

9.3 Příklady úspěšných přístupů

9.3.1 Případ 1: Vytváření strategických dokumentů

Na vytváření strategických dokumentů se podílí vrcholový management ve spolupráci s nižšími úrovněmi řízení.

Strategické dokumenty byly dříve ve Zdravotní pojišťovně METAL-ALIANCE zpravidla silně ovlivňovány generálním ředitelem. Z důvodu otevření příležitostí pro nižší úrovně řízení při definici směru vývoje organizace byl tento zaběhnutý systém změněn na vytváření strategických dokumentů tzv. duálním řízením. To znamená, že strategický dokument je připravován nižšími úrovněmi řízení organizace. Generální ředitel vstupuje do procesu tvorby až po předložení první verze, kdy se stává plnohodnotným členem tvůrčího týmu. V prvním období zavádění nového systému tvorby strategických dokumentů byl pozitivně hodnocen přínos externího specialisty při moderování a řízení celého procesu přípravy dokumentů. Strategický dokument je po svém přijetí rozpracován do konkrétních akčních plánů na kratší časová období. Odpovědnost za jejich plnění je v kompetenci nižší řídicí úrovně.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Je vypracován dlouhodobý strategický dokument (na cca 5 a více let). Tento dokument je dále rozpracováván do plánů a záměrů na jednotlivé roky, vize a poslání organizace jsou pro ně klíčové.
- Monitoring a vyhodnocování jsou průběžné podle standardně zavedených kritérií. Na základě zjištěných odchylek se přijímají konkrétní opatření a zároveň dochází k řízené úpravě strategických dokumentů. Vize a poslání organizace jsou rozpracovány do úrovně jednotlivých útvarů. Hodnocení útvarů je navázáno na plnění plánu a strategických dokumentů.

9.3.2 Příklad 2: Liniové řízení a komunikace se zaměstnanci při reorganizaci

Moderní způsob nastavení organizační struktury vychází ze zakreslení hlavních činností do procesů. Větší transparentnosti a zefektivnění řízení organizace lze dosáhnout například nastavením liniového řízení. Vedoucí úseku na divizi podléhá při tomto způsobu řízení organizace metodickému řízení vedoucího odpovídajícího úseku na ústředí.

Nastavení nového systému organizace řízení se neobejde bez nutné reorganizace stávajícího stavu. Reorganizace je obecně procesem na několik měsíců a potýká se zpravidla s nedůvěrou až odporem podřízených zaměstnanců, kteří se často obávají o svá pracovní místa. Během přípravy reorganizace je proto důležité nepodcenit efektivní interní komunikaci a informovanost všech zaměstnanců, a to nejprve směrem k vedoucím zaměstnancům a následně směrem k řadovým zaměstnancům. Při zahájení reorganizace je také nutné počítat s nutností přizpůsobení velkého množství interních dokumentů.

Příklad nedávno realizované reorganizace ve Zdravotní pojišťovně METAL-ALIANCE na liniový způsob řízení byl z pohledu jejího managementu úspěšný a aktuálně je z jejich strany považován za konkurenční výhodu v době současné globální finanční krize.



Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Rozpětí řízení odpovídá typu organizace a každé organizační úrovni.
- Kompetence a odpovědnosti jsou dobře popsány v interních normách a jejich dodržování se průběžně monitoruje a vyhodnocuje.
- Je respektován procesní přístup, expertní přístup i zdroje každé agendy jsou alokovány vždy v jednom útvaru.

9.3.3 Příklad 3: Klientsky-orientovaný přístup, atraktivita pro klienty organizace

Jasně proklientsky orientované organizace nejlépe splňují potřeby a přání zákazníků, což jim mj. umožňuje optimalizovat výnosy z vlastní činnosti.

Faktory, které hrají roli v případě klientů kulturních organizací (tedy příjemců kulturních služeb), jsou například:

- dostupnost poboček v rámci knihovnické sítě prostřednictvím prostředků veřejné dopravy (MHD), s tím související vyhodnocení nákladů organizace a přínosů pro čtenáře v méně navštěvovaných/dostupných lokalitách
- nastavení systému péče o abonenty v případě hudebních či divadelních institucí
- způsob fungování rezervačního/nákupního systému pro zajištění vstupenek na jednotlivá divadelní či hudební vystoupení.

Tato problematika i úzce souvisí a je provázána s principy vícezdrojového financování.

V případě vysokých škol může být vhodné se na příkladu kulturních organizací inspirovat, aby (i přes přítomnost části finančních zdrojů v podobě nárokových příjmů) mapovaly a vyhodnocovaly požadavky stávajících i potenciální studentů. V důsledku opatření přijatých na základě takového hodnocení mohou vysoké školy docílit vyšší atraktivnosti a tím i lepšího využití svých kapacitních možností stejně jako zvýšení objemu svých celkových příjmů.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Vytvořit komplexní systém získávání a vyhodnocování informací o potřebách stávajících i potenciálních zákazníků (nejen tedy kvalita poskytovaného studia a s tím související uplatnění na trhu práce, ale také problematika dopravní dostupnosti, kritéria poskytování kolejního ubytování či příspěvků na ubytování pro studenty aj.)
- Na základě takto získaných informací revidovat vizi a poslání organizace, které musí být klientsky orientovány.
- Uplatňovaný procesní přístup nastavit tak, aby byly veškeré činnosti vykonávány s ohledem na potřeby a požadavky klientů, tedy studentů (stávajících i budoucích) či dalších příjemců vzdělávacích služeb (viz také Hexagon efektivní veřejné správy).

9.3.4 Příklad 4: Nastavení relativních ukazatelů pro hodnocení vnitřní efektivnosti

Sledování různých veličin v absolutních číslech při řízení organizace není zpravidla tolik efektivní jako sledování těchto veličin v relativním poměru na jednotku předmětu hlavní činnosti organizace a jejich porovnávání mezi srovnatelnými částmi organizace (divize, kliniky, fakulty, ústavy).

V rámci sledování finančních toků a udržitelnosti plánu rozpočtu zdravotních pojišťoven bývají v případě divizního řízení **rozpočty sledovány** po divizích, zpravidla **pomocí ukazatelů na 1 pojištění**. Snahou je, aby jednotlivé divize byly v relativních nákladech na 1 pojištění srovnatelné. Na obdobné myšlence je založeno i vhodné řízení lidských zdrojů mezi divizemi, či sledování nákladů. Mezi zdravotními pojišťovnami je častá snaha o **vyrovnaný relativní počet zaměstnanců** na jednoho pojištěnce v rámci jednotlivých divizí, aby mezi divizemi nevznikaly neodůvodněné disproporce. Podobně náklady na správu budov lze sledovat jako celek, či jako **náklady relativní** vztažené například **na jednotku předmětu hlavní činnosti**, tedy v případě zdravotních pojišťoven na jednoho pojištěnce. Zde můžeme opět upozornit na podobu divizí zdravotních pojišťoven a fakult vysokých škol univerzitního typu, případně různých kateder a ústavů, v rámci kterých by mohlo rovněž docházet ke snaze o vyrovnaní relativních ukazatelů na jednoho studenta, jednoho administrativního pracovníka, jednoho pedagoga, nebo jednoho vědeckého pracovníka (například v oblasti porovnávání výzkumu, ale i čerpání režijních nákladů).

Jako vhodnou podporu strategického řízení si například Revírní bratrská pokladna – Zdravotní pojišťovna vypracovává každoročně tabulkové a grafické **porovnání vybraných ukazatelů** hospodaření s ostatními zdravotními pojišťovnami (údaje převážně z výročních zpráv). Na jeho základě pak může hodnotit a lépe řídit vlastní produktivitu práce, zejména s ohledem na potřeby při sestavování plánů na další období.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Zavedení relativních nejen ekonomických ale i výkonových ukazatelů na jednotku předmětu hlavní činnosti (tzn. v případě vysokých škol na 1 studenta). Alternativně lze ukazatele sledovat v relativním porovnání na jednoho pracovníka podpůrných procesů, na jednoho pedagoga, nebo jednoho vědeckého pracovníka (například v oblasti porovnávání výzkumu, ale i čerpání režijních nákladů).
- Pravidelné sledování a vyhodnocování zavedených relativních ukazatelů v rámci organizace samotné i srovnávání s obdobnými porovnatelnými organizacemi ve stejném sektoru.

9.3.5 Případ 5: Zavedení manažerského informačního systému

Nutným předpokladem pro úspěšné zavedení manažerského informačního systému jsou centralizované, konzistentní a přehledné datové sklady, které mají shodnou strukturu, jsou komplexně propojené a jsou pravidelně automaticky aktualizované.

Ve velkých organizacích vznikaly informační systémy historicky v nejednotné struktuře mezi jednotlivými pobočkami/divizemi. Pro potřeby efektivního řízení je nezbytné mít aktuální informace dostupné okamžitě a pokud možno z různých úhlů pohledu. To rozdrobený informační systém neumožňuje. Například u VZP docházelo ke zpoždění při předávání dat z poboček na ústředí a jejich následné manuální sumarizaci za celou pojišťovnu. V současné době probíhající centralizace IS toto nejen odstraní, ale zároveň umožní zavést nadstavbu v podobě manažerského informačního systému. Druhým neméně důležitým přínosem centralizace IS je nové uspořádání datových skladů, kde vytěžování souhrnných informací již není nutné zadávat manuálně, ale sestavy pro jednotlivé dotazy se tvoří na jednotné platformě a požadovaný výsledek je dostupný téměř okamžitě.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Informační systémy jsou komplexní a specializované na jednotlivé agendy organizace. Jsou vzájemně propojeny, přenos dat probíhá automaticky.
- Datové sklady pro informační systémy jsou centralizované, konzistentní, přehledné, vzájemně ve shodné struktuře, komplexně propojené a jsou pravidelně automaticky aktualizovány.
- Nové sestavy z datových skladů jsou rychle dostupné. Informační technologie komplexně podporují vykonávání hlavních i podpůrných činností organizace (mj. správa dokumentů, účetnictví, finanční řízení, reporting, řízení rizik, controlling, personální agendy, atd.).
- Systémy spolu vzájemně komunikují.

9.3.6 Případ 6: Zúžení organizační struktury na první řídicí úrovni

Příliš široká organizační struktura na úrovni přímé podřízenosti řediteli vede k obtížné a zpravidla nefunkční koordinaci jednotlivých organizačních úseků.

Z důvodu snahy o zefektivnění řízení bylo v některých nemocnicích (např. v Ústřední vojenské nemocnici Praha) přistoupeno k reorganizaci ve smyslu zúžení rozpětí první řídicí úrovně. Příliš široká struktura na úrovni přímé podřízenosti řediteli vede k obtížné koordinaci jednotlivých úseků. Zúžení se zpravidla týkalo podpůrných a řídicích procesů a tím pádem posílení kompetencí vybraných náměstků ředitele. Podpůrné a řídicí procesy jsou v některých případech také v přímé podřízenosti ředitele, jinde jsou v působnosti samostatného náměstka ředitele.



Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Optimální počet organizačních úseků na první řídicí úrovni závisí na velikosti organizace. Zpravidla se jedná o 3-6 organizačních úseků, které se dále dělí na další organizační útvary.
- Organizační úseky přímo vykonávající hlavní činnost organizace by měly zůstat v přímé podřízenosti vedoucího organizace.

9.3.7 Případ 7: Uplatňování přístupů podnikového řízení

Finanční stability a ekonomické výkonnosti ve veřejných organizacích je možné dosáhnout například i vhodně aplikovaným uplatňováním přístupů běžných při řízení a kontrole organizací podnikového typu.

Úspěchy dosažené na poli finanční stability a ekonomické výkonnosti naprosté většiny fakultních nemocnic v posledních letech je mimo jiné způsoben i efektivnější kontrolou a vedením ze strany resortního ministerstva, které začalo uplatňovat přístupy vlastníka běžné při řízení a kontrole úspěšně hospodařících organizací podnikového typu, a to v rozsahu, který povaha příspěvkové organizace ve zdravotnictví z hlediska právní a věcné umožňuje. S uplatňováním přístupů podnikového řízení se lze setkat například ve Fakultních nemocnicích Brno, Hradec Králové, Královské Vinohrady, Na Bulovce, Olomouc, Ostrava, Plzeň, U sv. Anny v Brně, Motol, Všeobecné fakultní nemocnici v Praze, Nemocnici Na Homolce, Institutu klinické a experimentální medicíny, aj.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Identifikovat možné oblasti vhodné pro aplikaci vybraných přístupů používaných při řízení a kontrole organizací podnikového typu v konkrétních podmínkách dané veřejné instituce.
- Uzpůsobení vybraných přístupů k řízení na podmínky veřejné instituce.

9.3.8 Případ 8: Konsolidace nákupního procesu

Centralizovaný nákupní proces implikuje větší nárazové objemy nákupu, díky kterým organizace disponuje silnější vyjednávací pozicí. Vhodným vyjednáváním je pak možné docílit nižších jednotkových nákladů, případně kvalitnějšího zboží.

Například v Ústřední vojenské nemocnici Praha management přistoupil k důležité reorganizaci nákupního procesu ve formě jeho konsolidace (centralizace) pod jeden organizační útvar, který nyní odpovídá za veškeré nákupy spotřebního materiálu uvedených nemocnic. Veškerou nákupní činnost vykonává nákupní specialista, jehož úkolem je využít silnější vyjednávací pozice díky velkému objemu poptávaném při centralizovaném nákupu. Potom je možné dosáhnout lepší jednotkové ceny.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- S konsolidací nákupního procesu souvisí důležitá pečlivá příprava, která by měla zahrnovat detailní zmapování nákupních činností a definování hlavních oblastí nákupu, návrh rozdělení odpovědností mezi nákupní specialisty, případně zvážit možnost externího nákupčího a pracovníků iniciujících nákupní činnost, pečlivý výběr dodavatele nákupních služeb či nákupního specialisty, stanovení klíčových výkonnostních ukazatelů pro vedoucí zaměstnance zamýšleného nákupního oddělení.
- Ze zkušeností výše uvedených organizací s centralizací nákupního procesu plyne potřeba detailní přípravy ICT podpory budoucích nákupních procesů.
- Je důležité pravidelné přehodnocování odběratelsko-dodavatelských vztahů. Případně lze zvážit realizaci některých nákupů formou elektronických aukcí.

9.3.9 Příklad 9: Certifikace systému managementu jakosti podle ISO 9001:2000

Certifikát jakosti je symbolem kvality služeb. Udělení certifikátu by mělo být zárukou pro klienty, že jejich zájmy jsou pro organizaci vždy na prvním místě.

V rámci zdravotních zařízení je pro získání certifikátu systému managementu jakosti podle ISO 9001:2000 potřeba splnění přísných norem zlepšování kvality ve vztahu k zákazníkům (pacientům), ale také vůči bezpečnosti personálu. Cílem tohoto systému řízení kvality je včasné odhalování a odstraňování různorodých rizik, který takto vede ke zvýšení bezpečnosti při poskytování hlavní činnosti. Ze zdravotních zařízení byla certifikátem systému managementu jakosti podle ISO 9001:2000 oceněna vybraná oddělení Nemocnice Na Homolce, Ústřední vojenské nemocnice Praha, Institutu Klinické a Experimentální Medicíny (IKEM), aj. Je třeba zdůraznit, že získání certifikátu jakosti je možné i pro jednotlivé části (kliniky/oddělení) organizace odděleně. S certifikací jakosti se můžeme setkat i v rámci zdravotních pojišťoven jako například u Zdravotní pojišťovny Metal-Alliance či Oborové zdravotní pojišťovny.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- V rámci přípravy na získání certifikace jakosti je nutné definovat potřebné cíle, mezi které by měly patřit například vyšší efektivita, takové poskytování služeb, které neustále vychází vstříc požadavkům zákazníka, uspokojování potřeb zákazníka, zvýšení podílu na trhu, udržení podílu na trhu, zlepšení organizace a morálky uvnitř společnosti, snížení nákladů a objemu závazků organizace, atd.
- Dále je potřeba popsat a vyhodnotit procesy, které jsou nezbytné pro dodávku služeb zákazníkům s cílem zjistit, jak jsou uplatňovány v příslušném systému řízení a to zejména v oblastech vztahu k zákazníkům, strategického plánování, nákupu, postupů při realizaci služeb, či kontroly měření a monitorování výkonnosti, nebo sledování spokojenosti zákazníků.

9.3.10 Případ 10: Plánování spotřeby energií

Pro řadu organizací (sídlicích především v historických objektech) je nalezení dodatečných možností úspory nákladů na energie významným nástrojem pro finanční řízení a plánování.

V případě některých kulturních organizací je možné setkat se s plány, jejichž realizace organizacím přinese výrazné snížení spotřeby energií. V některých případech se může jednat například o plány na zateplení budov, obnovu starších spotřebičů za úspornější typy nebo dokonce využití vlastních střech k umístění solárních panelů.

Například Národní divadlo realizuje projekt úspory energií, jež by měl přinést dosažení ročních úspor ve výši minimálně 4 miliony korun, přičemž pouze v roce 2009 byla výše předpokládaných úspor dokonce překročena o zhruba 1 milion korun. Součástí projektu je také výstavba fotovoltaické elektrárny na střeše provozní budovy Národního divadla.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Zmapování energetické náročnosti jednotlivých budov a zařízení, vč. jejich kapacitního vytížení pro jednotlivé činnosti.
- Sestavení plánů na úsporu energií a médií napříč celou organizací, včetně stanovení měřitelných kritérií pro možnou alokaci nákladů na výkony příslušných činností, resp. organizační útvary tyto náklady generující.
- Určení celkové výše nákladů na provedení nutných opatření vedoucích k úsporám energií a médií, včetně nalezení rozpočtových zdrojů pro jejich realizaci.
- Vytvoření systému monitorování a pravidelného vyhodnocování dodavatelských cen i spotřeby energií a médií a následně pravidla pro přijetí příslušných opatření na jejich snížení a optimalizaci.

9.3.11 Příklad 11: Sledování efektivity organizace

Sledováním a porovnáváním různých ukazatelů či relativních počtů lze vypořizovat dlouhodobé trendy v dané oblasti.

V rámci controllingu je důležité sledovat efektivitu a výkonnost organizace nejlépe pomocí relativních ukazatelů a případně jejich časových řad (sledování vývoje v čase). V některých nemocnicích se lze setkat se sledováním obložnosti jednotlivých medicínských oddělení, případně nákladů na 1 využitě („obložené“) lůžko. V případě zdravotních pojišťoven se lze setkat se sledováním počtu pojištěnců na 1 zaměstnance, nebo provozních nákladů jednotlivých divizí na 1 pojištěnce.

Při sledování a zejména při porovnávání různých ukazatelů a relativních počtů je třeba dbát na konzistenci dat ve sledovaném průřezu či časovém období.

Strukturu analýzy hospodaření je vhodné vytvořit na základě požadavků ekonomického vedení nemocnice a možností stávajícího ekonomického systému.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Rozdíl mezi plánem a skutečností (příp. vývoj od předchozího měsíce u struktury pohledávek a závazků) by měl být sledován v procentním vyjádření, nikoliv v absolutních číslech.
- Tabulky s daty by měly být ve většině případů doplněny přehledným grafickým vyjádřením vývoje sledovaných skutečností.
- Pravidelná měsíční analýza hospodaření organizace by neměla zahrnovat příliš mnoho statistik a údajů s přihlédnutím k časové vytíženosti zaměstnanců, jimž je primárně určena.

9.3.12 Případ 12: Model „jednoho řádu“ interních řídicích předpisů

V případě jednoznačného hierarchického seřazení interních řídicích předpisů nemůže dojít ke kolizi jednotlivých nařízení.

V některých nemocnicích se osvědčil přístup tvorby interních řídicích předpisů systémem „jednoho řádu“. Původní model na sobě de facto nezávislých vnitřních řídicích předpisů:

- organizačního řádu
- nemocničního řádu
- podpisového řádu
- provozního řádu a
- pracovního řádu

byl nahrazen modelem „jednoho řádu“ – **organizačního**, který se stal hlavním interním řídicím předpisem dané nemocnice a ostatní předpisy byly podřazeny pod organizační řád jako jeho přílohy. V tomto případě jsou hlavní odpovědnosti a systém řízení definovány v organizačním řádu a nemůže tedy dojít ke kolizi jednotlivých nařízení.



Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Mezi interními řídicími předpisy by měla být stanovena jasná hierarchie.
- Z uvedených zkušeností lze doporučit přepracování stávající interní legislativy do modelu „jednoho řádu“. Tedy veškeré interní řídicí předpisy vztáhnout do dané hierarchické struktury podřízené ustanovenému nejvyššímu řídicímu předpisu organizace – organizačnímu řádu.

9.3.13 Případ 13: Česká pošta a zdůvodňování oprávněných nákladů regulátorovi

Zdůvodňování oprávněných nákladů na konkrétní veřejné služby může být výhodné pro poskytovatele i regulátora.

Mimo vzorek analyzovaných typů organizací uveďme příklad přístupu České pošty ve zdůvodňování oprávněných nákladů na poskytování tzv. univerzální služby.

Česká pošta poskytuje veřejnosti jednu z tzv. univerzálních služeb. Univerzální služby jsou vybrané, zákonem definované služby ve veřejném zájmu, které musejí být dostupné v dobré kvalitě pro všechny občany České republiky za přijatelnou cenu. Poskytovatel univerzální služby je poskytovatelem poslední instance a musí tedy zajistit dodání služeb i za podmínek finanční ztráty. Jelikož se jedná o službu, jejímž objednavatelem pro veřejnost je stát, dostává Česká pošta na poskytování univerzální služby finanční prostředky od státu jako kompenzaci za ztrátu při poskytování svých služeb i v ekonomicky nevýhodných oblastech. Kvůli následnému zdůvodňování vynaložení poskytnutých prostředků je nutné, aby Česká pošta měla přesně zmapované náklady na poskytování této univerzální služby a aby tyto náklady byly přehledně oddělitelné od nákladů na stejné služby poskytované v režimu neuniverzální služby (tedy, kde je, nebo je možná, přítomnost jiného poskytovatele stejných listovních služeb bez realizace ekonomické ztráty).

Vysoké školy podobně nabízejí některé náročné, případně též okrajové studijní obory, jejichž výuka je pro ně ekonomicky nevýhodná. Poskytování celého spektra oborů je však jistě možné označit za veřejnou službu.

Související dobrá praxe pro veřejné instituce

- Pro zdůvodňování oprávněného vynaložení regulátorem poskytnutých finančních prostředků je důležité přesné mapování nákladů na poskytování služeb v jednotlivém členění dle jejich spektra i místa poskytnutí.
- Přesné mapování nákladů a vyhodnocování nákladovosti stejných služeb poskytovaných různými částmi organizace jsou nutností pro efektivní ekonomické řízení organizace.