrem příspěvkových organizací/obchodních společností všech zřizovatelských odborů, („prodej“ volných kapacit mezi nimi) a navrhnout systém motivace k tomuto jednání - zabývat se motivací a odměňováním managementu organizací a společností.

3. Výstupy řešení v jednotlivých oblastech

V následující části předkládají řešitelé výstupy řešení vytvořené v souladu s metodikou a principy uvedenými výše v kapitole č.: 2. Řešitelé se v maximální možné míře snažili, aby veškeré předkládané výstupy byly co možná nejvíc objektivní, tedy podložené získanými písemnými výstupy poskytnutými zadavatelem, omezení v tomto směru je dáno celkovým rozsahem projektu. Z věcných i časových důvodů nebyla v průběhu projektu prováděna verifikace údajů zadavatele, v tomto ohledu považují řešitelé veškeré předložené materiály za věcně a obsahově (včetně číselných údajů) správné.

3.1 Oblast organizačně právní

3.1.1 Alternativy řešení v oblasti krajských nemocnic

V rámci předkládaného návrhu je zvažováno několik základních variant řešení:

- A. Sloučení nemocnic do jednoho subjektu – fúze;
- B. Vytvoření jedné společnosti, na kterou budou převedena vlastnická práva (akcie) nebo budou uzavřeny ovládací smlouvy, a která bude ovládat nemocnice (což je klasická forma holdingu - Zdravotnický holding Královéhradeckého kraje a. s., Zdravotnický holding Plzeňského kraje, a. s., Jihočeské nemocnice, a.s.);
- C. Vytvoření subjektu, který bude zajišťovat pro nemocnice výkon vybraných služeb.

Společnou vlastností všech variant je koncentrace výkonu určitých procesů do jednoho místa. V případě, že by byla provedena koncentrace za všech pět subjektů, je nutno uvažovat s tím, že by se procesy musely řešit vždy ve dvou variantách: Pardubická krajská nemocnice (dále jen PKN) vs. ostatní nemocnice s ohledem na výraznou disparitu mezi velikostí PKN a ostatními nemocnicemi (např. nutnost použití dvou typů software a s tím spojené vícenásobky na integraci). Z tohoto důvodu byla z navrhovaného integračního řešení vyloučena PKN a řešitelé navrhuji do integrace procesu (s výjimkou procesu jednotného řízení investic) PKN dále nezapojovali.

Další možností je provést fúzi PKN a Chrudimské nemocnice (s ohledem na jejich blízkost) s tím, že by byla nemocnice v Chrudimi plně pohlcena PKN. V případě, že by byla provedena integrace jednotlivých oddělení do útvarů PKN (včetně optimální dislokace) považují řešitelé tento proces za efektivní, neboť se lze domnívat, že PKN by byla schopna určit integrovaný subjekt stávajícími nástroji. Je nutno počítat s tím, že tento krok by přinášel vysoké politické náklady a řešitelé si jsou vědomi toho, že toto řešení bylo v minulosti politickou reprezentací několikrát odmítnuto.

Dále se tedy návrh zabývá integrací nemocnic v Chrudimi, Litomyšli, Svitavách a Ústí nad Orlicí. Řešitelé jsou přesvědčeni, že ve všech variantách by bylo vhodné integrovat obdobné procesy. Tudíž lze tvrdit, že náklady na integraci ve všech variantách budou totožné. Rovněž i níže navržený rozsah i proces integrace lze použít s drobnými modifikacemi pro všechny varianty. Řešitelé se rovněž domnívají, že žádná z variant by nevedla k zploštění organizační struktury, pouze ubydou funkční místa. Ve všech variantách vznikne jedno statutární místo.

V případě varianty **A** to bude ředitel sloučeného subjektů a stávající ředitelé se posunou na úroveň ředitelů „odštěpných závodů“. K novému řediteli vznikne příslušná štabní struktura a navíc bude nutno provést integraci stávajících informačního systému, k níž bude nezbytné použít výkonnější ITC nástroje. Administrativní zřizovací náklady se změnou právní subjektivity (fúze) v této variantě budou nejnižší.

V oblasti nákladů spojených se zavedením variant **B** nebo **C** nevidí řešitelé podstatnější rozdíly. K volbě navrhnout variantu **C** nás vedly poznatky z oblasti kognitivních věd viz. obrázek - přínosy a negativa jednotlivých forem.

3.1.2 Vize střediska sdílených služeb

V návaznosti na metodickou část v čl.2.1 je v této části rozpracován návrh na **vytvoření střediska sdílených služeb (SSS) pro nemocnice v Chrudimi, Litomyšli, Svitavách a Ústí nad Orlicí**, které by zajišťovalo podporu v následujících procesech:

Procesy podpory – návrh řešení			
Účetnictví	Personalistika	ICT	Audit a controlling
- hlavní kniha - pohledávky - evidence majetku - mzdy - daně	- personální evidence - mzdová politika a benefity - rozvoj zaměstnanců a školení	- technická podpora - systémová architektura - provoz databází - helpdesk	- controlling - audit - risk management - nápravná opatření - reporting
Investice	Logistika	Administrativa	Získávání dalších finančních zdrojů
- příprava podkladů pro nákup - organizace a administrace výběrových řízení - poptávky - nákup - správa	- organizace a administrace výběrových řízení - poptávky - nákup - sklady - distribuce - autoprovoz	- právní služby - řízená dokumentace - služby akcionářům	- vyhledávání dotačních příležitostí - sestavení dotačních žádostí a administrace dot. projektů - vztahy se sponzory

Tabulka 4 – Středisko sdílených služeb / Proces podpory

Proces účetnictví

- Zajištění veškerých činností v oblasti účetní evidence včetně sestavení podkladů pro daňové přiznání; fakturantky by mohly být lokalizované přímo v nemocnicích. Lze očekávat, že jejich činnost bude do budoucna vytěšňována ve prospěch elektronických účetních dokladů;
- Zajištění zpracování mezd, vyplňování výkazů práce a jejich odsouhlasení by probíhalo na elektronických formulářích.

Přínosy centralizace procesu budou evidentní zejména v potenciálu vyšší transparentnosti nemocnic pro vlastníka. Nutnost jednotnosti procesu vedení účetnictví ve všech obsluhovaných nemocnicích umožní vlastníkově snadněji získávat informace, umožní lepší srovnatelnost nemocnic a zajistí rychlejší odezvu na jeho požadavky. Nezanedbatelným přínosem bude možnost užší specializace jednotlivých pracovníků a tím kvalitnější a efektivnější výkon jejich práce. Rovněž se projeví efekt best practice.

Úsporu osobních nákladů a s tím souvisejících nákladů na zaměstnance lze na základě dosavadních hodnocení obdobných projektů uvažovat ve výši 20 %.

Proces personalistika

- Vedení personální evidence, metodická podpora vedení nemocnic v oblasti zaměstnaneckých benefitů;
- Organizace vzdělávání zaměstnanců, zajišťování vzdělávání a certifikace.

Přínosy centralizace procesu jsou zejména v možnosti sdílení specifických znalostí jednotlivých zaměstnanců napříč skupinou nemocnic, a to díky jejich centrální evidenci. Na základě této skutečnosti bude rovněž možné efektivněji využívat lidské zdroje.

Úspory rozsahu se projeví také v hromadném zajišťování vzdělávacích a sociálních služeb.

Proces ICT

- Zajišťování služeb spojených s technickou podporou v oblasti správy a konfigurace infrastruktury i v oblasti správy databází. Do budoucna v souvislosti s generační obměnou ICT by SSS převzala provoz serverů. V nemocnicích by zůstali pouze správci aplikací, v roli klíčových uživatelů a školitelů;
- Metodické zajišťování efektivního rozvoje ICT v jednotlivých nemocnicích, včetně vyjednávání s dodavateli a zajištění přístupu k různým slevovým programům dodavatelů;
- Zajišťování helpdesku.

Koncentrace služeb technické podpory do jednoho místa se vždy projeví díky znalostnímu efektu - řádově vyšší stabilitou informačního systému s významným dopadem k řádově stejnému snížení výskytu incidentů a snížení doby řešení těchto incidentů. V oblasti ICT se projevuje znalostní efekt nejvýrazněji u procesů v tabulce 4, obdobně je to i s dopadem best practice.

Ve střednědobém horizontu, po technickém „dožití“ nemocničních informačních systémů navrhuji řešitelé přesun veškeré ICT infrastruktury (komunikace, hardware, software) do majetku SSS. Nemocnice by za užívání ICT platily nájem.

Úsporu osobních nákladů a s tím souvisejících nákladů na zaměstnance lze na základě dosavadních hodnocení obdobných projektů uvažovat ve výši 30 %.

Proces Audit a controlling

- Metodické zajištění nákladového controllingu, získávání a vyhodnocování dat ze základních systémů, podpora managementu nemocnic při sestavování plánů, zajištění a komentář hodnotících reportů pro vedení nemocnic, Krajský úřad i Radu kraje;
- Provádění veškerých vnitřních auditních činností a metodického zajištění provádění nápravných opatření;
- Metodické zajištění managementu rizik - analýzy rizik, návrh protipatření a plánů zvládnutí rizik, plánů obnovy (kontinuity) činností apod. (vydáváním interních předpisů);
- Zajištění kontroly veškerého vnitřního reportingu v oblasti průkaznosti a věcné správnosti. Kompletace reportingu z různých procesů, ověření komplexnosti a distribuce uživatelům.

Nejvyšší přínosy centralizace tohoto procesu jsou zřejmé ve fyzickém oddělení těchto činností od běžného chodu nemocnic. Zvýšení kvality jejich provádění a zavedení nových činností, které v současnosti nemocnice neprovádí, povede k více vypovídajícím informacím pro řízení a díky tomu ke zvýšení tlaku na efektivitu nemocnic.

Procesy investiční a logistické

V rámci procesů investičních a logistických se vykonávají totožné činnosti, proto jsou zde uvedeny dohromady.

- Metodické vedení v oblasti veřejných zakázek, organizace a administrace výběrových řízení, zajištění dodržení zákona, jednání s uchazeči;
- Specifikace předmětu poptávek, návrh optimálního obchodního kanálu;
- Metodika v oblasti smluvních vztahů s dodavateli, reklamační řízení;
- Vedení evidence, zajištění udržitelnosti;
- Zajištění dopravních služeb, zajištění údržby osobních vozidel nemocnic;
- Podpora orgánům skupiny, které řídí proces investiční a nákupní.

Nejvyšším přínosem centralizace tohoto procesu budou znalostní efekty, což povede k větší efektivitě nákupu investic, zboží a služeb. Kvalitně vedená jednotná evidence za celou skupinu je nutnou podmínkou pro orgány skupiny, které budou zajišťovat řízení investic a řízení nákupu na úrovni skupiny.

Úsporu osobních nákladů a s tím souvisejících nákladů na zaměstnance lze na základě dosavadních hodnocení obdobných projektů uvažovat ve výši 30 %.

Proces administrativa

- Zajištění právních služeb v případě, že nebudou nakupovány externě;
- Zajištění archivních služeb, metodická podpora v oblasti řízené dokumentace;
- Zajištění veškerých služeb pro realizaci výkonu vlastnických práv pro Radu kraje a Dozorčí rady nemocnic, pravidelný a ad hoc reporting, organizace zasedání, apod.

Hlavní přínosy SSS v této oblasti budou zřetelné ve zvýšení komfortu pro vlastníky a dozorčí orgány.

Proces získávání dalších finančních zdrojů

- Zajištění systematických činností v oblasti vyhledávání dotačních příležitostí z veřejných i privátních zdrojů na národní a mezinárodní úrovni;
- Zajištění kvalitně zpracovaných dotačních žádostí;
- Dozor nad plněním dotačních podmínek a zajištění administrace dotací;
- Řízení vztahu se sponzory včetně smluvních.

Přínosy SSS pro nemocnice budou ve zvýšené dostupnosti datačních prostředků; další přínosy vyplynou v důsledku uplatňování znalostního efektu - vyšší úspěšnost v dotačních řízeních, snížení rizik plynoucích z dodržení dotačních podmínek a kvalitní administrace dotačních projektů.

3.1.3 Právní subjektivita

Pro nově vytvořený subjekt navrhuje řešitelé zvolit jako typ právnické osoby akciovou společnost.

Důvody podporující tento návrh jsou následující:

- akciová společnost je ze dvou typů právních forem zakládaných společností, které krajům umožňuje zákon, je pro vlastníka z právního hlediska bezpečnější a přehlednější;
- všechny nemocnice jsou akciové společnosti a v případě, že by se kraj do budoucna rozhodl centralizovat nemocnice do jednoho právního subjektu, bude fúze jednodušší.

3.1.4 Proces zavedení

Vytvoření **střediska sdílených služeb** je proces velice náročný a bude vyžadovat důkladnou přípravu. Proces je rozdělen do pěti etap, které jsou dále podrobně rozpracovány.



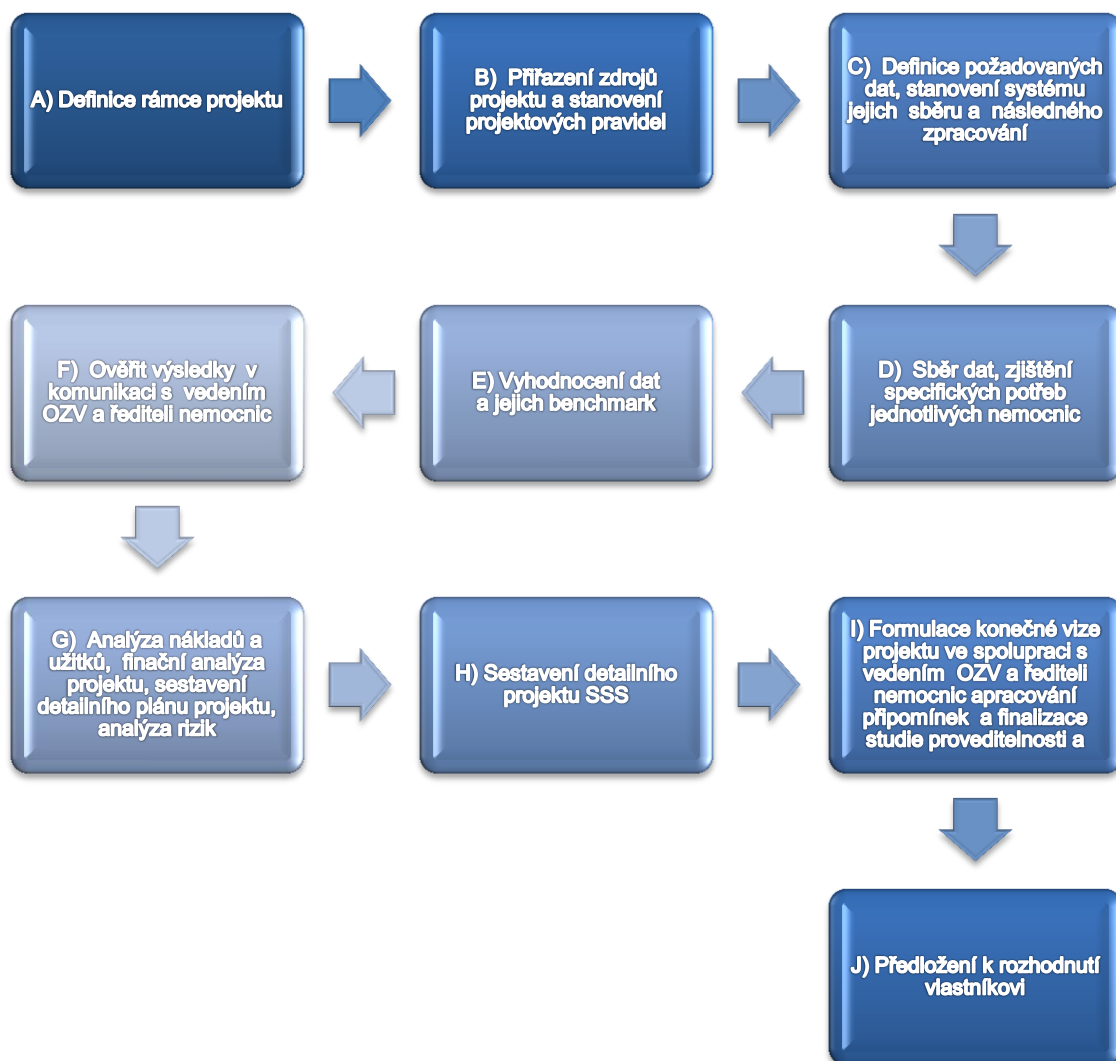
Obrázek 7 - Proces vytvoření SSS

Etapa 1 – Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je nejvyšším stupněm analýzy projektového záměru, měla by být nejkompaktnějším a koherentním popisem projektu. V rámci projektu zavedení SSS ji lze považovat za zásadní pro rozhodnutí - zda, v jakém rozsahu a za jakých podmínek je možné tento záměr realizovat.

V rámci této etapy bude nutné rozhodnout o rámci projektu (jakých subjektů a jakých služeb se projekt bude týkat), získat relevantní data pro provedení analýz (finanční, nákladů a užitků, rizik, atd.), získat detailní informace o specifických podmínkách nemocnic a jejich požadavků na kvalitu služeb a ověřit, že navrhované řešení odpovídá představám vlastníka (vedení kraje), sestavit podrobný projekt SSS a provést jeho evaluaci ze strany uživatelů služeb (nemocnic), výkonného subjektu kraje pro správu zdravotnictví (Odbor zdravotnictví Krajského úřadu) a získat jeho ohodnocení nezávislým odborným subjektem (odbornou firmou). Nakonec musí být studie proveditelnosti předložena vedení kraje ke konečnému rozhodnutí, zda projekt bude realizován. Studie proveditelnosti zároveň může být podkladem pro získání dotace z fondů EÚ.

Jednotlivé kroky v rámci studie proveditelnosti popisuje následující diagram.



Obrázek č.8 - Kroky realizace studie proveditelnosti

Projekt SSS (rámcový návrh) musí řešit následující okruhy otázek:



Obrázek č.9 - Projekt SSS

Odhady realizace etapy

- | | |
|--|-----------|
| ✓ Doba zpracování studie proveditelnosti (v týdnech) | 12 – 16 |
| ✓ Spotřeba člověkohodin na zpracování všech kroků studie | 150 - 200 |
| ✓ Odhad ceny při komplexním zhotovení externím subjektem (v tis. Kč) | 250 – 400 |

Etapa 2 – Ověření a schválení

V této etapě proběhne rozhodnutí vlastníka (Rady Pardubického kraje) zda se projekt bude realizovat a pokud ano, zda za uvedených podmínek nebo zda budou provedeny modifikace. Zde by bylo vhodné s ohledem na závažnost kroků, získat k předložené studii proveditelnosti i její externí hodnocení. V rámci této etapy je možno provést úpravy projektu SSS.

Odhady realizace etapy

- | | |
|---|----------|
| ✓ Délka trvání etapy (v týdnech) | 6 – 8 |
| ✓ Spotřeba člověkohodin na zpracování externího zhodnocení | 30 - 40 |
| ✓ Odhad ceny při komplexním zhotovením externím subjektem (v tis. Kč) | 100 -160 |

Etapa 3 – Příprava

V této etapě by měl být realizovány následující činnosti:

- Sestavení realizačního týmu projektu – budoucí vedení organizace, vhodné využít někoho z managementu nemocnic, jako členy týmu.
- Získat prostředky pro financování rozběhu organizace; obvykle je, že se rozběh SSS financuje formou vratné půjčky.
- Realizační tým by měl sestavit úvodní dokumenty etapy
 - Protokol o zahájení projektu včetně rámce a harmonogramu projektu;
 - Akční plán budování infrastruktury organizace;

- Činnosti plynoucí z legislativy,
- Model provozu,
- Zaměstnanecký program,
- Plán náboru,
- Plán materiálně-technického zabezpečení.
 - o Akční plán migrace jednotlivých procesů;
 - o Vypracování smluv (SLA) o úrovni služeb a stanovené indikátorů výkonnosti.
- Získání právního rámce organizace.
- Vypracování interních směrnic.
- Schválení dokumentů orgány společnosti.
- Zahájení implementace informačních systémů.
- Zahájení jednání mezi SSS a nemocnicemi nastavení smluv.

Odhady realizace etapy

- | | |
|---|-------------|
| ✓ Délka etapy (v týdnech) | 26 – 32 |
| ✓ Čtyřčlenný tým | |
| ✓ Spotřeba člověkohodin na zpracování externího zhodnocení (v hodinách) | 4032 – 4704 |

Etapa 4 – Zavedení a ladění

V této etapě by měl být realizovány následující činnosti:

- Zajištění materiálně technického zabezpečení
 - o Sídla;
 - o Smlouvy s dodavateli síťových a neskladovatelných služeb;
 - o Vybavení kanceláří;
 - o ICT infrastruktura.
- Nástup zaměstnanců - nábor nebo přesun zaměstnanců z nemocnic.
- Školení zaměstnanců.
- Finalizace a podpis SLA smluv.
- Zakončení implementace informačních systémů.
- Zajištění podpory v oblasti informačních systémů.
- Nastavení rozhraní mezi nemocnicemi a SSS.
- Provedení migrace procesů u pilotní nemocnice.
- Poskytování podpory nemoci v rámci přechodu procesů
 - o Nastavení podpory ICT;
 - o Motivace a školení uživatelů;
 - o Vyhodnocení první měsíční uzávěrky.
- Pilotní provoz.
- Nastavení komunikace s obchodními partnery
 - o Zákazníky a dodavatele;
 - o Interními obchodními partnery.

Odhady realizace etapy

- | | |
|--------------------------------------|---------|
| ✓ Délka etapy v týdnech | 40 - 52 |
| ✓ Náklady dle studie proveditelnosti | |

Etapa 5 – Optimalizace

- Vyhodnocení pilotního provozu
 - Identifikace slabin;
 - Formulace opatření;
 - Optimalizace akčního plánu migrace;
 - Úprava infrastruktury a procesů;
- Provést porovnání s výchozím projektem SSS – seznámit orgány společnosti.
- Provést migraci u ostatních nemocnic.
- Optimalizace procesů
 - Zefektivnění procesu;
 - Úprava firemních procesních směrnic a pravidel;
 - Zavedení pravidel trvalého zlepšování;
 - Optimalizace komunikace s nemocnicemi;
 - Optimalizace vnitřní komunikace;
 - Zvýšit povědomí o SSS uvnitř skupiny a navenek.
- Lidské zdroje
 - Optimalizace náboru a školení pracovníků;
 - Modifikace motivačního systému ve vazbě na indikátory výkonnosti.
- Vztahy s nemocnicemi
 - Vyhodnocování dopadu přesunu procesů;
 - Aktualizace SLA smluv;
 - Zavedení systému zjišťování potřeb nemocnic v oblasti sdílení dalších procesů.

Odhady realizace etapy

- ✓ Délka etapy (v týdnech) 52
- ✓ Náklady dle studie proveditelnosti

3.1.5 Podmínky pro úspěšnou realizaci projektu

Pro úspěšné zvládnutí projektu doporučujeme klást hlavní zřetel na následující faktory, bez jejichž úspěšného zvládnutí nelze projekt kvalitně zrealizovat.

a) Zpracování a využití studie proveditelnosti

Smyslem studie proveditelnosti není pouze být podkladem pro rozhodnutí vlastníka, ale měla by být podrobným plánem zavedení SSS, rozděleným do etap, včetně indikátorů úspěšnosti pro každou etapu. Mělo by se jednat o indikátory finanční (dodržení nákladů na etapu), časové (plnění termínů), procesní (přehled činností, které byly provedeny) a kvalitativní. V tomto dokumentu by měla být jasně stanovena hierarchie rozhodování, jak své rozhodovací pravomoci rada rozdělí mezi jednotlivé subjekty zapojené do projektu. Vize formulována v rámci studie proveditelnosti, musí platit i v době kdy SSS bude v plném provozu.

b) Zapojení vlastníka do projektu už od počátku

Rozsah projektu zahrnuje více samostatných subjektů a z tohoto důvodu je účast vrcholového vedení vlastníka (Rady kraje) nutná z důvodů odstraňování překážek v postupu projektu.

Stanovení jasného směru ze strany Rady kraje eliminuje odpor zaměstnanců, kterých se tato změna týká. Rada kraje může svoje pravomoci delegovat na zplnomocněného zástupce, který pravidelně Radu informuje o postupu projektu. Vedení by mělo zajistit plnou angažovanost členů projektového týmu na projektu, projekt by měl být jejich jedinou náplní práce.

c) Důsledně nastavit komunikační vazby uvnitř projektu

Nejistota u subjektů dotčených projektem a nepřijímání rozhodnutí v potřebném čase může ochromit i sebelépe připravený projekt. Musí být zajištěna informovanost všech zapojených subjektů o jejich úkolech, o tom co se od nich očekává, ale zejména o tom jaké stávající změny budou mít dopad na jejich každodenní práci, což je nejvíc důležité pro interní zákazníky, v tomto případě nemocnice. Pro zamezení počátečního propadu jejich výkonnosti je rozhodující řádné proškolení pracovníků projektového týmu.

d) Motivace týmu nastavená na plnění cílů

Jednoznačné ocenění jednotlivých dílčích cílů projektu z pohledu motivace členů týmu pomáhají k dosahování očekávaného výkonu a vedou k udržení nejdůležitějších pracovníků. Ze zkušeností celé řady firem vyplývá, že výše odměn nestačí. Je výhodné pracovníky motivovat kvalitou pracovního života a pozitivní podporou ze strany vedení. I ocenění drobných pokroků projektu zlepšuje morálku celého týmu.

e) Důslednost v oblasti řízení a měření výkonnosti

Rozsáhlost tohoto projektu vyžaduje důsledné řízení projektu. Plnění harmonogramu projektu je důležité nejen pro dodržení konečného termínu, ale také i pro udržení důvěryhodnosti u nemocnic. V takto dlouhých projektech dochází často k poklesu morálky a díky tomu ke zvyšování výdajů. Dobrým nastavením etap projektů a kritérií úspěšnosti a důsledné vyžadování jejich naplnění, vede z pohledu členů projektového týmu k dosažení dílčích úspěchů a brání poklesu motivace a tím napomáhá udržení tempa projektu.

Uvedení SSS do plného provozu neznamena, že jsou naplněny všechny přínosy, ty se projevují v delším časovém horizontu. Proto i po ukončení projektu je nutno sledovat výkonnost každého projektu prostřednictvím indikátorů. Skupiny, které úspěšně využívají SSS, považují za klíč k úspěchu průběžné vyhodnocování indikátorů výkonnosti každého procesu služeb.

f) Správně balancovat procesy, lidské zdroje a technologie.

Izolované změny v jedné oblasti nevedou k pozitivním změnám v organizaci. Všechny změny musí být posuzovány ve vazbě na všechny oblasti, musí být provedeny synchronně ve všech oblastech. Důvodem změn musí být vždy zlepšování výkonnosti SSS a jakosti poskytovaných služeb nemocnicím.

g) Orientace na zákazníka

Veškeré konání SSS musí být orientováno na zákazníka s cílem neustále zlepšovat poskytované služby. Každý pracovník organizace musí mít na zřeteli, že nemocnice jsou jeho zákazníky, jimž je

povinen poskytovat služby v maximální kvalitě. Bohužel toto myšlení u pracovníků štábních útvarů ve veřejné sféře není obvyklé a je úkolem vedení SSS, takové jednání vyžadovat a získávat informace od zákazníků o chování svých zaměstnanců.

Zavedením SSS dochází k rozsáhlým změnám v klientských organizacích. Zavedením nových procesů dochází ke změnám vnitřního fungování organizace. Je třeba navrhnout pro dotčené zaměstnance nemocnic osvětovou kampaň, která osvětlí změny, vyškolí je, jak k nim přistupovat a povzbudí je. Osvětovou činnost je třeba plánovat a provádět od samého počátku projektu. Osvěta musí být interaktivní a musí být schopna reagovat na potřeby nemocnic. Musí vysvětlovat změny procesů, rolí a odpovědností, které jsou s realizací sdílených služeb spojeny.

3.1.6 Jednotné řízení investic

Dalším procesem, který považujeme řešitelé za vhodný pro sdružení, je proces řízení investic. Tento proces zajišťuje řízení celého investičního cyklu všech výše uvedených nemocnic, tedy i KPN.

I. Cíle sdružení tohoto procesu:

A. Dosažení úspor z rozsahu

- a) v oblasti nákupu investic
- b) v oblasti údržby investic

B. Dosažení nejnižších celkových nákladů spojených s vlastnictvím – TCO

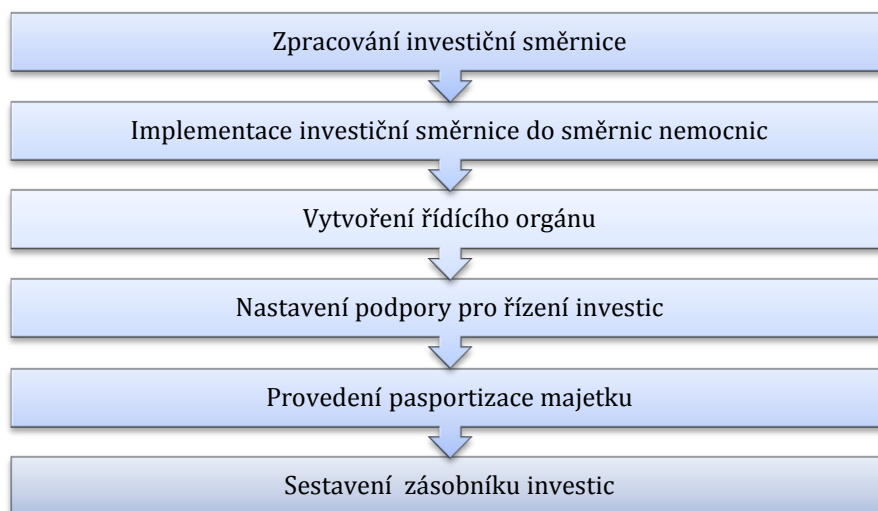
Celkové náklady na vlastnictví zahrnují veškeré náklady kladené na provozovatele investice. Zahrnují nejen pořizovací náklady, ale také náklady na administraci, údržbu a opravy, školení, inovace apod. Celkové náklady na vlastnictví tedy zahrnují všechny náklady vyžádané v průběhu celé životnosti investice.

C. Dosažení maximální přidané hodnoty investice – dosažení maximálního využití

Dosažení maximálního využití dané investice v rámci celé skupiny a tím i výnosů z ní.

D. Zvýšení vnitřní kvality procesu, zejména v oblasti veřejných zakázek a financování

II. Postup zavedení sdruženého procesu řízení investic



A. Zpracování investiční směrnice

Směrnice by měla specifikovat:

- CO - Kritéria, podle kterých majetek bude spadat do působnosti směrnice;
 - Pořizovací cena
 - jehož jednotka má vysokou pořizovací hodnotu – stanoven limit od ...,
 - jehož jednotka má nízkou pořizovací hodnotu, ale pořizuje se velké množství jednotek – stanoven limit cena x počet jednotek.
- JAK – Jednotlivé činnosti v rámci procesu
 - Specifikace jednotlivých kroků řízení investic,
 - Pravidla plnění zásobníků investic,
 - Pravidla hodnocení investičního případu
 - Metody
 - Ukazatele
 - Termíny
 - Obchodní kanál
 - Internetová aukce
 - Veřejná obchodní soutěž
 - Financování, vazba na rozpočet
 - Řízení údržby
 - Řízení využitelnosti majetku
 - Vyřazení majetku
- KDO – Specifikace rolí a kompetencí v rámci procesu
 - Výkon řídicích funkcí Rada kraje x OZ KÚ x řídicí orgán procesu x nemocnice
 - Výkon podpory procesu (SSS)

Odhady realizace etapy

- | | |
|---------------------------|-----|
| ✓ Délka etapy (v týdnech) | 4 |
| ✓ Spotřeba člověkohodin | 100 |

B. Implementace investiční směrnice do směrnic nemocnic

Zde by Rada kraje měla prosadit v orgánech akciových společností zpracování směrnice do směrnic jednotlivých nemocnic.

Odhady realizace etapy

- | | |
|---------------------------|---|
| ✓ Délka etapy (v týdnech) | 4 |
|---------------------------|---|

C. Vytvoření řídicího orgánu

Řídicí orgán by měl být vytvořen ze zástupců všech zainteresovaných subjektů tj. Rady kraje, Výboru pro zdravotnictví, sociální věci a neziskový sektor, Odboru zdravotnictví KÚ, nemocnic případně nezávislí experti. Předsedou výboru by měl být pověřený člen rady kraje.

Odhady realizace etapy

- | | |
|---------------------------|---|
| ✓ Délka etapy (v týdnech) | 1 |
|---------------------------|---|

D. Nastavení podpory pro řízení investic

Podpora řízení investic zahrnuje:

- Provedení a aktualizace pasportizace investičního majetku. Pasport majetku neslouží pouze k prosté evidenci majetku, ale měl by podávat informaci o výkonech majetku versus jeho kapacita, o nákladech spojených realizovanými výkon (spotřeby energií, pomocných materiálů, nároků na obsluhu...), vyhodnocení návratnosti investice, apod.
- Zpracování podkladů pro hodnocení investičního případu.
- Výkon investičního controllingu zajišťuje
 - Příprava podkladů pro investiční plánování;
 - Sledování investičních (kapitálových) výdajů na pořízení investic;
 - Vyhodnocování přínosů (efektů) investice, které plynou postupně po jejím uvedení do provozu;
 - Vyhodnocení efektů na konci trvání investice, jde především o některé jednorázové investice (např. výnos z prodeje cenných papírů);
 - Sledování dodatečných investičních výdajů především během “života” investice (např. generální opravy, rekultivace atd.).
- Funkce sekretariátu řídicího orgánu.

Odhady realizace etapy

- ✓ Délka etapy (v týdnech) 12
- ✓ Jeden odborný pracovník na plný úvazek
- ✓ Controllingový informační systém (licence + implementace)/tis. Kč cca 400

E. Provedení pasportizace majetku

- Prověření veškerého majetku nemocnic a stanovení majetku, který bude řízen v režimu řízení investic;
- Načtení vybraného majetku do controllingového systému;
- Doplnění atributů nutných pro řízení investice;
- Nastavení reportingu;
- Příprava zásobníku investičních akcí z majetku, který musí být nahrazen z důvodu ukončení životnosti;
- Vytipování majetku pro společné řízení údržby;
- Vytipování nevyužitého majetku.

Odhady realizace etapy

- ✓ Délka etapy (v týdnech) 24

F. Sestavení zásobníku investic

- Doplnění zásobníku investic o požadavky nemocnic;
- Kontrola zásobníku investic;

- Kontrola zásobníku investic ze strany řídicího orgánu;
- Úprava směrnice a pravidel pro zařazení do majetku investic;
- První hodnocení ze strany řídicího orgánu;
- Prezentace zamítnutých investic nemocnicím z jiných než finančních důvodů;
- Návrh řešení investic, které řídicí orgán stanovil jako potřebné, ale odložil je z finančních důvodů;
- Proces sestavení investičních případů z navržených investic schválených řídicím orgánem k realizaci;
- Schválení investičních případů, včetně způsobu jejich financování.

Odhady realizace etapy

- ✓ Délka etapy (v týdnech)

12

III. Běžný provoz řízení investic

Proces by měl dále probíhat v rámci standardních fází investičních projektů, který je popsán dále. Při hodnocení se nedoporučuje nevyužívat monetární metody hodnocení, neboť ve zdravotnictví se nedají přiřadit finanční výnosy k dané investici a finanční přínosy často nejsou tím zásadním kritériem pro hodnocení investice. Přesto lze doporučit v rámci každého projektu definovat i výnosovou stránku projektu, i když nepřímo.

A. Standardní fáze investičních projektů

Rozlišují se 3 základní fáze řízení a controllingu investic. Všechny investiční záměry procházejí předinvestiční fází. Akce, které je rozhodnuto realizovat, postupují do realizační a provozní fáze, tj. do etapy využití pořízeného majetku.

Důsledné uplatnění controllingu, tj. plánování, hodnocení, reportování a analyzování odchylek se doporučuje u investičních akcí většího významu s pořizovací cenou přesahující např. 300 tisíc Kč. Takové akce jsou předmětem podrobnějšího vyhodnocení návratnosti investovaných zdrojů a monitoringu, jsou vymezeny jako samostatně sledovaný projekt.

B. Předinvestiční fáze investičního projektu

Činnosti:

- Definování konkrétního cíle projektu na základě zhodnocení investičních příležitostí, strategie společnosti.
- Specifikace dosažení tohoto cíle, sestavení hrubé předběžné studie proveditelnosti na základě stanovení možných řešení (variant) projektu, volba vhodných metod pro vyhodnocení těchto variant z hlediska ekonomické efektivnosti, zvážení kritických faktorů (interní, externí rizika) projektu v rámci dílčích variant.
- Hodnocení projektu schválení/odmítnutí.

- Schválený projekt - plánování a příprava projektu – členové projektu, harmonogram, činnosti, milníky, odpovědnost za realizaci a dodržení naplánovaných termínů a činností.

C. Realizační/Investiční fáze (pořízení a zprovoznění dané investice)

Do realizační fáze vstupují postupně všechny odsouhlasené investiční akce. Význam sledování investice v této etapě závisí na množství a způsobu zajištění kapitálu, který investice váže. Součástí hodnocení v realizační fázi je hodnocení průběhu, tj. termínů a výdajové finanční stránky realizace, zda nedochází k nežádoucímu zpoždění nebo ke změnám investovaného kapitálu. Řešitelé navrhnou systematicky vyhodnocovat realizované záměry s významným dopadem na hospodaření nemocnic, tzv. klíčové projekty.

Činnosti:

- Zajištění finančních a personálních zdrojů.
- Pořádání výběrových řízení.
- Pořízení a zprovoznění dané investice.
- Koordinace věcné realizace.
- Školení, provozní dokumentace.
- Zkušební provoz.

Klíčové momenty investiční fáze

- Definice kritérií pro výběr dodavatele.
- Definice kritérií pro kontrolu kvality dodávky (hodnotí se průběžně a při převzetí).
- Definice zodpovědné osoby za realizaci – pravomoc projektová, napříč organizační strukturou (částečně narušuje liniovou zodpovědnost).
- Důkladné zaškolení uživatelů (významně působí na kvalitu užívání investice).
- Převzetí kompletní dokumentace (popisuje funkčnost).
- Odsouhlasení dodávky a převzetí k užívání (dochází ke změně režimu v obchodním vztahu – servisní smlouva).
- Vyčíslení skutečných výdajů a zdůvodnění odchylek od plánu.

D. Provoz a vyhodnocení investice

Provozní fáze představuje završení investičního cyklu tím, že je projekt/pořízený majetek uveden do užívání a začíná se podílet na realizaci firemních cílů. Součástí hodnocení v provozní fázi je hodnocení definovaných charakteristik, pokud je možné ověřování návratnosti investice, dále hodnocení kladných peněžních toků z využívané investice a hodnocení výkonových charakteristik (počet výkonů, vytížení kapacit, posílení/eliminace úzkých míst...).

- Předání investice do užívání.
- Související náklady (náklady na marketing, zaváděcí ceny atd.).
- Vyhodnocení shody plánu a skutečnosti.

- Generování tvorby hodnoty v předpokládané výši, hodnocení ekonomické efektivity a profitability.

E. Postup tvorby investičního plánu

Roční investiční plán by měl obsahovat investice, pro které je zajištěno financování. Financování investic by mělo být prováděno ze čtyř zdrojů:

- Fond investic skupiny – odvedené odpisy nemocnic za investice, které podléhají režimu řízení.
- Dotace, z rozpočtu EÚ, ČR a Pardubického kraje.
- Prostředky získané od sponzorů.
- Úvěry, leasingy apod. – ty by měly být použity pouze na investice, kde je možno definovat návratnost.

Investice, které řídicí orgán schválí k realizaci, ale pro které není možno zajistit financování, by měly být vedeny v zásobníku schválených investic, v příštím roce by měly do investičního plánu automaticky vstoupit opět v rámci rozhodování řídicího orgánu.

3.2 Oblast ekonomiky

Krajský úřad Pardubického kraje prostřednictvím informační strategie, metodického vedení oddělení informatiky ani zřizovatelských odborů neprosazuje jednotné využívání aplikačního programového vybavení ani v oblasti účetních ekonomických systémů, ani v oblasti personalistiky a mezd. V souvislosti s tím, že zřizované příspěvkové organizace a založené obchodní společnosti mají v této oblasti "volnost" pro volbu veškerých používaných aplikací, logicky dochází k situaci, kde informační systémy využívané jednotlivými organizacemi jsou značně rozdílné.

Nevýhody stávajícího stavu spatřují řešitelé jak v oblasti ekonomiky, tak v oblasti metodiky. Z ekonomického hlediska je nevýhodou jak pořizovací cena (ve stávajícím řešení má každá příspěvková organizace a obchodní společnost – s výjimkou několika málo organizací, které si nechávají ekonomickou agendu zpracovávat externě – zakoupení vlastní licenci ekonomického a mzdového systému), tak pravidelné úhrady ročních aktualizčních poplatků (kterou rovněž platí všechny organizace). Z metodického hlediska je nevýhodou využívání různých ekonomických aplikací skutečnost, že není možné vytvořit jednotnou metodiku například pro importy dat do datového skladu krajského úřadu, návody pro sestavování specifických i pravidelných výkazů, ale i například podklady pro různá jednorázová šetření a rychlé informace (bez ohledu na to, zda jsou zpracovávány pro potřeby kraje či centrálních institucí).

V oblasti kultury, ve které je zastoupeno šest příspěvkových organizací jsou čtyři různé informační systémy. Na druhou stranu pět z těchto šesti organizací zpracovává účetnictví v některém z programů firmy Asseco (dvakrát Fenix, dvakrát Helios Fenix a jednou Helios Red), pouze v jednom případě je

využíván jiný produkt (SB komplet). Podobná situace je i v případě mzdových systémů, kdy je čtyřikrát využíván systém Vema, jednou Fluxpam a jednou PAM. V tomto ohledu by tedy jednotné zavedení zpracování účetnictví v systému Helios a mezd v softwaru Vema znamenalo změnu jednoho ze systémů pouze ve třech případech (z dvanácti, tj. ve čtvrtině případů). Případné sloučení ekonomických a mzdových agend podporuje i dislokace organizací v oblasti kultury, které nejsou od sebe významně vzdáleny. Pro variantu slučování doporučují řešitelé společný ekonomický útvar pro muzeum a galerii v Pardubicích (zajišťovanou muzeem) a společný ekonomický útvar pro všechna tři regionální muzea. Personální zajištění účetních a mzdových agend je neúměrně vysoké – účetnictví a mzdy pro Východočeské muzeum a Východočeskou galerii (méně než 100 zaměstnanců) zajišťuje sedm pracovníků, stejné agendy pro všechna regionální muzea (méně než 50 zaměstnanců) zpracovávají čtyři pracovníci. Personální vybavení je v tomto ohledu více než dvojnásobné.

Variantou ke slučování ekonomických agend je externí zpracování. Pro oblast kultury doporučujeme nalézt zpracovatele veškerých personálních a mzdových agend formou výběrového řízení. Stávající měsíční náklady těchto agend se totiž pohybují na úrovni více než 250 tisíc korun měsíčně jenom v oblasti mzdových nákladů (včetně odvodů), k této částce je třeba připočíst náklady na aktualizaci všech aplikací. Celkové náklady související se zpracováváním mzdových a ekonomických agend se pohybují na úrovni cca tří milionů korun ročně: přestože externí zajištění těchto agend by nepředstavovalo úplnou eliminaci interních zaměstnanců zabývajících se problematikou účetnictví, mezd a personalistiky, odhad snížení nákladů je cca na třetinu stávající úrovně. Náklady na externí zpracování účetnictví by rovněž neměly přesáhnout třetinu stávající úrovně. Na straně příspěvkových organizací by tedy měla vzniknout úspora minimálně ve výši jedné třetiny současných nákladů.

V oblasti sociální (celkem devět příspěvkových organizací) byly, na základě dotazníkového šetření, identifikovány čtyři různé účetní systémy. Nejvýznamněji je zastoupen systém Fenix (respektive jiné varianty Heliosu), který je zaveden v šesti, tedy dvou třetinách společností. Ve dvou společnostech je využíván systém Orsia, v jedné systém Ace. V oblasti mzdových systémů dominuje systém PERM (tři aplikace), dvojnásobné zastoupení má Avension, po jedné aplikaci jsou zastoupeny Vema, Helios, Premier a Petr Software. Diverzifikace softwarového vybavení je tedy v sociální oblasti podstatně vyšší než v předcházejícím případě kultury.

V případě zařízení sociálních služeb považují řešitelé za nejvýhodnější řešení vypsání výběrového řízení na externí zpracování veškerých služeb. I zde ovšem připadá v úvahu zajišťování agend většími organizacemi (DSS Slatiňany, Domov u studánky). Při tomto řešení lze očekávat zlepšení nákladové náročnosti těchto služeb opět o cca jednu třetinu. Toto doporučení by však už nebylo vhodné pro organizace nad 100 zaměstnanců (tj. DSS Slatiňany, Domov na zámku Bystré a Domov u Fontány). Ekonomiku externího zajištění u organizací mezi 50 a 100 zaměstnanci je v současné situaci obtížné předem odhadnout, neboť externí zajištění služeb neznamena úplnou eliminaci pracovníků ekonomických útvarů (je třeba zachovat přípravu dokladů a především kontrolní činnost). Jednoznačně však lze doporučit vypsání výběrových řízení. Některé příspěvkové organizace, (převážně organizace s počtem zaměstnanců vyšším než sto), jsou schopné zajistit zpracování mzdové a ekonomické agendy (z nákladového hlediska) efektivně.

V oblasti školství je zastoupen největší počet organizací (85 příspěvkových organizací). Některá školská zařízení však nereagovala na dotazníkové šetření, proto není zpracování v této oblasti kompletní a více než absolutní počty jsou tedy v případě školství komentovány hlavní tendence. Mezi účetními systémy má opět vedoucí postavení systém Fenix (respektive jiná, analogická řešení od Asseco – cca třetina případů), významnější zastoupení mají řešení na základě systému ACE a Gordic. Ostatní softwary pro oblast účetnictví nejsou statisticky významné. Pro oblast mezd využívá více než polovina příspěvkových organizací systém Vema, z další aplikací stojí za zmínku pouze Avensio a Alfa Systém Klatovy (včetně identického systému OK Mzdy).

Z hlediska optimalizace účetních a ekonomických systémů připadá opět v úvahu varianta vytváření sdružených ekonomických útvarů. Z nákladového hlediska je problematické zejména zpracování ekonomických a mzdových agend malých školských zařízení (v počtu cca dvaceti pracovníků), pro něž je zpravidla vyčleněn jeden pracovník na zpracování těchto agend. V těchto případech by jeden zaměstnanec měl být schopen zvládnout i dvě zařízení tohoto typu a velikosti. V těchto případech je doporučeno nalézt vhodnou kombinaci slučování. V úvahu samozřejmě připadá i zajišťování těchto činností „většími“¹ organizacemi.

Za ekonomicky výhodnější variantu v případě školských příspěvkových organizací považují řešitelé vypsání výběrového řízení na jejich externí zpracování. Specializované účetní firmy jsou schopny pracovat s podstatně vyšší produktivitou (jak v přepočtu na počet zaměstnanců u mezd, tak i v přepočtu na počet dokladů u účetních agend).

Školské organizace jsou rozptýleny po celém území kraje – v regionálním členění (podle bývalých okresů) je v regionu Pardubice 25 PO, v regionu Chrudim je 12 školských zařízení, v regionu Svitavy 18 PO a v regionu Ústí nad Orlicí je 30 školských zařízení. Jednotlivé organizace jsou umístěny celkem ve 29 lokalitách (Dolní Čermná, Bystré, Česká Třebová, Hlinsko, Holice, Horní Čermná, Choceň, Chroustovice, Chrudim, Chvaletice, Jevíčko, Kladruby nad Labem, Králíky, Lanškroun, Letohrad, Litomyšl, Luže, Moravská Třebová, Pardubice, Polička, Přelouč, Rybitví, Skuteč, Svitavy, Třemošnice, Ústí nad Orlicí, Vysoké Mýto a Žamberk). Z toho výčtu jich je nejvíce v Pardubicích (17), Chrudimi (7), Ústí nad Orlicí a Vysokém Mýtě (po 6), Svitavách a Lanškrouně (po 5), Litomyšli a Žamberku (po 4), České Třebové, Holicích a Poličce (pod 3). Z výše uvedeného vyplývá, že i pro oblast školství je možné nalézt lokality s vyšší koncentrací příspěvkových organizací, pro které by z prostorového hlediska bylo možné sdružené (a případně i centralizované provádění služeb).

Z 85 školských organizací se vrátilo zpět 63 dotazníků. Z údajů uvedených v příloze č.2 této zprávy vyplývá, že mezi jednotlivými zřízenými/založenými organizacemi jsou velké rozdíly v úrovni jak celkových nákladů na zaměstnance, tak v úrovni těchto nákladů na jeden účetní doklad. V obecné rovině má smysl uvažovat o změně stávajícího způsobu provádění účetnictví v případech, kdy náklady

¹ Za „větší“ školská zařízení považují řešitelé příspěvkové organizace od velikosti přibližně padesát zaměstnanců, které již ve většině případů mají na zajištění účetních a ekonomických agend vyčleněny minimálně dva pracovníky. Slučování je v takovém případě velmi vhodným řešením pro zlepšení nákladovosti ekonomických agend pro obě strany, neboť ani personální zajištění u „větších“ organizací nelze v tomto kontextu považovat za ekonomicky výhodné.

mzdových a ekonomických agend na jednoho zaměstnance přesáhnou deset tisíc korun ročně, případně když tyto náklady přesáhnou hranici 300 korun na doklad. Z tohoto pohledu lze považovat za ekonomicky nerentabilní stávající způsob vedení ekonomických agend u cca třetiny školských PO.

V oblasti zdravotnictví, kde je 15 příspěvkových organizací a obchodních společností, se dotazník nevrátil pouze z jedné z nich. Zde je největší diverzifikace v oblasti ekonomických softwarových aplikací (pouze aplikace od Asseco byly zastoupeny vícenásobně – celkem 5x), pro všechny ostatní systémy byl zaznamenán vždy pouze jeden případ. Menší variabilita je v případě mzdových systémů, kde je významněji zastoupena Vema (pět případů) a Alfa Systém Klatovy (čtyři případy), ostatní systémy jsou statisticky málo významné.

V případě zdravotnických zařízení nepovažují řešitelé slučování ekonomických a mzdových agend za vhodné. Pro menší zdravotnická zařízení (Dětské centrum Veská, Dětský domov 1-3 let Holice, Kojenecký ústav a Dětský domov Svitavy) lze doporučit zpracování vybraných agend jinými organizacemi (jako např. pro Dětské centrum Veská zajišťuje zpracování mezd krajská nemocnice v Pardubicích). I u těchto příspěvkových organizací lze opět doporučit variantu externího zpracování agend na základě výběrového řízení vypsání KrÚ Pk. – I v tomto případě by bylo dosaženo významných úspor finančních nákladů.

V oblasti dopravy, kde je jediná příspěvková organizace (Krajská správa a údržba silnic Pardubického kraje) není varianta reorganizace ekonomické a mzdové agendy uvažována, a to s ohledem na velikost a odlišnosti předmětu činnosti od všech ostatních příspěvkových organizací.

Pro zřizované organizace a založené společnosti v působnosti všech zřizovatelských odborů potom platí, že variantu sdružených ekonomických útvarů dvou či více příspěvkových organizací považují řešitelé na straně poptávky za identickou jako v případě externího zpracování třetí stranou. Na straně účetní jednotky zůstane příjem dokladů, jejich evidence i koloběh dokladů ve vazbě na požadavky Zákona o finanční kontrole, mimo organizaci by byla vyčleněna pouze funkce hlavního účetního. Na straně organizace by probíhalo skenování dokumentace (plně začleněné do spisové služby – oběh dokladů by měl probíhat pouze v elektronické podobě). Zpracovatel agendy (bez ohledu na to, zda by se jednalo o jinou příspěvkovou organizaci či obchodní společnost kraje nebo externího zpracovatele) by prováděl fyzické zajišťování účtování do ekonomického softwaru, zajištění kompletního výkaznictví vůči krajskému úřadu, finančnímu úřadu, orgánům sociálního a zdravotního pojištění i dalším subjektům v návaznosti na oprávněné legislativní či regulatorní požadavky. Zajišťování účetnictví by v této souvislosti musela být schválená doplňková činnost poskytovatele služby (ve vazbě na metodiku Evropského účetního dvora a zákon o veřejných zakázkách by v převážné většině těchto případů musely být služby zajišťovány na základě výběrového řízení). Hlavním kritériem by přitom byla cena služby (veškeré kvalitativní požadavky a časové parametry smluvního zajištění agend by byly součástí zadávací dokumentace). Slučování agend by implicitně znamenalo i metodické zjednodušení pro oblast závazného reportingu; pro variantu externího zpracování třetí stranou by i tyto požadavky byly zahrnuty v zadávacích podmínkách výběrového řízení.

Do parametrů výběrového řízení bude nezbytné zahrnout i další požadavky. Hlavním a jediným kritériem výběrového řízení by sice měla být cena nabízené služby, ale do podmínek výběrového řízení bude třeba zahrnout i ostatní požadavky na kvalitu a způsob provádění služeb. Mezi tyto podmínky patří:

- Požadovaná reakční rychlost;
- Pojištění odpovědnosti za škodu;
- Požadavek na součinnost při provádění kontrol ze strany finančních orgánů, orgánů sociálního pojištění a zdravotních pojišťoven;
- Jednoduchost a efektivnost způsobu předávání dokladů;
- Transparentnost a přístup k výsledkům zpracování.

Požadovaná reakční rychlost je faktorem, který musí eliminovat obavy plynoucí ze ztráty informovanosti managementu příspěvkových organizací z důvodu externího zajišťování služeb. Požadovaná reakční rychlost musí být nastavena takovým způsobem, aby nezhoršovala podmínky stávajícího zajišťování služeb, tyto parametry však ve zřizovaných příspěvkových organizacích nejsou podle informací, dostupných řešitelům, explicitně nastaveny. Reakční doba je vymezena pouze zákonnými termíny pro zpracování externích výkazů či závěrek, vnitřní předpisy zřizovaných a založených organizací ji zpravidla nevymezují. Řešitelé zastávají názor, že maximální požadavek reakční doby na zpracování předaných dokladů je následující pracovní den. Paralelně je třeba zajistit i efektivnost způsobu předávání dokladů zpracovatelům ekonomických agend a na druhé straně přístup zřizovaných a založených organizací k výsledkům zpracování. Součástí formulace požadavku na reakční rychlost by mělo být i stanovení výše sankcí za neplnění smluvních parametrů.

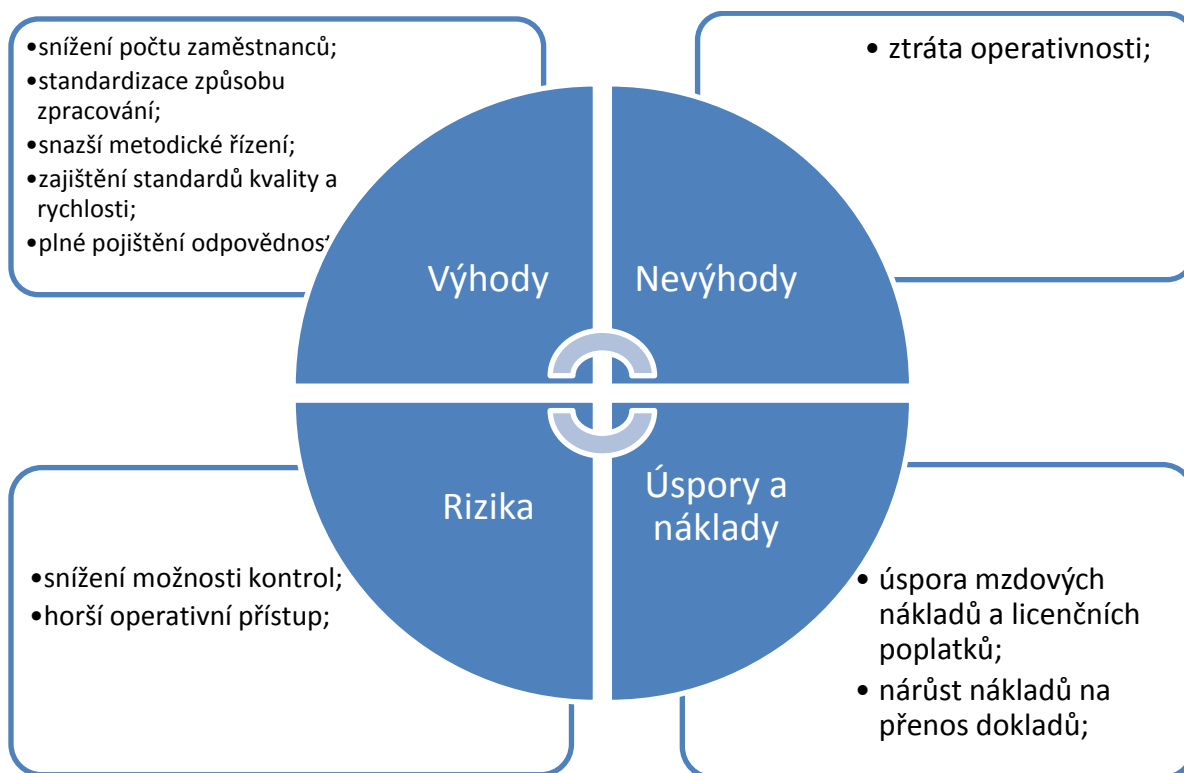
Pojištění odpovědnosti za škodu nutno považovat za nezbytný požadavek externího zpracovávání ekonomických agend. Specializované účetní firmy tímto pojištěním standardně disponují. Výše pojištění musí být taková, aby pokryla jak smluvně definované sankce za neplnění parametrů SLA smlouvy, tak výši případných sankcí uplatnitelných vůči organizacím ze strany státních institucí.

Požadavek na součinnost při provádění kontrol musí pokrývat rozsah těchto činností na straně zřizovaných příspěvkových organizací, tedy kompletní zajištění činností souvisejících s kontrolami – přípravou podkladů, osobní účast při kontrolách, zpracování připomínek a vyřešení nedostatků identifikovaných při kontrole.

Jednoduchost a efektivnost způsobu předávání podkladů představuje požadavek na minimální administrativní náročnost předávání podkladů na straně zřizovatele. Podle počtu dokladů vznikajících na straně zadavatele je nutné zajistit buď elektronické předávání podkladů (scan) nebo osobní protokolární předávání. Řešitelé doporučují maximální využívání elektronického předávání dokladů integrované do spisové služby. Při tomto způsobu bude zajištěna evidence veškerých předaných dokladů. V případě osobně předávaných dokladů navrhujeme požadovat řešení, při kterém dodavatel bude, v místě převzetí dokladů, provádět skenování dokumentů (současné přenosné scannery disponují, při ceně pod deset tisíc korun, rychlostí scanování 30 dokumentů za minutu - tedy

dokumenty vznikající při denní činnosti malé či střední organizace lze naskenovat za řádově několik málo minut) a originály dokladů zakládat v prostorech zadavatele.

Transparentnost a přístup k výsledkům zpracování znamená, že ze strany zpracovatele ekonomických agend musí být zajištěn dálkový přístup k výsledkům účetního zpracování. V této souvislosti je nutné zajistit buď vzdálený přístup k samotnému účetnímu systému (stávající ekonomické systému tuto možnost nabízejí například při využití možnosti vzdálené plochy), případně pravidelně publikovat dohodnutý rozsah výstupů na webu (variantou je jak přístup na webové stránky spravované poskytovatelem služeb, tak umožnění toho, aby zpracovatel ekonomických agend vzdáleně publikovat tyto výsledky v intranetu zřízených a založených organizací).



3.3 Oblast informatiky

Stávající systém správy informačních technologií se opírá o skutečnost, že oddělení informatiky je kapacitně dimenzováno pouze na potřeby podpory zaměstnanců a ICT vybavení Krajského úřadu Pardubického kraje. V této souvislosti je třeba respektovat skutečnost, že jakákoliv snaha o rozšíření požadavků a kompetencí IT oddělení směrem do regionu Pardubického kraje současně vyvolá potřeby na kapacitní navýšení odboru. Reorganizace v tomto směru by tedy musela zaručovat novou přidanou hodnotu (posílení automatizace či softwarové podpory oblasti, která dosud tuto podporu neměla),

případně (v případě přesunu kompetencí z příspěvkových organizací na kraj) musí zajistit úsporu nákladů na straně zřizovaných/založených organizací.

Na druhou stranu lze vidět oblasti, jejichž centrální správa by znamenala ekonomický přínos pro rozpočet kraje. Ekonomické přínosy jsou evidentní v situacích, kdy lze dosáhnout nižší jednotkové ceny v důsledku ekonomie množství – do této oblasti spadají především multilicence (oblast kancelářských aplikací, ekonomického a mzdového softwaru), ale i množstevní slevy v oblasti hardwaru. Dalším potenciálním zdrojem úspor nákladů je zavedení seznamu oficiálních aplikací pro společně zajišťované agendy (účetnictví, mzdy, spisová služba, docházkové systémy, ...), v případě potřeby i využívání hostovaných aplikací (probíhá například pro spisovou službu). Určitá harmonizace hardwarového i softwarového vybavení by umožňoval snížit pracnost instalací a aktualizací i jiné snížení objemu prací administrátorských činností. Bude zde však platit, že úspora na straně zřizovaných/založených organizací bude částečně ponížena zvýšenými náklady na straně IT oddělení kraje.

Centralizace webových serverů by znamenala úsporu objemu používaných hardwarových prostředků a analogicky by vznikly úspory rovněž v oblasti redukce počtu datových úložišť či datových skladů. I v této oblasti samozřejmě platí, že centralizace hardwaru by znamenala úsporu na straně zřizovaných/založených organizací, ale současně i nárůst nákladů na straně Krajského úřadu Pardubického kraje.

V současné době není možné vyčíslit úsporu nákladů souvisejících se zavedením aplikací, které nejsou na straně zřizovaných/založených organizací využívány (ačkoli by využívány měly být). V této souvislosti se jedná především o spisovou službu, nástroj pro podporu komunikace a evidenci úkolů.

Ve vazbě na závěry a požadavky obsažené v jiných částech tohoto textu bude v oblasti IT nutné především vyřešit nástroj pro evidenci a klasifikaci dokumentace mezi Krajským úřadem a zřízenými/založenými organizacemi Pardubického kraje. Řešitelé doporučují jako nejvhodnější řešení pro tuto situaci, další rozvinutí aplikace hostované spisové služby, do níž by bylo jednoznačně třeba implementovat následující rysy:

- Zavést možnost klasifikace odcházející i příchozí komunikace prostřednictvím centrálně spravovaného číselníku typu komunikace;
- Upravit aplikaci o možnost rychlého zadávání příloh prostřednictvím scanneru (pro potřeby centralizovaného, respektive skupinového či dodavatelského zpracování ekonomických agend);
- Zavést do aplikace možnost definice úkolů – jednoduchou databázi obsahující popis úkolu, autora, řešitele a stav plnění; úkoly musí být možné předávat prostřednictvím aplikace;
- Vedle uživatelů spisové služby bude třeba upravit aplikaci i tak, aby bylo možné definovat role a přiřazovat je uživatelům. Role by sloužily pro řízení možnosti práce s dokumenty zasílanými spisovou službou;
- Implementovat do aplikace možnost zadání schvalovacího workflow pro určitý dokument. Schvalovací workflow musí být možnost i uložit, a to ve formě pojmenovaného workflow. Vedle uživatelů systému by workflow mělo možnost koloběhu a schvalování dokumentu na základě rolí;

- Zajistit integraci aplikace s mailovou službou Krajského úřadu Pardubického kraje, zřizovaných/založených organizací, případně i externích subjektů;

Dalším potenciálním zdrojem úspor finančních prostředků je redukce licenčních poplatků. K tomu je nutné v prvním kroku vytvořit katalog všech aplikací využívaných na Krajském úřadu a všech zřizovaných / založených organizací, identifikovat výši pořizovacích cen i ročních udržovacích poplatků a pro každou položku katalogu (případně společně pro všechny položky od jednoho výrobce či dodavatele) stanovit možnosti úspor v případě centralizovaného nákupu těchto licencí. Po vyčíslení těchto úspor bude možné navrhnout konkrétní cílové řešení centralizovaného nákupu SW položek (dtto samozřejmě platí i pro položka hardwarové či prvky komunikační infrastruktury). Centralizace nákupu může být skutečná (na úrovni oddělení IT Krajského úřadu Pardubického kraje bude fyzicky prováděn nákup jednotlivých licencí), případně může fungovat pouze v podobě de iure – krajský úřad bude vlastníkem licencí softwarových produktů, ale administrativní zátěž spojenou s nákupem položek ponесou jednotliví koncoví uživatelé (zřízené/založené organizace).

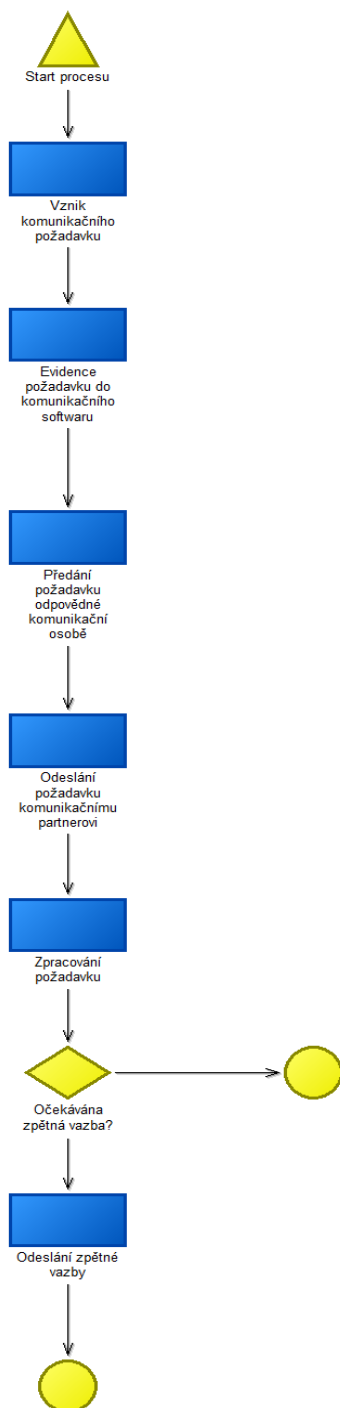
V případě specializovaného softwaru (účetní a mzdové systémy, provozní systémy včetně NIS) nedoporučují řešitelé jednorázový přechod na jediný doporučovaný systém (v dané oblasti působnosti). Výhodnější variantou řešení je, aby se na doporučené systémy přecházelo až v případě přirozené obměny programového vybavení, po změně zaměstnanců, atp. V případě kancelářských systémů doporučují řešitelé rovněž zvážení možnosti využívání cloudových verzí aplikací.

3.4 Oblast komunikace a řízení managementu organizací

3.4.1 Procesní model



Komunikace mezi KÚ a PO



Obrázek č.10 - Proces / Komunikace mezi KÚ a PO

Z formálního hlediska popisuje proces standardizované aktivity při zajišťování řízené komunikace mezi krajským úřadem a příspěvkovými organizacemi. V současné době nejsou definovány standardní komunikační prostředky, paralelně se využívá mailová komunikace, datové schránky, písemný styk prostřednictvím pošty, osobní předání podkladů v písemné podobě, telefonní komunikace i osobní ústní komunikace. Tento způsobu nestandardizované a neformalizované komunikace komplikuje vyhodnocování jejího průběhu, evidenci úkolů (pokud předmětem komunikace jsou úkoly), vyhodnocování plnění (co do obsahu, včasnosti) ale i následnou analytickou i řídicí činnost.

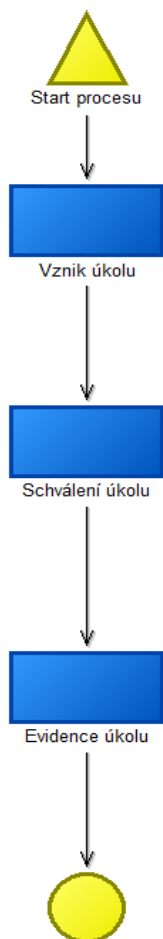
V této oblasti řešitelé jednoznačně doporučují, aby veškerá komunikace mezi krajem a příspěvkovými organizacemi probíhala na základě jednotného softwaru pro podporu komunikace. Jako vhodný nástroj pro tuto komunikaci řešitelé doporučují například aplikace spisové služby, která obsahuje veškerou potřebnou funkcionalitu. Aplikace pro podporu komunikace by byla současně všeobecně využívanou platformou pro předávání dokumentace, ale i archivaci jejich příloh (včetně digitalizovaných papírových dokumentů). Samozřejmými dalšími požadavky na tuto aplikaci jsou:

- zadávání klíčových slov, na jejichž vyhodnocování bude možné následné vyhledávání a třídění;
- obsazení agendy evidence úkolů (viz následující proces);
- předávání dokumentu či složky mezi uživateli systému;
- hromadné rozesílání více uživatelům;
- umožňování zpětné komunikace libovolnému účastníkovi workflow.

U navrhovaného procesu je podmínkou, že pro komunikace s příspěvkovými organizacemi a obchodními společnostmi je na straně Krajského úřadu Pardubického kraje (respektive zřizovatelských odborů) jednoznačně určená odpovídající komunikační osoba, která komunikaci se zřizovanými/založenými organizacemi zastřešuje (vedoucí odboru, případně jím pověřený pracovník).



Evidence úkolů



Obrázek č.11 - Proces / Evidence úkolů

Evidence úkolů se z procesního pohledu skládá ze tří navazujících aktivit:

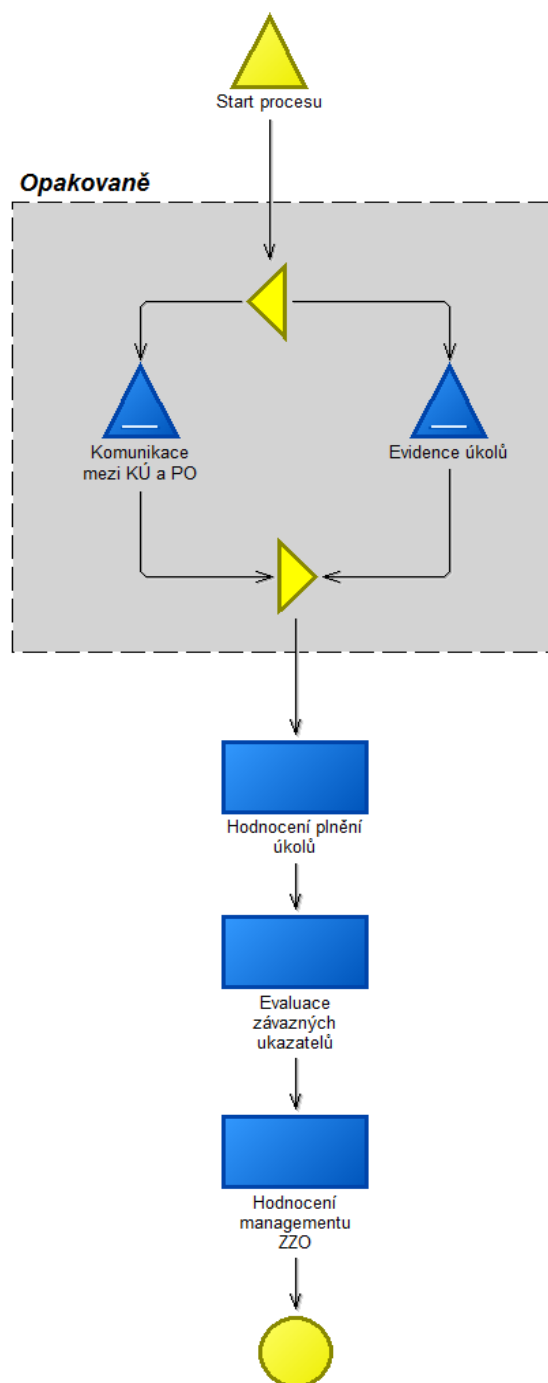
- vzniku úkolu (zadání, vytvoření);
- schválení úkolu (někdy pouze formální, neboť ten, kdo vytvořil úkol je současně jeho kompetentním schvalovatelem);
- vlastní evidence úkolu.

Z technického hlediska pro návrh procesu řešitelé opět doporučují využití softwarové podpory pro evidenci úkolů. Za optimální řešení lze považovat, když tato evidence bude implementována přímo do prostředí spisové služby. Požadavky na funkcionalitu systému nejsou náročné, musí zajišťovat:

- evidenci obsahu úkolu,
- sledování průběžného stavu a konečného termínu plnění,
- nastavení odpovědností,
- vyhledávání na principu klíčových slov (a dalších, logických vyhledávacích atributů).



Operativní řízení



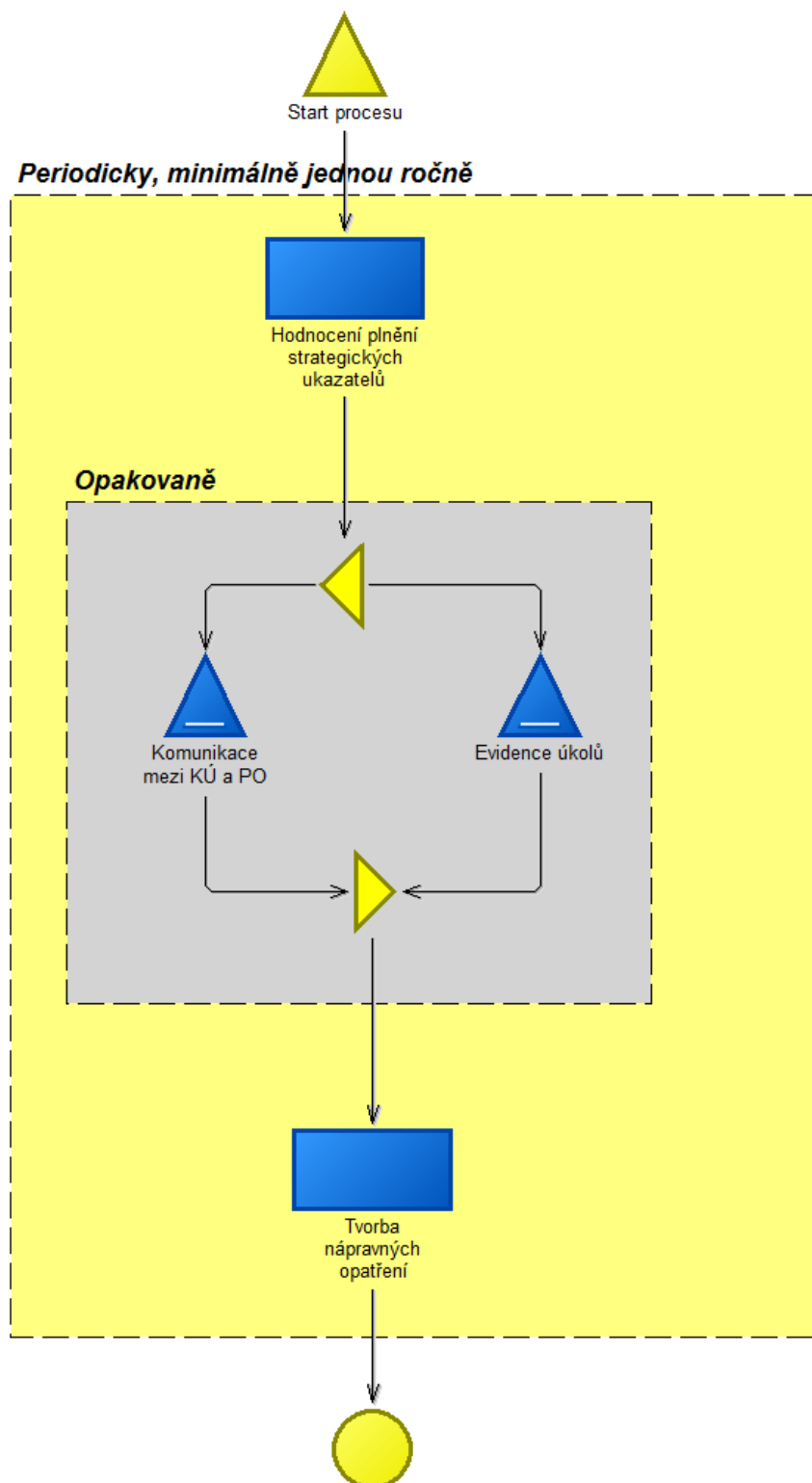
Obrázek č.12 - Proces / Operativní řízení

Proces operativního řízení představuje z formálního hlediska využívání procesů komunikace a zadávání úkolů, jejichž vyústěním je aplikace zpětné vazby a hodnocení plnění úkolů.

Vedle jednorázových úkolů je součástí hodnocení i evaluace závazných ukazatelů přidělených jednotlivým zřizovaným/založeným organizacím. Výsledky hodnocení zpětnovazebních informací jsou podle návrhu řešitelů využity v systému motivace.



Strategické řízení



Obrázek č.13 - Proces / Strategické řízení

Strategické řízení je z procesního hlediska analogií řízení operativního. Rozdíly spočívají v periodicitě hodnocení (probíhá v delších časových intervalech jednou až dvakrát ročně) a v obsahu hodnocení – namísto krátkodobých úkolů jsou hodnoceny kvantitativní cíle vázané na schválené strategie odvětví. Strategické hodnocení by mělo být provázáno na tvorbu nápravných opatření (z formálního hlediska lze chápat jako souhrn průběžných úkolů a úkolů s dlouhou dobou plnění). Z hlediska informační podpory strategického řízení není podle názoru řešitelů třeba implementovat žádné sofistikované aplikační programové vybavení, protože okruh ukazatelů pro hodnocení plnění strategií odvětví není široký – pro jejich evidenci postačí dashboardy ve formě excelovských tabulek, jejich podobu je ovšem nutné formalizovat.

Při tvorbě strategie odvětví se z procesního hlediska v podstatě jedná o sběr relevantních podkladů, vyhodnocení strategií předcházejících období a „vyšších“ strategií. Detailní postup pro tvorbu a aktualizaci strategií Krajského úřadu Pardubického kraje, strategií odvětví a zřizovaných organizací a založených společností je řešen v části 3.5 Oblast rozvoje této zprávy.

3.4.2 Kompetenční model

Kompetenční model pro specifikovaná funkční místa Krajského úřadu Pardubického kraje (dále jen KrÚ Pk) byl zpracován v rámci samostatného projektu, jehož metodika se opírala o rozdělení zaměstnanců KrÚ Pk do pěti skupin, pro něž byly rozpracovány dvě skupiny kompetencí (viz následující obrázek):



Obrázek č.14 - Kompetenční model pro pět skupin zaměstnanců

Takto zpracovaný kompetenční model má odlišné vymezení kompetenčního modelu než zadání tohoto projektu (k překryvu dochází pouze pro zaměstnance v pozici vedoucí zřizovatelského odboru, které spadají do skupiny „vyšší management“, naopak pro oblast zaměstnanců KrÚ Pk je předkládán projekt pouze dílčí části kompetenčního modelu kraje). Společné průřezové kompetence jsou přitom chápány jako kompetence, které jsou pro všechny pracovníky KrÚ Pk společné, avšak pro jednotlivé skupiny zaměstnanců se liší konkrétním obsahem projevů, zatímco skupinové kompetence jsou pro každou skupinu zaměstnanců jiné.

Kompetenční model vedoucích odborů má tedy v tomto kontextu následující podobu:

Společné (průřezové kompetence)	Skupinové kompetence
• Profesionalita/odbornost • Loajalita • Týmová spolupráce	• Schopnost stanovit vizi a strategicky plánovat • Komunikační dovednosti • Schopnost přenést zadání do realizace

Velmi podobné (co do struktury kompetencí) jsou i kompetenční modely pro člena Rady KrÚ Pk a ředitele zřízených příspěvkových organizací a založených obchodních společností (dále jen ZZO). Rozdíly spočívají především v tom, že v případě člena Rady KrÚ Pk je posílena politická role (na úkor výkonné řídicí činnosti), v případě ředitele ZZO je naopak kladen větší důraz na operativní řízení a exekutivu a menší na oblast strategického řízení.

Kompetenční model člena Rady KrÚ Pk (chápáno především jako člena Rady odpovědného za oblasti v gesci zřizovatelských odborů) je specifikován v následující podobě:

Společné (průřezové kompetence)	Skupinové kompetence
• Profesionalita/odbornost • Loajalita • Týmová spolupráce	• Schopnost strategického plánování • Komunikační dovednosti • Koncepční myšlení a nadhled

Kompetenční model ředitele ZZO je potom specifikován v následující podobě:

Společné (průřezové kompetence)	Skupinové kompetence
• Profesionalita/odbornost • Loajalita • Týmová spolupráce	• Schopnost operativního řízení ve vazbě na cíle • Komunikační dovednosti • Schopnost vedení a motivace podřízených

Jak vyplývá již ze samotné metodiky tvorby kompetenčních modelů (v této souvislosti navazujeme na metodiku krajského úřadu definovanou v separátním interním projektu), jednotlivé průřezové kompetence se pro jednotlivé role liší svým popisem. V této souvislosti uvádíme obsah společných kompetencí pro jednotlivé role:

a) Profesionalita/odbornost

Vedoucí odboru	Člen Rady KrÚ Pk	Ředitel ZZO
• Ve své funkci uplatňuje profesionální nadhled a odborné zkušenosti. • Spolehlivě se orientuje v nových trendech v oblasti, kterou zastřešuje v celém kontextu, přičemž má osvojeny její rámcové mantinely a přístupy. • Spolehlivě se orientuje v zákonech a dalších obecně závazných právních předpisech platných pro danou odbornou oblast. • Návrhy řešení a výstupy připravované v jeho útvaru odborně usměrňuje.	• Pro řízení oblasti působnosti aplikuje politický kontext a souvislosti s programovými cíly. • Má detailní přehled o věcné problematice řízené oblasti a orientuje se v předpokládaných vývojových směrech. • Má přehled o obecně závazné legislativě upravující oblast, nad kterou má gesci. • Sleduje a vyhodnocuje koncepční řešení a jejich rozpracování do konkrétních úkolů svěřené oblasti vedoucím zřizovatelského odboru i managementem ZZO	• Je zkušeným managerem se zkušenostmi v řízení lidí i v oblasti působnosti ZZO. • Má detailní znalosti hlubších souvislostech problematiky ZZO a konkrétních podmínek jejího fungování. • Při své činnosti důsledně respektuje omezení plynoucí z obecně závazné legislativy i specifických norem kraje a ZZO. • Dohlíží nad realizací úkolů plynoucích z běžného provozu i koncepčních i operativních úkolů zadaných zřizovatelským odborem kraje, případně radním kraje.

b) Loajalita

Vedoucí odboru	Člen Rady KrÚ Pk	Ředitel ZZO
• Je si vědom vysoké odpovědnosti vyplývající z jeho funkce a postavení. • Ve svém chování je vzorem pro ostatní zaměstnance a vždy se řídí etickým kodexem úřadu. • Na veřejnosti vždy reprezentuje oficiální linii úřadu a plně odpovídá za svoje chování a vyjadřování. • Od všech podřízených zaměstnanců vyžaduje chování v souladu s etickým kodexem úřadu a jednání na úrovni korektního reprezentanta úřadu.	• Respektuje politickou odpovědnost a zajišťuje prosazování souladu strategie s programovými cíly. • Je morálně bezúhonný a při své činnosti vystupuje jako představitel politické reprezentace kraje. • Při veřejných prezentacích v pozici radního kraje respektuje oficiální postoje zakotvené v programových a strategických materiálech kraje. • Dohlíží na souladu vývoje svěřené oblasti s politickými a strategickými záměry kraje v dané oblasti.	• Zajišťuje realizaci cílů a záměrů kraje v podmínkách řízené organizace. • Je čestný a bezúhonný a řídí se obecně respektovanými morálními principy. • Při řízení ZZO respektuje strategické a koncepční záměry kraje ve svěřené oblasti. • Vede veškeré podřízené pracovníky k dodržování pravidel v souladu s morálními a etickými požadavky na zaměstnance státní správy.

c) Týmová spolupráce

Vedoucí odboru	Člen Rady KrÚ Pk	Ředitel ZZO
• V úřadu i ve svém útvaru podporuje týmovou kulturu a vytváří pozitivní atmosféru. • Nedílnou součástí jeho pracovních postupů je horizontální komunikace a spolupráce na jeho úrovni řízení. • Vyhledává a definuje témata a průřezové oblasti vhodné k týmovému zapojení pracovníků různých odborů. • Při projednávání koncepčních materiálů i operativních záležitostí s ostatními útvary vždy sleduje především kvalitu finálního výstupu úřadu.	• Podporuje vytváření týmové spolupráce v rámci svěřené oblasti, orientace na spolupráci si zřizovatelskými odbory i managementem ZZO. • Realizuje týmový přístup i na úrovni Rady (spolupráce s ostatními radními i zastupitelstvem, případně Komisemi a Výbory). • Podporuje a zajišťuje účast laické i odborné veřejnosti na přípravě a oponování strategických a koncepčních materiálů kraje. • Orientuje se na kvalitu výsledků práce svěřené oblasti.	• Orientace na týmové řešení úkolů a problémů (bez narušení principu přímé odpovědnosti za plnění úkolů). • Orientace na spolupráci s dalšími ZZO v rámci zřizovatelského odboru, případně i dalším podnikatelskými subjekty, obcemi i příspěvkovými organizacemi obcí. • Maximální orientace na spolupráci se zřizovatelským odborem, případně i radním, v jehož gesci se daná ZZO nachází.

Obsah skupinových kompetencí není v tomto případě detailně rozpracován, neboť by se v této souvislosti jednalo o suplování výstupů jiného projektu.

V daném případě lze předpokládat, že obsah skupinových kompetencí je silně individuální a modifikovaný konkrétními požadavky dané oblasti, resp. odborů ZZO.

3.4.3 Strategie řízení odvětví

Strategii řízení odvětví je sestavena na základě analýzy existujících strategií odvětví.

V oblasti kultury nebyla identifikována komplexní strategie kultury kraje, jediným strategickým dokumentem je v této oblasti pouze koncepce rozvoje muzejnictví.

„Koncepce rozvoje muzejnictví Pardubického kraje v letech 2010 – 2015“ má charakter střednědobého programu a navazuje na „Koncepci rozvoje muzejnictví Pardubického kraje v letech 2003 – 2008“.

Cíle definované ve strategii:

a) ARCHIVACE

- Definice pravidel tvorby sbírek každého muzea.
- Elektronická dokumentace sbírek.
- Ošetření + uložení předmětů dle nejnovějších vědeckých poznatků.
- Veřejná digitální prezentace předmětů sbírek.

b) EXPOZICE PODTRHUJÍCÍ VÝJIMEČNOST MÍSTA A REGIONU

- Úloha kulturního, společenského, vzdělávacího a vědeckého centra.

c) MARKETINGOVÁ STRATEGIE

- Turismus, pozitivní vliv na obyvatele.

Muzea pardubického kraje akceptují jednotnou osnovu koncepce rozvoje jako metodiku obecně platnou pro instituce muzejnictví.

Pro strategické hodnocení výše uvedených cílů navrhuji řešitelé následující hodnotící ukazatele.

Sbírkovnictví – digitální prezentace

- Absolutní počet internetových návštěvníků ve virtuálních sbírkách.
- Počet těchto návštěvníků na počet prezentovaných předmětů ve virtuální sbírce a na náklady zřízení a režii virtuální sbírky.

Výstavnictví

- Roční počet fyzických návštěvníků - měřeno ročním rozpočtem.

Prezentace

- Web – počet návštěvníků webové prezentace
- Počet citací na sekundárních stránkách a jejich váha
- Počet citací v jiných „paper“ publikacích
- Počet originálních vědeckých publikací a jejich index citovanosti
- Počet populárně vědeckých publikací
- Počet hodin přednáškové a lektorské činnosti a počet účastníků
- Účast na oborových konferencích a seminářích – počet příspěvků a panelů

Pro ekonomické hodnocení účinnosti a nákladovosti strategie je doporučeno sledovat:

Rozpočtové efektivity

- Rozpočtové prostředky/počet zaměstnanců

Granty

- Počet podaných grantových aplikací (objem prostředků)/ počet získaných grantů (objem prostředků) – vztaženo na počet zaměstnanců.
- Počet uzavřených a vyučovaných grantů (objem prostředků) na počet zaměstnanců.

Fundraising

- Počet donorů a průměrná velikost příspěvku vztaženo na rozpočet a počet zaměstnanců
- Náklady fundraisingu

Pro oblast školství existuje v oblasti strategických materiálů dokument „Návrh změn ve středním školství v Pardubickém kraji od roku 2010/2011 na období 4-5 let“.

Strategie vymezuje následující cíle:

SŠ, SOU

- Zvýšení kvality výuky – uplatnění absolventů + ekonomičtější využití kapacity.
- Učňovské obory nastavit dle požadavků zaměstnavatelů na trhu práce.
- Zpřísnění podmínek k přijetí na gymnázia – optimalizace jejich sítě.

VOŠ

- V souvislosti s ukončením platnosti akreditace, která končí v roce 2015, je cílem přechod k VŠ oborům s titulem Bc.

Obecně platné cíle

- Maximální využití budov, tříd, zařízení pro př. vzdělávání dospělých.
- Sloučení škol, zrušení nežádaných oborů, vytvoření žádaných.
- Udržení unikátních škol (Konzervatoř).
- Optimalizace počtu učitelů v důchodu (dle tabulkových mezd vyšší náklady), nadúvazků.
- Snížení počtu ekonomických škol.
- Vybudování center odborného vzdělávání – spolupráce firma – škola.
- Mediální podpora.
- Optimalizace všeobecného vzdělání (často nutná rekvalifikace).

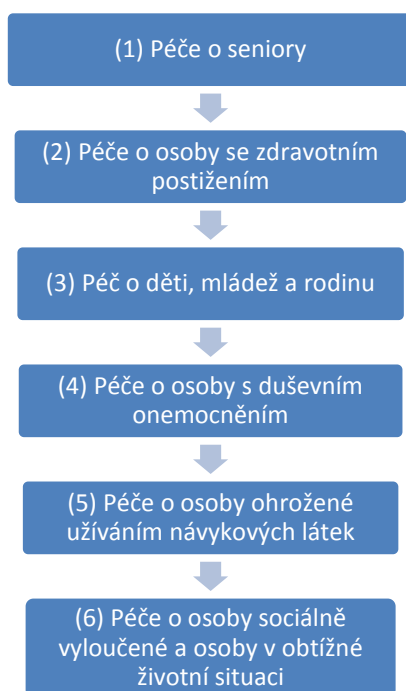
Strategie definuje potřebu dalšího sledování:

- Celkové uplatnění absolventů v zaměstnání po ukončení studia.
- Ušetření financí při slučování škol:
 - prostor, zařízení - případně jeho další využití pro vzdělávání dospělých pedagogů;
- Kvalita znalostí studentů gymnázií a jejich pokračování v dalším studiu;
- Spolupráce – škola – trh práce / firmy;
- Využití nových oborů.

V oblasti sociálních služeb představuje zásadní strategický dokument „Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Pardubického kraje na období 2012 – 2015“. Tento plán představuje popis stávajícího stavu a návrh budoucího vývoje sítě sociálních služeb na území kraje. Dokument popisuje rovněž způsob řízení a financování sociálních služeb a obsahuje i definici východisek pro plánování sociálních služeb. Jednotlivá opatření dle tohoto plánu mají být zavedena v letech 2012 – 2016, přičemž prvotním hlediskem je zvýšení kvality účinnosti systému sociálních služeb s ohledem na kvalitu poskytované služby a efektivitu systému.



Systém sociálních služeb je budován a podporován jako systém opatření proti definovaným negativním jevům ve společnosti, kde veřejná správa přebírá část zodpovědnosti za vyrovnávání se s těmito negativními jevy. Oblasti, ve kterých systém podporovaných sociálních služeb působí, jsou definovány rizikovými skupinami:



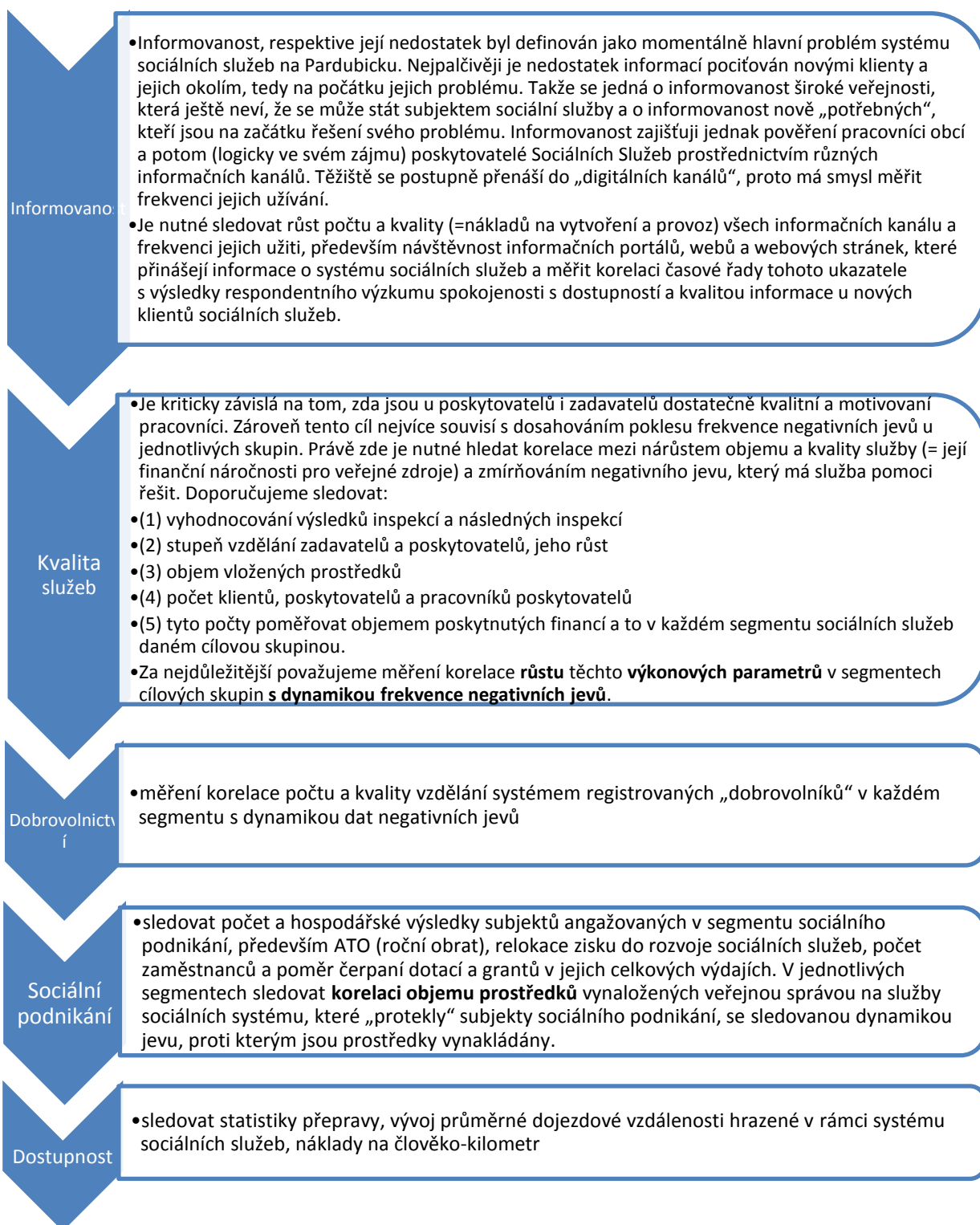
Zároveň jde v systému sociálních služeb o komplikovanou interakci mezi jeho příjemci/klienty (aby byli oprávnění), jeho poskytovateli (aby byli kvalitní a efektivní) a jeho donátory (aby uměli financovat podle kvality a efektivity služby).

Kvantitativní kritéria dosažení primárního záměru (tj. zvýšení kvality účinnosti systému sociálních služeb) ba neměly být, podle názoru řešitelů, zaměřeny **pouze** na vývoj výkonových (pozitivních) ukazatelů systému (jako je počet klientů jednotlivých zařízení sociálních služeb či počet a kvalita poskytovatelů), ale současně i na dynamiku frekvence výskytu negativních jevů, proti kterým jsou jednotlivé segmenty systému sociálních služeb namířeny. Relevantními kvantitativními kritérii růstu kvality systému sociálních služeb budou míry korelace mezi růstem výkonnosti sociálních služeb a poklesem frekvence negativních společenských jevů, které mají konkrétní sociální služby řešit². Korelace růstu výkonu sociálních služeb s poklesem frekvence negativních jevů může sloužit k měření růstu kvality a účinnosti sociálních služeb, tedy i úspěšnosti navrhovaných opatření. Jen tak se podaří určit, zda do sociálního systému jako klienti vstupují pouze definovaná cílová skupina a zda růst výkonových parametrů nejde na úkor „parazitace systému sociálních služeb“. Pro objektivní kvantitativní hodnocení navrhuji řešitelé nadále statisticky vyhodnocovat sbíraná data z diagnostiky kvality a výkonu sociálních služeb, především z benchmarkové databáze spravované krajem, hledat další vhodná kvantitativní kritéria růstu výkonu a kvality, ale především identifikovat jejich příčinnou souvislost s konkrétním negativním jevem, proti kterému je daná služba navržena, vyhodnocovat statistická data vývoje frekvence tohoto negativního jevu a statisticky hodnotit korelaci vývoje těchto dvou faktorů. Tímto způsobem bude možné zjistit, jestli se dané službě daří plnit poslání, kvůli kterému byla zřízena a kvůli kterému je finančně podporována, tedy zda roste účinnost a kvalita sociálních služeb.

² Pro měření této korelace považujeme za vhodné jejich měření některou z obecně využívaných statistických charakteristik, například koeficient korelace.

Navrhovaná hodnotící kritéria k jednotlivým cílům a segmentům systému sociálních služeb:

a) Kvalita systému služeb



Pro hodnocení oblasti kvality sociálních služeb je, při sledování **dynamiky negativních jevů v jednotlivých cílových skupinách**, vhodné soustředit se na **parametry navržené v přehledu**. U klientů v jednotlivých cílových skupinách („potřební“) jde především o zvýšení kvality jejich života, které jim může být zajištěno čerpáním sociální služby a to je většinou přechod z „ústavní péče“ do „domácí péče“ anebo vystoupení z rizikové skupiny.

V oblasti dopravy existuje dlouhodobá koncepce rozvoje silniční dopravy, která představuje kritické hodnocení podfinancování oblasti dopravy v kraji., ve vazbě na předmět plnění tohoto projektu lze považovat za zásadní především disproporci mezi očekávanými příjmy a potřebami. Materiál není v tomto směru strategií ve smyslu významných změn ve způsobu provádění předmětu činnosti Krajské správy a údržby silnic, ale představuje pouze výčet klíčových investičních i provozních potřeb k zajištění přiměřeného stavu silniční sítě kraje (respektive silnic II. a III. třídy, které jsou v majetku Pardubického kraje). Takto koncipovaný strategický materiál nelze uplatnit ve smyslu zajišťování strategického řízení odvětví. Pro tyto potřeby lze vyhodnocovat reálnou hodnotu zajišťování správy a údržby silnic na základě hodnocení čerpání uvolněných rozpočtových prostředků.

3.4.4 Adaptace pracovních pozic zapojených v procesu

V odstavci 3.4.2 byly (v podobě kompetenčního modelu) definovány obecné požadavky na kompetence vedoucích zřizovatelských odborů, radních pardubického kraje a ředitelů zřizovaných a založených organizací Pardubického kraje.

Pro zavedení systému strategického řízení a jeho propojení s kompetenčním modelem cílové skupiny je nezbytné nastavení takového systému ukazatelů výkonnosti, které:

- korespondují s realizací procesů, na nichž se jednotlivé pracovní pozice podílejí a
- současně představují ukazatele umožňující hodnocení jednotlivých kompetencí.

Nalezení adekvátního systému ukazatelů je následně logickým propojením obou problematik. Agendy (a potažmo tedy i procesy) vykonávané Krajským úřadem Pardubického kraje jsou silně závislé na aktivitách zaměstnanců, kteří jsou na zajišťování těchto aktivit alokováni. Přestože na zpracování agend (v některých případech) se významnou měrou podílí i ICT technika (především aplikační programové vybavení podporující jednotlivé agendy nebo obecné technicko-administrativní úkony), nejedná se v daném případě o žádné technologické automatizované procesy a úloha pracovníků je v probíhajících procesech vždy zásadní a klíčová.

S ohledem na skutečnost, že měření sociálně ekonomických jevů je poměrně komplikovaná záležitost a některé jevy lze hodnotit pouze nepřímými ukazateli, přičemž tyto nepřímé ukazatele mohou mít i komplexnější povahu, nelze přiřazování ukazatelů kompetencí do jednotlivých procesů vždy provádět bezesbytkově (ukazatele mohou mít vypovídací schopnost i pro více než jeden proces).

Pro hodnocení jednotlivých kompetencí (respektive pro definici hodnotících ukazatelů pro měření kompetencí) musí být volen poněkud odlišný způsob v případě pracovních kompetencí, obzvláště

potom pracovní kompetence „*odborná způsobilost*“: právě pracovní kompetence mají totiž u jednotlivých pracovních pozic (na rozdíl od všech ostatních skupin kompetencí) kvalitativně zásadně odlišný obsah. Měřitelnost pracovních kompetencí lze tedy provádět ve více méně obecné podobě na základě stanovení určité typologie procesně orientovaných charakteristik, tedy ukazatelů definovaných v obecné podobě pro měření procesů probíhajících v oblasti působnosti jednotlivých pracovních pozic a tedy i zaměstnanců krajského úřadu.

Měření pracovních kompetencí

Jak již bylo naznačeno v přecházejícím odstavci, měření pracovních kompetencí vychází z ukazatelů definovaných pro měření procesů probíhajících v oblasti působnosti organizačních útvarů řízených jednotlivými vedoucími pracovníky. Z tohoto vymezení vyplývá, že pro hodnocení pracovních kompetencí není možné stanovit jedinou univerzální výkonnostní charakteristiku (v každém organizačním útvaru probíhá více typů procesů). Tvorbu syntetických ukazatelů definovaných jako úhrny či průměry nad různými procesy není vhodné, takto konstruované ukazatele nemají rozumnou vypovídací schopnost (a to ani v případě vážení ukazatelů – objektivní, nativní systém vah v daném případě neexistuje, takže výsledná charakteristika by byla silně subjektivní a neměla by pro praktické hodnocení žádnou pragmatickou hodnotu).

Na druhou stranu absence syntetického ukazatele výkonnosti je pro řízení výkonnosti (respektive měření pracovních kompetencí) určitou nevýhodou. Z tohoto důvodu je třeba, před hodnocením na základě neadekvátních charakteristik, preferovat komplikovanější hodnocení multikriteriální.

Měření odborné způsobilosti

Odbornou způsobilost doporučují řešitelé měřit nepřímo prostřednictvím přirozených charakteristik procesů. Situace je komplikována faktem, že procesní řízení na Krajského úřadu Pardubického kraje je na samém počátku. Pro měření odborné způsobilosti prostřednictvím měření procesů je tedy nezbytné, aby procesy probíhající v jednotlivých organizačních útvarech byly v první řadě identifikovány, v druhé řadě náležitým způsobem formalizovány a popsány prostřednictvím vhodného nástroje pro popis procesů.

Formalizace procesů zajišťuje, že požadavky kladené v obecné podobě na obsah kompetence „*odborná způsobilost*“ (znalost specifických právních předpisů řízené oblasti i obecné legislativy související s činnostmi státní správy a orientace v provázanosti systému procesů úseku) jsou stanoveny.

Pro měření procesů je prvním krokem již samotné měření počtu jejich výskytů. V případě podpory procesů programovým vybavením je možné měření počtu procesů automatizovat, tj. zajistit automatický vstup z příslušné aplikace. Tento jednoduchý způsob měření počtu procesů je možné uplatnit i v případě, kdy příslušné procesy dosud nejsou formalizovány (tedy dokud neexistuje detailní popis procesů v písemné podobě včetně stanovení odpovídajících časových norem). Charakteristika počtu procesu za časovou jednotku je výlučně extenzivní mírou, která neposkytuje informace o kvalitě provedení. Pro měření počtu procesů je třeba rovněž brát zřetel na sezónnost procesů, neboť mnoho procesů neprobíhá v průběhu roku lineárně, ale ve vazbě na legislativou definované nebo logicky vyplývající faktory je těžiště výskytu počtu procesů soustředěno do jednoho, případně i více vrcholů. V takovém případě je vedle absolutního počtu výskytů třeba sledovat i relativní ukazatele (meziroční

sezónní indexy, případně kumulativní relativní četnosti počtu výskytů a na jejich základě provádět meziroční srovnání).

Měření kvality práce

Kvalitu práce je opět nejvhodnější měřit na základě hodnocení procesů, v daném případě potom na základě nikoliv extenzivního hodnocení jejich počtu, ale na základě hodnocení jejich průběhu. Je zřejmé, že pro tento typ měření musí již procesy být dostatečným způsobem formalizované, minimálně musí být stanoveny základní procesní normy (především průběžná doba procesu jako přirozená, nativní charakteristika pro hodnocení procesu).

Globální hodnocení průběhu procesů na základě hodnocení průběžné doby je využitelné právě pro hodnocení výkonnosti na úrovni vedoucích organizačních útvarů, tedy odborů a ředitelů zřízených a založených organizací (pro hodnocení kompetence na nižších realizačních úrovních není tato charakteristika vhodná). K implementaci takto definovaných ukazatelů měření kvality práce je již nezbytná nejenom přesná identifikace procesních kroků, ale i důsledné a striktní přiřazení odpovědnosti jednotlivým pracovním pozicím/pracovníkům a především definice odpovídajících časových norem.

Na rozdíl od charakteristik počtu procesů (viz měření odborné způsobilosti) má v případě měření kvality práce smysl využívat i souhrnné ukazatele, konstruované jako součty průběžných dob různých typů procesů. Absolutní hodnota takto definovaných charakteristik nemá příliš velkou vypovídací schopnost, větší význam má sledování vývojových trendů, hodnocení poměru mezi skutečnou a normovanou hodnotou ukazatele případně podílu ukazatele k disponibilnímu časovému fondu.

Měření obecných kompetencí

Většina obecných kompetencí je obtížně měřitelná a lze je měřit pouze nepřímo prostřednictvím psychometrických metod a zjišťování. Výjimku v tomto ohledu tvoří pouze *organizování a plánování práce a řešení problémů*, ostatní obecné kompetence (*čestnost a loajálnost, odolnost vůči zátěži a stresu a vyjednávání a argumentace*) nelze měřit přímo měřitelnými charakteristikami, neboť tyto kompetence ve své podstatě představují souhrn abstraktních, tudíž i neměřitelných schopností.

Měření organizování a plánování práce

Měření této kompetence lze provádět pouze zprostředkovaně na základě evidence času alokovaného na zajištění činností související s organizační a plánovací prací. Důsledná evidence této činnosti ve stávajících podmínkách není prováděna. Zavedení detailní evidence lze však v daném případě považovat svým způsobem za kontraproduktivní. Zde lze jednoznačně doporučit provádět měření kompetence nepřímými metodami měření různých aspektů dokumentující rozsah práce věnované na realizaci plánovací a organizační práce. Příkladem takových nepřímých měření je např. počet porad odboru, průměrná délka trvání porad, doba potřebná na vytvoření standardních plánovacích dokumentů odboru, atp. Měření je tedy možné provádět buď na základě hodnocení nadřízených pracovníků, nebo prostřednictvím speciálně sestavovaných hodnotících testů.

Měření kompetence řešení problémů

Pro měřitelnost kompetence *řešení problémů* platí identické závěry jako pro předcházející kompetenci - extenzivní hodnocení lze provádět pouze v případě, že bude zavedena detailní evidence pracovní činnosti. I v tomto případě platí, že tuto metodu měření nepovažují řešitelé za vhodnou, a to především z důvodu značné administrativní náročnosti a subjektivnosti výsledků (správnost údajů evidence je obtížně kontrolovatelná). Jako vhodnou metodu pro měření kompetence „*řešení problémů*“ lze tedy doporučit pouze osobní hodnocení nadřízenými pracovníky s případným doplněním o speciální psychologické testy.

Měření sociálních kompetencí

Rovněž sociální kompetence jsou obtížně měřitelné, neboť představují souhrn abstraktních vlastností a schopností, které nelze měřit na základě přímých charakteristik. Pro tuto oblast nemá význam identifikovat extenzivní veličiny popisující rozsah těchto aktivit, a proto popis jejich rozsahu považují řešitelé za irelevantní.

Kvalitu všech sociálních kompetencí lze měřit pouze na základě subjektivního hodnocení externím hodnotitelem či sebehodnocením, případně využitím odborných psychometrických metod (i zde se bude jednat pouze o subjektivní hodnocení a měření na základě bodové škály, zatížené subjektivní hodnotící metrikou stanovenou autory testu).

Pro hodnocení sociálních kompetencí lze tedy jako nejvhodnější doporučit nepřímé pravidelné hodnocení rozvoje na základě osobních vzdělávacích plánů.

Měření manažerských kompetencí

Přestože i manažerské kompetence představují z velké části souhrny abstraktních schopností a znalostí vybrané cílové skupiny, lze zde stanovit alespoň nepřímé měření úrovně těchto kompetencí.

Měření strategie řízení a plánování

Problematika měření (respektive vůbec měřitelnosti) strategického řízení a plánování je analogická problematice měření obecné kompetence *organizování a plánování práce*. Dosahování strategických cílů nelze hodnotit jinak, než prostřednictvím vyhodnocování metrik definovaných v předcházející kapitole *Strategie řízení odvětví*. Měření této kompetence je potom analogické měření kompetence „*organizování a plánování práce*“. Měření některých strategických cílů lze provádět pouze subjektivním hodnocením externím hodnotitelem, zpravidla na základě slovní víceúrovňové škály.

Měření efektivního vedení a řízení

Efektivní vedení a řízení lze nejlépe měřit na základě zprostředkovaného měření procesů probíhajících v působnosti příslušného člena Rady, vedoucího odboru či ředitele zřizované/založené organizace. Klíčové jsou přitom charakteristiky kvality procesů, v nejjednodušším případě tedy dodržování stanovených procesních norem. Charakteristiky četnosti procesů (úhrny) mají v této souvislosti význam pouze jako váhy pro kvantifikaci významnosti veličin kvality stanovených na principu průměrných odchylek.

Měření podpory a motivace

Tato kompetence představuje mezi manažerskými kompetencemi obsahově nejvíce abstraktní skupinu schopností a znalostí a pro její měření platí stejné závěry, jako pro měření jiných abstraktních kompetencí – měření je možné provádět pouze na základě subjektivního hodnocení externími hodnotiteli či speciálně konstruovanými psychologickými testy. Pro tuto kompetenci plně platí závěry prezentované v podkapitole věnované měřitelnosti sociálních kompetencí - důležitější, než snaha o měření vlastní absolutní úrovně kompetence je pozornost, věnovaná průběžnému rozvoji této kompetence.

Měření hodnocení a zpětné vazby

Přestože i tato kompetence představuje ve své podstatě souhrn abstraktních schopností a znalostí, její měření je však velmi důležité – tato kompetence v sobě totiž soustřeďuje právě schopnosti kvantitativního myšlení a správného posuzování procesů probíhajících ve svěřeném odboru / organizační jednotce (a to jak z kvantitativního, tak kvalitativního hlediska) na základě hodnot přímých i nepřímých ukazatelů popisující množství a úroveň těchto procesů. Jako všechny abstraktní schopnosti a znalosti je měření hodnoty této kompetence subjektivní a realizovatelné pouze na základě subjektivního hodnocení externím hodnotitelem. I zde platí, že bez ohledu na neznalost absolutní úrovně této kompetence je třeba věnovat pozornost jejímu dalšímu rozvoji prostřednictvím osobních vzdělávacích plánů.

Adaptace pracovních pozic

Na vzdělávací potřeby zaměstnanců zapojených do procesů Krajského úřadu Pardubického kraje a řídicích procesů zřízených/založených organizací nelze nahlížet izolovaně a bez vazby na kompetenční a procesní model. Vzdělávací potřeby musí být přizpůsobeny úrovni jednotlivých kompetencí vybraných pracovních pozic. Prvním krokem k objektivnímu stanovení vzdělávacích potřeb je vlastní změření u jednotlivých vybraných pozic. S přihlédnutím k analýze problematiky měřitelnosti kompetencí v předcházejícím textu potom vyplývá, že při nedostacích v oblasti procesního řízení lze stávající hodnocení kompetencí nejrychleji (ale s jistou mírou subjektivity) provést na základě osobního hodnocení kompetencí externími hodnotiteli. To lze zajistit buď na základě škály, jejichž úroveň budou stanoveny slovními hodnotami (například pětiúrovňovou škálou kopírující hodnocení úrovně znalostí ve školách), nebo procentuálním hodnocením úrovně kompetencí (což se jeví v tomto případě jako vhodnější). Oba způsoby jsou více či méně subjektivní a stanovení výsledné hodnoty je odvislé od osoby hodnotitele (případně jím vytvořené metodologie).

Navazujícím krokem analýzy vzdělávacích potřeb je klasifikace disponibilních vzdělávacích kurzů z hlediska vazeb na rozvoj jednotlivých kompetencí. Smyslem je zpracování křížové tabulky, na jejichž základě je možné stanovit, které disponibilní kurzy a školení lze využít k rozvoji jednotlivých kompetencí. Obsahem klasifikace vzdělávacích akcí musí být i popis jejich časového rozsahu (úhrn za zaměstnance totiž musí minimálně naplňovat objem vymezený zákonem o úřednících). Vnitřní struktura vzdělávacích akcí by přitom měla být směřována právě k rozvoji systému kompetencí (včetně kompetencí pracovních, v jejichž oblasti lze předpokládat největší potřebu opakovatelnosti v souvislosti s vývojem legislativy i v příslušných oblastech činnosti).

Dalším aspektem analýzy disponibilních vzdělávacích akcí je relativní míra saturace vzdělávacích potřeb v oblasti jednotlivých kompetencí. Některé vzdělávací akce jsou koncipovány pro začátečníky či mírně pokročilé, jiné obsahují náročnější techniky a jsou vhodnější spíše pro pokročilé. V tomto směru lze tedy doporučit, aby pro každou vzdělávací akci byl rovněž veden údaj o minimální vstupní znalosti problematiky dané kompetence (například v procentech) a o úrovni saturace těchto znalostí po absolvování kurzu. Tento způsob hodnocení by měl dále zohledňovat vazbu mezi kompetencemi a délkou odborné praxe.

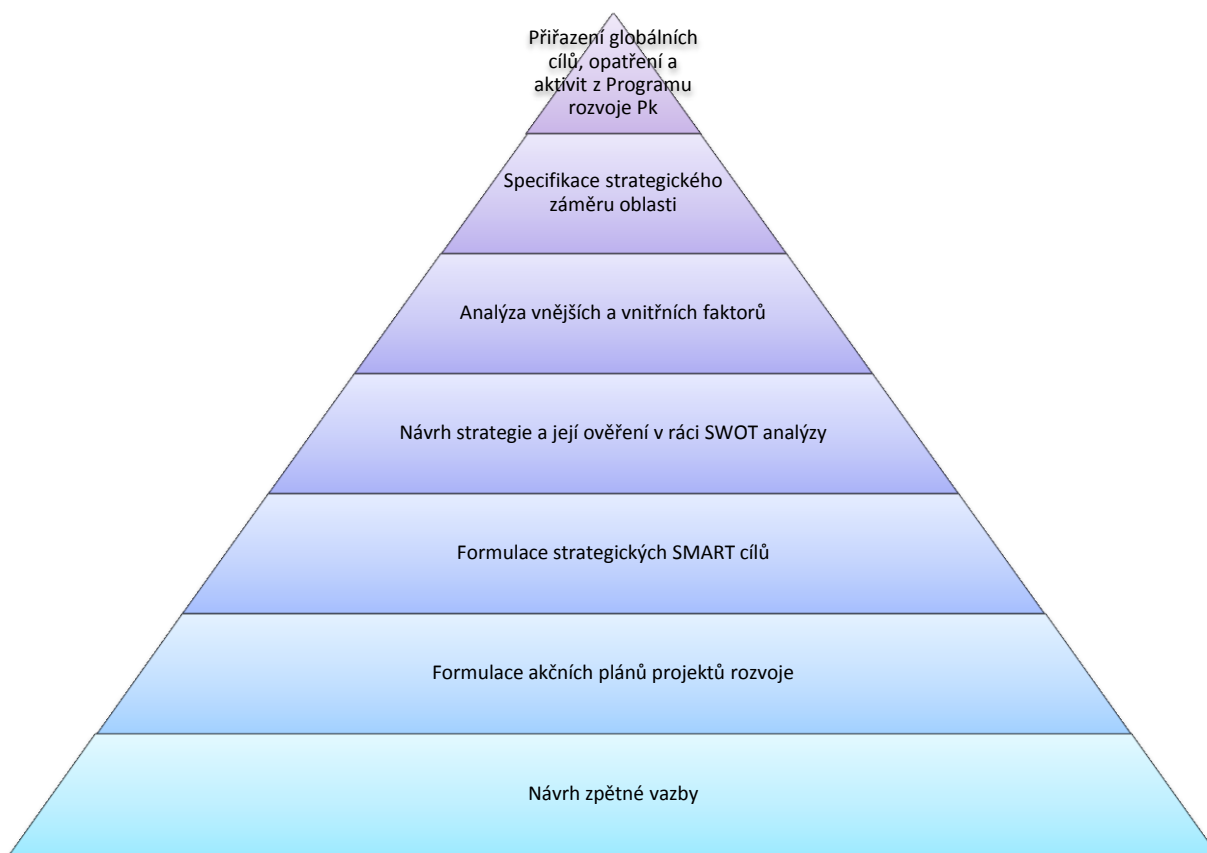
3.5 Oblast rozvoje

3.5.1 Analýza horizontálních strategických dokumentů

Pro ilustraci návrhu uvedeného níže provedli řešitelé analýzu některých dokumentů, které vybrali za strategické s dopadem do řízení zřizovaných a zakládaných obchodních organizací Pardubického kraje. V rámci této analýzy bylo zkoumáno, zda vybrané dokumenty navazují na základní strategický dokument Pardubického kraje, za který řešitelé považují **PROGRAM ROZVOJE PARDUBICKÉHO KRAJE** (dále jen *Program rozvoje*) a zda specifikují cíle pro jednotlivé organizace, které by danou strategii měly naplňovat. Zásadní pro úspěšnost celého procesu je správně zvolit strategické cíle – tyto by měly být **SMART**, to znamená:

- **Specific** – cíle musí být přesně a jednoznačně popsány
- **Measurable** – výsledek musí být měřitelný;
- **Aligned** – řešení musí odpovídat potřebám cílových skupin;
- **Realistic** – navrhované řešení musí být realizovatelné s možností dosáhnout požadovaných výsledků;
- **Timed** – řešení musí mít časový rámec.

SMART cíle je nutno vždy použít u strategií, které rozpracovávají některou oblast nadřazené strategie. Každý strategický dokument by měl obsahovat oddíly o následujícím obsahu - viz následující obrázek č. 15.



Obrázek č.15 - Struktura strategického dokumentu

Oblast zdravotnictví

Pro oblast zdravotnictví je globálním strategickým cílem v rámci priority **A. Kvalitní lidské zdroje** – *Zajistit adekvátní kvalitu zdravotnických zařízení a sociálních služeb a dostupnost jejich služeb pro všechny skupiny obyvatel.*

Na oblast zdravotnictví míří opatření **A.2** - *Zkvalitňování zdravotní péče, zvýšení efektivnosti jejího poskytování a zvýšení její dostupnosti i v odlehlých částech kraje.*

Pro naplnění tohoto opatření jsou dále specifikovány aktivity:

A.2.1 *Zvýšení kvality poskytované péče (vybavení, vzdělávání pracovníků).*

A.2.2 *Zlepšení výsledků hospodaření zdravotnických zařízení, úspory z rozsahu při nákupech léků, zdravotního materiálu a zařízení.*

A.2.3 *Iniciace zjednodušení systému dalšího vzdělávání lékařského i nelékařského personálu (směrem k Parlamentu, přes Asociaci krajů).*

A.2.4 Zajištění vyššího počtu lékařů a ostatního odborného personálu a stabilizace stávajícího personálu ve zdravotnických zařízeních.

A.2.5 Zajištění potřebných kapacit lůžek akutní i následné péče a zajištění obloženosti lůžek.

A.2.6 Zajištění potřebné dostupnosti zdravotnické záchranné služby ve všech částech kraje, modernizace vybavení ZZS.

A.2.7 Podpora fungování protialkoholní záchytné stanice

Tyto výše uvedené aktivity by měly být rámcem strategie (horizontální) dané oblasti.

Program rozvoje rovněž definuje indikátory, které by se měly v rámci sledování dokumentu vyhodnocovat. Pro opatření **A.2** definuje čtyři indikátory:

- ✓ Počet lékařů na 1 000 obyvatel
- ✓ Využití lůžek ve zdravotnických zařízeních
- ✓ Zdravotní stav obyvatel
- ✓ Naděje dožití mužů při narození
- ✓ Naděje dožití žen při narození

Pro oblast zdravotnictví se definici „horizontální strategický dokument“ blíží dokument Střednědobá koncepce zdravotnictví Pardubického kraje, schválená usnesením zastupitelstva Č Z/151/10 dne 18. 2. 2010 (dále jen Zdr. Koncepce). Ve svém úvodu dokument uvádí: „Střednědobá koncepce zdravotnictví Pardubického kraje je strategickým dokumentem, který určí směr fungování krajského zdravotnictví“. Tento dokument však postrádá důležité součásti (viz předchozí obrázek), které by měla strategie oblasti obsahovat. Z tohoto důvodu není, dle názorů řešitelů, typickým strategickým dokumentem oblasti. Důvody, které řešitele k tomuto tvrzení vedly, jsou detailněji objasněny dále.

Z pohledu konceptu strategického plánování a řízení by podřízená strategie měla navazovat na nadřazenou strategii, měla by rozpracovávat globální cíle pro územně samosprávný celek. V úvodu uvedeného dokumentu by tato strategie měla obsahovat konkretizaci strategického záměru – strategický rámec. Logicky by takovým záměrem mělo být naplnění *Programu rozvoje*, tedy aktivit **A 2.1** až **A.2.7**. V *Programu rozvoje* jsou tyto aktivity logicky definovány velice obecně, což odpovídá charakteru a významu tohoto dokumentu, který definuje směřování kraje v budoucím období. Podrobně definovat obsah jednotlivých aktivit *Programu rozvoje* by měla horizontální strategie, tedy *Zdr. koncepce*. V definici strategického rámce by měla detailněji zpřesnit strategický záměr např.:

- co se rozumí kvalitou poskytované péče – co ji vymezuje, jaké má atributy a definovat její měřitelné indikátory a stanovit vizi zlepšení (např. jaké zvýšení kvality poskytované péče má být dosaženo, kam se v rámci dané aktivity dostat, a to včetně cílových hodnot indikátorů). Toto komplexní vymezení strategického záměru v dokumentu není jednoznačně obsaženo.
- v dokumentu lze sice u některých z hlavních cílů (viz str. 1) vysledovat souvislost s *Programem rozvoje* např. „Zabezpečení zdravotní péče na území Pardubického kraje minimálně na úrovni, která v žádném ze sledovaných parametrů dlouhodobě nevybočuje směrem k nižší úrovni poskytované zdravotní péče mimo interval 70% kolem průměru ostatních krajů“. Zde je možno

vysledovat vazbu mezi touto strategickou vizí a aktivitou **A.2.1**, nicméně nelze u tohoto cíle prokázat, zda se má jednat o zlepšení výchozího stavu nebo pouze o udržení stávající úrovně. Z tohoto vyplývá, že vazba mezi opatřeními *Programu rozvoje* a koncepčními cíli *Zdr. koncepce* není v dokumentu explicitně vymezen. Formulace indikátoru a vize jejich cílových hodnot není též uvedena.

Dokument je dále rozčleněn do deseti kapitol, které v dílčích oblastech, které obsahují rovněž analýzu stávajícího stavu dané oblasti a krátkou formulaci „strategie“, nejsou odvozeny jednotlivé cíle. Tento postup rovněž nepokládají řešitelé za optimální z následujících důvodů:

- nejprve by měla být provedena analýza zdravotnictví jako celku, následně vytipovány a ohodnoceny vnější a vnitřní faktory pro tuto oblast a stanoveny výchozí hodnoty indikátorů;
- ve vazbě na strategický záměr by měly být vyhodnoceny jednotlivé faktory (za vhodné považují řešitelé využití metody MAP – monitoruj, analyzuj a předvídej);
- následně je obvyklé využít SWOT analýzu jako nástroj pro zprůhlednění vazeb faktorů mezi sebou a jako východisko pro formulaci strategie ještě bez měřitelných cílů a aktivit a k jejímu dosažení.

Zdr. koncepce výše uvedených nástrojů nevyužívá a tudíž osoba mimo řešitelský tým si nemůže vytvořit obraz, co bylo důvodem pro volbu strategie a nemůže ozřejmit důvody, které k její volbě vedly.

„Prioritní globální cíle“ uvedené v *Zdr. koncepci* na str. 20 nejsou, dle názoru řešitelů, z pohledu strategického řízení cíli strategickými. Za hlavní důvod lze považovat to, že nejsou SMART a některé ani za cíle nelze považovat, protože jsou pouze popisem dílčích kroků k dosažení rozvoje v dané oblasti např.: cíl Priority modernizace - tak jak je tento cíl formulován je pouze dílčím krokem v akčním plánu k dosažení zlepšení. Řešitelé jsou názoru, že hlavní slabou stránkou dokumentu jsou nedostatečné formulace „prioritních globálních cílů“ a to ze všech SMART aspektů, tj.: nejsou přesně a jednoznačně popsány, není uvedený měřitelný výsledek pro ověření jejich dosažení, nejsou vymezeny cílové skupiny, na které míří, není zde ověření, zda je možné navrhované řešení vůbec realizovat (zejména z pohledu zdrojů, hlavně finančních) a dosáhnout požadovaných výsledků; časový rámec je ohraničen pouze platnosti koncepce, nikoliv zvolenými strategiemi.

Dokument rovněž neobsahuje formulaci akčních plánů vedoucích k dosažení cílů, kde by mělo být zadání pro oblast strategií organizací zakládaných a zřizovaných krajem (např. jaké zdravotní obory budou zdravotnická zařízení rozvíjet a jaké utlumovat).

Způsob zpětné vazby / monitoringu naplňování strategických cílů (v jakých intervalech budou probíhat evaluace, v jaké periodě se budou vyhodnocovat indikátory, apod.) v dokumentu rovněž není obsaženo.

Řešitelé se domnívají, že z tohoto dokumentu veřejnost nezíská ucelenou informaci o tom, jak kraj bude danou oblast rozvíjet. Dokument není ani komplexním zadáním pro realizátory strategie ve zdravotnictví.

Výše uvedená vyjádření nejsou zpochybněním odborné úrovně dokumentu z pohledu zdravotnictví, ale jedná se o připomínky z pohledu teorie a praxe procesního a strategického řízení.

Oblast sociálních služeb

Pro oblast sociálních služeb je globálním strategickým cílem v rámci priority **A. Kvalitní lidské zdroje – Zajistit adekvátní kvalitu zdravotnických zařízení a sociálních služeb a dostupnost jejich služeb pro všechny skupiny obyvatel.**

Na oblast sociálních služeb míří opatření **A.3 - Zajištění místní a časové dostupnosti podpory osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím stabilní, efektivní, flexibilní a kvalitní sítě sociálních služeb a jejich provázání s dalšími službami (např. z oblasti zdravotnictví).**

Dále jsou specifikovány aktivity, které by měly dané opatření naplnit:

- A.3.1** *Revize stávající sítě sociálních služeb (soc. poradenství, soc. péče a soc. prevence) a její následná stabilizace, včetně vytvoření pravidel pro řízení sítě sociálních služeb a jejího financování.*
- A.3.2** *Navržení systému víceletého financování sociálních služeb a pravidel pro spolufinancování služeb z obecních rozpočtů.*
- A.3.3** *Podpora služeb umožňujících sdílenou péči o osobu závislou na péči jiné fyzické osoby, prioritně prostřednictvím služeb poskytovaných terénní a ambulantní formou.*
- A.3.4** *Transformace pobytových zařízení sociálních služeb v jiné druhy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti. Humanizace stávajících zařízení sociálních služeb.*
- A.3.5** *Transformace a sjednocení systému péče o ohrožené děti.*
- A.3.6** *Propojování systému zdravotních a sociálních služeb, zejména v oblasti návaznosti služeb.*
- A.3.7** *Zvyšování kvality sociálních služeb, zejména podporou vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, podporou spolupráce poskytovatelů služeb v oblasti kvality, zohledněním kvality při dotačních a grantových řízeních Pardubického kraje.*

Strategickým dokumentem pro rozvoj oblasti sociálních služeb je z pohledu řešitelů *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Pardubického kraje na období 2012 – 2015* (dále *Plán SCS*), který navazuje na *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb 2008 – 2010* a jeho přílohu pro rok 2011. Lze tedy tento dokument považovat za výsledek evaluace v rámci dlouhodobě fungujícího procesu strategického řízení, což je velmi pozitivní stránkou.

Plán SCS poměrně dobře reflektuje strukturu strategického dokumentu, má definovaný rámec, analytickou základnu, vymezuje strategie pro jednotlivé cílové skupiny včetně jasně definovaného cíle pro danou skupinu a návazných aktivit vedoucích k jeho splnění a v závěru jsou definované i principy zpětné vazby. Přesto řešitelé postrádají i u tohoto dokumentu některé významné informace, které doporučují k doplnění:

- V úvodní části doplnit, jak budou prostřednictvím této strategie naplňovány aktivity **A.3.1 až A.3.7** *Programu rozvoje* včetně výchozích hodnot indikátorů a vize konečných hodnot indikátorů na konci období (aby osoba mimo řešitelský tým, zejména ta, která nese

zodpovědnost za rozvoj kraje / zastupitel si byla schopna vytvořit obraz, co bylo důvodem pro volbu strategie a mohla si ozřejmit oprávněnost zvoleného řešení).

- Ve vazbě na strategický záměr by měly být vyhodnoceny jednotlivé faktory. Za vhodné lze doporučit využití metody MAP – monitoruj, analyzuj a předvídej. Následně je obvyklé využít SWOT analýzu jako nástroj pro zprůhlednění vazeb faktorů mezi sebou a jako východisko pro formulaci strategie a její zdůvodnění. Pečlivým nastudováním *Plánu SCS* je možné zdůvodnění nalézt, ale doporučeným návrhem by byla ulehčena orientace.
- Z důvodu úspěšného strategického řízení by bylo vhodné k jednotlivým cílům doplnit další SMART aspekty (měřitelný výsledek pro ověření jejich dosažení; ověření realizovatelnosti a rozsahu zejména z pohledu zdrojů; časový rámec postupného řešení prostřednictvím aktivit programů rozvoje).

Řešitelé se domnívají, že z tohoto dokumentu veřejnost získá ucelenou informaci, jak kraj chce danou oblast rozvíjet, ale na druhé straně dokument postrádá některé informace k tomu, aby byl úplným zadáním pro realizátory strategie v oblasti sociálních služeb.

Oblast školství

Pro oblast školství je globálním strategickým cílem v rámci priority **A. Kvalitní lidské zdroje – Zlepšit podmínky pro vzdělávání obyvatel v souvislosti s jejich životním cyklem a zvýšit jejich uplatnitelnost na trhu práce.**

Na oblast školství míří opatření **A.1 - Podpora kvalitního systému vzdělávání.**

Dále jsou specifikovány aktivity, které by měly dané opatření naplnit:

- A.1.1** *Optimalizace kapacit středních škol a oborů vzdělání s ohledem na současný stav i budoucí vývoj populace.*
- A.1.2** *Údržba a modernizace zřizovaných škol a školských zařízení.*
- A.1.3** *Posílení vazeb středních škol s podnikatelským (odběratelským) sektorem (odborné praxe, úpravy vzdělávacích programů, vytváření vzdělávacích strategií škol).*
- A.1.4** *Zvyšování kvality výuky – další vzdělávání pedagogických pracovníků, zavádění školních vzdělávacích programů, modernizace vybavení škol.*
- A.1.5** *Rozvoj zájmového vzdělávání, neformálního vzdělávání (vč. EVVO), jazykového vzdělávání, dalšího vzdělávání a celoživotního vzdělávání.*
- A.1.6** *Podpora talentované mládeže (Festival vědy a techniky dětí a mládeže Pardubického kraje, zahraniční stáže).*
- A.1.7** *Integrace zdravotně i sociálně handicapovaných žáků a studentů do běžných typů škol.*

Strategickým dokumentem pro rozvoj oblasti školství je z pohledu řešitelů *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v Pardubickém kraji (2012–2016)* (dále *Záměr VS*), který navazuje na dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy v Pardubickém

kraji z let 2003, 2005 a 2008. Z tohoto lze odvodit, že v této oblasti plánování na strategické úrovni dlouhodobě funguje, což lze opět považovat za pozitivní skutečnost.

Záměr VS poměrně dobře reflektuje strukturu strategického dokumentu, má definovaný rámec, analytickou základnu, vymezuje strategie pro jednotlivé cílové skupiny včetně jasně definovaného cíle pro danou skupinu a návazných aktivit vedoucích k jeho splnění. Z tohoto pohledu jsou doporučení řešitelů téměř obdobná, jako pro oblast sociálních věcí. V této oblasti řešitelé doporučují doplnit následující informace:

- V úvodní části doplnit, jak budou prostřednictvím této strategie naplňovány aktivity **A.1.1** až **A.1.7 Programu rozvoje** včetně výchozích hodnot indikátorů a vize konečných hodnot indikátorů na konci období (aby osoba mimo řešitelský tým, zejména ta, která nese zodpovědnost za rozvoj kraje / zastupitel si byla schopna vytvořit obraz, co bylo důvodem pro volbu strategie a mohla si ozřejmit oprávněnost zvoleného řešení).
- Ve vazbě na strategický záměr by měly být vyhodnoceny jednotlivé faktory. Za vhodné lze doporučit využití metody MAP – monitoruj, analyzuj a předvídej. Následně je obvyklé využít SWOT analýzu jako nástroj pro zprůhlednění vazeb faktorů mezi sebou a jako východisko pro formulaci strategie a její zdůvodnění. Pečlivým nastudováním *Záměru VS* je možné zdůvodnění nalézt, ale doporučeným návrhem by byla ulehčena orientace.
- Z důvodu úspěšného strategického řízení by bylo vhodné k jednotlivým cílům doplnit další SMART aspekty (měřitelný výsledek pro ověření jejich dosažení; ověření realizovatelnosti a rozsahu zejména z pohledu zdrojů; časový rámec postupného řešení prostřednictvím aktivit programů rozvoje).
- Dále by bylo vhodné doplnit způsob zpětné vazby – monitoringu naplňování strategických cílů. Tímto bude stanoveno, v jakých intervalech budou probíhat evaluace a v jaké periodě se budou vyhodnocovat indikátory.

Řešitelé se domnívají, že z tohoto dokumentu veřejnost získá ucelenou informaci, jak kraj chce danou oblast rozvíjet, ale na druhé straně dokument postrádá některé informace k tomu, aby byl úplným zadáním pro realizátory strategie v oblasti školství.

Oblast kultury

Pro oblast kultury je globálním strategickým cílem v rámci priority **A. Kvalitní lidské zdroje – Rozšířit a zkvalitnit nabídku aktivit pro organizované i neorganizované trávení volného času.**

Na oblast kultury míří opatření **A.4 - Posílení kulturní rozmanitosti a historického dědictví kraje**, **A.5 - Podpora rozvoje sportovních a tělovýchovných aktivit** a **A.6 - Širší kultivace lidského potenciálu kraje.**

Dále jsou specifikovány aktivity, které by měla daná opatření naplnit:

A.4.1 Podpora kulturních a společenských aktivit a udržení historických a kulturních tradic.

A.4.2 Budování/modernizace kulturních zařízení a podpora jejich fungování.

A.4.3 Podpora obnovy a širšího využití památek pro potřeby kultury a cestovního ruchu.

A.5.1 *Budování/modernizace sportovní infrastruktury pro rekreační i výkonnostní sport.*

A.5.2 *Podpora činnosti organizací působících v oblasti sportu a tělovýchovy, zaměřených na neprofesionální aktivity.*

A.5.3 *Propagace a osvěta sportovních a tělovýchovných aktivit mezi obyvatelstvem.*

A.6.1 *Podpora organizací rozmanitých volnočasových aktivit pro všechny věkové kategorie obyvatel a budování/rekonstrukce potřebné infrastruktury.*

A.6.2 *Tvorba nové a rekonstrukce stávající infrastruktury pro neorganizované trávení volného času.*

A.6.3 *Podpora činnosti neziskových organizací, školských zařízení pro zájmové vzdělávání a spolků (ve všech tematických oblastech).*

Pro oblast kultury nemá Pardubický kraj jeden ucelený dokument. Jsou vytvořeny strategické dokumenty pro dílčí oblasti kultury. Pro oblast muzejnictví je to *Koncepce muzejnictví Pardubického kraje v letech 2010 – 2015* a pro oblast památkové péče *Koncepce podpory státní památkové péče v letech 2006-2012*. Vzhledem ke skutečnosti, že tento dokument nemá vazbu na řízení příspěvkových organizací, řešitelé se tímto dokumentem dále nezabývali. Dále existuje dokument *Koncepce péče o památkový fond v Pardubickém kraji*, jehož platnost je ohraničena rokem 2010, proto se ani tímto dokumentem řešitelé dále nezabývali.

Koncepce muzejnictví Pardubického kraje v letech 2010 – 2015 dále Koncepce muzejnictví

Koncepce muzejnictví poměrně dobře reflektuje strukturu strategického dokumentu, má definovaný rámec, zpracovanou SWOT analýzu. Doporučení řešitelů jsou tedy obdobná jako pro oblast sociálních věcí. Do dokumentu lze doporučit dopracovat některé informace:

- V úvodní části doplnit, které aktivity *Programu rozvoje pro oblast kultury* budou prostřednictvím této strategie naplňovány včetně výchozích hodnot indikátorů a vize konečných hodnot indikátorů na konci období.
- Do kapitoly IV. doplnit podrobnější specifikaci (např. jaké podmínky má kraj vytvořit pro poskytování účinné pomoci muzeím zřizovaným Pardubickým krajem ve směru k ostatním muzejním subjektům), finanční náročnost jednotlivých kroků, vysvětlit, jaké cíle pomáhají naplňovat a jakým způsobem).
- Jednoznačně specifikovat, zda strategickými cíli, kterých chce Pardubický kraj prostřednictvím naplňování koncepce dosáhnout, jsou hlavní cíle v kapitole II. nebo zda to jsou hlavní úkoly uvedené v kapitole VI, jaké jsou mezi nimi vazby a jaká hierarchie.
- K jednotlivým specifikovaným cílům by bylo vhodné doplnit další SMART aspekty z důvodu úspěšného strategického řízení - měřitelný výsledek pro ověření jejich dosažení; ověření, realizátora a rozsah jeho povinností; zda je možné navrhované řešení vůbec realizovat (zejména z pohledu zdrojů, hlavně finančních) a časový rámec postupného řešení prostřednictvím aktivit - programů rozvoje.
- Dále by bylo vhodné doplnit způsob zpětné vazby – monitoring naplňování strategických cílů, tj. stanovení, v jakých intervalech budou probíhat evaluace, v jaké periodě se budou vyhodnocovat indikátory, apod.

Řešitelé se domnívají, že z tohoto dokumentu veřejnost získá ucelenou informaci, jak Pardubický kraj chce danou oblast rozvíjet, ale tento dokument postrádá některé informace, aby byl úplným zadáním pro realizátory strategie.

Oblast dopravy

Pro oblast dopravy je globálním strategickým cílem v rámci priority **D. Koordinovaný prostorový rozvoj kraje** – *Snížit socioekonomické rozdíly v návaznosti na sociodemografické ukazatele mezi jednotlivými částmi kraje (ORP)*

Na oblast dopravy míří opatření **D.2** - *Posilování rozvojových příležitostí ve venkovských oblastech a problémových regionech Pardubického kraje* a opatření **D.3** - *Vytváření podmínek pro rozvoj městských sídel jako pólů rozvoje Pardubického kraje*.

Dále jsou specifikovány aktivity, které by měly daná opatření naplnit:

D.2.1 *Zabezpečení odpovídající dopravní infrastruktury a dopravní dostupnosti ve venkovských oblastech a problémových regionech.*

D.2.5 *Rozvoj dopravní a technické infrastruktury, podpora rozvoje bydlení a občanské vybavenosti ve venkovských obcích a problémových regionech.*

D.3.2 *Zabezpečení odpovídající dopravní infrastruktury a dopravní dostupnosti městských sídel.*

Řešitelé neidentifikovali strategický dokument pro oblast dopravy, který by měl platnost v současném období, a který by souvisel s *Programem rozvoje*. Existuje dokument *Akční plán silnic II. a III. třídy v majetku Pardubického kraje a majetkové správě a údržbě organizace Správa a údržba silnic Pardubického kraje*, který je zaměřen na naplňování zákonných povinností Pardubického kraje v oblasti ochrany před hlukem. Tento dokument lze při přípravě strategie oblasti využít jako podklad při její realizaci.

Řešitelé doporučují zpracovat strategický dokument pro všechny druhy dopravy.

3.5.2 Doporučené řešení

Návrh procesu

Rozvoj zřizovaných příspěvkových organizací a zakládaných obchodních společností Pardubického kraje doporučují řešitelé, řídit jako koordinovaný systematický proces s úzkou vazbou na základní proces strategického rozvoje kraje.

V metodické části, v kapitole 2.5 této zprávy je uvedeno, že za globální strategii Kraje považují řešitelé PROGRAM ROZVOJE PARDUBICKÉHO KRAJE. Při šetření v rámci tohoto projektu byly identifikovány další navazující strategické dokumenty z různých oblastí (viz. bod 3.4.2), které lze při zde použité terminologii zařadit jako strategie horizontální. Cílem návrhu v této části je zajistit jednotnost tohoto procesu na všech úrovních strategií: **globální** ⇒ **horizontální** ⇒ **hospodářské**. Na úrovni strategií oblastí se jedná minimálně o ty oblasti, ve kterých je Pardubický kraj zřizovatelem či zakladatelem

organizací, tj.: školství, zdravotnictví, sociální věci, kultura a doprava. Doporučujeme, aby všechny strategické dokumenty byly (tam, kde je to efektivní) vytvářeny na základě jednotné metodiky s rozdílnou mírou podrobnosti dle typu strategie a vnitřních podmínek dané organizace.

Na PROGRAM ROZVOJE PARDUBICKÉHO KRAJE by měly navazovat horizontální strategie pro jednotlivé oblasti působnosti kraje. Tyto strategie by měly rozpracovat dopady globálních strategických cílů pro danou oblast do cílů horizontálních, které by měly být dále rozpracovány do strategických cílů hospodářských (resp. „obchodních“ - terminus technicus při tvorbě strategií) jednotlivých organizačních jednotek kraje, krajský úřad nevyjímaje. Jednotlivé organizace kraje mohou v případě, že to management organizace nebo zástupci vlastníka uznají za přínosné, na základě hospodářské strategie zpracovat jednotlivé funkční strategie. Tento proces lze nazývat strategické řízení rozvoje zřizovaných a zakládaných obchodních organizací kraje.



Obrázek č.16 - Úroveň strategického řízení

Cíle procesu

- Implementovat postupy strategického řízení do řízení rozvoje zřizovaných a zakládaných organizací postupy strategického řízení ve vazbě na nadřízené strategické dokumenty.
- Zvýšit úspěšnost v oblasti realizace strategických cílů kraje definovaných v *Programu rozvoje Pardubického kraje* díky zajištění jednoznačných vazeb do řízení organizací.
- Zainteresovat statutární orgány organizací na realizaci strategie kraje.
- Zavést nástroje na vyhodnocení úspěšnosti managementu při řízení rozvoje organizací.

Zpracování / aktualizace strategií oblastí

Rozhodne-li se samospráva kraje pro zavedení tohoto procesu, byly by sestaveny, případně aktualizovány strategie za oblasti, ve kterých je kraj zřizovatelem příspěvkových nebo zakladatelem obchodních organizací. Dále se doporučuje zpracovat strategii pro oblast majetek, neboť ta by měla mít dopad na všechny strategie.

Hlavní části strategického dokumentu:

- A. Strategická analýza
 - Analýza vnějšího prostředí
 - Analýza vnitřního prostředí
- B. SWOT analýza
- C. Návrh strategie a strategických cílů
- D. Zdůvodnění návrhu strategie pomocí výsledků SWOT
- E. Stanovení postupů k dosažení strategických cílů
- F. Přiřazení zdrojů k cílům a stanovení indikátorů

Zpracování strategií organizací

Po schválení strategií oblastí a na základě v nich schválených strategických cílů a programů rozvoje k jejich dosažení, by mělo vedení jednotlivých organizací v dané oblasti zpracovat čtyřleté hospodářské strategie. Rozsah strategie by se lišil dle velikosti organizace.

Zdroje nutné pro realizace procesu

Lidské zdroje - zavedení modelu řízení do praxe by vyžadovalo proškolení příslušných osob (u zřizovatelských odborů a u příspěvkových organizací) v problematice strategického řízení a plánování.

Informační podpora - pro vedení základní evidence strategických cílů, opatření, projektů rozvoje (akčních plánů) včetně sledování indikátorů pro jednotlivé evidované položky je třeba zvážit využití vhodného aplikačního programového vybavení.

3.6 Oblast provozu

Analogicky jako v případě sdružování či centralizovaného zajišťování služeb v oblasti ekonomických agend je v této části rozpracována problematika centralizovaného zásobování zřízených příspěvkových organizací, v souladu s upřesněnými požadavkem budeme s důrazem na zařízení v sociální oblasti.

Zásobování příspěvkových organizací (i obchodních společností) Pardubického kraje je plně v kompetenci managementu těchto organizací. Výjimku tvoří pouze pilotní projekt koordinace zásobování medikamenty u nemocnic akutní péče a v oblasti služeb realizovaná celokrajská výběrová řízení na dodavatele energií.

Klíčovou problematikou ustanovení společných zásobovacích procesů je volba komodit (včetně služeb), kterých by se tato centralizace či slučování měla týkat. Minimální rozsah těchto komodit vyplývá ze zákona o veřejných zakázkách, který definuje finanční objem, od kterého jsou zřizované/založené organizace povinné vypisovat výběrová řízení. Pro řadu menších organizací (v oblasti sociálních služeb, školství i zdravotnictví) jsou však tyto finanční limity natolik vysoké, že zákonná povinnost uskutečnit výběrová řízení vůbec nenastane a v důsledku toho se nejeví potřeba nakupovat materiál, suroviny či služby jinak, než formou přímého nákupu, případně oslovením více potenciálních dodavatelů. Výhoda nákupu větších objemů spojená s poskytováním množstevních rabatů se často projevuje až při větším rozsahu nákupu, kterého jednotlivé zřizované/založené organizace nedosahují.

Vytipování vhodných komodit pro sdružené či centralizované zásobování stěhuje skutečnost, že při decentralizovaném nákupu je materiál v informačních systémech zřizovaných/založených organizacích veden pod různými názvy a identifikačními čísly a určení nakupovaných komodit bude tedy vyžadovat ruční harmonizaci číselníku skladových položek v databázích zřizovaných/založených organizací. V souvislosti s touto skutečností doporučují řešitelé, aby identifikace kandidátů na centralizované (případně sdružené) zásobování proběhla jako dvoustupňový proces:

I. stupeň - určení okruhu dodavatelů komodit (ve vazbě na zákon o veřejných zakázkách je toto vymezení vhodnější, než přímá identifikace komodit). Vymezení okruhu dodavatelů navrhuji řešitelé provést na základě jednorázového detailního šetření u jednotlivých zřizovaných/založených organizacích a potřebné informace zjišťovat jako skutečnost roku 2011. Požadované informace k šetření budou: seznam dodavatelů, určení ročního finančního objemu dodávek od jednotlivých dodavatelů a klasifikace dodavatele z hlediska druhu dodávaných komodit. Navazujícím zpracováním bude harmonizace číselníku typů dodavatelů, tedy údajů o klasifikaci dodavatelů (z nejednoznačného a subjektivního slovního vymezení je třeba vymezit číselník typů komodit - vazba mezi dodavatelem a tímto číselníkem nemusí být v obecné podobě jedna ku jedné, někteří dodavatelé mohou nabízet více než jeden druh komodit).

II. stupeň – při navazujícím zpracování získaných informací bude provedena sumarizace objemu dodávek podle jednotlivých dodavatelů a druhů komodit (dodávky podle druhů komodit bude v některém případě nutné ještě upřesnit formou dodatečných informací od zřizovaných/založených

organizací, neboť dodávky jednotlivých subjektů bude v některých případech ještě třeba rozčlenit na dodávky druhů).

Tento způsob dvoustupňového zjišťování bude objektivní a eliminující metodickou chybou.

Na základě vyhodnocení dle výše uvedeného postupu bude možné objektivně stanovit rozsah druhů komodit, pro které má smysl zajišťovat sdružený či centralizovaný nákup. K úplné realizaci bude ovšem ještě nutné stanovit konkrétní komodity, které do uvedeného širšího vymezení typu spadají. Bude se opět jednat o určitou harmonizaci číselníku, v daném případě ovšem o harmonizaci údajů ze skladové evidence jednotlivých zřizovaných/založených organizací. K zajištění tohoto kroku bude nezbytné vytvořit univerzální číselník položek a zajistit jeho konverzi na skladové položky všech zřizovaných/založených organizací – tato část zpracování bude nejpracnější a bude vyžadovat opět součinnost ze strany zřizovaných/založených organizací (minimálně v podobě exportu potřebných údajů a jejich klasifikaci, případně upřesnění klasifikace ve sporných případech, které nelze provést zpracovatelem). Tímto postupem vznikne jak finální seznam nakupovaných komodit (kandidátů na centralizované či sdružené zásobování), tak jejich dílčí seznamy pro každého dodavatele.

Pro každou skupinu komodit a všechny konkrétní komodity, které do ní spadají, bude třeba přijmout finální řešení pro formu zásobování pro každou jednotlivou zřizovanou/založenou organizaci. Doporučení řešitelů je, aby v první fázi byla preferována forma výběrového řízení pro každou skupinu komodit, na jejímž základě budou vybráni potenciální externí dodavatelé. Hlavním kritériem v daném případě bude cena. Pro srovnatelnost údajů bude ovšem nutné zahrnout i logistické náklady (tedy buď koncipovat cenu jako cenu dodávky k finálnímu odběrateli nebo v případě dodávek ex works bude třeba zohlednit i dopravní náklady do místa spotřeby). Vyhodnocením takto koncipovaných výběrových řízení bude možné vytvořit základní strukturu optimalizovaného systému zásobování pro převážnou většinu komodit. Tento proces je možné, dle zkušeností řešitelů, realizovat v časovém horizontu cca 4 měsíců. Hlavním kritériem v tomto případě bude ekonomická výhodnost – tam, kde bude na základě takto koncipovaných výběrových řízení dosažena nižší cena, než je stávající, bude povinné využívání takto vybraných dodavatelů. Stávající dodavatele by bylo možné zachovat pouze v případě nižších cen, přechodně pak i v případě existence dlouhodobých smluv, jejichž vypovězení by znamenalo sankce za porušení smluvních ujednání.

Analogicky, jako v případě nakupovaného materiálu bude možné postupovat i v případě nakupovaných služeb. Na rozdíl od předcházejícího případu se bude v tomto případě vycházet nikoliv ze skladové, ale účetní evidence, kde by měly být analyzovány jednotlivé položky nakupovaných služeb, z nichž bude vytvořen analogický seznam, jako v případě druhů komodit (oproti materiálu již nebude tento číselník obsahovat vnitřní diverzifikace na konkrétní komodity a zpracování této oblasti tedy bude méně pracné).

I v tomto případě bude vhodné využití formy výběrového řízení. Na rozdíl od materiálu lze však očekávat, že některé nakupované služby nebude možné čerpat v celokrajském měřítku, to znamená, že využití centralizovaného nákupu služeb bude omezenější a již v podmínkách výběrových řízení bude v mnoha případech nutné vymezit lokality nižšího řádu (bývalé okresy, případně i vymezení přes spádové oblasti obcí s rozšířenou působností). Základním kritériem i v tomto případě bude ekonomická výhodnost.

Návrhy sdruženého či centralizovaného nákupu (na základě dotazníkového řízení):

Oblast nakupovaných služeb	Oblast komodit
• IT služby • kopírování • účetnictví a mzdy • auditorské služby • daňové poradenství • komunikační služby • bankovní služby • pojištění • školící a vzdělávací služby • poradenství • právní služby • tiskařské služby • likvidace a svoz odpadů / infekční odpad • zajištění LSPP • servis zdravotní techniky • údržbové služby, malování • servis strojů a zařízení • úklidová služba • desinfekce, desinsekce, deratizace • zdravotnické služby (závodní lékař) • stravování • praní prádla • BOZP, PO, revize • reklama, marketing, propagace • zabezpečení, ostraha • doprava, přeprava	• léky • spotřební zdravotnický materiál • medicínalní kyslík a technické plyny • drogerie, čistící prostředky • kancelářské a školní potřeby • učebnice • tiskopisy • předplatné časopisů • tonery a spotřební materiál IT • oděvy a obuv pro děti • ochranné pomůcky, pracovní oděvy • nemocniční prádlo • PHM • údržbářský materiál • automateriál • nábytek

Obrázek č.17 - Návrhy sdruženého, resp. centralizovaného nákupu

Přílohy

Příloha 1 – Metodické návody pro tvorbu části strategií

Příloha 1/A - SLEPT analýza

Cílem analýzy makro-okolí je nejenom identifikovat faktory vnějšího prostředí pro zpracování strategie organizace (to je hlavní cíl), ale i podnítit vedoucí pracovníky a zaměstnance, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavějšími k hrozbám a příležitostem existujícím v obecném okolí organizace.

Tyto příležitosti a hrozby jsou dle SLEPT analýzy roztrženy do oblastí: sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. V analýze byla využita metoda MAP (monitoruj, analyzuj a předvídej), tzn., že faktor byl vymezen věcně, byl analyzován jeho současný stav a odhadnut jeho budoucí vývoj a vliv na strategii úřadu.

- **sociální** – faktory, které souvisejí se způsobem života lidí včetně životních hodnot (vazba na zákazníka)
- **legislativní** – faktory související s právním prostředím
- **ekonomické** – faktory, které souvisí s toky peněz, zboží, informací, energií,...
- **politické** – faktory související s distribucí moci mezi lidmi, včetně místních i zahraničních vlád
- **technologické** – faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how (vazba na aktivní inovační činnost)

Vzor tabulky pro detekci faktorů s využitím metody MAP (monitoruj, analyzuj, předvídej):

Oblast (např. sociální...)	Faktor "monitoruj"	Současný stav "analyzuj"	Vývoj "předpovídej vývoj"
Hrozby			
Příležitosti			

Do dokumentu uvést pouze významné hrozby a příležitosti – vzor tabulky pro jejich zápis:

Typ faktorů (např. sociální ...)	
Příležitosti	Hrozby

Příloha 1/B - Analýza oborového okolí

Oborové prostředí podniku představuje část podnikatelského prostředí, kde se organizace přímo střetává s jinými tržními subjekty, působí na ně a ony zpětně ovlivňují jeho. Při zpracování analýzy je aplikován Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

Analýza oborového prostředí poskytuje východisko pro hledání takové pozice organizace, která je nejméně zranitelná ze strany zákazníků, dodavatelů a konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, a ze strany hrozby substitučních produktů. Tj. takové pozice, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím tlakům, popř. nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.

Pro realizaci analýzy aplikovat Porterův model faktorů dle následujících oblastí:

- **vyjednávací síla zákazníků** - analýza identifikuje, kdo jsou zákazníci a jaká je jejich vyjednávací pozice.
- **vyjednávací síla dodavatelů** - analýza identifikuje, kdo jsou významní dodavatelé a jaká je jejich vyjednávací pozice
- **hrozba vstupu nových konkurentů**
- **hrozba substitutů** - konkurenčních produktů plnících stejnou funkci
- **konkurenční rivalita v odvětví** - analýza konkurence mezi společnostmi, které operují ve stejném tržním segmentu v lokálně vymezeném prostoru

Vzor tabulky pro vyplnění faktorů dílčích částí Porterova modelu:

Faktory v oblasti ...	Stav síly <1 ; 10>	Trend síly <1 ; 10>	Změna síly (trend-stav)
Celkem			

Pozn.: součet za všechny faktory identifikuje, které z oblastí jsou z pohledu měnících se konkurenčních sil významné

Příloha 1/C - Analýzy očekávání, síly a cílů důležitých „Stakeholders“

Následující tabulka rozlišuje faktory očekávání, cílů a síly důležitých vnějších „stakeholders“ v dopadu na organizaci. U jednotlivých faktorů doporučujeme uvést do závorky za text vnímání očekávání, cíle a síly buď jako příležitost (označeno písmenem O) a hrozbu (písmeno T) a v případě vnitřních „stakeholders“ jako silnou stránku (písmeno S) či slabou stránku (písmeno W) – viz příklad zápisu do tabulky:

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla Příčiny síly	Ohodnocení síly
Zaměstnanci	Zvyšování mezd W Zajištění pozic W Zlepšování péče o zaměstnance, pracovního prostředí W	Udržet si pracovní místo, postup nahoru S Dosáhnout co nejvyššího platu W Rozvoj potenciálu, odbornosti S	Odbornost S Možnost změny zaměstnavatele T Nedostatek kvalifikované síly v okolí T	5

Příloha 1/D - Analýza interních faktorů organizace

Pro zjištění silných a slabých stránek organizace je realizována analýza dle následujících oblastí:

- **marketing** – veškeré činnosti, jejichž cílem je informovat zákazníky o organizaci a poskytovaných službách (vytváření pozitivního obrazu)
- **R&D** – jakým způsobem se organizace snaží o vnitřní rozvoj, zejména využívání moderních technologií pro zajištění služeb
- **výroba** – realizace veškerých služeb organizací
- **lidské a firemní zdroje**
- **finance a rozpočet**

Vzor tabulky pro detekci faktorů:

Faktory v oblasti	Slabá stránka 1 = nízká 2 = střední 3 = vysoká	Silná stránka 1 = nízká 2 = střední 3 = vysoká

Do dokumentu doporučujeme uvést pouze významné slabé a silné stránky – vzor tabulky pro jejich zápis:

Typ faktorů (např. marketingové ...)	
Silné stránky	Slabé stránky

Příloha 1/E - SWOT ANALÝZA

Následující tabulky představují souhrn všech faktorů z předchozích analýz externího a interního prostředí, které doporučujeme seřadit podle významnosti faktorů.

SWOT analýza je východiskem pro návrh strategie.

Příklady tabulek pro vyhotovení SWOT analýzy:

Příležitosti (Opportunities)	
O1	
O2	

Hrozby (Threats)	
T1	
T2	

Silné stránky (Strengths)	
S1	
S2	

Slabé stránky (Weaknesses)	
W1	
W2	

Příloha 1/F - Návrh strategie a strategických cílů

Strategické cíle pro jednotlivé aspekty „Business strategie“ organizace jsou rozčleněny dle jednotlivých oblastí rozšířeného marketingového mixu:

- **Product** (produkt)
- **Price** (cena)
- **Place** (způsob distribuce)
- **Promotion** (propagace)
- **People** (lidé)
- **Process** (procesy)
- **Planning** (plánování)

Návrh tabulky pro zápis strategických cílů:

Cíle v dané oblasti marketingového mixu	Měření cílů	Termín

Příloha 1/G - Zdůvodnění návrhu strategie pomocí výsledků SWOT

Každý cíl, který je v rámci strategie navržen, představuje obvykle změnový projekt (nebo cílovou hodnotu), kterým jsou eliminovány identifikované slabiny a současně využívající silné stránky.

Strategické cíle mohou také využít vnějších příležitostí, jako cestu k tlumení vnějších hrozeb.

Návrh tabulek do dokumentu:

Slabé stránky		Silné stránky přispívající k řešení situace		Cíle
W2	text...	S5	text...	text...

Hrozby		Příležitosti přispívající k utlumení hrozeb		Cíle
T1	text...	O2	text...	text...

Příloha č.2 - Sumární přehled výstupů dotazníkového šetření

Oblast školství

Název zařízení	Účetní systém	Mzdový systém	Počet zaměstnanců ekon.úvaru	Počet zaměstnanců celkem	Počet dokladů	Náklady ekonom. agend	Náklady na zaměstnance	Náklady na doklad
Dětský domov Dolní Čermná	Fenix	Avensio	1	18	1750	68800	3822	39
Dětský domov Holice, Husova 623	Fenix	Vema	1,25	27	1500	340000	12593	227
Dětský domov Horní Čermná 188	ACE Design	???	1	17	2800	300000	17647	107
Dětský domov Moravská Třebová	ACE Design	???	1,2	14	3900	280000	20000	72
Dětský domov Pardubice	???	Avensio	2	26	1400	450000	17308	321
Dětský domov Polička	ACE Design	Vema	2	27	1600	380000	14074	238
Domov mládeže a školní jídelna Pardubice	Gordic	Vema	2,5	47	2800	500000	10638	179
Domov mládeže a školní jídelna Vysoké Mýto	Trisoft HK	Vema	0	33	2230	0	0	0
Gymnázium Aloise Jiráska, Litomyšl, T. G. Masaryka 590	ACE Design	Vema	2	40	2200	450000	11250	205
Gymnázium Dr. Emila Holuba, Holice, Na Mušce 1110							0	0
Gymnázium Josefa Ressela, Chrudim, Olbrachtova 291	Fenix	Vema	2,7	60	1900	600000	10000	316
Gymnázium K. V. Raise, Hlinsko, Adámkova 55	Fenix	Vema	2	36	1800	490000	13611	272
Gymnázium, Pardubice, Dašická 1083	Gordic	Vema	2,9	100	7100	700000	7000	99
Gymnázium, Česká Třebová, Tyršovo náměstí 970	Fenix	Vema	1,5	38	0	330000	8684	0
Gymnázium, Jevíčko, A. K. Vitáka 452							0	0
Gymnázium, Lanškroun, nám. Jana Marka Marků 113							0	0
Gymnázium, Moravská Třebová, Svitavská 310	ACE Design	Vema	1,5	34	1350	330000	9706	244
Gymnázium, Pardubice, Mozartova 449	Gordic	Vema	2,4	39	1800	550000	14103	306
Gymnázium, Polička, nábřeží Svobody 306	ACE Design	Vema	2	43	1500	440000	10233	293

Název zařízení	Účetní systém	Mzdový systém	Počet zaměstnanců ekon.úvaru	Počet zaměstnanců celkem	Počet dokladů	Náklady ekonom. agend	Náklady na zaměstnance	Náklady na doklad
Gymnázium a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Svitavy	ACE Design	Vema	2	50	2400	440000	8800	183
Gymnázium, Ústí nad Orlicí, T. G. Masaryka 106	Fenix	Win Mzdy Soft PC	1,5	41	1000	330000	8049	330
Gymnázium Vysoké Mýto	Fenix	Vema	1,75	36	1250	435000	12083	348
Gymnázium, Žamberk, Nádražní 48							0	0
Integrovaná střední škola technická, Vysoké Mýto, Mládežnická 380	Vema Ekos	Vema	4,25	75	12850		0	0
Konzervatoř, Pardubice, Sukova třída 1260							0	0
Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická, Svitavy, T.G.Masaryka 47							0	0
Obchodní akademie a Střední odborná škola cestovního ruchu Choceň	Fenix	OK Mzdy	3,5		3500	820000	0	234
Obchodní akademie, Chrudim, Tyršovo náměstí 250	Fenix	PAM/CD S	1,8	33	815	330000	10000	405
Obchodní akademie a Jazyková škola s právem státní jazyk. zkoušky Pardubice, Štefánikova 325	Vema Ekos	Vema	2	50	1360	320000	6400	235
Odborné učiliště a Praktická škola, Chroustovice, Zámek 1	Helios	Vema	4	97	6000	972000	10021	162
Odborné učiliště a Praktická škola, Žamberk, Tyršova 214	Fenix	Avensio	3	39	2100	690000	17692	329
Centrum celoživotního vzdělávání - zařízení pro další vzdělávání pedagog. pracovníků PK	Helios		0,4	11	3000	67000	6091	22
Pedagogicko-psychologická poradna Pardubice							0	0
Pedagogicko-psychologická poradna, Ústí nad Orlicí, Královéhradecká 513	Algo	Mzdy 2000	1,3	31	1013	403000	13000	398
Speciální základní škola Bystré	ACE Design	Vema	1		790	237000	0	0
Základní škola speciální Lanškroun, Olbrachtova 206							0	0
Základní škola a Mateřská škola při Hamzově odbor. léčebně pro děti a dospělé Luže, Košumberk 37	Pohoda	Unicoss		7	400	55000	7857	138
Speciální základní škola a mateřská škola Litomyšl	ACE Design	Vema	0,8	21	1200	200000	9524	167
Speciální základní škola, mateřská škola a praktická škola Moravská Třebová							0	0
Speciální základní škola Svitavy							0	0

Název zařízení	Účetní systém	Mzdový systém	Počet zaměstnanců ekon. úvaru	Počet zaměstnanců celkem	Počet dokladů	Náklady ekonom. agend	Náklady na zaměstnance	Náklady na doklad
Speciální základní škola Vysoké Mýto	Algo	Avensio	0,5	31	500	120000	3871	240
Speciální základní škola Žamberk	Algo	Unicoss	0,8	35	3000	190000	5429	63
Speciální základní škola Skuteč	Gordic	Eso Mzdy		25	2000	151000	6040	76
Sportovní gymnázium, Pardubice, Dašická 268	Gordic	Vema	1,5	42	1560	353000	8405	226
Střední odborná škola a Střední odborné učiliště obchodu a služeb, Chrudim, Čáslavská 205							0	0
Střední škola automobilní Ústí nad Orlicí	SQL Ekonom	Vema	7,5	99	11800	1720000	17374	146
Střední odborná škola elektrotechnická a strojná a Střední odborné učiliště, Pardubice, Do Nového 1131							0	0
Střední odborná škola stavební a Střední odborné učiliště stavební Rybitví	Sisyfos	Sohaw Louny	3	93	6100	1100000	11828	180
Střední odborná škola a střední odborné učiliště, Polička, Čs. armády 485	Maus	NUGGET SW	4	70	9260	866000	12371	94
Integrovaná střední škola Moravská Třebová	Vema Ekos	Vema	4,25	75	12860	900000	12000	70
Střední škola uměleckopřemyslová Ústí nad Orlicí							0	0
Střední odborné učiliště Svitavy	ACE Design	Vema	2	50	2860	859000	17180	300
Střední odborné učiliště opravárenské, Králupy, Předměstí 427							0	0
Střední odborné učiliště plynárenské Pardubice	Vema Ekos	Vema	2,6		2000	732000	0	0
Střední odborná škola a Střední odborné učiliště technické, Třemošnice, Sportovní 322							0	0
Střední průmyslová škola Chrudim							0	0
Střední odborné učiliště zemědělské, Chvaletice, Žižkova 139	Maus	NUGGET SW	3,85	41	12600		0	0
Střední škola chovu koní a jezdectví Kladruhy nad Labem	Maus	NUGGET SW	1,2	28	1064	239000	8536	225
Střední škola obchodu, řemesel a služeb Žamberk	Fenix	Avensio	3	56	5400	720000	12857	133
Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Lanškroun	Multisoft	Avensio	2		2600		0	0

Název zařízení	Účetní systém	Mzdový systém	Počet zaměstnanců ekon.úvaru	Počet zaměstnanců celkem	Počet dokladů	Náklady ekonom. agend	Náklady na zaměstnance	Náklady na doklad
Průmyslová střední škola Letohrad	Fenix	Avensio	2,5	70	6200	450000	6429	73
Střední škola automobilní Holice	Vema Ekos	Vema	3	77	11800	450000	5844	38
Střední průmyslová škola elektrotechnická a Vyšší odborná škola, Pardubice, Karla IV. 13	Gordic	Vema	3	85	1600	500000	5882	313
Střední průmyslová škola chemická Pardubice	Gordic	Vema	2	40	1443	455000	11375	315
Střední škola potravinářství a služeb Pardubice	Gordic	Vema	4	125	2420	900000	7200	372
Střední zdravotnická škola, Pardubice, Průmyslová 395	Alef	Alef		41	1900		0	0
Střední škola zdravotnická a sociální Chrudim	JAS Muzo	Avensio	2	44	1130	450000	10227	398
Střední zdravotnická škola, Svitavy, Purkyňova 256	ACE Design	Vema	2		2145	450000	0	210
Střední zdravotnická škola, Ústí nad Orlicí, Smetanova 838	Fenix	Avensio	2	40	1010	456000	11400	451
Střední škola zemědělská a veterinární Lanškroun							0	0
Vyšší odborná škola a Střední škola technická Česká Třebová	SQL Ekonom	Vema	6	138	6750	1450	11	0
Vyšší odborná škola pedagogická a Střední pedagogická škola, Litomyšl, Komenského nám. 22							0	0
Vyšší odborná škola stavební a Střední škola stavební Vysoké Mýto							0	0
Střední škola zemědělská a Vyšší odborná škola Chrudim	Zeis	SM-Soft Chrudim	3	64	8000	1100000	17188	138
Střední škola zahradnická a technická Litomyšl	Vema Ekos	Avensio	4	141	5200	960000	6809	185
Gymnázium a Střední odborná škola Přelouč							0	0
Základní umělecká škola, Pardubice, Havlíčkova 925	Gordic	Vema	3	68	2025	570000	8382	281
Základní umělecká škola, Pardubice-Polabiny, Lonkova 510	Gordic	Vema	2	56	1180	460000	8214	390
Základní umělecká škola, Vysoké Mýto, Jeronýmova 100							0	0
Speciální základní škola a mateřská škola Ústí nad Orlicí	Fenix	Vema	2	70	1200	495000	7071	413
Speciální mateřská škola, základní škola a praktická škola Pardubice							0	0

Název zařízení	Účetní systém	Mzdový systém	Počet zaměstnanců ekon. úvaru	Počet zaměstnanců celkem	Počet dokladů	Náklady ekonom. agend	Náklady na zaměstnance	Náklady na doklad
Základní škola praktická Česká Třebová	Fenix	Vema	0,6	17	505	130000	7647	257
Základní škola praktická a základní škola speciální Králíky							0	0
Základní škola Lanškroun, nám. A. Jiráska 140	HJ Soft	Vema	0,7	28	490	145000	5179	296
Speciální základní škola Chrudim	Helios	Avensio	2	49	2000	325000	6633	163