



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ZDRAVÁ MĚSTA, OBCE, REGIONY
ČESKÉ REPUBLIKY

EFEKTIVNÍ FINANČNÍ ŘÍZENÍ MĚST, REGIONŮ A JEJICH ORGANIZACÍ

Praha, 25. dubna 2017

www.ZdravaMesta.cz/financni-rizeni2017



Diskusní blok
Efektivní
finanční řízení
25. 4. 2017, Praha

Podpořeno finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

**Aktuální výzvy
pro územní samosprávné celky
(kraje a obce)
a jejich organizace**

Strategické a finanční řízení veřejných služeb (a veřejných organizací ve skupině)

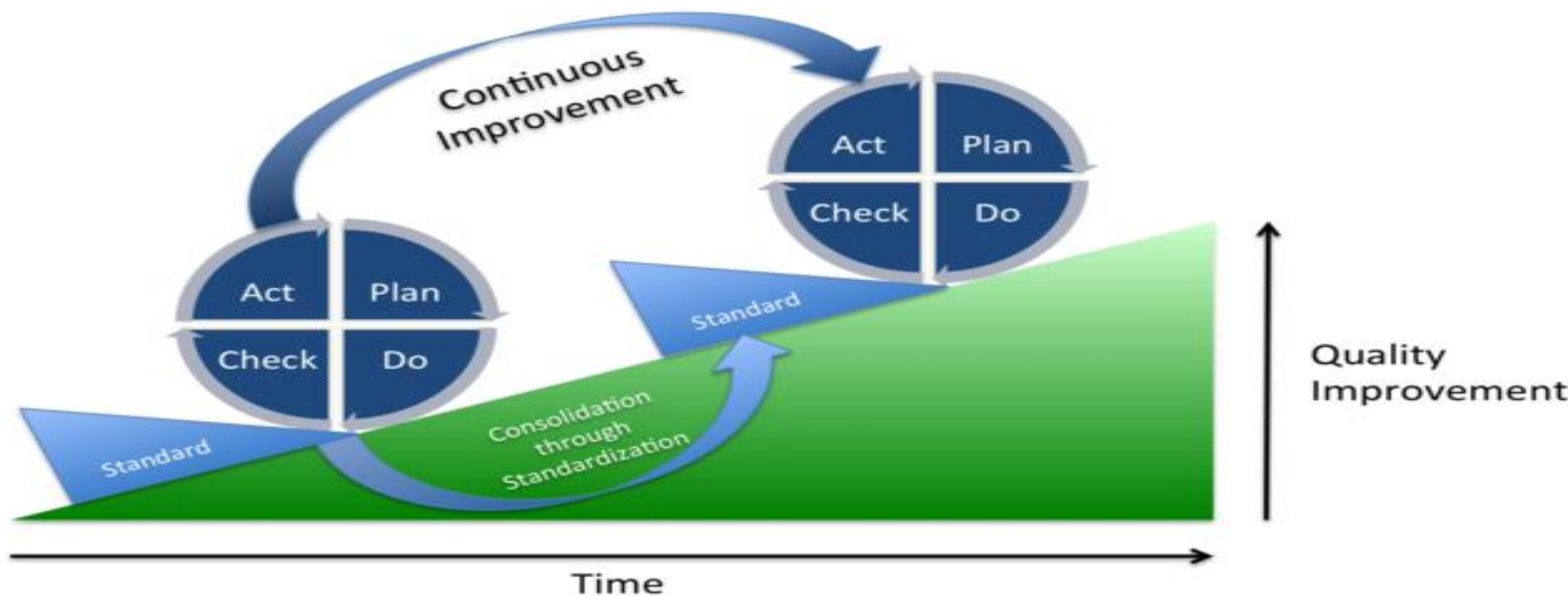
**Zdeněk Kadlec,
ředitel Krajského úřadu Kraje Vysočina**

Nové volené orgány v krajích a jejich politický program, vliv na základní zadání pro veřejné služby

- **udržení (nezhoršení) dosavadního stavu** veřejných služeb
 - dostupnost veřejných služeb – finanční, místní (dopravní), časová
 - sortiment nabídky
 - kvalita poskytovaných veřejných služeb
- **priority a akcenty pro další rozvoj** veřejných služeb
 - rozvoj kvantitativní (sortiment, místní dostupnost – lokalizace)
 - rozvoj kvalitativní (úroveň péče, moderní metody a postupy, pohodlí, ...)
 - snížení nákladů/zvýšení efektivity
- **transformační záměry**
 - změny forem poskytování veřejné služby (vlastními silami, vlastními organizacemi)
 - zásadní změny ve způsobu provádění veřejné služby

Proč potřebujeme ve veřejné správě strategické a finanční řízení? I.

- **splnění požadavků vyplývajících z právních předpisů**
 - informace pro stát pro strategické plánování a řízení vyšší úrovně
 - informace pro kontrolní orgány, umožnění efektivní kontroly
- **zajištění podmínek a vstupů potřebných pro správné rozhodování**
 - smysluplné, efektivní (optimální) využívání zdrojů pro naplňování cílů ÚSC
 - nejen finanční zdroje, ale i majetek, lidské zdroje, informační zdroje
- **získání podkladů pro řešení problematiky zajišťování zdrojů**
 - velmi malý manévrovací prostor
- **zpětná vazba**
 - získání informací o úspěšnosti/neúspěšnosti předchozích rozhodnutí (ujištění)
 - získání informací potřebných pro korigování dalšího postupu
 - řízení změn - PDCA (Demingův) cyklus - Naplánuj; Proved'; Ověř; Jednej
- **důvěra veřejnosti, obhajoba rozhodnutí orgánů ÚSC, pozitivní PR**



Plan – naplánuj: analýza výchozích podmínek, stanovení cílů, opatření k jejich dosažení, volba konkrétní cesty, identifikace zdrojů vč. personálních

Do – proved': vlastní implementace plánu, k tomu sběr dat a vyhotovení dokumentace (auditní stopa)

Check – ověř: porovnání výstupů s očekáváním, kontrola, vyhodnocení plánu, prokazování přínosu

Act – jednej: cesta ke zdokonalování, vytvoření nového standardu (pokud bylo ověření pozitivní)

Upřesnění potřeb a oprávněných požadavků veřejnosti I. (klientů, potenciálních klientů, adresátů veřejných služeb)

- definice **oprávněné společenské poptávky** (nelze vyhovět všem přáním)
 - přání adresátů (často maximalistická, v podstatě nekonečná)
 - oprávnění požadovat plnění ze společného (diskutabilní u adresátů, kteří se do potřeby dostali vlastním zaviněním, vyloučení spekulací a účelového jednání)
 - možnosti financování zřízení kapacit a jejich provozu (a zajištění jejich dlouhodobé udržitelnosti)
- **cílová skupina**
 - vymezení cílové skupiny
 - definování **prahu vstupu jednotlivce do cílové skupiny** (parametr či soubor parametrů podle typu a charakteru služby, jejich hodnota či hodnoty – např. věk, diagnóza, obecněji zdravotní stav, ekonomicky aktivní ano/ne, žák/student ano/ne, čistý příjem na hlavu, vzdálenost bydliště, rodinný stav, počet členů společné domácnosti, počet obyvatel obce, vlastnictví – majetkové poměry, ...)

Upřesnění potřeb a oprávněných požadavků veřejnosti II. (klientů, potenciálních klientů, adresátů veřejných služeb)

- **míra pokrytí cílové skupiny službou**
 - **jak velké procento cílové skupiny hodláme pokrýt** (obsloužit)?
 - ideálně v rozmezí 2/3 až 4/5 cílové skupiny (67 – 80 %), u některých služeb potřebných pro udržení života, zdraví a základní kvality života klientů až 100 %
 - nízká míra pokrytí vede ke **klientelismu** a ke **korupci** (nebo k podezírání)
 - vysoká míra pokrytí vede ke **snížení motivace klientů** vyřešit si potřebu samostatně, bez účasti veřejného sektoru
- **definice základních parametrů veřejné služby**
 - rozhodnutí o **sortimentu** služeb a o obsah u konkrétní veřejné služby
 - rozhodnutí o **kvalitativních parametrech** konkrétní veřejné služby
 - rozhodnutí o kapacitách, **kvantitativních parametrech**
 - změny **forem poskytování** veřejné služby
 - zásadní změny ve **způsobu provádění** veřejné služby
 - rozhodnutí o **základních podmínkách poskytování** služby (plná cena, finanční spoluúčast klienta atd.)

Veřejný objednatel I.

Veřejný objednatel = územní samosprávný celek (obec, kraj), popř. stát

▪ pravomoc a s ní spojená odpovědnost

- **pravomoc rozhodovat** o veřejných službách v roli oprávněného zástupce klientů (i potenciálních)
- role vychází z **právního řádu** (zákon o sociálních službách, o veřejném zdraví, školský zákon a mnohé další) a z **demokratického principu** ustanovování a fungování orgánů ÚSC
- pravomoc řídit, tedy zajišťovat či objednávat veřejné služby
- **odpovědnost právní** (občanskoprávní i trestněprávní rovina), **odpovědnost politická** resp. odpovědnost **morální** vůči veřejnosti i vůči klientům
- odpovědnost za **řádné**, pokud možno **optimální hospodaření** s veřejnými zdroji (zákonný požadavek na účelnost, efektivnost, hospodárnost veřejných výdajů je žádoucí aplikovat na všechny operace, tedy i příjmové, a na všechny druhy zdrojů)

Veřejný objednatel II.

- **zdroje, které musí veřejný objednatel zajistit/zvažovat**
 - finanční zdroje – nejen zásada „*kdo objednává, ten platí*“, ale i zásada „*kdo platí, ten rozhoduje (stanoví podmínky, kontroluje, koriguje, ...)*“
 - věcné zdroje – nemovitosti, mobiliář
 - personální zdroje – jejich zajištění začíná být klíčovým problémem
 - informační zdroje – know-how
- **odvaha veřejného objednatele, faktory vlivu na rozhodování**
 - **zájmy veřejnosti** (klientů, potenciálních klientů), oprávněná společenská poptávka
 - **zájmy veřejného objednatele samotného** (financování veřejných služeb a jejich dlouhodobá udržitelnost – fenomén krátké volební periody a kontinuální volební kampaně; politické zájmy – tendence k populismu; schopnost služby ovlivňovat, řídit a kontrolovat – personální zdroje)
 - **zájmy poskytovatelů** (zřizované a založené organizace, neziskovky a privátní, komerční poskytovatelé)
 - **je třeba dbát, aby určující byly zájmy veřejnosti, nikoliv zájmy poskytovatelů**

Volba formy zajištění veřejných služeb I.

Má ÚSC primárně řídit organizace (poskytovatele služeb), anebo řídit přímo veřejné služby?

- nejprve je nutné řídit veřejné služby, případně až sekundárně jejich poskytovatele (pokud jsou v podřízeném vztahu)
- **možné organizační řešení poskytování veřejné služby**
 - ÚSC provádí a poskytuje službu vlastním jménem
 - prostřednictvím zřízené příspěvkové organizace (PO)
 - prostřednictvím založené obchodní společnosti
 - prostřednictvím spolupráce s jiným subjektem (jinými subjekty) veřejnoprávní povahy (kraj + obce, obce ve svazku obcí)
 - prostřednictvím spolupráce s nestátními neziskovými organizacemi (NNO)
 - nákup služeb na trhu (komerční způsob zajištění služby)
 - PPP projekt
 - různé kombinace uvedených možností

Volba formy zajištění veřejných služeb II.

Jaké faktory mají zásadní vliv na rozhodování o formě zajištění veřejné služby?

▪ vliv způsobu financování

- přímé financování **poskytovatele** – velmi časté (bohužel převažuje), mnohdy vede k neefektivnímu nebo neekonomickému využívání zdrojů, k pokřivení tržního prostředí (pozor na možný rozpor s pravidly omezujícími veřejnou podporu), omezuje rozvoj soukromého podnikání, zpravidla není dostatečná penetrace cílové skupiny službou – nespravedlivé, korupční potenciál
- financování **klientů** (včetně potenciálních) – spravedlivé, existuje však riziko, že se klienti rozhodnou jinak a prostředky se nedostanou ke konkrétnímu poskytovateli, nestabilita financování poskytovatelů, přechod na tuto formu zpočátku službu obvykle prodraží (jde o skokové zvýšení penetrace cílové skupiny službou, lze řešit zvýšením prahu vstupu do cílové skupiny)
- **kombinované** financování – mnohdy spíše nevýhoda, celkově nepřehledné, obtížné k objektivizovanému řízení

Volba formy zajištění veřejných služeb III.

Jaké faktory mají zásadní vliv na rozhodování o formě zajištění veřejné služby?

▪ vícezdrojové financování

Výhody:

- navýšení celkového využitelného objemu peněz
- vytváření pocitu (vazeb) sounáležitosti

Nevýhody:

- tříštění odpovědnosti za kvantitativní a zejména kvalitativní parametry služby
- nesoulad mezi odpovědností stanovenou právním řádem a faktickou pravomocí, resp. faktickým vlivem na službu, akceschopností veřejného objednatele
- nestabilita, obtížné plánování
- obtížné zajištění udržitelnosti

Volba formy zajištění veřejných služeb IV.

Jaké faktory mají zásadní vliv na rozhodování o formě zajištění veřejné služby?

- **vliv stupně rozvinutí trhu v dané komoditě, konkurence**
 - pokud v oboru nefunguje trh s dostatečnou konkurencí, není možné nakupovat službu (zajišťovat ji komerčním způsobem) – monopolní postavení je obvykle zneužito
 - pokud je prostředí v oboru dostatečně soutěžní povahy, nemá smysl budovat „komunální podniky“ – zpravidla jsou pak neefektivní, může nastat i konflikt s pravidly pro poskytování veřejné podpory
- **funkční bezpečnost (nahraditelnost poskytovatele)**
 - jakákoliv závislost je nebezpečná
- **vazba na veřejné mínění (důvěru veřejnosti) a politickou odpovědnost**
 - někdy je prostě nutné upřednostnit obecně přijatelné řešení, byť není objektivně optimálním

Volba formy zajišťování veřejných služeb V.

Jaké faktory mají zásadní vliv na rozhodování o formě zajišťování veřejné služby?

- **požadavek předvídatelnosti vývoje, stability, udržitelnosti**
 - nutné povědomí o budoucích a souvisejících (vyvolaných) nákladech (výdajích)
 - nutné povědomí o budoucích výnosech (příjmech)
 - očekávané a očekávatelné legislativní změny
- **požadavek na rovné podmínky, soulad s pravidly pro veřejnou podporu**
- **zajištění účinného systému řízení a zejména dostatečné kontroly**
 - institucionální řešení, personální pokrytí
- **nástroje pro vymáhání žádoucího stavu**
 - právní stav věci x faktický stav věci
 - např. zakladatel má z právního řádu vyšší pravomoci vůči svým obchodním společnostem, než zřizovatel vůči svým příspěvkovým organizacím, praktické zkušenosti jsou však opačné

Volené orgány ÚSC a úřad, pravomoci a role I.

Zastupitelstvo = strategická a normotvorná role

- ÚSC jsou samostatně spravovány zastupitelstvem a pečují o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů
- schvalování **strategických dokumentů** definující základní parametry **veřejných služeb** (např. zákon o krajích řeší nedůsledně, jen povinné strategické dokumenty)
- podíl na vytváření a korekce **interního právního prostředí** (např. zásady pro hospodaření s majetkem)
- **schvalování základních dokumentů** zakládaných a zřizovaných **organizací** (předmět činnosti, vymezení majetku, financování – příspěvek na provoz, ...)
- delegování zástupců ÚSC do orgánů obchodních společností – prostřednictvím výběru lidského faktoru je ovlivňován chod založených právnických osob
- vedení **politické diskuze** o rozvoji a potřebách území a občanů, uplatnění konstruktivní opozice
- role **finančního výboru** a zejména **kontrolního výboru** zastupitelstva

Volené orgány ÚSC a úřad, pravomoci a role II.

Rada = koncepční a exekutivní role

- podrobnější, konkrétnější **rozhodování k provádění, naplňování strategií**
- **výkon role zřizovatele** vůči příspěvkovým organizacím
- podobná role vůči založeným právnickým osobám - obchodním společnostem
- výkon funkcí **valné hromady** u obchodních společností kde je ÚSC jediným společníkem
- projednávání **zprávy o činnosti a o plnění úkolů**, pro které byly organizace založeny nebo zřízeny, a přijímání příslušných opatření k nápravě
- jmenování a odvolávání ředitelek a ředitelů příspěvkových organizací (zvláštní právní úprava pro školské organizace), stanovení jejich platu a odměn (zvolení vhodných nástrojů pro personální řízení ředitelek a ředitelů)
- **hodnocení** ředitelek a ředitelů příspěvkových organizací
- **odměňování** ředitelek a ředitelů příspěvkových organizací
- třídění/filtrace „politických“ námětů (členové zastupitelstva), „veřejných“ námětů (klienti, veřejnost, novináři), „úřednických“ námětů; výběr těch, které odpovídají dlouhodobé koncepci rozvoje, jejich příprava ke schválení a k realizaci

Volené orgány ÚSC a úřad, pravomoci a role III.

Resortně příslušný člen rady

- pouze vnitřní dohoda uvnitř rady, nemá přímé právní důsledky
- pouze jeden hlas, rovnoprávné členství v kolektivních, volených orgánech (tedy v zastupitelstvu a radě)
- **odpovědnost za rozhodování je kolektivní**
- každý člen kolektivního orgánu potřebuje k rozhodování **dostatečné informace**
- individuálně je resortně příslušný člen rady nositelem detailní informace, nese kolegiální odpovědnost za přenos informací kolektivním orgánům (všem členům) a za jejich případné zpracování do návrhů řešení
- **otázka důvěry** uvnitř kolektivního voleného orgánu

Volené orgány ÚSC a úřad, pravomoci a role IV.

Úřad ÚSC = ryze exekutivní a servisní role

- výkon rozhodnutí rady a zastupitelstva
- **samostatná působnost – žádná rozhodovací pravomoc úřadu ze zákona**, působí v mezích rozhodnutí volených orgánů, respektování politické vůle vždy, pokud není v rozporu se zákonem
- **návrhová pravomoc a návrhová odpovědnost I.**
 - identifikace problému, posouzení jeho závažnosti a potřeby řešení
 - sběr informací, analýza stavu, ovlivňujících faktorů a souvislostí, příprava podkladů
 - formulování variantních návrhů řešení
 - posuzování jednotlivých možných variant, jejich přínosů, nákladů, příležitostí (pozitivního potenciálu) a také rizik, to vše včetně vedlejších efektů
 - formulování doporučení (optimální řešení) a jeho odůvodnění (argumenty pro obhajobu), podíl na formulaci finálního řešení
 - meziresortní provazování, synergie s jinými projekty a řešeními, identifikace možných kolizí a opatření proti nim

Volené orgány ÚSC a úřad, pravomoci a role V.

Úřad ÚSC = ryze exekutivní a servisní role

- **návrhová pravomoc a návrhová odpovědnost II.**
 - podíl na předběžném projednávání, vysvětlování návrhů řešení (a později na profesionální obhajobě učiněných rozhodnutí)
 - "morální" odpovědnost za podklady a spoluodpovědnost za předkládané návrhy
- **spolupráce s resortně příslušným členem rady**
- **resortně příslušné útvary úřadu**
 - komplexní informace týkající se příslušných veřejných služeb
 - zajišťování a zprostředkování komunikace a spolupráce s klienty, poskytovateli, servisními útvary úřadu, ostatními útvary úřadu příslušnými k jiným resortům, resortně příslušným členem rady, radou a zastupitelstvem, komisemi a výbory
- **servisní útvary úřadu**
 - poskytování odborných stanovisek a odborných činností dle potřeby
 - personalisti, ekonomové a účetní, právníci, projektoví specialisté, informatici, analytici a správci dat, správci nemovitého majetku, auditoři, kontroloři, ...

Řízená komunikace mezi volenými orgány ÚSC, úřadem a poskytovateli veřejných služeb I.

Hlavní funkce komunikačního systému

- **sdělovací** (prostá informační) – oboustranné předávání potřebných informací
- **řídící** (ale také motivační, přesvědčovací) – zadávání úkolů a poskytování zpětné vazby
- **evidenční** – sběr informací, resp. předávání dat, auditní stopa (např. k plnění zákonných evidenčních povinností, k poskytování informací ke strategickému řízení služby a rozhodování pro zřizovatele/zakladatele)
- **ujišťovací a kontrolní** – informace o plnění úkolů, auditní stopa
- **servisní** – metodická pomoc, doporučení a rady, FAQ - často kladené otázky a odpovědi na ně, odpovědi na individuální dotazy
- ...

Portál příspěvkových organizací Kraje Vysočina a jeho moduly

Řízená komunikace mezi volenými orgány ÚSC, úřadem a poskytovateli veřejných služeb II.

Komunikace mezi volenými orgány, úřadem a poskytovateli služeb obecně

- stále ještě převažuje **vertikální komunikace**
- roste význam **horizontální komunikace** – benchmarking, best practice, výměna zkušeností

Komunikace v případě zřizovaných příspěvkových organizací, příp. založených obchodních společností

- **strukturovanost** (jednotlivé typy komunikace – úkoly, prosté sdělení, zasílání dat apod., jednotliví adresáti, u organizací také organizační úroveň, možnost výběru konkrétního adresáta nebo typické skupiny adresátů, u úkolů možnost stanovení termínu splnění a jeho automatizovaná kontrola, ...)
- **zaručení funkce**, tedy cesty k adresátovi (možnost požadovat verifikaci)
- **průkaznost**, uchování auditní stopy
- **zabezpečení**, oprávnění ke komunikaci (možnost vyhrazené či důvěrné komunikace)
- **uživatelská přijatelnost** (jednoduchost ovládání, srozumitelnost funkcí systému, odolnost proti chybám obsluhy, jen přiměřená a účelná administrativní náročnost)

Nástroje finančního řízení veřejných služeb – příklad Kraje Vysočina I.

Kraj = veřejný objednatel + zřizovatel příspěvkových organizací

- **plánování**
 - mise, poslání (smysl existence organizace, zákony, oprávněná očekávání veřejnosti)
 - strategická úroveň plánování (vize, volební program a „akční plán“ k provádění /naplňování/ volebního programu, strategie a strategické cíle, resortní a jiné koncepce a komplexní záměry, ...)
 - střednědobá úroveň plánování (střednědobé plány, střednědobý rozpočtový výhled)
 - krátkodobé plánování (rozpočet, běžné cíle)
- **řízení průběhu operací**
 - finanční kontrola (předběžná a průběžná)
 - práce s rozpočtem a dalšími plány
 - řízení jednotlivých projektů
 - výkaznictví a analýzy dat (účetnictví, Enterprise Resource Planning System /ERP systém/, datový sklad a manažerské sestavy /výstupy z analýzy dat/, ...)

Nástroje finančního řízení veřejných služeb – příklad Kraje Vysočina II.

- **ověřování, kontrola, získávání zpětné vazby**
 - zpětná vazba (plnění plánů /zejména, ale nejen rozpočtu/)
 - finanční kontrola (průběžná a následná)
 - všechny ostatní druhy a typy kontrol, výroční hodnocení jednotlivých resortů a útvarů úřadu, ...
- **stanovení nových požadavků a cílů**

Poznámky:

- snaha o důslednou aplikaci PDCA cyklu
- účelná, kvalitní, dobře provázaná a uživatelsky přívětivá sw podpora
- snaha o velmi úzkou spolupráci jednotlivých resortů a útvarů úřadu (zejména spolupráce mezi resorty zajišťujícími veřejné služby a servisními útvary /odbor informatiky, odbor analýz a podpory řízení, odbor majetkový, odbor ekonomický, odbor kontroly, oddělení interního auditu/)

Nástroje finančního řízení – příklad Kraje Vysočina

Řízení PO



Vize



Zásobník akcí



Střednědobé plány



Plán veřejných zakázek



Finanční plány



Projektové řízení

Dotazy? Připomínky? Náměty? Polemika?

Děkuji Vám za pozornost.



Zdeněk KADLEC

ředitel Krajského úřadu Kraje Vysočina

+420 724 650 114

kadlec.z@kr-vysocina.cz

www.kr-vysocina.cz

Informační technologie, sběr, zpracování, vyhodnocování a následné využívání dat I.

Která data sbírat?

- **účelná** - jen ta, která mají aktuálně smysl nebo budou mít smysl v blízké budoucnosti (budou prakticky účelně využívána ve prospěch klientů, ÚSC či poskytovatelů)
- **efektivní** - jen ta, u kterých náklady na sběr a zpracování nepřevýší přínos, jež je důvodně očekáván z jejich využívání
- **stabilní** – umožňující sledování a vyhodnocování trendů (neměnit často a zbytečně jejich strukturu)

Kde data soustřeďovat?

- obecně **mimo konkrétní produkt sw podpory**, který data využívá
- jedno základní, strukturované **úložiště dat**
- **řízená dispozice dat** k využívání pro všechny prostředky sw podpory, které je využívají
- **zabezpečení dat** (antivirová ochrana, řízené přístupy k datům – identity management, zálohování)

Informačních technologie, sběr, zpracování, vyhodnocování a následné využívání dat II.

Jak s daty pracovat?

- pro politické/manažerské rozhodování **předpřipravené přehledné výstupy**
- **řízené pořizování dat** (bez duplicitních či dokonce multiplicitních povinností, snížení administrativní zátěže a omezení možnosti ztráty nebo zkreslení dat)

Bezpečnost dat a nakládání s nimi – nejen zákon o kyber. bezpečnosti I.

- **hlavní rizika**
 - **riziko ztráty dat** (data neexistují) – úmysl či nehoda (selhání techniky, selhání personálu - obsluhy)
 - **riziko změny dat** (existují nepravdivá, zkreslená, zavádějící data) – zpravidla úmysl
 - **riziko úniku** (a potenciálního zneužití) **neveřejných dat**
 - **požadavek na dostupnost, důvěrnost, integritu dat**

Nejvýznamnějším rizikem je lidské selhání (lidský faktor).

Informačních technologie, sběr, zpracování, vyhodnocování a následné využívání dat III.

Bezpečnost dat a nakládání s nimi – nejen zákon o kyber. bezpečnosti II.

- *základní příčiny incidentu (již projeveného rizika)*
 - *neoprávněný nebo neodborný interní vstup*
 - *neoprávněný externí vstup*
 - *selhání techniky - hw (např. výpadek napájení, závada na nosiči dat)*
 - *selhání sw (např. špatná funkce antivirové ochrany)*

Nejčastějším důvodem vzniku bezpečnostního incidentu (projevení rizika) je lidské selhání (lidský faktor).

Informačních technologie, sběr, zpracování, vyhodnocování a následné využívání dat IV.

Bezpečnost dat a nakládání s nimi – nejen zákon o kyber. bezpečnosti III.

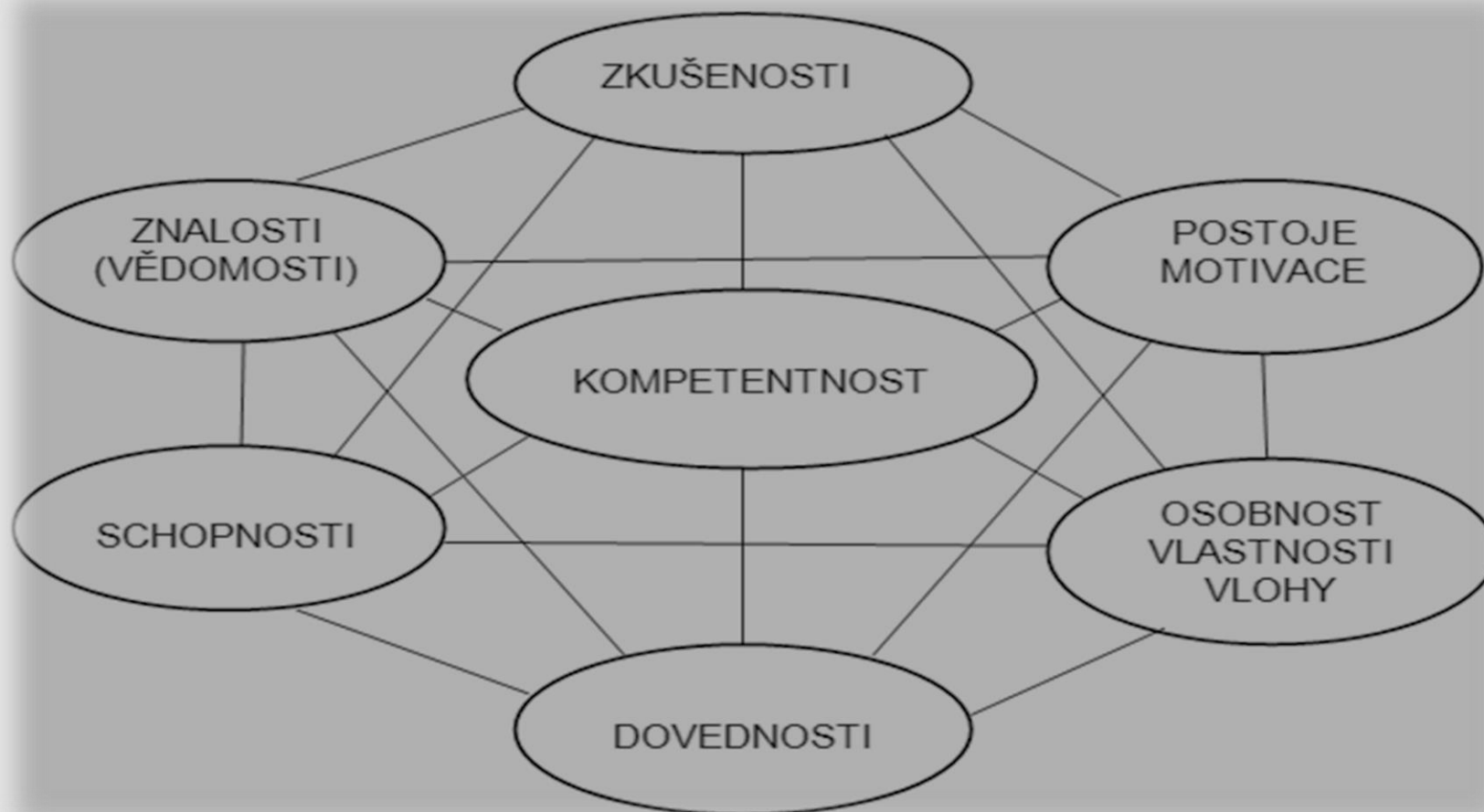
- **základní možnosti obrany I.**
 - stanovení pravidel, postupů, jejich kontrola, hodnocení, korekce a další rozvoj, tedy **systematicky řízená, průběžně sledovaná a periodicky hodnocená agenda**, kvalitní a srozumitelná **metodická podpora**
 - kvalitní **antivirová ochrana**
 - **šifrování**
 - smysluplné, vícenásobné **zálohování** (časové rozlišení pořizování záloh)
 - důsledné **ověřování identity** všech přistupujících osob
 - diferenciací přístupových práv, systémové **řízení přístupů** (každý oprávněn jen k tomu, co nezbytně potřebuje, jinak se nedostane)

Informačních technologie, sběr, zpracování, vyhodnocování a následné využívání dat V.

Bezpečnost dat a nakládání s nimi – nejen zákon o kyber. bezpečnosti IV.

- *základní možnosti obrany II.*
 - *důsledná **personální a řídicí práce** (prostředí, kde je důsledně vyžadováno dodržování pravidel a kde kázeň je samozřejmostí)*
 - ***vzdělávání**, vzorce chování a jednání, návody, nácviky, ověřování (testování, kontroly) dodržování pravidel a postupů - zejména věnovat pozornost nastavení prostředků ICT, nic podezřelého neotvírat, nenechávat hw bez dozoru, nepřipojovat neznámá zařízení (např. nosiče dat s neznámým obsahem), řádně spravovat hesla, bezodkladně hlásit případné bezpečnostní incidenty, ...*

Požadavky na ředitelky či ředitele zřizovaných, příp. založených organizací I.



Požadavky na ředitelky či ředitele zřizovaných, příp. založených organizací II.

Manažerské dovednosti - kompetence podle sociálního psychologa organizace Roberta L. Katze



Požadavky na ředitelky či ředitele zřizovaných, příp. založených organizací III.

- **odbornost, manažerské, všeobecné předpoklady**
 - odpovídající (odborné) **vzdělání a faktická úroveň znalostí** (kvalifikace, orientace v oboru a oborech souvisejících)
 - **manažerské schopnosti** (schopnost vést a řídit)
 - schopnost vyvozovat logické a faktické spojitosti, **analytické myšlení**
 - nestagnuje v oblasti trendů, aktivně přistupuje k rozvoji
- **další osobní předpoklady (zkušenosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti)**
 - **komunikační, vyjednávací, prezentační dovednosti**
 - schopnost prosadit záměry, obhájit je, schopnost řídit změny
 - smysl pro **přiměřenost**
 - **psychická odolnost**, schopnost odolávat tlaku, zvládat stres
 - dobrá vůle, **ochota ke spolupráci** (vertikálně i horizontálně)
 - schopnost udržovat rovnováhu, obstát mezi dvěma mlýnskými kameny

Požadavky na ředitelky či ředitele zřizovaných, příp. založených organizací IV.

- **smysl a dobrá vůle pro strategické řízení a plánování**
 - řízení v souladu s **misí, vizí, strategiemi** (stanovování strategických cílů)
 - schopnost uvažovat v kontextu dalších let a v souvislostech (strategické plánování)
 - systematické a koncepční myšlení, cílevědomé působení
- **schopnosti v oblasti personálního řízení**
 - zajistit potřebnou **personální kapacitu i kvalitu personálu** (včetně přemýšlení o stavu personálu v kontextu dalších let v souvislosti s výhledem očekávaných úkolů a činností)
 - schopnost **motivace, podpory** a manažerské **kontroly** zaměstnanců (včetně poskytování účelné zpětné vazby)
 - klade důraz na kvalitu a výkonnost, přemýšlí o **efektivním využívání lidských zdrojů**
 - uvažuje o svých lidech jako o týmu (synergický efekt) i jako o jedincích

Požadavky na ředitelky či ředitele zřizovaných, příp. založených organizací V.

- **předpoklady pro řízení ekonomiky a správy majetku**
 - orientuje se v ekonomických procesech
 - ctí pravidla účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti, uplatňuje je v rámci řízení organizace
 - pečuje o svěřený majetek, zamezuje jeho zanedbávání, odstraňuje zjištěné nedostatky
- **schopnosti a dovednosti pro řízení ostatních činností**
 - vydává účelné vnitřní předpisy, zajišťuje jejich aktualizaci, zavádí je do činnosti organizace
 - šíří a rozvíjí dobré jméno organizace a zřizovatele/zakladatele nejen v regionu
 - vede komunikaci s klienty, řádně spravuje agendu stížností
 - zajišťuje funkčnost vnitřního kontrolního systému
 - disponuje odolností vůči korupci a vytváří protikorupční prostředí
 - má dostatečný nadhled, avšak nikoliv podceňování rizik (hrozeb)

Požadavky na ředitelky či ředitele zřizovaných, příp. založených organizací VI.

- **reálná schopnost naplňovat záměry zřizovatele/zakladatele**
 - vnímá **potřeby a zadání zřizovatele**
 - dodržuje **pokyny zřizovatele**, uplatňuje metodické postupy a doporučení
 - poskytuje potřebnou **součinnost a spolupráci**
 - vytváří podmínky pro **kontrolu a standardizaci** činností
 - podporuje naplňování **strategických a koncepčních dokumentů zřizovatele**
- **odpovídající vztah ke klientům, partnerům**
 - reaguje na **potřeby klientů a partnerů**
 - dle potřeby a možností zavádí nové postupy a doplňkové činnosti
 - realizuje, rozvíjí a propaguje aktivity zaměřené na **rozvíjení klientských, partnerských vztahů**
 - pravidelně **vyhodnocuje kvalitu poskytovaných služeb a spokojenosti klientů**, s výsledky pracuje

Příklad personálních nástrojů k řízení ředitelek a ředitelů zřízených organizací I.

- *pravidelné hodnocení naplňování požadovaného stavu kompetencí*
 - *možnost pro ředitelky či ředitele (jejich právo, příležitost) v pravidelných intervalech osobně **prezentovat** zástupcům zřizovatele **výsledky svého manažerského působení***
 - *možnost **poskytnout** ředitelkám a ředitelům **zpětnou vazbu** k jejich pracovnímu výkonu (cílené řízení požadovaným stavem v podobě předem definovaných „očekávaných“ projevů kompetencí)*
 - *příležitost zohlednit výsledky hodnocení zejména při **řízení osobního rozvoje a odměňování***
 - *zintenzivnění a zkvalitnění vzájemné komunikace mezi ředitelkou či ředitelem a zřizovatelem, příležitost vzájemně si sdělovat očekávání a předcházet tak nedorozuměním, zvýšit jistotu a srozumitelnost na obou stranách*

Příklad personálních nástrojů k řízení ředitelek a ředitelů zřízených organizací II.

- **hmotná zainteresovanost jednotlivých ředitelek a ředitelů**
 - *krátkodobé (roční) strategické plánování řízení a rozvoje organizací prostřednictvím předem specifikovaných **cílových úkolů** zadávaných ředitelkám či ředitelům*
 - *definice **požadovaných výsledků** (požadovaných stavů – ekonomické ukazatele, oprávněné konkrétní nároky na spolupráci se zřizovatelem a mezi organizacemi navzájem, osobní cíle*
 - *stanovení **ukazatelů** (ekonomických, mimoekonomických), které mají vliv na hodnocení ředitelky či ředitele, předem oznámené hodnotitelné nebo měřitelné ukazatele*
 - *stanovení **hmotné zainteresovanosti**, zvýšení motivace a podpory prostřednictvím odměňování, a to včetně potenciální výše odměny*

Pozor na nevhodně stanovená, nekomplexní kritéria hodnocení a odměňování!

Dotazy? Připomínky? Náměty? Polemika?

Děkuji Vám za pozornost.



Zdeněk KADLEC

ředitel Krajského úřadu Kraje Vysočina

+420 724 650 114

kadlec.z@kr-vysocina.cz

www.kr-vysocina.cz