

PRE-AUDITNÍ ZPRÁVA

SYSTÉMU ŘÍZENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH

ORGANIZACÍ ZŘÍZENÝCH KRAJEM

VYSOČINA

Kód Auditů/Pre-auditů:	Vysočina 2013
Auditovaný útvar/organizace:	Krajský úřad Kraje Vysočina
Auditorský tým:	Mgr. Michal Hájek – vedoucí auditorského týmu Ing. Martin Kukusík Mgr. Jana Kranecová
Jméno zpracovatele zprávy:	Ing. Martin Kukusík
Datum provedení Pre-auditů:	25. 1. 2013
Datum zpracování zprávy:	19. 4. 2013
Počet stran:	89
Počet vyhotovení:	2

Rozdělovník:

Výtisk č. 1 Ing. Dana Buřičová, vedoucí odboru analýz a podpory řízení

Výtisk č. 2 Archiv společnosti Dynatech s.r.o.

Obsah

Obsah.....	2
1 Manažerské shrnutí	5
2 Prohlášení	12
3 Okolnosti vzniku dokumentu	12
4 Systém řízení PO	12
5 Cíl Pre-auditů	13
6 Použité auditní postupy	14
6.1 Techniky použité při auditu	14
6.2 Zdroje informací	14
6.2.1 Interní dokumentace	14
6.2.2 Jednání, konzultace a řízené rozhovory	16
7 Popis zřizovatele	17
7.1 Obecné informace	17
7.2 Rada kraje	19
8 Rámcová analýza základních dokumentů pro řízení PO.....	20
8.1 Pravidla Rady Kraje Vysočina, kterými se konkretizují vybrané vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi, zejména vybrané povinnosti ředitelů příspěvkových organizací, a stanoví podmínky k jejich naplnění (a dále jen Pravidla řízení PO)	20
8.2 Pravidla Rady kraje Vysočina k projektovému řízení příspěvkových organizací.....	22
8.3 Pravidla Rady Kraje Vysočina o komunikaci mezi Krajem Vysočina a příspěvkovými organizacemi zřizovanými Krajem Vysočina a o užívání Portálu příspěvkových organizací Kraje Vysočina.....	22
8.4 Pravidla Rady Kraje Vysočina o hodnocení ředitelů příspěvkových organizací zřizovaných krajem (č. 11/12).....	23
8.5 Zásady Zastupitelstva Kraje Vysočina o vymezení majetkových práv a povinností příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina	23
9 Komponenta č. 1 - Rámec řízení	25
9.1 Současný stav komponenty	25
9.1.1 Prvek 1.1 - Právní určení PO	25
9.1.2 Prvek 1.2 - Strategické dokumenty	25
9.1.3 Prvek 1.3 – Koncepce IT	25
9.1.4 Prvek 1.4 – Obecná pravidla PO	26
9.1.5 Prvek 1.5 – Metody řízení	26
9.2 Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení	26
9.3 Vyhodnocení komponenty	33
9.4 Doporučení	34
10 Komponenta č. 2 – Ekonomické řízení	35
10.1 Současný stav komponenty	35
10.1.1 Prvek 2.1 - Rozpočetnictví	35
10.1.2 Prvek 2.2 - Účetnictví.....	36
10.1.3 Prvek 2.3 - Majetek	36
10.1.4 Prvek 2.4 - Doplnková činnost.....	37
10.1.5 Prvek 2.5 - Fondy	37
10.1.6 Prvek 2.6 - Dotace.....	38
10.2 Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení.....	39
10.3 Vyhodnocení komponenty	48

10.4	Doporučení.....	50
11	Komponenta č. 3 – Nákupní procesy	53
11.1	Současný stav komponenty	53
11.1.1	Prvek 3.1 - Veřejné zakázky	53
11.1.2	Prvek 3.2 - Centralizované zadávání.....	53
11.1.3	Prvek 3.3 - Investice.....	53
11.2	Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení.....	54
11.3	Vyhodnocení komponenty	59
11.4	Doporučení.....	60
12	Komponenta č. 4 - Personální řízení	61
12.1	Současný stav komponenty	61
12.1.1	Prvek 4.1 - Hodnocení ředitelů	61
12.1.2	Prvek 4.2 - Vzdělávání	62
12.1.3	Prvek 4.3 - Výběrová řízení	63
12.1.4	Prvek 4.4 - Odvolávání ředitelů PO	63
12.1.5	Prvek 4.5 - Metodická podpora ze strany zřizovatele pro PO.....	63
12.1.6	Prvek 2.6 - Personální controlling a podpora personálních procesů	63
12.2	Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení.....	64
12.3	Vyhodnocení komponenty	69
12.4	Doporučení.....	70
13	Komponenta č. 5 – Kontrola a hodnocení	72
13.1	Současný stav komponenty	72
13.1.1	Prvek 5.1 - Veřejnosprávní kontrola	72
13.1.2	Prvek 5.2 - Vnitřní řídicí a kontrolní systém.....	72
13.1.3	Prvek 5.3 - Kontroly dle zákona.....	73
13.1.4	Prvek 5.4 - Reportování a hodnocení	74
13.2	Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení.....	74
13.3	Vyhodnocení komponenty	80
13.4	Doporučení.....	82
14	Komponenta č. 6 – Veřejné služby	84
14.1	Současný stav komponenty	84
14.1.1	Prvek 6.1 - kvalita (standardy) a řízení výkonnosti	84
14.1.2	Prvek 6.2 - socioekonomický vliv vnějšího prostředí	84
14.2	Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení.....	84
14.3	Vyhodnocení komponenty	88
14.4	Doporučení.....	88

Seznam použitých zkratek a jejich význam

Zkratka	Význam
CZ	Centrální zadávání
DČ	Doplňková činnost
ERP	Enterprise resource planning
FK	Finanční kontrola
KSUSV	Krajská správa a údržba silnic Vysočina
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ODSH	Odbor dopravy a silničního hospodářství
OKPPCR	Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu
OR	Obchodní rejstřík
OSV	Odbor sociálních věcí
OŠMS	Odbor školství, mládeže a sportu
OZ	Odbor zdravotnictví
PO	Příspěvková organizace, příspěvkové organizace
VŘKS	Vnitřní řídicí a kontrolní systém
VZ	Veřejné zakázky
VZMR	Veřejné zakázky malého rozsahu
ZL	Zřizovací listina/Zřizovací listiny

1 Manažerské shrnutí

System řízení příspěvkových organizací Kraje Vysočina odpovídá legislativním požadavkům, nicméně rezervy vidíme zejména v oblasti využívání dobré praxe v rámci řízení příspěvkových organizací územně samosprávnými celky a zavedení principů corporate governance.

Pro zvýšení účinnosti systému řízení doporučujeme implementovat následující opatření, která budou navazovat na strategii investic kraje směřující k rozvoji veřejných služeb.

RÁMEC ŘÍZENÍ (KOMPONENTA Č. 1)

- U prvku Metody řízení – Projektové řízení komponenty č. 1 doporučujeme **audit**, který poskytne ujištění zejména o:
 - Kvalitě nastavení projektového řízení.
 - Nastavení procesu rozhodování při schvalování projektů.
 - Plnění informačních povinností ze strany PO.
 - Řízení projektových rizik.

- U všech prvků komponenty č. 1 doporučujeme **implementaci** popsanych kroků za účelem dosažení cílového stavu (viz kapitola 9.2), zejména:
 - Zaměřit se na **strategické řízení** příspěvkových organizací a to zejména na oblast strategického plánování ve veřejných službách a zefektivnění ekonomického řízení.
 - Stanovit a sledovat **strategické cíle**, aby nedocházelo k neplánovaným výdajům.
 - Vytvořit systém pro **pravidelné vyhodnocování** naplňování stanovené strategie, poslání a vize, aby bylo možné pružně reagovat na aktuální vývoj.
 - Zavést **elektronické aplikace** k podpoře procesů na PO (např. elektronizace veřejných zakázek, elektronická řídicí kontrola na PO – evidence závazků, výdajů, nároků a příjmů organizace a jejich zpřístupnění zřizovateli), zejména za účelem zefektivnění celého řízení PO a také zjednodušení provádění kontrol ze strany zřizovatele.
 - Zavést **procesní řízení ve vztahu k PO**, které přinese úsporu provozních nákladů a zefektivní procesy, které vyplývají ze zákonných povinností.

EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ (KOMPONENTA Č. 2)

- U prvku Majetek komponenty č. 2 doporučujeme **audit**, ve kterém se:
 - Analyzuje způsob vzniklého porušení nastavených postupů nabývání majetku v OZ a ověří se přijatá opatření.
 - Ověří reálná nutnost pronajímat a vypůjčovat majetek od třetích stran.
 - Prověří ekonomická výhodnost pronajímání a vypůjčování majetku od třetích stran.
 - Namátkově zkontroluje aktuálnost pasportizace majetku.

- U ostatních prvků komponenty č. 2 doporučujeme **implementaci** popsanych kroků pro za účelem dosažení cílového stavu (viz kapitola 10.2), zejména:
 - U vybrané skupiny PO provést **ověření účetních závěrek**, které přinese ujištění, že obraz účetnictví PO je poctivý a věrný. Navazujícím krokem je vytvoření metodického dokumentu, který eliminuje budoucí problematické operace identifikované pomocí ověření účetních závěrek. Neméně důležitou fází je důsledná metodická a kontrolní činnost v průběhu účetního období, která zabezpečí zřizovateli ujištění, že jím schvalované účetní závěrky jsou v pořádku.
 - **Vyhodnotit** zavedení nového konceptu tvorby střednědobých plánů v PO a případné nedostatky revidovat v závislosti na strategických plánech zřizovatele tak, aby rozvoj zřizovatele a jím poskytovaných veřejných služeb byl koncepční a s delším časovým přesahem.
 - **Aktualizovat** každoročně střednědobé ekonomické výhledy hospodaření PO v souladu s metodikou pro zajištění souladu výhledu s realitou.
 - Vytvářet **roční rozpočty PO** v souladu se střednědobým ekonomickým výhledem a se zahrnutím fondů PO tak, aby docházelo k provázání krátkodobých finančních plánů s dlouhodobou vizí.
 - Metodicky doporučit **kritéria efektivity, hospodárnosti a účelnosti** PO pro získání účinného nástroje regulace požadavků PO (investiční a provozní příspěvek) na rozpočet. Vyhodnocovat kritéria v rámci veřejnosprávních kontrol.
 - Rozdělit rozpis výdajů v plánu činnosti PO na výdaje **mandatorní a rozvojové**. Formalizovat kritéria poskytování příspěvku na provoz a investičního příspěvku (např. v Zásadách) u rozvojových výdajů.
 - **Analyzovat**, zda je celková výše **hodnot porušení rozpočtových kázní** zanedbatelná, nebo naopak, jestli je třeba věnovat jednotlivým porušením rozpočtové kázně větší pozornost a snažit se je eliminovat.
 - Doplňit **jednotnou účetní analytiku o metodiku účtování**, pomocí

- kteřé budou definovány všechny analytické účty s jednoznačným určením jejich použití (např. použitím konkrétních příkladů).
- **Analyzovat současný stav** sledování doplňkové činnosti jako celku a zvážit, zda nebude pro zřizovatele výhodnější nastavit sledování po jednotlivých okruzích (např. pomocí hospodářských středisek), které umožní identifikaci možného ztrátového okruhu a maximalizuje zisk z doplňkové činnosti využitelný pro podporu hlavní činnosti PO.
 - Provádět **namátkové kontroly**, které budou prověřovat správné rozdělování nákladů na hlavní a doplňkovou činnost.
 - **Pokračovat** v nastoleném trendu **správy majetku** zřizovatele pomocí
 - analýz udržitelnosti majetku,
 - zpřesňování plánů oprav,
 - hledání dalších zdrojů,
 - zapojení elektronických nástrojů (matematický model posuzování stavu majetku) tam, kde bude zřizovatel spatřovat význam.
 - **Analyzovat riziko** spočívající pro zřizovatele v opravách pod 500 000 Kč, následně případně rozdělit PO do 2 skupin a pro každou určit odlišnou hranici, do které není nutné získat souhlas zřizovatele se zamýšlenou opravou.
 - **Zajistit průběžnou aktualizaci pasportu** majetku, aby nedošlo k jeho zastarání.
 - Nastavit plošně (tedy i mimo dotace z MPSV) proces kontroly **včasného podání žádosti** o dotaci. Tím se minimalizuje riziko nezískání dotačního titulu z důvodu nedodržení termínu podání žádosti.
 - Zavést plošně (tedy i mimo dotace z MPSV) **kontrolu žádosti o dotace** z hlediska formální správnosti a úplnosti všech náležitostí uvedených v podmínkách poskytovatele dotace. Tímto opatřením dojde k minimalizaci rizika nezískání dotačního titulu z důvodu nesprávně formulované žádosti o dotaci.
 - **Vložit** do Pravidel 10/11 čl. 4 (Předběžný záměr), odstavce 3 rozšířenou **specifikaci** požadavků, které by měl materiál posuzovaný zřizovatelem obsahovat. Účelem detailnější specifikace je vyčíslení veškerých nákladů plynoucích z realizace, provozu, udržitelnosti a likvidace projektového záměru.
 - Při tematicky zaměřených veřejnosprávních kontrolách doporučujeme zaměřit se na **plnění podmínek dotačních titulů** za účelem eliminace rizik neproplacení původně zamýšleného objemu financí poskytovatelem dotačního titulu (ten by případně musel dodat zřizovatel).

NÁKUPNÍ PROCESY (KOMPONENTA Č. 3)

- U prvku Veřejné zakázky komponenty č. 3 doporučujeme **audit veřejných zakázek**, který prověří zejména:
 - Soulad procesů souvisejících se zadáváním veřejných zakázek s legislativou, a zda jsou poskytovány dostatečné podklady pro kontrolu nakládání s veřejnými prostředky ze strany zřizovatele.
 - Postup při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, zejména z pohledu dodržování finančních limitů a způsobu provádění výběru dodavatele.
 - Porovnání vysoutěžených cen stejných produktů na různých PO zřizovatele.

- U prvků komponenty č. 3 doporučujeme **implementaci** popsaných kroků za účelem dosažení cílového stavu (viz kapitola 11.2) zejména:
 - Zavést **proces výběru** komodit, produktů a služeb, které budou předmětem centralizovaného zadávání. Zapojení PO přinese praktický pohled na centralizované zadávání a také návrhy nových produktů a služeb, co povede ke zvýšení akceptace nastavení centralizovaného zadávání ze strany PO.
 - **Analyzovat další komodity, produkty a služby** využitelné pro centralizované zadávání, za účelem plošného snižování nákladů.
 - Zavést **elektronický nástroj** za účelem zefektivnění řízení průběhu centrálního zadávání s ohledem na celostátní záměry a koncepce
 - Pokračovat ve využívání **centralizovaného zadávání** za účelem úspory finančních prostředků u různých služeb a produktů.
 - Definovat proces postupu podávání žádostí a kritéria rozhodování zřizovatele při poskytování souhlasu o půjčce, návratné finanční výpomoci a nákupu na splátky, s cílem dosažení vyšší transparentnosti a předvídatelnosti jeho rozhodování a odhalení a následného řízení možných rizik spojených s investicemi.

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ (KOMPONENTA Č. 4)

- U všech prvků komponenty č. 4 doporučujeme **implementaci** popsaných kroků za účelem dosažení cílového stavu (viz kapitola 12.2) zejména:
 - **Provést** po prvním roce (prvním cyklu hodnocení ředitelů PO dle nových pravidel) **vyhodnocení dat**, postupů a úspěšnosti celého procesu provedeného hodnocení a případně aktualizovat Pravidla.

- Přijmout metodický pokyn **k provádění hodnocení** (nastavit jednoznačné metriky pro definované aspekty hodnocení).
- **Sdílet dobrou praxi** kvalitních školení, nabízet dále vzdělávání a nastavit možnosti sdílení zpětné vazby na absolvovaná školení (pro školení zajišťovaná zřizovatelem, ale i externí školení).
- **Porovnávat přiměřenost vynaložených prostředků** na vzdělání se skutečným přínosem pro rozvoj PO.
- Jasně, srozumitelně a transparentně **popsat průběh výběrových řízení** na ředitele PO.
- Definovat **kritéria odvolávání ředitele** – jednoznačně formalizovat indikátory (nad rámec legislativy), při jejichž naplnění započne proces odvolání ředitele.
- **Zavést monitoring a benchmarking základních ukazatelů** personálních dat (mzdy, nemocnost, fluktuace zaměstnanců, čerpání dovolené, školení, přesčasy apod.).

KONTROLA A HODNOCENÍ (KOMPONENTA Č. 5)

- U prvku Vnitřní řídicí a kontrolní systém komponenty č. 5 doporučujeme **audit VŘKS**, který prověří:
 - Nastavení a dodržování VŘKS ve vybraných PO pro zvýšení kontrolních mechanismů, snížení rizik.
 - Vyhodnotí uplatňování 3E (účinné, efektivní a hospodárné) kritérií jako možnost úspor finančních prostředků.
 - Vyhodnotí podmínky pro předávání informací příslušným úrovním řízení.
- U ostatních prvků komponenty č. 5 doporučujeme **implementaci** popsanych kroků za účelem dosažení cílového stavu (viz kapitola 13.2) zejména:
 - **Stanovit** vedením krajského úřadu a samosprávy kraje **podněty** k oblastem kontroly PO s cílem zaměřit se na konkrétní problematiky v řízení PO.
 - Dále **rozvíjet systém metodické pomoci** k zavádění opatření k nalezeným zjištěním z kontrol, neboť sami ředitelé nemusí všem specializovaným problematikám zcela rozumět.
 - **Převést primární kontrolu** stavu přijetí nápravných opatření na zřizovatelský odbor.
 - Nastavit proces **zvyšování kvality** a výkonu veřejnosprávní **kontroly** (rozvíjet kontrolní listy na další činnosti kontrol).
 - Dále **rozvíjet** zaběhlý **systém sbírání podnětů** z kontroly PO a jejich předávání zřizovateli tak, aby vznikl kompaktní celek, který slouží

k systematickému zvyšování výkonu PO a ne pouze k nalezení chyb na PO.

- Ověřit nastavení a účinnost **system řízení rizik** v PO, kterým se bude PO snažit předcházet potenciálním problémům.
- Zavést **jednotný SW** pro výkon ŘK napříč všemi PO například pro informování o budoucích závazcích PO.
- Zavést **jednotnou šablonu ročních zpráv o činnosti PO** (včetně náležitostí, které má obsahovat) a na základě vyplněné šablony vyhodnocovat a porovnávat získaná data od PO.
- **Navázat kvalitu** zpracování ročních zpráv o činnosti PO na hodnocení ředitele PO.
- **Projednat roční zprávy** o činnosti PO na Radě Kraje Vysočina tak, jak je vyhrazeno radě v zákoně o krajích.
- Zajistit proces **získání zpětné vazby** ředitelů PO vůči zřizovateli, aby docházelo ke zkvalitnění poskytovaných služeb zřizovatelských odborů a tyto služby reagovaly na (oprávněnou) poptávku PO. Proces podnětů je vhodné navázat na hodnocení ředitelů PO.

VEŘEJNÉ SLUŽBY (KOMPONENTA Č. 6)

- U všech prvků komponenty č. 6 doporučujeme **implementaci** popsaných kroků za účelem dosažení cílového stavu (viz kapitola 14.2) zejména:
 - Postupně v souladu s harmonogramem nastavit **standardy** poskytovaných služeb a zavést **kvalitativní a výkonnostní kritéria** pro jednotlivá PO dle strategie zřizovatele napříč celým spektrem veřejných služeb, aby bylo možné veřejné služby kvantifikovat, hodnotit a následně zvyšovat jejich kvalitu.
 - Zakomponovat **vyhodnocování veřejných služeb** dle standardů zřizovatele do hodnocení ředitelů a rozhodovat o poskytnutí provozního a investičního příspěvku (§ 28 odst. 4 zákona č. 250/2000 Sb.) na základě dodržování standardů. Tímto způsobem budou ředitelé PO motivováni k průběžnému zlepšování kvality veřejných služeb.
 - Rozšířit **benchmarking na další vybrané činnosti PO**, které jsou navzájem porovnatelné napříč všemi PO celého kraje. Zřizovatel dostane do ruky další ukazatel o schopnosti ředitele efektivně vést PO.
 - Nastavit další **mechanismy pro zvýšení výkonnosti** PO, které použije v případě nevykonné PO.
 - Prověřit **přiměřenost celého objemů zdrojů** vynakládaných na veřejné služby (nejen prostředků z rozpočtu zřizovatele) vzhledem k objemu poskytovaných veřejných služeb z účelem vhodného nastavení systému financování.
 - Zavést pravidelné **zjišťování spokojenosti občanů** s širším

informačním záběrem zahrnujícím především kvalitu veřejných služeb. Z výsledků se může zřizovatel poučit a vyvodit náležitá opatření.

2 Prohlášení

Vzhledem k omezenému času, který je Pre-auditu vymezen, nebylo možné plně postihnout všechny nuance současného nastavení systému řízení PO. Pokud jsou v Pre-auditní zprávě nepřesnosti, jsou zapříčiněny právě časovým rámcem projektu.

3 Okolnosti vzniku dokumentu

Tento dokument vznikl na základě objednávky ze dne 20. 11. 2012. Byl zpracován ve spolupráci s odbornými garanty z řad pracovníků krajského úřadu kraje Vysočina v čase od 2. 1. 2013 úvodní schůzkou k zahájení projektu a probíhal do 13. 3. 2013, kdy jsme odevzdali výslednou zprávu.

Při realizaci Pre-auditu jsme vycházeli ze standardizovaného metodického postupu, který byl vyvinut naší společností na základě dlouholetých zkušeností s fungováním organizací veřejné správy a řadou úspěšně realizovaných projektů v této oblasti.

4 Systém řízení PO

Na problematiku řízení příspěvkových organizací se díváme jako na komplexní systém, který je tvořen souborem šesti základních komponent. Každá komponenta se skládá z několika dalších prvků. Tyto komponenty jsou mezi sebou propojeny a navzájem se významně ovlivňují. Nevhodné nastavení jedné nebo více komponent či některých jejich prvků má tudíž dopad na celý systém a snižuje celkovou efektivitu řízení a výkonnost příspěvkových organizací.

Komponenty		Prvky	
1	Rámec řízení	1.1	Právní určení PO
		1.2	Strategické dokumenty
		1.3	Koncepce IT
		1.4	Obecná pravidla řízení PO
		1.5	Metody řízení
2	Ekonomické řízení	2.1	Rozpočetnictví
		2.2	Účetnictví
		2.3	Majetek
		2.4	Doplňková činnost
		2.5	Fondy
		2.6	Dotace
3	Nákupní procesy	3.1	Veřejné zakázky
		3.2	Centralizované zadávání
		3.3	Investice
		3.4	Jiné zdroje
4	Personální řízení	4.1	Metody řízení lidských zdrojů

Komponenty		Prvky	
		4.2	Hodnocení ředitelů
		4.3	Vzdělávání
		4.4	Výběrová řízení ředitelů
		4.5	Odvolávání ředitelů
		4.6	Metodická činnost v pracovněprávní a platové agendě
		4.7	Personální controlling a podpora personálních procesů
5	Kontrola a hodnocení PO	5.1	Veřejnosprávní kontrola
		5.2	VŘKS
		5.3	Kontroly dle zákona (finanční výbor, roční zprávy)
		5.4	Reportování a hodnocení
6	Veřejné služby	6.1	Kvalita (standarty) + Řízení výkonnosti
		6.2	Socioekonomický vliv vnější prostředí (spokojenost voličů)

5 Cíl Pre-auditů

Cílem Pre-auditů je rámcové ověření úrovně a efektivity všech prvků každé komponenty ve vazbě na legislativní úpravu a efektivitu hospodaření (dobrou praxi).

Výstupem projektu je tato Pre-auditní zpráva, která mapuje a posuzuje aktuální stav systému řízení PO zřizovatelem. Naším úkolem při zpracování Pre-auditů bylo objektivně posoudit aktuální stav a vyhodnotit a rozřadit prvky komponent do skupin dle následujících kritérií:

- A. Komponenty/prvky nastavené správně (u nich netřeba vyvíjet dodatečnou aktivitu),
- B. Komponenty/prvky systémově nastavené nedostatečně nebo nevhodně (představují prostor pro zlepšení),
- C. Komponenty/prvky systémově nenastavené vůbec (zde navrhuje implementaci doporučených opatření).

Skupina B představuje zejména příležitosti ke zlepšení a pomůže zřizovateli soustředit se na oblasti řízení, ve kterých má určité rezervy.

Skupina C představuje ty prvky komponent, které v současnosti nejsou nastaveny vůbec a tím pro zřizovatele představují určité riziko neefektivnosti případně hrozbu zanedbání legislativních povinností. Implementací vhodných opatření bude zajištěno správné nastavení prvků komponent, čímž se minimalizují rizika současného stavu a využijí se příležitosti ke zlepšení.

6 Použité auditní postupy

6.1 Techniky použité při auditu

INTERVIEW – DOTAZNÍK

Jedná se o základní techniku, při které dochází k vedení řízených rozhovorů. Řízené rozhovory se řídí předem definovaným seznamem otázek, které jsme pokládali odborným garantům komponent. Tištěný dotazník s otázkami, který mají před sebou jak tazatel, tak dotazovaný, je vodítko pro celý řízený rozhovor. Garanti obdrželi seznam Pre-auditních dotazů na počátku celého projektu a měli tudíž šanci se na dotazy předem připravit. Informace, které auditoři získali v průběhu rozhovorů, tvoří základní pilíř pro závěry vyvozované touto zprávou. V průběhu řízeného rozhovoru bylo také možné vzájemně si vyjasnit celou řadu dotazů na významné skutečnosti a okolnosti předávaných informací.

STUDIUM PODKLADŮ

Jednotlivé podklady tvořily interní předpisy zřizovatele, které byly vytvořeny za účelem definování vztahů mezi zřizovatelem a jeho PO.

POZOROVÁNÍ

Porovnání je další z metod, kdy auditor vnímá skutečnost, se kterou se setkává. Pozorování je vykonáváno jako pozorování nezúčastněné. Pozorování je doplňující metoda, při které je třeba použít i prvky psychologického vnímání.

6.2 Zdroje informací

6.2.1 Interní dokumentace

Interní předpisy používané zřizovatelem k řízení PO, ze kterých jsme při zpracování této Pre-auditní zprávy vycházeli:

- Checklisty (Inventarizace majetku a závazků, Zásoby...).
- Dokument Jak na publicitu? Jak dát o sobě vědět? Jak na sebe upozornit?
- Metodické sdělení č. 1/2013 k zajištění vykazování majetku, který zřizovatel předal příspěvkové organizaci k hospodaření dle zákona č. 250/2000 Sb., v podrozvaze kraje a jeho inventarizace.
- Metodické sdělení č. 7/2012 o účtování a vykazování přijatých záloh na transfery u příspěvkových organizací zřizovaných krajem.
- Metodické sdělení č. 8/2012 k zúčtování poskytnutých záloh dodavatelům energií u příspěvkových organizací zřizovaných krajem.
- Nedostatky zjištěné v hospodaření příspěvkových organizací Kraje Vysočina následnými veřejnosprávními kontrolami v roce 2011.
- Postup zadávání veřejných zakázek – jednotlivé druhy řízení.

- Pravidla Rady kraje Vysočina č. 02/11 upravující hodnocení a řízení výkonu funkce ředitelů zařízení sociálních služeb zřizovaných krajem Vysočina.
- Pravidla Rady Kraje Vysočina č. 06/12 pro zadávání veřejných zakázek v podmínkách Kraje Vysočina a příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina.
- Pravidla Rady Kraje Vysočina č. 08/12 pro přijímání a vyřizování stížností.
- Pravidla Rady Kraje Vysočina č. 10/12 o komunikaci mezi Krajem Vysočina a příspěvkovými organizacemi zřizovanými Krajem Vysočina a o užívání Portálu příspěvkových organizací Kraje Vysočina.
- Pravidla Rady Kraje Vysočina č.07/12, kterými se konkretizují vybrané vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi, zejména vybrané povinnosti ředitelů příspěvkových organizací, a stanoví se podmínky k jejich plnění.
- Pravidla Rady kraje Vysočina č.10/11 k projektovému řízení příspěvkových organizací
- Pravidla Rady Kraje Vysočina č.11/12 o hodnocení ředitelů příspěvkových organizací zřizovaných krajem.
- Pravidla Rady Kraje Vysočina č.15/11, kterými se stanoví účtový rozvrh účtových tříd 5 (náklady) a 6 (výnosy) příspěvkových organizací.
- Pravidla Rady Kraje Vysočina pro periodické hodnocení výkonu funkce ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných Krajem Vysočina.
- Přehled koncepcí kraje - aktualizace 2012.
- Příloha 2 Veřejné zakázky-nově zveřejňované dokumenty pro PO.
- Rizika zjišťovaná při přezkoumání hospodaření obcí v kraji Vysočina.
- Rozvahy PO všech odvětví.
- Směrnice č. 5/12 k zajištění kontrolní činnosti.
- Strategie ICT Kraje Vysočina. – aktualizace 2011.
- Strategie rozvoje informační společnosti v kraji Vysočina 2009-2013.
- Sumář o změnách svěřeného majetku na vybraných majetkových účtech všech PO k 1. 1. a 31. 12. 2012.
- Účtový rozvrh pro rok 2012.
- Vzor darovací smlouvy.
- Vzor kupní smlouvy.
- Vzor smlouvy o dílo.
- Vzor smlouvy o nájmu.
- Vzor smlouvy o výpůjčce.
- Vzor Věcné a číselné shrnutí kontrolního zjištění.
- Zásady Zastupitelstva Kraje Vysočina č. 09/11 o vymezení majetkových práv a povinností příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina.
- Zásady Zastupitelstva Kraje Vysočina č. 09/12 o vymezení majetkových práv a povinností příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina.
- Zásady Zastupitelstva kraje Vysočina č. 13/10 na realizaci Standardu ICT vybavení organizací zřizovaných krajem Vysočina 2011.
- Zásady Zastupitelstva kraje Vysočina č. 20/05 pro převod nemovitého majetku ve vlastnictví kraje Vysočina.

6.2.2 Jednání, konzultace a řízené rozhovory

Dále probíhaly řízené rozhovory s garanty za jednotlivé komponenty/prvky dle předem připraveného dotazníku, během kterých byly řešeny rámcově všechny komponenty a prvky řízení PO. Rozhovory sloužily jako jeden z hlavních podkladů pro zpracování analýzy současného stavu.

Dne 25. 1. 2013 proběhly řízené rozhovory s následujícími odbornými garanty vybranými zřizovatelem PO:

- Mgr. Karel Kotrba, MSc. – vedoucí oddělení právní a živnostenského úřadu,
- Ing. Bc. Ivana Hanáková Kosourová Dis. - vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů,
- Ing. Iva Ďásková - vedoucí oddělení veřejnosprávní kontroly odboru kontroly,
- Mgr. Václava Kotrbová, MSc. - analytik a metodik společných nákupů kraje a PO odboru analýz as podpory řízení,
- Ing. Petra Zajíčková – úředník na úseku strategického řízení a manažer kvality odboru analýz as podpory řízení,
- Ing. Dana Buřičová – vedoucí odboru analýz a podpory řízení.

Během schůzky jsme pokládali dotazy z předem připraveného dotazníku.

7 Popis zřizovatele

7.1 Obecné informace

Ke dni 12. 12. 2012 měl Kraj Vysočina 511 472 obyvatel.¹ Jeho území je vymezeno okresy:

- Havlíčkův Brod,
- Jihlava,
- Pelhřimov,
- Třebíč,
- Žďár nad Sázavou.

Pro účely státní správy bylo zavedeno členění území na správní obvody tzv. obcí s rozšířenou působností, jimiž je v Kraji Vysočina kromě pěti okresních měst ještě dalších deset obcí:

- Pacov,
- Humpolec,
- Světlá nad Sázavou,
- Chotěboř,
- Nové Město na Moravě,
- Bystřice nad Pernštejnem,
- Velké Meziříčí,
- Náměšť nad Oslavou,
- Moravské Budějovice,
- Telč.

V kraji je 704 obcí, z toho 15 obcí s rozšířenou působností a 26 správních obvodů obcí s pověřeným úřadem. Sídlním městem je statutární město Jihlava.

Kraj Vysočina zřídil k 1.1.2013 118 příspěvkových organizací, které dle organizačního řádu mají v odpovědnosti zřizovatelské odbory:

- *Odbor dopravy a silničního hospodářství*
 - o Krajská správa a údržba silnic Vysočiny.
- *Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu:*
 - o Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě,
 - o Horácká galerie v Novém Městě na Moravě,
 - o Horácké divadlo v Jihlavě,
 - o Krajská knihovna Vysočiny,
 - o 4 Muzea Vysočiny,
 - o Oblastní galerie Vysočiny,
 - o Vysočina Tourism.
- *Odbor sociálních věcí*
 - o Diagnostický ústav sociální péče, Černovice,

¹ Zdroj www.czso.cz

- o Domov bez zámku, Náměšť nad Oslavou,
 - o 5 Domovů důchodců,
 - o Domov Háj, Ledec nad Sázavou,
 - o Domov Jeřabina, Pacov,
 - o 6 Domovů pro seniory,
 - o Domov ve Věži,
 - o Domov ve Zboží,
 - o Psychocentrum – manželská a rodinná poradna Kraje Vysočina, Jihlava,
 - o 3 Ústavy sociální péče.
- *Odbor školství, mládeže a sportu*
- o Akademie – Vyšší odborná škola, Gymnázium a Střední odborná škola uměleckoprůmyslová, Světlá nad Sázavou,
 - o Česká zemědělská akademie, střední škola, Humpolec,
 - o 9 Dětských domovů,
 - o Domov mládeže a Školní jídelna, Jihlava,
 - o 11 Gymnází,
 - o 2 Gymnázia a Střední odborné škola sloučené,
 - o Gymnázium, Střední odborná škola a Vyšší odborná škola sloučené, Ledec nad Sázavou,
 - o 2 Hotelové školy a obchodní akademie sloučené,
 - o Hotelová škola, Třebíč,
 - o 2 Obchodní akademie a Jazykové školy sloučené,
 - o Obchodní akademie, Pelhřimov,
 - o Odborné učiliště a Praktická škola, Černovice,
 - o 5 Pedagogicko-psychologických poraden,
 - o Praktická škola a Speciálně pedagogické centrum, Žďár nad Sázavou,
 - o Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Třešť,
 - o Střední odborná škola, Nové Město na Moravě,
 - o Střední odborné učiliště technické, Chotěboř,
 - o Střední průmyslová škola a Střední odborné učiliště, Pelhřimov,
 - o 2 Střední průmyslové školy,
 - o Střední průmyslová škola stavební, Havlíčkův Brod,
 - o Střední škola automobilní, Jihlava,
 - o Střední škola obchodu a služeb, Jihlava,
 - o 2 Střední školy řemesel a služeb,
 - o Střední škola řemesel, Třebíč,
 - o 2 Střední školy stavební,
 - o 2 Střední školy technické,
 - o Střední uměleckoprůmyslová škola, Jihlava,
 - o 3 Střední zdravotnické školy a Vyšší odborné školy zdravotnické sloučené,
 - o Školní statek, Humpolec,
 - o Vysočina Education, Jihlava,
 - o Vyšší odborná škola a Obchodní akademie, Chotěboř,
 - o Vyšší odborná škola a Střední odborná škola zemědělsko-technická, Bystřice nad Pernštejnem,
 - o Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola, Žďár nad Sázavou,
 - o Vyšší odborná škola a Střední škola veterinární, zemědělská a zdravotnická, Třebíč,
 - o 4 Základní školy a Praktické školy sloučené dohromady,

- o 6 základních škol,
 - o Základní škola a Mateřská škola při zdravotnických zařízeních, Třebíč,
 - o Základní škola při dětské psychiatrické léčebně, Velká Bíteš,
 - o Základní škola speciální a Praktická škola, Černovice,
- *Odbor zdravotnictví*
- o Dětské centrum, Jihlava,
 - o Dětský domov, Kamenice nad Lipou,
 - o 5 nemocnic,
 - o Zdravotnická záchranná služba Kraje Vysočina,

7.2 Rada kraje

Rada kraje se skládá z 9 členů:

- MUDr. Jiří Běhounek, hejtman kraje,
- Ing. Libor Joukl, náměstek hejtmana,
- Ing. Vladimír Novotný, náměstek hejtmana,
- Zdeněk Chlád, radní,
- Ing. Jana Fialová, radní,
- Ing. Bc. Martin Hyský, radní,
- Mgr. et Bc. Petr Krčál, radní,
- RNDr. Marie Kružíková, radní,
- Petr Piňos, radní.

8 Rámcová analýza základních dokumentů pro řízení PO

8.1 Pravidla Rady Kraje Vysočina, kterými se konkretizují vybrané vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi, zejména vybrané povinnosti ředitelů příspěvkových organizací, a stanoví podmínky k jejich naplnění (a dále jen Pravidla řízení PO)

Pravidla obsahují výčet nejzávažnějších a nejdůležitějších důvodů pro jejich přijetí. Zřizovatel, tak vysvětluje svůj záměr a účel, se kterým tyto pravidla vytvářel. Z legislativně-technického hlediska jde o ustanovení, které může v případě nejasností sloužit k interpretaci ostatních ustanovení.

Pravidla stanoví konkrétní povinnosti nebo obsahují odkaz na další předpisy zřizovatele, které danou problematiku podrobně upravují (např. majetek, veřejné zakázky, projektové řízení, Portál PO).

Za nejdůležitější body Pravidel považujeme následující:

a) body, které vyjadřují snahu zřizovatele řídit PO v souladu s principy strategického řízení. Strategické řízení by mělo být základem pro celkové nastavení řízení PO ze strany zřizovatele, proto kladně hodnotíme, že základní úprava je obsažena právě v pravidlech, v základním dokumentu řízení PO. Jde zejména o následující body:

- povinnost zřizovatele stanovit svým PO poslání a to buď v zřizovací listině, nebo v zřizovací listině a samostatné smlouvě uzavřené mezi zřizovatelem a PO.
- Povinnost PO zpracovat vizi, kterou schvaluje zřizovatel;
- povinnost PO sestavovat plány činnosti a to dlouhodobé, střednědobé (2-4 roky) a krátkodobé (1 rok); tyto plány podléhají schválení zřizovatele a musí být umístěny na Portálu PO;

b) body, které směřují k zvyšování efektivnosti řízení veřejných služeb poskytovaných PO z pohledu finančního řízení a to komplexně, nejen v rámci hlavní činnosti PO, ale i v rámci doplňkové činnosti a včetně preventivních mechanismů:

- povinnost PO k žádosti o souhlas s výkonem doplňkové činnosti předložit: posouzení potřebnosti, dopadů hospodaření, majetku, lidských zdrojů jak PO tak jejího zřizovatele, posouzení vlivu na hlavní činnost a posouzení rizik; posouzení v tomto rozsahu se týká i stávajících doplňkových činností;
- povinnost PO zdůvodňovat ztrátu v rámci zpráv o činnosti PO a navrhnout řešení k jejímu odstranění;
- povinnost PO účastnit se společně zajišťovaných dodávek zboží nebo služeb;

c) body, které vymezují a konkretizují evidenční povinnosti PO. Ve spojení s komunikačním portálem má zřizovatel k dispozici důležitý nástroj pro řízení a kontrolu svých PO.

- povinnost PO vést evidenci sporů;
- postup PO pro evidenci stížností;
- postup pro evidenci nájemních a podnájemních smluv a darů;
- pro evidenci závazkových vztahů dle zákona o zadávání veřejných zakázek;
- postup pro evidenci veřejných zakázek.

d) body, které zajišťují jednotnou prezentaci kraje a jeho PO, jedná se o efektivní nástroj, který není v našich podmínkách často využíván a který zabezpečí zejména vnímání kraje, který poskytuje služby svým občanům jako jednotný integrovaný celek:

- povinnost PO používat odkaz na zřizovatele při prezentaci PO navenek;

e) body, které přináší přidanou hodnotu korporátního přístupu k řízení PO jako součást skupiny, kdy je v rámci celé skupiny šířena dobrá praxe, čím dochází zejména k časové úspoře při řízení PO:

- povinnost zřizovatele zobecňovat výsledky kontrol PO a zpřístupnit je na Portálu PO;

f) body, které kladou požadavky na zřizovatele, čím se vztah zřizovatel – PO stává vyrovnanějším, jedná se o správné nastavení vztahu, který není budován jen v rámci nadřízenosti a podřízenosti, ale také na partnerských principech, co povede zejména k pozitivnějšímu chápání role zřizovatele ze strany PO, i když toto nastavení není v podmínkách české územní samosprávy běžné:

- možnost ředitelů PO uplatňovat podněty a připomínky k přípravě obecných dokumentů týkajících se PO;
- stanovení lhůty pro řešení požadavku PO vzneseného na zřizovatele;

U následujících bodů doporučujeme provést analýzu a zvážit, zda není vhodné zakotvit následující body do Pravidel řízení při jejich příští aktualizaci:

- povinnost oddělovat výkon hlavní činnosti od doplňkové a to ekonomicky, majetkově i personálně – zvážit zda nestanovit povinnost oddělovat i výkon jednotlivých okruhů doplňkové činnosti;
- povinnost vést centrální evidenci závazků (objednávek a smluv) od nižšího než zákonného limitu (v současnosti je zveřejňovací povinnost nastavena na zákonný limit, tj. zveřejňují se závazky od 500.000,- Kč),
- ředitel PO má právo na pravidelné hodnocení – upravit s ohledem na poslední znění pravidel hodnocení, kdy je to formulováno jako nejen jako právo ředitele ale také jako jeho povinnost a zároveň povinnost zřizovatele;
- ředitelé PO jsou odpovědní za udržitelnost a dlouhodobé fungování PO, mají povinnost zavést efektivní vnitřní kontrolní systém, včetně řízení rizik a efektivní systém řízení kvality – žádoucí by bylo navázání na hodnocení ředitele, resp. vytvoření kontrolního mechanismu, který by

zaručil naplnění těchto povinností, v opačném případě, jde jen o pouhou konkretizaci povinností vyplývajících z obecných ustanovení zákona.

8.2 Pravidla Rady kraje Vysočina k projektovému řízení příspěvkových organizací

Pravidla jasně vymezují projekty, na které se vztahují a účel, za kterým byly vydány. Upravují informační povinnost PO vůči zřizovateli. Tato informační povinnost musí být splněna do 3 dnů od konkrétní události a to prostřednictvím SW nástroje zřizovatele a je v odpovědnosti ředitele PO. Kontrolu, zda jsou plněny informační povinnosti v SW, provádí jednotlivé odvětvové odbory a to průběžně. V případě zjištění nedostatků mají povinnost učinit potřebná nápravná opatření.

Pro každý projekt, na který se daná pravidla vztahují (Pravidla se nevztahují na projekty, které jsou hrazeny jen z prostředků PO nebo kraje), musí být vypracován předběžný záměr, dle vzoru, který je uveden v příloze č. 1 a tento předběžný záměr musí být projednán se zřizovatelem. Předběžný záměr je předkládán odvětvovému odboru minimálně 3 týdny před termínem předložení žádosti. PO může předložit projektovou žádost jen v případě souhlasného stanoviska Rady. Předběžný záměr posuzuje odvětvový odbor sám jen v případech, které stanoví Pravidla, musí být předběžný záměr předkládán radě (spolufinancování ze strany PO ve výši nad 500.000,- Kč nebo spolufinancování z prostředků kraje nebo jiných zdrojů např. prostřednictvím úvěru). Je stanoveno, co musí materiál předkládaný radě obsahovat. Vždy se přikládá stanovisko Grémia ředitele, odboru ekonomického a odboru regionálního. Po předložení žádosti zasílá ředitel PO její kopii odvětvovému odboru. Od tohoto postupu se lze ve výjimečných případech odchýlit, nicméně do předkládané žádosti je nutné uvést, že zapojení do projektu podléhá schválení rady.

Odbor analýz připravuje dvakrát do roka souhrnnou informaci pro radu o projektech realizovaných na PO (např. počet, objem finančních prostředků).

Z výše uvedeného vyplývá, že projektové řízení je pečlivě nastavené. Zřizovatel má všechny potřebné informace v dostatečném předstihu, může proto účinně rozhodnout. Tím, že projekt podléhá v každém případě schválení, dochází k zmírnění rizika na minimum. Navíc, díky SW nástroji, má zřizovatel kdykoliv k dispozici potřebné informace o průběhu projektů. Více se o projektovém řízení zmiňuje v kapitole 10 komponenta č. 2, prvek dotace.

8.3 Pravidla Rady Kraje Vysočina o komunikaci mezi Krajem Vysočina a příspěvkovými organizacemi zřizovanými Krajem Vysočina a o užívání Portálu příspěvkových organizací Kraje Vysočina

Základním komunikačním nástrojem mezi zřizovatelem a jeho PO je Portál PO. Pravidla komunikace upravují jak informační povinnost PO vůči zřizovateli, tak informační povinnost zřizovatele vůči PO. Ustanovení čl. 2 stanoví demonstrativní výčet informačních povinností, které musí PO plnit vůči svému zřizovateli. Je pochopitelné, že zřizovatel zvolil demonstrativní výčet povinností, zejména vzhledem k tomu, že Portál probíhá neustálým

vývojem a jsou přidávány další aplikace, nicméně je žádoucí, aby po provedení významnějších změn na Portálu PO došlo i aktualizaci demonstrativního výčtu v čl. 2 odst. 1. Odpovědnost za plnění informační povinnosti má ředitel PO nebo jim pověřená osoba. Pravidla komunikace dále stanoví rozsah informační povinnosti PO v mimořádných a krizových situacích. V tomto případě má informační povinnost sám ředitel PO, nemůže jí pověřit jinou osobu.

Pravidla komunikace dále obsahují popis jednotlivých aplikací, které jsou na Portálu PO přístupné. Kladně hodnotíme, že u každé aplikace Pravidla komunikace stanoví, kdo je odpovědný za vyplňování konkrétních údajů (ředitel PO, zřizovatel, resortní odbor, atd.) a dále odpovědné osobě ukládají lhůtu, ve které tak má učinit. Kontrolu naplňování údajů v rámci Portálu PO provádí resortní odbor. Jedná se o základ procesního řízení vztahu zřizovatel – PO. Navíc je zde opět patrná snaha posunout vztah zřizovatel – PO z čisto subordinačního postavení do partnerské roviny, co považujeme za vhodné.

8.4 Pravidla Rady Kraje Vysočina o hodnocení ředitelů příspěvkových organizací zřizovaných krajem (č. 11/12)

Stejně jako u pravidel řízení PO oceňujeme zejména vymezení účelu a významu hodnocení, zvýraznění, že jde o právo ředitele na zpětnou vazbu a provázání hodnocení na kompetenční model, který vyjadřuje práva zřizovatele. Hodnotícím obdobím je jeden rok, což je považováno za vhodné časové období. Procedura pro prodloužení hodnotícího období se nám jeví značně složitá. Otázkou je, zda nebude jednodušší provést pravidelné hodnocení, namísto provádění změny hodnotícího období popsáním procesem.

Předmět hodnocení je dostatečně určitý, zahrnuje všechny nejdůležitější oblasti, které jsou důležité pro výkon funkce ředitele PO. Pravidla hodnocení jsou dostatečně podrobná a určitá, ředitelé PO tak předem ví, co se u nich bude hodnotit. Za nejdůležitější považujeme provázání výstupů z hodnocení na plánování osobního rozvoje ředitele, úpravu osobního příplatku, identifikaci rizik a také identifikaci talentovaných manažerů. Hodnocení ředitelů se tak stává účinným nástrojem pro řízení PO.

8.5 Zásady Zastupitelstva Kraje Vysočina o vymezení majetkových práv a povinností příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina

Pravidla nakládání s majetkem se vztahují na všechny PO kromě Krajské správy a údržby silnic Vysočiny. Vztahují se na majetek, který byl PO svěřen do užívání, majetek ve vlastnictví PO i na majetek, který PO užívá a je ve vlastnictví třetích osob.

Za nejdůležitější ustanovení považujeme následující:

- plán údržby a oprav, odpisový plán a finanční plán schvalovat zřizovatelem,
- povinnost použít zisk z pronájmu pouze pro rozvoj hlavní činnosti,
- povinnost nabídnout nepotřebný majetek kromě zřizovatele i jiným PO,
- u nájemních smluv uzavíraných na dobu delší jednoho roku povinnost pro PO získat souhlas zřizovatele,

- povinnost provádět opravy nad 500.000,- Kč bez DPH jen se souhlasem zřizovatele,
- prominout a odepsat pohledávky v hodnotě 30.000,- a více se souhlasem zřizovatele,
- povinnost informovat zřizovatele přes Portál PO o nájmu a výpůjčce majetku jak svěřeného, tak ve vlastnictví PO, tak ve vlastnictví třetích osob, který PO potřebuje k zajištění účelu, ke kterému byla zřízena.

V případě aktualizace Pravidel nakládání s majetkem doporučujeme

- provést analýzu, zda současné nastavení procesu nabývání pohledávek v dostatečné míře eliminuje související rizika,
- definovat drobný dlouhodobý hmotný majetek, drobný dlouhodobý nehmotný majetek (nastavit finanční hranice pro účtování o majetku),
- upravit proces udělování souhlasu při nakládání s majetkem - např. vzor žádosti o souhlas, co musí obsahovat, co musí obsahovat její zdůvodnění, jaké doklady se mají předložit, lhůty pro podání žádosti, lhůty pro udělení souhlasu nebo vyjádření nesouhlasu atd.

9 Komponenta č. 1 - Rámec řízení

9.1 *Současný stav komponenty*

9.1.1 Prvek 1.1 - Právní určení PO

Zřizovatel nemá vypracovanou vzorovou zřizovací listinu, ale stanovil její jednotnou formu. Existující zřizovací listiny jsou v případě změn aktualizovány. Všechny PO, u nichž existuje povinnost zápisu do OR, jsou zapsané. Postup zápisu změn do obchodního rejstříku vychází jen z požadavků obchodního zákoníku, zřizovatel neupravil postup pro zápis změn se zohledněním svých konkrétních potřeb a potřeb jeho příspěvkových organizací.

9.1.2 Prvek 1.2 - Strategické dokumenty

Zřizovatel přijal jen některé prvky strategického řízení svých příspěvkových organizací. Pravidla řízení PO nelze v současném znění považovat za strategický dokument. I když Pravidla řízení PO stanoví, že důvodem jejich přijetí bylo upřesnění poslání a strategických cílů jednotlivých PO nebo nastavení poskytovaných veřejných služeb, samotný text problematiku strategického řízení řeší jen velice okrajově a nekonkrétně. Zřizovatel nepřijal strategické dokumenty k nakládání s majetkem PO, všechny povinnosti jsou uvedeny ve zřizovacích listinách jednotlivých PO. Zřizovatel přijal velké množství strategických dokumentů, které se dotýkají řízení PO, nicméně ne všechny tyto dokumenty lze z obsahového hlediska považovat za strategie.

Komunikace strategických dokumentů směrem k PO probíhá prostřednictvím webu a prezentací na poradách. PO se aktivně podílejí na tvorbě strategických dokumentů. Pravidla řízení PO stanoví povinnost ředitele PO ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci vytvořit vizi PO a předložit ji ke schválení zřizovateli. Vzhledem na přechodná ustanovení Pravidel řízení PO v současné době organizace své vize postupně vypracovávají. Zřizovatel nestanovil interval, ve kterém by mělo docházet k přezkoumávání naplňování vizí. Zřizovatel nedefinoval cíle PO.

9.1.3 Prvek 1.3 – Koncepce IT

Zřizovatel využívá ve významné míře IT nástroje pro řízení svých PO. Zřizovatel poskytuje svým PO pomoc při řešení závažnějších problémů s IT. U vybraných PO existují plány obnovy PC. PO ve zdravotnictví mají zavedený jednotný EIS. Výstupy z ostatních EIS PO jsou sjednocené.

Zřizovatel používá datový sklad, do kterého jsou sbírána různá data, např. ekonomické výkazy, oborové výkonové a kvalitativní ukazatele, informace o nemovitém majetku, projektové řízení aj. Data v datovém skladu jsou transformována a integrována prostřednictvím BI a MIS.

Zřizovatel zavedl komunikační portál u svých PO. Zřizovatel a jeho PO používají celou řadu hostovaných aplikací, např. spisová služba, facility management, evidence nemovitého majetku, geoportál, eHealth, profil zadavatele aj.

9.1.4 Prvek 1.4 – Obecná pravidla PO

Zřizovatel přijal obecný dokument, kterým upravuje základní zásady řízení svých příspěvkových organizací – Pravidla řízení PO. Rámcové posouzení Pravidel řízení PO je uvedeno v kapitole 8.1 této zprávy. Pro komunikaci se svými PO zřizovatel využívá zejména Portál PO, porady a workshopy.

9.1.5 Prvek 1.5 – Metody řízení

Projektové řízení

Projektové řízení je zavedeno. Zřizovatel přijal Pravidla k projektovému řízení, jejichž rámcové posouzení je uvedeno v kapitole 8.2 této zprávy. Pravidla k projektovému řízení se nevztahují jen na projekty, které jsou hrazeny jen z prostředků PO nebo kraje. Projektové řízení částečně odpovídá metodologii PRINCE 2. Pro řízení projektů zavedl zřizovatel SW nástroj.

Procesní řízení

Nově zavedené podpůrné procesy jsou procesně orientovány. V těchto procesech jsou sledovány KPI, jsou stanoveny odpovědnosti jednotlivých rolí, jednotlivé role jsou zastupitelné, dochází k vyhodnocování procesů a k jejich optimalizaci. V rámci procesního řízení je využíváno ICT.

9.2 Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení

„Cílový stav“ představuje vhodné nastavení komponenty/prvku, ke kterému by se měl zřizovatel přiblížit.

„Přínos cílového stavu“ představuje pro zřizovatele potenciál, který skýtá implementace kroků vedoucích k popsání cílovému stavu.

„Rizika nezavedení“ představují obtíže, které mohou nastat při nezavedení (alespoň částečném) cílového stavu komponenty/prvku.

1.1 Právní určení PO			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel má zavedený standardizovaný postup sledování změn zřizovatelských listin a jejich zápisů do OR. Je definovaná osoba odpovědná za sledování změn a jejich realizaci.	Standardizovaný postup umožňuje pružnou reakci na změny, které se dotýkají klíčových oblastí nastavení fungování systému řízení PO. Tyto klíčové oblasti jsou náležitostmi zřizovacích listin.	Nesplnění zákonných požadavků.

1.2 Strategické dokumenty			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel definoval poslání a vize rozvoje PO.	PO jsou základním nástrojem zabezpečování veřejných služeb v rámci kraje, které jsou jejich základnou povinností vyplývající z jejich samosprávného postavení. Poslání a vize jsou základním nástrojem strategického řízení. Bez jeho definování nelze účinně stanovit strategii ani cíle. Poslání zdůvodňuje existenci organizace. Poslání příspěvkových organizací jako nástrojů zabezpečování veřejných služeb vychází zejména z principů moderního pojetí samosprávy, fiskálního federalismu a taky zákonných požadavků. Kraj musí mít jasno, proč má zřízeny své PO. Na poslání navazuje vize rozvoje. V ní kraj definuje, kam se mají jeho PO vyvíjet, tzn., kam se má vyvíjet rozvoj veřejných služeb, které kraj pro své občany zabezpečuje. Když bude mít kraj definovány poslání a vize, může kontrolovat, zda jsou ze strany PO naplňovány, případně zda poslání a vize jednotlivých PO jsou s nimi v souladu.	Pokud existuje jen poslání a vize kraje, lze ji na fungování PO použít jen v omezeném rozsahu, vztahují se na celý kraj, tudíž oblasti zabezpečované PO jsou zde popsány jen stručně a obecně. Pokud nejsou poslání a vize rozvoje PO definovány, nelze po PO vyžadovat jejich naplňování. Zřizovatel tak přichází o důležitý nástroj řízení zabezpečování veřejných služeb, které je jeho zákonnou povinností.

1.2 Strategické dokumenty			
č.	Cílový stav	Prínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
2	Zřizovatel definoval strategické a operativní cíle rozvoje PO, které vycházejí z definovaného poslání a vize rozvoje PO. Stanovené cíle jsou SMART(ER).	Cíle jsou konkrétní body naplňování definovaného poslání a vize. SMART(ER) cíle jsou lehce ověřitelné a měřitelné, tudíž je lze sledovat, vyhodnocovat a přijímat opatření ke zlepšení.	Bez jasně definovaných SMART(ER) cílů, se z definovaného poslání a vize stává pouhá proklamace. Nelze měřit naplňování poslání a vize rozvoje PO, které je nezbytnou podmínkou pro měření naplňování poslání a vize celého kraje.
3	Zřizovatel přijal strategický dokument upravující řízení PO. Zřizovatel má strategii pro každou oblast veřejné služby zajišťované PO (školství, zdravotnictví., soc. věci, kultura, doprava).	Strategie je postup vedoucí k naplňování stanovených cílů. Spektrum služeb, které zabezpečují PO je rozsáhlé, na jednotlivé služby dopadají různé zákonné povinnosti, dále jsou rozdíly ve faktorech, které vývoj jednotlivých služeb ovlivňují, a také ve způsobu financování poskytovaných služeb (sociální péče, školství, atd.), proto nelze stanovit jednotný postup rozvoje k zajištění různorodých cílů. Proto je účelné mít strategii stanovenou pro jednotlivé oblasti působení PO. Nad rámec těchto strategií pak jde společná strategie řízení PO, která naopak upravuje jednotný postup zřizovatele vůči PO.	Bez definované strategie řízení PO a strategií vývoje jednotlivých oblastí nelze řídit průběžně naplňování cílů a také nelze kontrolovat soulad strategií jednotlivých PO se strategií celého kraje. V případě rozporu těchto strategií nelze účinně a efektivně dosáhnout účel existence PO - zabezpečování veřejných služeb a tudíž ani nelze zvyšovat jejich kvalitu, co může mít za následek poškození dobré jména PO i celého kraje.
4	Zřizovatel projednal strategické dokumenty v návaznosti na poslání a vize rozvoje se všemi PO. Zástupci PO měli možnost se k těmto dokumentům vyjádřit ještě před jejich přijetím.	Komunikace návrhu poslání a vize rozvoje se zástupci PO před jejich schválením ulehčuje pozici zřizovatele při prosazování jejich dodržování, navíc projednání s PO může přinést další nápady nebo upřesnit navržené formulace.	Ignorance důležitých strategických dokumentů ze strany jejich adresátů, tedy PO. Sestavení pouze formálních dokumentů bez dopadů do praxe a reálného fungování PO.

1.2 Strategické dokumenty

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
5	<p>PO mají vlastní vize a strategie a proces tvorby vizí, misí a strategií PO je koordinován v návaznosti na strategické dokumenty kraje, a to i vzájemně mezi PO.</p>	<p>Dobrá strategie propojí aktivity samosprávy, které vyplývají jednak ze zákona a jednak z definování poslání a cílů rozvoje jak kraje tak rozvoje jeho PO. Strategie napomáhá řešení hrozeb a využívá výhody prostředí. Strategie propojuje aktivity realizované v rámci kraje prostřednictvím PO a zdroje, které má kraj k dispozici. Jelikož jsou zdroje financování značně omezené, pomáhá k zefektivnění jejich využívání.</p>	<p>Nesoulad strategických dokumentů zřizovatele a PO znemožní efektivní řízení další činnosti PO, směřování jejího rozvoje, což může mít dopad zejména na oblasti schvalování projektů nebo investičních záměrů.</p>

1.3 Koncepce IT

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel poskytuje hostované aplikace pro PO a poskytuje „nadstandardní“ služby IT pro PO.	Hostované aplikace umožňují dohled zřizovatele (např. spisová služba, elektronická řídicí kontrola, veřejné zakázky). Elektronická řídicí kontrola přináší zřizovateli dohled nad závazky, výdaji, nároky a příjmy prováděné na jeho PO. Nižší míra rizika a vyšší možnost úspor, při řešení problémů IT odborníky města.	Vyšší provozní náklady na zabezpečení chodu aplikací jednotlivě. Nižší míra kontroly nad hospodařením PO. Větší náklady na řešení problémů, které by mohli vyřešit IT odborníci města.
2	Existuje datový sklad sbírající data z PO sloužící k řízení PO.	Datový sklad poskytuje centrální evidenci dat, které může zřizovatel využít pro kontrolu PO. Data jsou zřizovateli kdykoliv přístupná. Datový sklad umožňuje srovnávání mezi PO v čase. Výhodou datového skladu je možnost PO jednoduše reportovat, různé sestavy a výstupy, např. pro hodnocení nebo kontrolu zřizovatele se nemusí zpracovávat ručně, dojde k usnadnění práce zaměstnanců PO.	Nepřehlednost dokumentů vztahujících se k řízení PO. Ztráta dokumentů nebo jejich verzí. Složitost a neefektivnost manuální analýzy dat z jednotlivých PO, nemožnost získávat aktuální data k řízení PO.
3	Je zaveden systém pro komunikaci mezi zřizovatelem a jeho PO (např. Portál PO).	Komunikační systém (např. Portál PO) umožňuje rychlou výměnu různých informací mezi zřizovatelem a PO (např. o nepotřebném majetku, veřejných zakázkách, výsledků kontrol, stížnostech apod.). Komunikační systém lze využívat pro šíření dobré praxe mezi jednotlivými PO. Výhodou jednotného komunikačního systému je, že všechny potřebné informace jsou kdykoliv přístupné na jednom místě a všem PO. Komunikační nástroj může sloužit i k zpřístupnění informací o možnostech podávat žádosti o různé dotace a granty, které mohou představovat důležitý zdroj financování PO.	Zřizovatel nebude informovaný o dění na jeho PO. Neexistence důkazů provádění nápravných opatření a doporučení zřizovatele. Nemožnost kontroly plnění doporučení a nápravných opatření. Nemožnost vyhodnocovat činnost PO v průběhu roku.

1.4 Obecná pravidla řízení PO			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Rada kraje přijala obecný dokument upravující řízení PO.	Jasně nastavení hranic pro činnost PO. Stejná pravidla v zásadních oblastech pro všechny PO. Ulehčení kontroly ze strany zřizovatele. Legislativa vůči PO je příliš obecná, je nutné vymezit určité povinnosti, které zlepší informovanost zřizovatele.	Nemožnost účinně odstranit nedostatky v činnosti a působení PO, u kterých zákon nestanoví možnost uložit sankci nebo provedení nápravného opatření.
2	Zřizovatel upravil specifické oblasti řízení PO (např. hospodaření, nakládání s majetkem, výkaznictví, rozpočetnictví, veřejné zakázky) v dalších dokumentech.	Možnost kontroly ekonomicko-provozních veličin.	Ztráta dobrého jména a důvěry občanů v schopnost kraje zabezpečovat veřejné služby.
3	Zřizovatel před přijetím dokumentů upravujících řízení PO návrh znění dokumentů komunikoval se zástupci PO, zohlednil jejich návrhy a požadavky.	Možnost zapracovat do základních dokumentů připomínky, které zohlední praktické dopady a ošetří rizika zavedení konkrétních postupů v praxi.	Nepochopení nastaveného systému řízení PO a důvodů jeho zavedení. Nedodržování nastaveného systému ze strany PO.
4	Zřizovatel pravidelně komunikuje nejdůležitější otázky řízení PO se zástupci PO. K tomu využívá různé komunikační nástroje (porady ředitelů, pokyny, zprávy).	Přínosem je operativní řešení aktuálních problémů vyplývajících z právě nastalé situace jak u zřizovatele, tak v PO.	Nastavený systém nebude dodržován vůbec nebo jen formálně. Budou naplňovány pouze podmínky zákona bez povinností stanovených zřizovatelem. Nebude možné efektivně využívat veřejné prostředky, neboť nebude s PO aktivně pracováno.
5	Zřizovatel poskytuje svým PO metodickou pomoc při řízení a vydávání vnitřních předpisů.	Nastavení jednotného systému uvnitř všech PO ulehčí reportování výsledků směrem k zřizovateli a následné vyhodnocování těchto informací. Sjednocení termínů, způsobu podávání informací a obsahové náplně sdělení. Nezbytné při používání hostovaných aplikací, které PO poskytuje zřizovatel (spisová služba, elektronická řídicí kontrola).	Nesoulad s legislativou. Nemožnost vzájemného srovnávání výsledků a zpráv v rámci skupiny PO.

1.5 Metody řízení			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel řídí a koordinuje projekty svých PO. Při schvalování projektů je kladen důraz na udržitelnost a rentabilitu projektu v návaznosti na jiné aktivity PO. Je stanovena informační povinnost PO vůči zřizovateli o záměru podat žádost o projekt. Existuje mechanismus schvalování projektových záměrů nad stanovený finanční limit. Zřizovatel poskytuje při podávání žádostí o projekt metodickou pomoc.	Projekty je nutné sledovat zřizovatelem, aby byly schvalovány a uskutečňovány pouze ty, které budou mít pro rozvoj veřejné služby zabezpečené danou PO přínos. Zároveň je nutné sledovat, zda budou PO schopny projekt ufinancovat. Pro rozvoj kvality a rozmanitosti je dobré koordinovat projekty napříč PO zřizovatele, aby si vzájemně nekonkurovaly, ale doplňovaly se.	Neschopnost financovat schválený projekt PO dopadne v konečné fázi na zřizovatele. Nedodržení termínů může mít za následek neproplacení určité části peněz, což bude opět znamenat zásah do rozpočtu zřizovatele.
2	Jsou zavedena jednotná pravidla projektového řízení. Existuje jednotný SW nástroj pro evidenci projektů na PO.	Usnadnění sledování podávání žádostí o projekty a průběhu již schválených projektů na PO.	Nedohledatelnost informací potřebných pro řízení projektů. Nemožnost kontroly projektu v jeho průběhu.
3	Jsou nastaveny procesy předání informací od zřizovatele na PO. Procesy řízení vztahu zřizovatele s PO jsou definovány (jsou definovány činnostmi jako vstup pro srovnávací indikátory, postupy, odpovědnosti, výstupy činností). Procesy mají vlastníka, jsou vizualizovány. Procesy jsou průběžně optimalizovány, jsou měřeny a mají KPI výkonosti. S procesy se pracuje a vyžívají dle capability maturity modelu.	PO, které jsou procesně orientované lze dobře měřit a vyhodnocovat v nich výsledky. Přínos nastavení procesního řízení je v návaznosti na hodnocení PO a následně na výši příspěvku. Je možné nastavit určité měřitelné cíle a ty následně vyhodnocovat.	Nemožnost vyhodnocení efektivity realizovaných procesů a následná nemožnost přijetí opatření k jejich zefektivnění, které přinese úsporu provozních nákladů. Nemožnost vyvodit odpovědnost při neexistenci vlastníka procesu.

9.3 Vyhodnocení komponenty

Je zde vidět snaha zřizovatele řídit příspěvkové organizace, nicméně některé prvky strategického řízení ještě chybí, nejsou stanoveny strategické cíle, chybí vymezení poslání jednotlivých PO. V současné době probíhá příprava vizí PO. Řízení PO jako skupiny organizací, která reprezentuje kraj navenek a zabezpečuje veřejné služby pro jeho občany, je nezbytné stavět na strategickém řízení, které by mělo vytvořit základní koncepční rámec směřování a vývoje PO. Bez vytvoření tohoto základního rámce působí řízení PO nekonceptně, co ve svém důsledku může přinést zvýšené náklady na jednorázové akce, místo předem plánovaných a po stránce výdajů zanalyzovaných kroků v rámci jednotlivých oblastí řízení PO. Strategické řízení je ze své podstaty dlouhodobé. Jelikož prostředí, ve kterém PO působí (nejen legislativní), podléhá častým změnám, je nutné prvky strategického řízení prověřovat a případně upravit na nové podmínky.

Zřizovatel v souladu s dobrou praxí využívá v dostatečné míře IT nástroje pro řízení svých PO, neustále doplňuje aplikace v rámci Portálu PO, který je vhodným a využívaným nástrojem pro komunikaci mezi PO a zřizovatelem. Zřizovatel poskytuje svým PO řadu hostovaných aplikací. V rámci odboru zdravotnictví je zaveden jednotný EIS, má tak přístup k ekonomickým informacím v reálném čase. Zřizovatel využívá datový sklad, data jsou v něm tříděna, integrována a dále zpracovávána a využívána pro řízení PO. Doporučujeme v nastaveném trendu využívání IT nástrojů pokračovat a to zejména rozšiřování aplikací, které zřizovateli zjednoduší kontrolu plnění povinností ze strany PO a ušetří mu čas a tím i vynakládané peněžní prostředky, které může zacílit na jiné oblasti řízení PO. IT nástroji pro zefektivnění kontroly rozumíme zejména elektronickou řídicí kontrolu zavedenou napříč PO, čím zřizovatel získá přístup do dokumentace PO z hlediska nákladů v nejdůležitějších oblastech (smlouvy, faktury). Další vhodným nástrojem může být elektronizace veřejných zakázek.

Kladně hodnotíme, že zřizovatel přijal obecný dokument (Pravidla řízení PO), kterým upravuje řízení příspěvkových organizací a konkretizuje zákonné povinnosti příspěvkových organizací v nejdůležitějších oblastech. Vyhodnocení Pravidel řízení PO je podrobněji rozpracováno v rámci kapitoly 8.1 s doporučeními pro zlepšení.

Projektové řízení je zavedeno, částečně odpovídá uznávaným metodikám projektového řízení (např. Prince 2). Je zde zavedena informační povinnost PO vůči zřizovateli a také systém schvalování. Zřizovatel pro řízení PO využívá SW nástroj. Z řízených rozhovorů vyplynulo riziko, že projektové řízení, tak jak je popsáno ve směrnici, neodpovídá skutečnosti. Dále zde existuje riziko, že SW není využíván nebo že není vhodný pro nastavené projektové řízení. Proto doporučujeme provést audit nastavení projektového řízení, který poskytne ujištění, že projektové řízení je v podmínkách vztahu zřizovatel – PO vhodně nastaven a že je zde soulad mezi směrnic, SW a skutečnou realizací projektového řízení.

Procesní řízení není zavedeno. Nastavení procesního řízení umožní měřit a srovnávat jednak řízení PO v rámci různých odvětvových odborů, ale také PO mezi sebou, což zřizovateli umožní stanovit příspěvkovým organizacím dílčí cíle, které může vyhodnocovat a navazovat na ně poskytování příspěvků, proto doporučujeme zavést procesní řízení v rámci vztahu zřizovatel – PO. Máme za to, že díky současnému využívání Portálu PO, řada procesů

je již řízena a také je vyhodnocována jejich efektivita, resp. je prováděna jejich optimalizace, i když zde chybí formální uchopení procesního řízení jako takového.

9.4 Doporučení

- U prvku Metody řízení – Projektové řízení komponenty č. 1 doporučujeme **audit**, který poskytne ujištění o nastavení projektového řízení.
- U všech prvků komponenty č. 1 doporučujeme **implementaci** popsaných kroků za účelem dosažení cílového stavu

1) Strategické dokumenty

- a. Zaměřit se na strategické řízení příspěvkových organizací a to zejména na oblast strategického plánování ve veřejných službách a zefektivnění ekonomického řízení.
- b. Navázat strategické cíle na poslání a vize rozvoje příspěvkových organizací. Sledovat jejich naplňování v rámci hodnocení PO.
- c. Vytvořit systém pro pravidelné vyhodnocování naplňování stanovené strategie, poslání a vize.

2) Koncepce IT

- a. Zavést elektronické aplikace k podpoře procesů na PO
 - i. Plošně rozšířit elektronickou řídicí kontrolu napříč všemi PO – evidence všech závazků, výdajů, nároků a příjmů organizace a zpřístupnit ji zřizovateli
 - ii. elektronizace veřejných zakázek s ohledem na celostátní koncepci.

3) Obecná pravidla řízení PO

- a. Obecný dokument řízení PO (Pravidla řízení PO) v rámci další aktualizace upravit tak, aby více odrážel konkrétní potřeby zřizovatele a jeho PO, povinnosti zde upravené více konkretizovat (viz kapitola 8.1).
- b. Zapojit PO do přípravy aktualizace obecného dokumentu ve stejném rozsahu, jak byly zapojeni do procesu jejich vytvoření.

4) Metody řízení

- a. Provést audit projektového řízení, který poskytne ujištění zejména o:
 - I. Vhodném nastavení proces rozhodování při schvalování projektů
 - II. Plnění informačních povinností ze strany PO
 - III. Řízení projektových rizik
 - IV. Shodě mezi realizací projektového řízení nastavením SW nástroje a Pravidly k projektovému řízení příspěvkových organizací
- b. Zavést procesní řízení – definovat činnosti, které v rámci vztahu mezi PO a zřizovatelem probíhají, definovat vstupy a výstupy těchto činností.
- c. Stanovit vlastníka procesu (odpovědné osoby).
- d. Optimalizovat procesy, které v rámci vztahu PO – zřizovatel probíhají, zejména s ohledem na zvýšení efektivnosti a odstranění duplicit.

10 Komponenta č. 2 – Ekonomické řízení

10.1 Současný stav komponenty

10.1.1 Prvek 2.1 - Rozpočetnictví

Do konce roku 2012 sestavovaly víceleté finanční plány PO (na 3 roky) jen na vyžádání, povinnost není předepsána. Od roku 2013 je stanovena metodika pro tvorbu střednědobého plánu. Kromě odboru zdravotnictví nevycházejí střednědobé finanční plány ze strategických cílů rozvoje zřizovatele a jeho PO. Plány hospodaření nezahrnují zatím plán tvorby a použití fondů PO.

Kritéria poskytování příspěvků na provoz nejsou stanovena. Zřizovatelem je zjišťováno, zda výše příspěvku na provoz odpovídá potřebám PO. Každý odbor zjišťuje individuálně při projednávání návrhu finančního plánu. V uplynulých pěti letech nebyla zřizovatelem odhalena neúměrná výše investičního příspěvku, ani příspěvku na provoz vůči potřebám PO. Kritéria pro poskytování investičního příspěvku nejsou zřizovatelem stanovena. Každý odbor individuálně zjišťuje, zda výše investičního příspěvku odpovídá potřebám PO. Poskytování investičního příspěvku je navázáno na pasportizaci majetku.

V uplynulých pěti letech nařídil zřizovatel odvod do vlastního rozpočtu z PO z investičních fondů PO. Důvodem byl vysoký zůstatek fondu způsobený nekrytými odpisy ze svěřeného majetku, zvláště u PO z odvětví zdravotnictví. Zřizovatel má stanovené následující závazné ukazatele:

- příspěvek na provoz,
- odvod z investičního fondu,
- investiční dotace,
- limit mzdových prostředků.

Limity závazných ukazatelů jsou dodržovány. Po provedení rozpisu rozpočtu zřizovatele (sdělení závazných ukazatelů PO) přepracovává PO finanční plán hospodaření PO individuálním způsobem. Například PO odvětví zdravotnictví mají systém propojený s informačním systémem zřizovatele, předkládání přepracovaného rozpočtu je tedy snadné.

Ve vztahu k finančním plánům v průběhu roku projednává zřizovatel pouze materiály, které mění závazné ukazatele. Při požadavku na změnu finančního vztahu zřizovatele a PO v průběhu rozpočtového roku podá PO žádost prostřednictvím aplikace Požadavky. Zúčtování finančního vztahu PO a zřizovatele po ukončení rozpočtového roku probíhá pomocí schvalování hospodářského výsledku a použití fondů do 31. 3. následujícího roku radou kraje.

Za posledních 5 let došlo k porušení rozpočtové kázně dle §28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů u všech odvětví, kromě kultury. V případech, kdy došlo k porušení rozpočtové kázně, byl nařízen odvod do rozpočtu zřizovatele.

Za posledních 5 let došlo k porušení rozpočtové kázně dle §22 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů u PO sociálních věcí, ale jednalo se o zanedbatelnou částku.

10.1.2 Prvek 2.2 - Účetnictví

Žádání PO (118) nepovolil zřizovatel vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Požadavek ze strany zřizovatele na PO k průběžnému monitorování nákladů na jednotlivé činnosti (hlavní, doplňková) PO je kladen, nicméně kontrola probíhá až zpětně ze čtvrtletních výkazů (platí pro odbory kultury, dopravy a školství. Odbor zdravotnictví má on-line přístup a kontrola probíhá průběžně, odbor sociálních věcí kontroluje měsíčně). Zřizovateli jsou čtvrtletně předkládány výkazy (Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát, příloha), měsíčně stavy účtů 5 a 6 od PO odvětví sociálních věcí. Navíc zřizovatelský odbor zdravotnictví má pomocí jednotného ERP systému a datového skladu kraje průběžný přístup k účetním údajům PO.

Zřizovatel stanovil jednotný postup zveřejňování účetní závěrky pomocí portálu PO. PO se řídí zřizovatelem stanoveným jednotným postupem.

Zřizovatel zavedl jednotnou účetní analytiku. V odvětví zdravotnictví sjednotil zřizovatel celou účetní osnovu, v ostatních odvětvích pouze nákladové a výnosové účty. Náklady na doplňkovou činnost jsou důsledně sledovány a oddělovány od nákladů na hlavní činnost PO. Nákladové a výnosové účty (5. a 6.) jsou analyticky děleny za účelem získávání informací pro pozdější použití při centralizovaném zadávání.

10.1.3 Prvek 2.3 - Majetek

Z analýzy dostupných materiálů lze konstatovat, že drtivá většina majetku, který má PO k dispozici, je ve vlastnictví zřizovatele. PO hospodaří s majetkem svěřeným. Výjimku tvoří nemocnice, které vlastní cca 1,44 miliardy Kč majetku, který jim Kraj Vysočina v minulosti prodal.

Majetek je chráněn před znehodnocením nebo zcizením. 8 PO v gesci OKPPCR, 6 PO v gesci OZ a 4 PO v gesci OSV hospodaří s pronajatým nemovitým majetkem. Ostatní zřizovatelské odbory nedodali evidenci. 9 PO v gesci OKPPCR a 15 PO v gesci OSV mají vypůjčený majetek od třetích stran. Ostatní zřizovatelské odbory nedodali evidenci.

Postup nabývání majetku je nastaven v dokumentu Zásady Zastupitelstva kraje Vysočina o vymezení majetkových práv a povinností příspěvkových organizací zřizovaných krajem Vysočina (dále jen Majetkové zásady). Podle Majetkových zásad nabývá do svého majetku PO bez souhlasu zřizovatele oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, peněžní prostředky).

Nabytí movitého dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku do vlastnictví PO musí schvalovat zřizovatel (žádost radě kraje). Výjimku tvoří nemocnice, které na základě usnesení rady kraje nabývají movitý majetek do svého vlastnictví rovnou bez schvalování zřizovatele. V posledních pěti letech došlo k porušení nastavených postupů nabývání majetku pouze u PO v gesci zdravotnictví.

Majetkové zásady upravují mimo jiné:

- Nabývání majetku do vlastnictví PO a vlastnictví zřizovatele,
- Případy, ve kterých je k nabývání majetku PO do vlastnictví zřizovatele, potřebný předchozí písemný souhlas zřizovatele,
- Případy, kdy může PO nabývat majetek do svého vlastnictví,
- Souhlas k nabývání majetku do vlastnictví PO při dědění a darem,
- Převod nepotřebného majetku PO nabytého bezúplatným převodem od zřizovatele.

Dodržování zásad nabývání majetku zřizovatel kontroluje pomocí veřejnosprávních kontrol. V posledních pěti letech docházelo k porušení nastaveného způsobu nakládání se svěřeným majetkem zejména v procesu získávání souhlasů zřizovatele s dlouhodobým pronájmem. Nepotřebný majetek v pořizovací ceně vyšší než 5 000 Kč musí PO nabídnout zřizovateli a ostatním organizacím zřizovaným Krajem Vysočina a v případě jejich zájmu jim jej převést. V případě nezájmu zřizovatele a jím zřizovaných organizací o nabízený vyřazený nepotřebný majetek (s výjimkou majetku nemovitého) v pořizovací ceně nižší než 100 000 Kč, prodá PO majetek za ceny v čase a místě obvyklé. Peněžní plnění z prodeje svěřeného majetku je příjmem zřizovatele.

U PO v odboru zdravotnictví a sociálních věcí je zřizovatel ručitelem při kontokorentu a při žádosti o revolvingu. Ručení probíhá na základě ručitelského prohlášení, které je součástí smlouvy o úvěru.

PO předávají informace z provedené inventarizace majetku (aktuální stav svěřeného majetku ve vlastnictví zřizovatele) zřizovateli. Ten vede evidenci svěřeného majetku na svých podrozvahových účtech. Při veřejnosprávních kontrolách zřizovatel kontroluje inventarizační zprávy a ověřuje, zda zjištěný skutečný stav inventurních položek a jejich částí odpovídá jejich stavu v účetnictví vybraných PO.

Vybrané PO zřizovatele mají uzavřené smlouvy o podnájmu, pronájmu, nebo výpůjčce se třetí stranou. O záměru uzavření dlouhodobé smlouvy musí být dle Majetkových zásad zřizovatel informován před aktem podpisu smlouvy. U těchto smluv zřizovatel vyhodnocuje efektivnost a hospodárnost.

Nakládání s pohledávkami je upraveno v Majetkových zásadách. Prominout a odepsat pohledávku v jednotlivém případě a vůči jednomu dlužníkovi v nominální hodnotě do 30 000 Kč může PO bez souhlasu zřizovatele.

10.1.4 Prvek 2.4 - Doplnková činnost

Zřizovatel monitoruje, zda má na doplňkovou činnost uvedenou ve zřizovací listině PO oprávnění. Přípravuje se SW podporující proces doplnění nové doplňkové činnosti, jehož součástí bude schvalování nové DČ až na základě uvedení patřičného oprávnění.

U všech PO stanovil zřizovatel povinnost mít zisk z doplňkové činnosti pomocí Pravidel Rady Kraje Vysočina č 07/12, kterými se konkretizují vybrané vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi, zejména vybrané povinnosti ředitelů příspěvkových organizací. Všechny dotazované odbory potvrdily zisk z doplňkové činnosti. Doplnková činnost se sleduje jako celek, nikoliv po okruzích

Zřizovatel nedovolil organizacím využití zisku z doplňkové činnosti na jinou než hlavní činnost.

10.1.5 Prvek 2.5 - Fondy

Následující PO vykazovaly za minulé účetní období zlepšený (nebo stabilizovaný) výsledek hospodaření (skutečné výnosy hospodaření jsou spolu s přijatým provozním příspěvkem větší než její provozní náklady):

- OKPPCR – 6 z 9 (67%)

- OZ – 7 z 8 (87,5%)
- OŠMS – 78 ze 78 (100%)
- OSV – 8 z 21 (38%)

Zřizovatel má detailní přehled o procentuální struktuře rezervních a investičních fondů PO a jeho zapojení do rozpočtu PO, neboť jejich rozbor má k dispozici při schvalování finančních plánů PO. Nejčastější využití zdrojů z rezervních fondů PO zřizovatele v minulém účetním období bylo na provozní výdaje, krytí ztráty z minulých let a posílení investičního fondu. Rozhodování zřizovatele o schválení přesunu části financí z rezervního do investičního fondu PO se neřídí pevnými kritérii, podléhá individuálnímu stanovisku odboru na základě zdůvodněných potřeb.

Zřizovatel definoval podmínky nastavení čerpání investičního fondu PO (informační povinnost, postup a způsob podávání informací, četnost) tak, že jsou součástí finančních plánů nebo následných rozpočtových opatření. Zřizovatel sleduje, zda-li PO provádí zúčtování nekrytých investičních fondů.

Podání žádosti a schválení přesunu financí ze zlepšeného výsledku do fondu odměn probíhá na základě návrhu PO a následného schválení radou kraje dle doporučení zřizovatelských odborů. Kritéria pro schválení přesunu financí ze zlepšeného výsledku do fondu odměn jsou individuální, nejsou definovány jednotně, rada schvaluje dle zdůvodněných potřeb PO.

10.1.6 Prvek 2.6 - Dotace

Zřizovatel má přehled o dotacích, o které jeho PO požádaly, neboť je PO evidují v krajském evidenčním informačním systému jako projektové žádosti. PO mají povinnost informovat zřizovatele o jejich záměru podání žádosti o dotaci v případě projektového záměru. PO žádají o dotace většinou samostatně:

- PO v gesci OKPPCR předkládají žádosti o dotace samotné organizace,
- PO v gesci OSV samostatně dotace z MPSV, úřadu práce, z nadací apod.

ale v jistých případech i jednotně za celý odbor:

- OSV žádá o investiční dotace,
- O vzdělávací projekty žádá zřizovatel při administraci odvětvového odboru.

U dotací OSV z MPSV má zřizovatel nastavený proces kontroly včasného podání žádosti o dotaci (odpovědný pracovník sleduje vyplňování žádostí systému MPSV a upozorňuje PO na nutnost vyplnění žádosti). V jiných případech proces kontroly podání žádosti nastaven není. Za formální správnost údajů uvedených v žádosti o dotaci ručí u PO v gesci OKPPCR samotná organizace. U PO v gesci OSV je správnost dotace kontrolována v systému MPSV, u dotací z jiného zdroje probíhá přímá komunikace mezi PO a poskytovatelem dotace.

V projektovém řízení dochází ke schvalování záměru žádosti o dotaci zřizovatelem, u běžných provozních dotací ke schvalování záměru žádosti nedochází. Pokud je dotace vedena projektově, pak u ní zřizovatel vyhodnocuje udržitelnost. O záměru podat žádost o dotaci

musí dle „Zásad Zastupitelstva kraje Vysočina pro převod nemovitého majetku ve vlastnictví kraje Vysočina“ informovat PO zřizovatele pokaždé, jedná-li se o projektově řízenou dotaci.

Následné informování zřizovatele o rozhodnutí poskytnout dotaci probíhá následovně:

- OSV - u velkých dotací na provoz informace o rozhodnutí, u dotací malého rozsahu až při projednávání hospodaření PO.
- OKPPCR je informován v souladu s podmínkami přidělení dotace.

V průběhu realizace dotačního záměru zřizovatel plnění podmínek specifikovaných poskytovatelem dotace u PO v gesci OKPPCR nesleduje, za dodržování podmínek plně zodpovídá PO. PO v gesci OSV využívají pro správné plnění podmínek dotačního titulu služeb externího auditora, odbor také nesleduje.

PO informuje zřizovatele o prováděných kontrolách ze strany poskytovatele dotace. V posledních pěti letech nenastala situace, kdy by po provedené kontrole musela být dotace vrácena poskytovateli pro nedodržení podmínek čerpání.

10.2 Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení

„Cílový stav“ představuje vhodné nastavení komponenty/prvku, ke kterému by se měl zřizovatel přiblížit. Je jen na rozhodnutí zřizovatele, nakolik se s dále definovaným cílovým stavem ztotožní a které kroky k jeho dosažení podnikne.

„Přínos cílového stavu“ představuje pro zřizovatele potenciál, který skýtá implementace kroků vedoucích k popsanému cílovému stavu.

„Rizika nezavedení“ představují obtíže, které mohou nastat při nezavedení (alespoň částečném) cílového stavu komponenty/prvku.

Prvek 2.1 Rozpočetnictví			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Existuje střednědobý ekonomický výhled hospodaření jak PO, tak zřizovatele, který vychází ze strategických cílů rozvoje zřizovatele a jeho PO.	Nastavené indikátory pro hospodaření jak PO, tak zřizovatele do budoucích let, identifikace závazků PO pro další roky. Rozvoj zřizovatele, PO a jimi poskytovaných služeb je koncepční a s delším časovým přesahem	Náhlé nakumulování výdajů, které povedou k navýšení provozního příspěvku a na něž nebude v rozpočtu zřizovatele prostor. Při nerespektování strategických cílů mohou být finanční prostředky vynakládány zbytečně.
2	Střednědobý ekonomický výhled PO je každý rok aktualizován a jsou projednány změny oproti původnímu plánu. Na základě střednědobého ekonomického výhledu je tvořen roční rozpočet se zahrnutím plánu tvorby a použití fondů PO.	Aktualizace reaguje na současný vývoj především vnějšího okolí (změna legislativy, finanční vývoj trhu apod.). Roční rozpočet je v souladu se střednědobým aktualizovaným ekonomickým výhledem hospodaření. Tvorba a následné použití fondů PO je chápáno v širších souvislostech a časových horizontech.	Bez aktualizace může střednědobý ekonomický výhled zastarat, nebude reflektovat skutečnost. Roční rozpočet, který není v souladu se střednědobým ekonomickým výhledem, může obsahovat nekonceptní finanční výdaje. Pokud nebude s fondy pracováno v delších časových horizontech a plánovaně, pak například fond oprav nepokryje nutné opravy majetku PO/zřizovatele.
3	Zřizovatel má nastavena kritéria efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti svých PO. Tato kritéria jsou zřizovatelem stanovena před sestavením návrhu rozpočtu a jsou oznámena PO.	Možnost regulace požadavků PO (investiční a provozní příspěvek) na rozpočet v případě, kdy neplní zřizovatelem nastavená kritéria 3E.	Plnění rozpočtových požadavků i u PO, které nejsou hospodárné, efektivní a účelné. Demotivace plnění 3E.

Prvek 2.1 Rozpočetnictví			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
4	Po ukončení rozpočtového roku je provedeno finanční vypořádání schválených závazných ukazatelů ve zřizovatelem stanoveném termínu a rozsahu se zdůvodněními. Finanční vypořádání je po provedené následné finanční kontrole projednáno s ředitelem příspěvkové organizace.	Ředitel PO je po informování schopen lépe nadefinovat své rozpočtové požadavky na následující období.	Nedostatek informací, které by bylo možné vyčíst z vypořádání z minulého období, může vést k nesprávně sestavnému rozpočtu následujícího období.
5	Provedení analýzy nejčastějších porušení rozpočtové kázně, z každého porušení rozpočtové kázně mají být přijata opatření ke zlepšení a vyvozeny důsledky podle výše porušení.	Pomocí opatření zamezit opakovanému porušení rozpočtové kázně	Bez vyvození důsledků a přijetí nápravných opatření se nezamezí opětovnému porušování rozpočtové kázně.

Prvek 2.2 Účetnictví			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel má přehled o průběžném hospodaření PO, nejlépe v reálném čase.	Možnost reagovat na případné výkyvy v hospodaření během roku. Plnění kontrolní funkce. Ze získaných dat se provádí analýzy, jejichž výsledek je předkládán zřizovateli. Větší možnosti řízení Cash-flow.	Nehospodárné nakládání s financemi je odhaleno okamžitě, nikoliv až při kontrole.
2	Jednotná účetní analytika je používána jako nástroj pro srovnatelné monitorování hospodaření zřízených PO.	Možnost porovnat spotřebu jednotlivých PO na různých účtech (např. sledování majetku, spotřeby atd.). Získání relevantních údajů pro centralizované nakupování.	Neschopnost srovnání ekonomických dat z různých PO díky nejednotné analytice výstupů. Chybí porovnání PO.
3	Existuje jednotný postup zveřejňování účetní závěrky a výroční zprávy ve sbírce listin.	Eliminace možnosti nesprávného zveřejnění účetní závěrky a výroční zprávy.	Riziko sankcí při nesprávném zveřejnění účetní závěrky a výroční zprávy ve sbírce listin.

Prvek 2.3 Majetek			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Existuje pasport majetku, zejména nemovitého.	Pro strategické rozhodování o údržbě, opravách a technického zhodnocování majetku ve vazbě na finanční požadavky.	Hrozba nezvládnutí včasné obnovy majetku a nutnost větší investice při pořízení nového majetku.

Prvek 2.3 Majetek			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
2	Každý rok předkládá PO přehled o majetku, který je jí svěřen (například formou inventurních soupisů).	Zřizovatel má kontinuální přehled o množství majetku svěřeného k užívání PO, a zda je využíván tak, jak je nastaveno ve zřizovací listině (nedochází k jeho předčasnému opotřebení nebo ztrátě)- nastavení zřizovací listiny viz komponenta č. 1.	Neznalost hodnoty majetku svěřeného k užívání PO může vést k jeho předčasnému opotřebení nebo ztrátě, které nebudou zřizovatelem zaregistrovány. Ztráta možnosti s majetkem operativně přesouvat v rámci skupiny organizací zřizovatele díky neznalosti stavu.
3	Ve zřizovací listině jsou nastavena pravidla pro pořizování, nakládání a vyřazování majetku PO. Zřizovatel určí, kdy se majetek stává majetkem jeho, PO, případně majetkem svěřeným.	Zřizovatel se nestává bez svého vědomí vlastníkem majetku, který nepovažuje za nezbytně nutný. Definováním vyžadovaného schvalování před nákupem má zřizovatel kontrolu nad finančními toky.	Bez nastavených pravidel může PO nakupovat majetek bez vědomí zřizovatele, který bude nadále nutné udržovat, opravovat a obnovovat z příspěvků (provozních a investičních) zřizovatele.
4	Zřizovatel má přehled o závazcích svých PO. Zřizovatel vede evidenci o ručitelském závazku ve své účetní evidenci. O ručení zřizovatele za své PO rozhoduje zastupitelstvo.	Zřizovatel s jasnou představou o závazcích svých PO může kontrolovat splatnost pohledávek věřitelů. V případě, kdy jeho PO není schopna dodržovat splátkový kalendář, může včas přijmout patřičná opatření.	Při zrušení předlužené PO ručí za její závazky zřizovatel. Ten by se tedy měl zajímat o závazky svých PO, aby nebyl překvapen povinnostmi hradit za svou PO závazky vzniklé jejím špatným hospodařením.
5	Je upraveno nakládání s pohledávkami vzniklými na základě užívání majetku zřizovatele.	Nevyhožitelné, nebo těžko vymožitelné pohledávky mohou zlepšovat účetnictví. V případě, kdy je pravděpodobnost získání pohledávky z dlužníka zpět mizivá, je vhodnější od pohledávky upustit. Účetnictví poté bude vykazovat skutečný stav.	V případě nenastavení pravidel pro nakládání s pohledávkami existuje riziko, že PO budou odpouštět pohledávky i v případech, kdy bude vymožitelnost ještě možná.

Prvek 2.4 Doplnková činnost			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Doplňková činnost je přesně vymezena ve zřizovací listině.	Zřizovatel jasně definuje zřizovací listinou, jakou doplňkovou činností se může PO zabývat. PO nemůže sama ze své vůle bez souhlasu zřizovatele podnikat v libovolné oblasti a případně svým neúspěchem/špatným hospodářským výsledkem z doplňkové činnosti ohrozit vyrovnanost svého rozpočtu.	Riziko neschvalování doplňkových činností se skrývá v případném špatném hospodářském výsledku z doplňkové činnosti PO, u kterého mohl zřizovatel předem odhadnout malý potenciál ziskovosti konkrétní doplňkové činnosti.
2	V účetnictví PO jsou jednotlivé okruhy doplňkové činnosti evidovány odděleně tak, aby bylo možné sledovat ziskovost dílčích okruhů.	Při rozdělení účetní analytiky je možné detailně sledovat ziskovost jednotlivých okruhů doplňkových činností. V případě neziskovosti některého z okruhů ho zřizovatel buď zruší, nebo přijme patřičná opatření.	Při sledování doplňkové činnosti jako celku se může stát, že neziskový okruh je v součtu všech okruhů doplňkové činnosti převážen ziskovým okruhem a celkový výsledek je tedy dobrý. Ve skutečnosti by však mohl být ještě lepší, kdyby se zrušil neziskový okruh, který hospodářský výsledek zhoršuje.
3	Ztrátová doplňková činnost/okruh činnosti je výjimečný. Buď jsou přijata opatření k odstranění ztrátovosti, nebo je tato doplňková činnost/okruh činnosti po důkladné analýze zrušen.	Při sledování a odstraňování ztrátových okruhů doplňkové činnosti se výnos ze ziskových okruhů maximalizuje.	Ztrátová doplňková činnost je nemožná z hlediska legislativního. Aby nedocházelo k porušování zákona je nutné doplňkovou činnost zrevidovat, případně zrušit. To neplatí pro jednotlivé okruhy doplňkové činnosti. V obou případech platí riziko finanční ztráty díky neziskovým doplňkovým činnostem/okruhům.
4	Zisk z doplňkové činnosti je zapojen ke zlepšení hlavní činnosti PO, nebo na jiný zřizovatelem předem povolený účel.	Hlavní činnost, která je zpravidla financována zřizovatelem ve formě příspěvku na provoz, je možné podpořit i vlastním ziskem PO a omezit tak příspěvek od zřizovatele. Uzná-li zřizovatel za vhodné, může po jeho souhlasu PO investovat zisk jinak, vždy však jako správný hospodář	Nebude-li mít zřizovatel přehled o investování zisku z doplňkové činnosti, může vzniknout riziko jeho nevhodného investování v rozporu se střednědobými cíli a strategií zřizovatele

Prvek 2.5 Fondy			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel má přehled o procentuální struktuře rezervních a investičních fondů PO.	Informovanost zřizovatele může předejít porušení zákona č. 250/2000 Sb., který definuje způsoby použití jednotlivých fondů.	V rezervním a investičním fondu PO mohou být i prostředky, které se dle zákona č. 250/2000 Sb. musí použít dle stanoveného účelu. Při porušení zákona hrozí sankcionování PO.
2	Součástí rozpočtování je zapojení rezervního fondu do rozpočtu.	S fondy zřizovatel aktivně pracuje ve skupině a dokáže je přesouvat mezi jednotlivými organizacemi dle potřeby.	Nadbytečné fondy v jedné PO a strádající fondy v jiné PO, obě v rámci skupiny jednoho zřizovatele, který nedokáže hospodařit s financemi v širší sféře.
3	Prostředky rezervního a investičního fondu jsou finančně kryty.	Při naplánované investici financované z investičního a rezervního fondu nedojde k nenadálému vyčerpání, neboť deklarované sumy obou fondů jsou skutečně podloženy finančním krytím na účtech v bankovních domech.	Při nenadálém vyčerpání rezervního nebo investičního fondu může být zřizovatel žádán o doplacení zbývajících sumy (o velikosti nekrytého fondu).
4	Postup pro podání žádosti a schválení přesunu financí PO z rezervního do investičního fondu a ze zlepšeného hospodářského výsledku do fondu odměn je jednotný a standardizovaný.	Jednotnost postupu nastaví pevný řád ve skupině PO. Stanovení kritérií zajistí rovné zacházení v přístupu zřizovatele ke všem PO bez rozdílu.	Nejednotnost postupu vnáší do systému prostor pro pochybnosti a snižování kreditu zřizovatele.
5	Jsou nastaveny podmínky použití investičního fondu, zejména pak podmínky pro použití na rozsáhlejší práce stavebního charakteru u nemovitého majetku svěřeného PO. V rámci střednědobého ekonomického výhledu ředitelé plánují použití investičního fondu.	Informovanost ředitelů PO ohledně nakládání a způsobu použití investičního fondu. Udržení informovanosti zřizovatele o aktuální výši investičního fondu PO díky bezodkladným reportům o vyčerpání částky umožňuje zřizovateli pracovat s financemi investičních fondů všech svých PO v rámci skupiny.	Bez plánu čerpání investičního fondu může docházet k nesystematickému investování, které bude v rozporu s dlouhodobou strategií zřizovatele. Bez znalosti výše investičního fondu nemůže zřizovatel efektivně přesouvat finanční prostředky v rámci celé skupiny jeho PO.

Prvek 2.5 Fondy			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
6	Zřizovatel sleduje, zda PO provádí zúčtování nekrytých investičních fondů.	Sledováním zúčtování nekrytých zdrojů zřizovatel nepřijde o finanční zdroje, které by jinak ze ztrátové PO byly vyvedeny v podobě fondu odměn - detaily viz rizika.	Nezajistí-li PO ke dni sestavení účetní závěrky, s výjimkou mezitímní účetní závěrky, krytí investičního fondu finančními prostředky, sníží výsledkově o tento rozdíl investiční fond. Pokud nesníží investiční fond, uměle se dostává do zisku, ten může být převeden do fondu odměn a následně vyplacen.

Prvek 2.6 Dotace			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel je informován o každé plánované dotaci, nikoliv pouze o dotaci, při které je požadována jeho finanční spoluúčast. Zřizovatel se vyjadřuje už ve fázi vypsání záměru o dotaci, nikoliv až ve fázi podání žádosti o dotaci. Zřizovatel vyhodnocuje udržitelnost dotačního titulu a ostatní "skryté" výdaje)	Zřizovatel může aktivně ovlivnit, jaké žádosti o dotace budou podány. V případě, kdy bude záměr pro zřizovatele do budoucna nevýhodný (udržitelnost, obnovitelnost, likvidace), nebo nebude v souladu s jeho dlouhodobou strategií, může včas zarazit PO před podáním žádosti o dotaci.	Nekonceptně podaná žádost o dotaci může zřizovatele zavázat k neplánované investici a ohrozit celkovou strategii a cíle.
2	Zřizovatel eviduje veškeré dotace, o které jeho PO požádaly.	Informovanost o potenciálních budoucích investicích je nutná pro správné sestavování střednědobých ekonomických výhledů.	Může dojít k situaci, kdy bude zřizovatel požádán PO o vyšší příspěvek na provoz způsobený předmětem dotace (udržitelnost, obnovitelnost, likvidace).

Prvek 2.6 Dotace			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
3	Zřizovatel má nastavený proces kontroly včasného podání žádosti o dotaci v případě, kdy jsou žádosti podávány PO samostatně (tzn. když nejsou žádosti podávány odvětvovým odborem zřizovatele).	Kontrola eliminuje riziko propášení termínu pro včasné podání žádosti o dotaci v případě, kdy je zřizovatelem schváleno se o dotaci ucházet.	V případě, kdy roční rozpočet PO počítá s pravidelným přísunem finančních zdrojů z ministerstva (pod které odvětvově spadá) ve formě dotace, je nezbytné zajistit včasné podání žádosti o dotaci. Při nezajištění dotace, se kterou bylo počítáno při tvorbě ročního rozpočtu, bude zřizovatel nucen přijmout náležitá opatření pro zabezpečení chodu PO.
4	Zřizovatel kontroluje žádosti o dotace z hlediska formální správnosti a úplnosti všech náležitostí uvedených v podmínkách. Následně kontroluje úplnost všech náležitostí v průběhu realizace dotačního záměru.	Kontrola eliminuje riziko neobdržení dotace z titulu nedodržení formální správnosti a úplnosti všech náležitostí požadovaných poskytovatelem dotace. Dokáže odhalit případné nedokonalosti a vypořádat je k dosažení spokojenosti poskytovatele dotace.	Při nedodržení formální správnosti a úplnosti všech náležitostí požadovaných poskytovatelem dotace nedojde k obdržení finančních prostředků. V případě nedodržení úplnosti všech náležitostí předepsaných poskytovatelem dotace v průběhu realizace záměru hrozí riziko nutnosti vrácení již proinvestovaných financí.
5	Podle § 28 odst. 12 zákona o rozpočtových pravidlech zprostředkovává rozpočet zřizovatele finanční vztah "vyšších" rozpočtů k příspěvkové organizaci (pokud se nejedná o tak zvané přímé vzdělávací náklady a prostředky poskytovatelům sociálních služeb). V tom případě musí být nastaven vztah vzájemné informovanosti a také postupy zahrnutí do rozpočtu zřizovatele, tedy i provádění rozpočtových úprav.	Zajištění legislativní správnosti provázáním rozpočtu zřizovatele a PO v případech vypořádání poskytnuté dotace. Vzájemná informovanost je tedy nezbytná.	V případě nezahrnutí správných rozpočtových opatření na základě špatné informovanosti hrozí neaktuálnost rozpočtu zřizovatele se všemi důsledky, které z ní vyplývají.

10.3 Vyhodnocení komponenty

Do konce roku 2012 zpracovávaly PO střednědobé (2-5 let) finanční plány pouze na vyžádání, což se má v průběhu roku 2013 změnit. Je dobrou praxí vycházet při tvorbě střednědobých plánů ze strategických cílů zřizovatele a zároveň zahrnovat fondy organizací. Je vhodné pravidelně kontrolovat zavedení nového konceptu a případně nedostatky revidovat.

Nejsou stanovena žádná kritéria, na základě kterých by se zřizovatel mohl rozhodovat o výši provozního nebo investičního příspěvku. Pomocí definovaných kritérií má zřizovatel možnost efektivně pracovat s výší příspěvků, které od něj PO obdrží. Doporučujeme rozdělit rozpis výdajů v plánu činnosti PO na výdaje mandatorní a rozvojové. Mandatorní jsou ty, bez kterých by nebylo možné udržet chod PO, rozvojové výdaje je možno právě pomocí nastavených kritérií korigovat.

Chválíme zřizovatele za nastavení pasportizace majetku a následné navázání přidělování investičního příspěvku na data uložená v pasportizaci. Při řízených rozhovorech bylo zmíněno, že za minulých 5 let nedošlo k odhalení neúměrně vysokých investičních a provozních příspěvků poskytnutých zřizovatelem. To znamená, že zřizovatel přispívá vhodnou částkou na chod svých organizací.

V rámci Pre-auditů není prostor pro zjištění správnosti vedení účetnictví jednotlivými organizacemi. Vzhledem k nutnosti schvalovat účetní závěrky zřizovatelem za účelem konsolidace účetních dat v CSÚIS doporučujeme zřizovateli:

- provést ověření účetních závěrek vybraných PO,
- identifikovat slabá místa ověřených závěrek,
- zvýšit kontrolu v průběhu účetního období,
- metodicky vést účetní tak, aby byly eliminovány budoucí chyby.

V ověření doporučujeme zaměřit se na složitější účetní úkony, jakými jsou například oceňování majetku, časové rozlišení, zaúčtování složitějších operací, použití pravidel při provádění odpisů, opravných položek a rezerv. Dále je doporučeno prověřit dodržení účetních metod a pravidel pro sestavení účetní závěrky. Na základě případně zjištěných chyb při ověření vybraných účetních závěrek lze navázat metodickou činností a pomáhat účetním s problematickými otázkami vedení účetnictví.

Kraj Vysočina je pokrokový ve smyslu zapojení moderních technologií do řízení chodu kraje, tedy potažmo i řízení PO. To se projevuje například při zadávání požadavku na změnu finančního vztahu zřizovatele a PO v průběhu rozpočtového roku. Požadavek je vkládán elektronicky pomocí aplikace „Požadavky“, což je příkladem dobré praxe.

Kromě kultury došlo ve všech odvětvích k porušení rozpočtové kázně dle §28 zákona č.250/2000 Sb. Po zjištěném porušení byly nařízeny odvody do rozpočtu zřizovatele. Přesný počet a celkovou výši hodnot všech porušení se během rozhovoru nepodařilo zjistit. Zřizovatel by měl přehodnotit, jestli je celková výše hodnot zanedbatelná, nebo naopak, jestli je třeba věnovat jednotlivým porušením rozpočtové kázně větší pozornost a snažit se je eliminovat.

Zřizovatel se rozhodl správně, když nepovolil žádné PO vést účetnictví v zjednodušeném rozsahu. Příkladem dobré praxe je též používání stejného ERP systému

v rámci všech PO v gesci OZ. Přístup zřizovatele k účetním datům PO je téměř bezprostřední, nelze než doporučit zavedení stejného trendu i na ostatní PO zřizovatele. Stejně tak skutečnost zavedení jednotné účetní analytiky pro nákladové a výnosové účty napříč celým krajem je následovánímhodným příkladem pro ostatní kraje České republiky. Bylo by však vhodné vytvořit metodiku účtování, pomocí které by byly definovány všechny analytické účty s určením jejich použití (např. použitím konkrétních příkladů).

Stálá aktiva PO v porovnání s majetkem svěřeným jsou zanedbatelná. Výjimkou jsou PO z gescie OZ, které od zřizovatele část majetku odkoupili (nebo zřizovatel na ně převedl bezúplatně) a dnes vykazují cca 1,44 mld. Kč vlastního majetku.

Z vyplněných odpovědí nevyplýval počet PO z OŠMS a OSV, které mají vypůjčený nebo pronajatý nemovitý majetek od třetích stran. Pomocí Majetkových zásad zřizovatel vymezil procesy, které se bezprostředně týkají všech druhů majetku. Ale například u PO v gesci OZ došlo v minulosti k porušení nastavených postupů nabývání majetku. Doporučujeme zřizovateli prověřit operace týkající se majetku souvisejícího s PO a nastavení vztahů mezi PO a zřizovatelem způsobem, kterým zřizovatel získá větší přehled o majetku PO.

Jako jeden z mála zřizovatelů má Kraj Vysočina vytvořený pasport majetku. Za to mu náleží pochvala. Při provádění oprav by se měly PO řídit zřizovatelem schváleným plánem oprav, viz Majetkové zásady. Stejný dokument specifikuje, že opravy do 500 000 Kč bez DPH může PO provádět bez souhlasu zřizovatele. Chápeme, že pro PO, které nakupují často v mnohem větším měřítku než ostatní (KSUSV, nemocnice), by bylo získávání souhlasu zřizovatele zdlouhavé a i pro samotného zřizovatele administrativně zatěžkávající. Doporučujeme analyzovat riziko spočívající pro zřizovatele v opravách pod 500 000 Kč, následně případně rozdělit PO do 2 skupin a pro každou určit odlišnou hranici, do které není nutné získat souhlas zřizovatele se zamýšlenou opravou. Při zpracování návrhu plánu údržby a oprav musí PO spolupracovat s příslušnými odbory Krajského úřadu Kraje Vysočina. Je vhodným modelem situace, kdy PO musí kromě zřizovatelského odboru komunikovat i s Odborem majetkovým Krajského úřadu Kraje Vysočina.

Doporučujeme provést analýzu, zda je příznivější stávající model sledování doplňkové činnosti jako celku, nebo zda by nebylo vhodné rozdělit DČ dle jednotlivých okruhů činností například pomocí zavedení různých hospodářských středisek. V případě, kdy je jeden okruh hospodářské činnosti ztrátový, bude mít zřizovatel dostatek informací pro optimalizaci zisku z doplňkové činnosti jako celku. Jednotná účetní analytika pomůže k lepšímu sledování, vyhodnocování a benchmarkingu PO navzájem.

Sledování, zda PO provádí zúčtování nekrytých investičních fondů, je dobrou praxí. Zřizovatel tak činí.

Současné nastavení evidence a řízení dotací je totožné s evidencí a řízením projektů tak, jak je definováno v Pravidlech Rady Kraje Vysočina k projektovému řízení příspěvkových organizací. Projektem se pro tento účel rozumí akce, která je spolufinancována ze Strukturálních fondů ES (OPLZZ, ROP, OPVK atd.) nebo komunitárních programů (Erasmus, Comenius atd.) nebo vyhlášených grantových programů ústředních orgánů státní správy nebo dotace z obce nebo z jiných veřejných či

soukromých zdrojů. Přehled zřizovatele o dotacích, se kterými jeho PO pracují, se jeví být dobrý. Co se ukazuje jako dobrá praxe, je zavedení kontrolního mechanismu včasného podání žádosti o dotaci. V současnosti má zřizovatel zaměstnance, který podání žádostí sleduje pro OSV, konkrétně u dotací plynoucích z MPSV. Včasné podání dotací, které plynou z jiného zdroje než z MPSV, nejsou momentálně sledovány, což pro PO, potažmo pro zřizovatele, představuje riziko. Za formální správnost žádosti o dotaci odpovídá PO. V systému MPSV zřizovatel kontroluje podané žádosti, u jiných dotačních titulů by bylo vhodné zavést stejnou důslednost. Zřizovatel již aplikoval dobrou praxi vyhodnocování délky udržitelnosti při schvalování dotačního záměru. V Pravidlech 10/11 nejsou specificky vyjmenována kritéria, která jsou pro schvalování důležitá. Doporučujeme do čl. 4 (Předběžný záměr), odstavce 3 vložit specifikaci požadavků, které by měl posuzovaný materiál obsahovat, jako jsou například:

- Ocenění obnovitelnosti projektu (ne pouze délku udržitelnosti),
- Představení dalších variant, kterými lze dospět ke stejnému cíli, jako má schvalovaný projekt,
- Ocenění dalších variant,
- Předložení způsobu likvidace projektu,
- Ocenění likvidace projektu,
- Vyčíslení dalších „skrytých“ nákladů projektu.

Je chvályhodné, že musí PO informovat zřizovatele o všech projektech nehledě k finanční výši projektu. Naopak jako rizikové se může jevit nesledování plnění podmínek dotačních titulů. Z nesplnění podmínek poskytovatele dotace může plynout PO, potažmo zřizovateli, dodatečný náklad, se kterým nebylo ve schvalovací fázi projektu (dotace) počítáno. Za aplikování dobré praxe můžeme považovat skutečnost, že PO informují zřizovatele o prováděných kontrolách poskytovatele dotačního titulu. Až na 2 případy v rámci OSV lze konstatovat, že čerpání dotací probíhá v rámci podmínek nastavených dotačními tituly a nebylo zapotřebí vracet finance poskytovatelům dotací.

10.4 Doporučení

- U prvku Majetek komponenty č. 2 doporučujeme **audit majetku**.
- U všech prvků komponenty č. 2 doporučujeme **implementaci** popsaných kroků za účelem dosažení cílového stavu.

1) Rozpočetnictví

- a. Vyhodnotit zavedení nového konceptu tvorby střednědobých plánů v PO a případně nedostatky revidovat v závislosti na strategických plánech zřizovatele.
- b. Aktualizovat každoročně střednědobé ekonomické výhledy hospodaření PO v souladu s metodikou.
- c. Vytvářet roční rozpočet PO na základě střednědobého ekonomického výhledu se zahrnutím plánu tvorby a použití fondů PO.

- d. Rozdělit rozpis výdajů v plánu činnosti PO na výdaje mandatorní a rozvojové. Formalizovat kritéria poskytování příspěvku na provoz a investičního příspěvku (např. v Zásadách) u rozvojových výdajů tak, aby dostal zřizovatel do ruky nástroj k omezování potenciálního neohospodárného utrácení financí (např. ke konci účetního období).
- e. Metodicky doporučit kritéria efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti PO. Tato kritéria jsou zřizovatelem doporučena před sestavením návrhu rozpočtu a jsou oznámena PO. Možnost regulace požadavků PO (investiční a provozní příspěvek) na rozpočet.
- f. Analyzovat, zda je celková výše hodnot porušení rozpočtových kázní zanedbatelná, nebo naopak, jestli je třeba věnovat jednotlivým porušením rozpočtové kázně větší pozornost a snažit se je eliminovat.

2) Účetnictví & Doplnková činnost

- a. U vybrané skupiny PO provést ověření účetních závěrek, které přinese ujištění, že obraz účetnictví PO je poctivý a věrný. Navazujícím krokem je vytvoření metodického dokumentu, který eliminuje budoucí problematiku operace identifikované pomocí ověření účetních závěrek. Neméně důležitou fází je důsledná metodická a kontrolní činnost v průběhu účetního období, která zajistí zřizovateli jistotu, že jím schvalované účetní závěrky jsou v pořádku.
- b. Doplnit jednotnou účetní analytiku o metodiku účtování, pomocí které budou definovány všechny analytické účty s jednoznačným určením jejich použití (např. použitím konkrétních příkladů).
- c. Analyzovat současný stav sledování doplňkové činnosti jako celku a zvážit, zda nebude pro zřizovatele výhodnější nastavit sledování po jednotlivých okruzích (např. pomocí hospodářských středisek), které umožní identifikaci možného ztrátového okruhu a maximalizuje zisk z doplňkové činnosti využitelný pro podporu hlavní činnosti PO.
- d. Provádět namátkové kontroly, které budou prověřovat správné rozdělování nákladů na hlavní a doplňkovou činnost.

3) Majetek

- a. Provést audit majetku, ve kterém se:
 - I. Analyzuje způsob vzniklého porušení nastavených postupů nabývání majetku v OZ a ověří se přijatá opatření.
 - II. Prozkoumá reálná nutnost pronajímat a vypůjčovat majetek od třetích stran.
 - III. Prověří ekonomická výhodnost pronajímání a vypůjčování majetku od třetích stran.
 - IV. Namátkově zkontroluje aktuálnost pasportizace majetku.
- b. Pokračovat v nastoleném trendu správy majetku zřizovatele pomocí:
 - I. Analýz udržitelnosti majetku.
 - II. Zpřesňování plánů oprav.
 - III. Hledání dalších zdrojů.

IV. Zapojení elektronických nástrojů (matematický model posuzování stavu majetku) tam, kde bude zřizovatel spatřovat význam.

- c. Analyzovat riziko spočívající pro zřizovatele v opravách pod 500 000 Kč, následně případně rozdělit PO do 2 skupin a pro každou určit odlišnou hranici, do které není nutné získat souhlas zřizovatele se zamýšlenou opravou.
- d. Zajistit průběžnou aktualizaci pasporty majetku, aby nedošlo k jeho zastarání.

4) Dotace

- a. Nastavit plošně (tedy i mimo dotace z MPSV) proces kontroly včasného podání žádosti o dotaci.
- b. Zavést plošně (tedy i mimo dotace z MPSV) kontrolu žádosti o dotace z hlediska formální správnosti a úplnosti všech náležitostí uvedených v podmínkách poskytovatele dotace.
- c. Vložit do Pravidel 10/11 čl. 4 (Předběžný záměr), odstavce 3 rozšířenou specifikaci požadavků, které musí materiál posuzovaný zřizovatelem obsahovat.
- d. Při tematicky zaměřených veřejnosprávních kontrolách doporučujeme se zaměřit na plnění podmínek dotačních titulů za účelem eliminace rizik neproplacení původně zamýšleného objemu financí poskytovatelem dotačního titulu (ten by případně musel dodat zřizovatel).

11 Komponenta č. 3 – Nákupní procesy

11.1 *Současný stav komponenty*

11.1.1 Prvek 3.1 - Veřejné zakázky

Ve vztahu k PO zřizovatel upravuje zadávání veřejných zakázek v Pravidlech Rady Kraje Vysočina pro zadávání veřejných zakázek v podmínkách Kraje Vysočina a příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina, jejichž rámcové posouzení je uvedeno v kapitole 8.6 této zprávy. Pro PO upravují pouze proces zadávání VZMR, a to jen formou odkazu na postup zřizovatele pro zadávání VZ. Pro podlimitní a nadlimitní VZ zadávané PO obsahují toliko odkaz na zákon.

Centrální evidence smluv je pouze částečně povinná. Zřizovatel kontroluje, zda byl vybrán správný druh zadávacího řízení, monitoruje, zda jsou zveřejňovány výsledky zadávacího řízení, v rámci ad hoc kontrol sleduje, zda nedochází k rozdělování předmětu VZ. Ne u každé VZ jsou stanovena kritéria hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. U VZ nad 500.000,- Kč zřizovatel prověřuje dodržení zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace a má svého zástupce v komisích. Procesu tvorby zadávacích podmínek a schvalování zadávací dokumentace se zřizovatel účastní u VZ nad 500.000,- Kč. Zřizovatel nemá přehled o VZ plánovaných na další období.

11.1.2 Prvek 3.2 - Centralizované zadávání

Zřizovatel vystupuje jako centrální zadavatel pro své PO v případě komodit vybraných na základě provedené analýzy. Jde o následující komodity: elektřina, plyn, telekomunikační služby, nákupy vybraného spotřebního materiálu, videokonference.

Zřizovatel nemá zaveden proces výběru komodit, produktů a služeb, které budou předmětem centralizovaného zadávání v budoucnu. Základním kritériem pro výběr komodit je dosažení významných úspor (finančních, časových a organizačních). Záměr na realizaci VZ je ve většině případů stanoven direktivně, v některých případech v součinnosti s PO (vždy ve zdravotnictví). Druh zadávacího řízení a kritéria hodnocení jsou výsledkem spolupráce centrálního zadávání a PO.

Elektronický nástroj pro sběr požadavků potenciálních předmětů VZ zadávaných centrálně ani elektronické zadávání nejsou zavedeny. Plánuje se zavedení elektronického tržiště. Profil zadavatele poskytuje zřizovatel i pro jeho PO.

11.1.3 Prvek 3.3 - Investice

Oblast investic je upravena v rámci Zásad zastupitelstva Kraje Vysočina o vymezení majetkových práv a povinností příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina, jejichž rámcové posouzení je obsaženo v kapitole 8.5 této zprávy.

V současné době má 10 PO (3 z odboru zdravotnictví, 7 z odboru kultury) uzavřenou smlouvu o půjčce nebo o úvěru po předchozím písemném souhlasu zřizovatele. Rozhodování zřizovatele o poskytnutí souhlasu se smlouvou probíhá individuálně podle potřeb, ad hoc.

Návratná finanční výpomoc byla poskytnuta (k datu 30. 6. 2012). Průběh poskytování návratné finanční výpomoci není standardizován, kritéria nejsou stanovena.

PO mohou ve výjimečných případech pořizovat majetek na splátky nebo pomocí smlouvy o nájmu s právem odkupu vždy po předchozím písemném souhlasu Rady. Kontrola nákupu je pak prováděna v rámci veřejnosprávních kontrol. Nejsou popsána kritéria, na základě kterých zřizovatel rozhoduje o udělení souhlasu. Stejně tak není popsán postup podání žádosti o nákup majetku na splátky.

Některé PO drží cenné papíry a to z doby přechodu zřizovatelství na kraj. Zásady stanoví, že přijímat cenné papíry jako protihodnotu za své pohledávky vůči jiným subjektům lze jen na základě souhlasu zřizovatele. PO není oprávněna nakupovat cenné papíry.

PO zajišťuje opravy do 500.000,- Kč sama. Zřizovatel schvaluje plán oprav a údržby majetku PO. PO mohou realizovat úhradu provozních nákladů z jiného zdroje než je provozní příspěvek, podrobnosti upravují Zásady.

11.2 Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení

„Cílový stav“ představuje vhodné nastavení komponenty/prvku, ke kterému by se měl zřizovatel přiblížit. Je jen na rozhodnutí zřizovatele, nakolik se s dále definovaným cílovým stavem ztotožní a které kroky k jeho dosažení podnikne.

„Přínos cílového stavu“ představuje pro zřizovatele potenciál, který skýtá implementace kroků vedoucích k popsanému cílovému stavu.

„Rizika nezavedení“ představují obtíže, které mohou nastat při nezavedení (alespoň částečném) cílového stavu komponenty/prvku.

3.1 Veřejné zakázky

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Existuje dokument vydaný zřizovatelem, který upravuje proces zadávání veřejných zakázek jeho PO. Zřizovatel stanoví finanční limit, po jehož překročení je PO povinná informovat svého zřizovatele o záměru vypsát výběrové řízení.	Sjednocení procesu zadávání veřejných zakázek ulehčí kontrolu ze strany zřizovatele. Zřizovatel může vyhodnotit rizika, které pro něj přinese veřejná zakázka nad stanovený limit zejména s ohledem na udržitelnost a provozní náklady, které z realizace jejího předmětu vyplynou. Zřizovatel by do jisté míry měl být schopen svým dohledem na zadávání veřejných zakázek a svým případným souhlasem s postupem PO, garantovat soulad postupu PO s legislativou upravující zadávání veřejných zakázek.	Nesoulad s legislativou a možnost dostat sankci od orgánů odpovědných za provádění kontroly zadávání veřejných zakázek. Neodůvodněné náklady na nerealizovaná výběrová řízení nebo výběrová řízení nedostatečně zadaná. Nečekané zatížení rozpočtu zřizovatele při neschopnosti PO hradit provozní náklady na pořízenou investici.
2	Jsou stanovena pravidla pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu s ohledem na dosažení účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti vynakládání veřejných prostředků se zřetelem na zachování určité míry autonomie a plné odpovědnosti PO při zadávání veřejných zakázek.	Nastavení jednotného procesu zadávání veřejných zakázek ulehčí kontrolu zřizovatele nad dodržováním legislativy (zejména § 6 zákona o veřejných zakázkách, a zákona o finanční kontrole). Vytvoření vlastních mechanismů kontroly zakázek malého rozsahu, které v celostátním objemu peněžních prostředků vynakládaných na plnění pořizované dle zákona o veřejných zakázkách představuje polovinu ročního objemu na všechny uskutečněné veřejné zakázky. Nastavení kontrolních mechanismů tam, kde je zákon neupravuje a současné zohlednění potřeb zřizovatele s důrazem na efektivnost systému zadávání veřejných zakázek malého rozsahu a dodržování nastavených legislativních pravidel.	Realizace veřejných zakázek malého rozsahu, které nejsou v souladu s principy 3E může vést k nevhodnému, neefektivnímu a neúčelnému využívání veřejných prostředků poskytovaných z rozpočtu zřizovatele.

3.2 Centralizované zadávání			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel by měl mít zmapované komodity, které je vhodné soutěžit centralizovaně - kde je možno tímto postupem dosáhnout úspor a které komodity jsou takto "vysoutěžitelné" (v některých případech není centralizace možná z důvodu odporu trhu, ač by jinak mohlo být úspor dosaženo).	Úspora zejména provozních nákladů.	Výběr nevhodné komodity pro centralizované zadávání bude znamenat zbytečně vynaložené náklady pro realizaci centralizovaného zadávání. Vyšší náklady na realizaci centralizovaného zadávání než úspora, kterou přinese.
2	Předmět veřejné zakázky u centralizovaného zadávání by měl být formulován ve spolupráci mezi centrálním zadavatelem a PO, přičemž zadávací podmínky by měly projít kontrolou centrálního zadavatele i PO účastnících se centralizovaného zadávání tak, aby byl zajištěn výběr komodit opravdu odpovídajících potřebám všech zúčastněných, a zároveň zadávací podmínky musí zohlednit specifické podmínky jednotlivých zadavatelů (odlišné obchodní podmínky, je-li to třeba, speciální požadavky na předmět apod.). Zadávací podmínky by měly být odsouhlaseny všemi zúčastněnými stranami tak, aby si byly všechny strany vědomy svých závazků a odpovědností za výsledek.	Možnost využití zkušeností ze zadávacích řízení, které pro vybranou komoditu realizovaly jednotlivé PO. Vyšší míra přijetí konceptu centralizovaného zadávání ze strany PO.	Nevhodné nastavení obchodních podmínek pro realizaci zakázek zadávaných centralizovaně, např. nezohlednění dodacích podmínek, logistiky, nastavení reklamačního procesu.
3	Zadavatel - zřizovatel by měl mít provedenou analýzu jaké el. nástroje pro zadávání VZ jsou na trhu dostupné a zároveň by měl mít zanalyzováno, jaké jsou potřeby jeho a jeho PO ve vztahu k elektronickému zadávání.	Vhodně zvolený elektronický nástroj přináší úsporu času i provozních nákladů jak zřizovatele tak jeho PO.	Nezhodnocení všech specifík může přinést vyšší náklady na administrování nevhodně zvoleného elektronického nástroje.

3.2 Centralizované zadávání

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
4	Vztahy mezi CZ a PO by měly být nastaveny tak, aby byla přesně stanovena dělba činností a odpovědností v rámci centralizovaného zadávání. V ideálním případě by měl existovat útvar CZ, který by zastřešoval činnosti v rámci centralizovaného zadávání v oblasti analýzy vhodnosti CZ, nastavení podmínek konkrétních VZ v souladu s legislativou, měl poradní funkci ve vztahu k PO (nejen v rámci CZ, ale i u VZ zadávaných samostatně PO).	Jednotné řízení a metodická pomoc při zadávání všech veřejných zakázek. Možnost šíření dobré praxe. Vytvoření prostoru pro sběr návrhů na rozšíření komodit pořizovaných centrálně.	Prodloužení doby realizace zadávacího řízení nebo doby řešení problémů, které se vyskytnou v důsledku nedostatečně nastavené komunikace mezi CZ a PO, např. když nejsou stanoveny odpovědné osoby na obou stranách.

3.3 Investice

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	V zájmu transparentního rozhodování by měl zřizovatel předem stanovit postup udělování souhlasu s poskytnutím půjčky nebo úvěru a zejména kritéria, na základě kterých bude souhlas udělen. Součástí postupu by měli být i lhůty a způsob předkládání dokladů důležitých pro rozhodnutí zřizovatele. Stejným způsobem by mělo být ze strany zřizovatele ošetřeno poskytování návratných finančních výpomocí, nákupy na splátky, nebo nákup CP. Dle specifik konkrétního zřizovatele a jeho PO lze zvážit různé režimy pro různou výši finančního plnění spojeného s investicí.	Spolurozhodování zřizovatele o významných majetkoprávních skutečnostech umožňuje zřizovateli zvážit všechny dopady a rizika zamýšlené investice s dostatečným předstihem. Stanovení odpovědností ulehčuje vymáhání plnění stanovených postupů.	Neodborná péče při uzavírání smluv o půjčkách nebo úvěrech, může mít závažný dopad na rozpočet zřizovatele (v důsledku vyhodnocení nákladů na provoz předmětu investice), nebo může vyústit v nutnost PO zrušit. Zrušení PO ze strany zřizovatele, může mít závažné hospodářské následky, a to zejména z důvodu, že na zřizovatele po zrušení PO přecházejí její pohledávky, ale zejména závazky, které mohou výrazně a neplánovaně zatížit rozpočet zřizovatele.

3.4 Jiné zdroje

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	O opravách prováděných na majetku, který je ve vlastnictví, správě nebo užívání PO by měl být zřizovatel informovaný před jejich provedením, od určitého předem stanoveného limitu, by měly být opravy prováděny s jeho výslovným souhlasem nebo samotným zřizovatelem. Zřizovatel by měl předem stanovit kritéria rozhodování o způsobu financování oprav a údržby.	Povinnost informovat zřizovatele před uskutečněním plánované opravy mu umožní zhodnotit přínosy a rizika před tím, než budou na opravu vynaloženy finanční prostředky.	Vyšší provozní náklady na zajištění opravy. Nastavení tohoto procesu závisí od nastavení procesního řízení a zadávání veřejných zakázek v rámci vztahů mezi zřizovatelem a PO. Tyto systémy by měly být vzájemně propojeny, aby nedocházelo k duplicitám v plnění informačních povinností nebo ve schvalovacím procesu.

11.3 Vyhodnocení komponenty

Zřizovatel se účastní zadávacího řízení a vykonává dohled nad zadáváním veřejných zakázek od hodnoty 500.000,- Kč. Pomocí elektronického nástroje (KEVIS) jsou evidovány zadávané veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou nad 200.000,- Kč. Zřizovatel nekonkretizoval průběh zadávacího řízení u podlimitních a nadlimitních VZ zadávaných jeho PO. Postup pro VZMR je řešen jen odkazem na úpravu vztahující se na zřizovatele. Přitom je zde několik finančních limitů, na základě kterých jsou stanoveny různé stupně povinností. Je zde riziko, zda proces zadávání veřejných zakázek je vhodně nastaven, zda není administrativně příliš náročný a zda splňuje účel ochrany veřejných prostředků, za kterým byl vytvořen. Proto doporučujeme provést audit nastavení systému zadávání veřejných zakázek PO. Dále je dobrou praxí konkretizace postupů přímo pro potřeby PO, která zpřehlední systém zadávání VZ, který je již z povahy věci složitý a to zejména v důsledku různých procesních úprav (zákon o veřejných zakázkách, Pravidla Rady, pokyny k jednotlivým fondům).

Centrální zadávání je zavedeno pro vybrané komodity. Doporučujeme v tomto trendu pokračovat a rozšířit seznam komodit, které jsou nakupovány centrálně a za tímto účelem provést analýzu dalších vhodných komodit a služeb. Doporučujeme zvážit možnost využití širokého spektra elektronických nástrojů, které by centralizované zadávání zjednodušily a zefektivnily. Při výběru vhodného nástroje doporučujeme zohlednit připravované změny legislativy na celostátní úrovni. Dále příležitost pro zlepšení vidíme zejména v oblasti komunikace s představiteli PO nad rozšiřováním seznamu těchto komodit, což povede ke snížení provozních nákladů, proto doporučujeme zavést proces výběru komodit, produktů a služeb, které jsou vhodné pro centralizované zadávání. Je dobrou praxí, aby se procesu výběru komodit aktivně účastnily i zástupci PO, resp. aby při výběru komodit a služeb pro centralizované zadávání byly zohledněny jejich potřeby a očekávání.

Nejsou popsány konkrétní postupy a kritéria rozhodování zřizovatele při poskytování souhlasu o půjčce nebo o úvěru, o poskytnutí návratné finanční výpomoci, ani o nákupu majetku na splátky nebo pomocí smlouvy o nájmu s právem odkupu. Rozhodování probíhá ad hoc, i když podle zažitých postupů, je zde riziko nerovného a diskriminačního přístupu ze strany zřizovatele vůči PO a riziko opomenutí celokrajských zájmů a strategií rozvoje jednotlivých veřejných služeb. Proto v souladu s dobrou praxí doporučujeme zavedení standardizovaných postupů.

11.4 Doporučení

- U prvku Veřejné zakázky komponenty č. 3 doporučujeme **audit**, který se přesvědčí o kvalitě nastavení systému veřejných zakázek.
- U ostatních prvků komponenty č. 3 doporučujeme **implementaci** popsaných kroků za účelem dosažení cílového stavu.

1) Veřejné zakázky

- a. Provést audit nastavení systému zadávání veřejných zakázek příspěvkovými organizacemi, který:
 - I. Prověří soulad procesů souvisejících se zadáváním veřejných zakázek s legislativou, a zda jsou poskytovány dostatečné podklady pro kontrolu nakládání s veřejnými prostředky ze strany zřizovatele;
 - II. Prověří postup při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, zejména z pohledu dodržování finančních limitů a způsobu provádění výběru dodavatele;
 - III. Prověří vykonávání procesů na jednotlivých PO a vyhodnotí rozdíly, které mezi PO jsou v kvalitě, rozsahu a vysoutěžených cenách.

2) Centralizované zadávání

- a. Zavést proces výběru komodit, produktů a služeb, které budou předmětem centralizovaného zadávání,
- b. Analyzovat další komodity, produkty a služby využitelné pro centralizované zadávání,
- c. Pokračovat ve využívání centralizovaného zadávání,
- d. Využívat elektronické nástroje pro zefektivnění centrálního zadávání s ohledem na celostátní záměry a koncepce.

3) Investice

- a. Definovat proces postupu podávání žádostí a kritéria rozhodování zřizovatele při:
 - poskytování souhlasu o půjčce nebo o úvěru,
 - o poskytnutí návratné finanční výpomoci,
 - o nákupu majetku na splátky nebo pomocí smlouvy o nájmu s právem odkupu.

12 Komponenta č. 4 - Personální řízení

12.1 Současný stav komponenty

12.1.1 Prvek 4.1 - Hodnocení ředitelů

Zřizovatel schválil a uvedl v platnost cca tři měsíce před uzavření objednávky na Pre-audit nová pravidla hodnocení ředitelů PO. Tato pravidla jsou sice účinná až od 1. 1. 2014, přesto zde nejsou popisovány staré postupy hodnocení ředitelů PO, které byly pro každé odvětví jiné.

Zřizovatel hodnotí ředitele PO standardizovaným postupem. Nově jsou schválená pravidla Rady Kraje Vysočina o hodnocení ředitelů příspěvkových organizací zřizovaných krajem (dále jen Pravidla hodnocení). Tato pravidla jsou platná od data schválení tj. 11. 9. 2012, ale jejich účinnost je odsunutá až na rok 2014. Rok 2013 je rokem přechodným, ve kterém se dokončuje proces hodnocení dle kritérií nastavených jednotlivými zřizovatelskými odbory pro své PO. Pravidla hodnocení poměrně přesně stanovují proces a systém hodnocení, jeho obsah i výstupy z něj. Hodnocení, až na definované výjimky, probíhá 1x za 12 měsíců a je vždy hodnocena celá perioda. Hodnocení poskytuje ředitelům zpětnou vazbu k jejich výkonům a naplňování cílů PO. Výstupy hodnocení poskytují řediteli plán dalšího osobního rozvoje, stanovení dílčích cílů a identifikaci rizik v manažerské práci ředitele PO. Pro zřizovatele poskytuje možnost úpravy osobního příplatku ředitele. Mimořádné odměny ředitelům nejsou vypláceny na základě hodnocení. Podklady pro jednání jsou připravovány jak řediteli samotných PO (stručné sebehodnocení, výčet úspěchů a neúspěchů, záměry do dalšího období atp.), tak jsou získávány od zřizovatelských odborů, z komunikačního portálu PO či datového skladu Kraje Vysočina.

Vzory pro hodnocení dle Pravidel hodnocení jsou vždy rozděleny stupnicí 1 až 10, přičemž 1 znamená nejhorší možné hodnocení a 10 nejlepší možné hodnocení. Jako pomůcka pro ohodnocení je u vybraných z níže uvedených oblastí připojen popis extrémních hodnot na obou stranách stupnice.

Výkonová a kvalitativní kritéria hodnocení ředitele PO:

- a) předpoklady odborné, manažerské, všeobecné,
- b) další osobní předpoklady (zkušenosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti),
- c) strategické řízení a plánování,
- d) personální řízení příspěvkové organizace,
- e) naplňování základních manažerských funkcí včetně kontroly,
- f) pracovní aktivita, iniciativa,
- g) řízení hlavní činnosti příspěvkové organizace, ostatních činností (zejména činností podpůrných),
- h) řízení hospodaření a správy majetku příspěvkové organizace,
- i) řízení případné doplňkové činnosti příspěvkové organizace,
- j) komunikace a spolupráce se zřizovatelem,
- k) vztah ke klientům, partnerům, budování a ochrana dobrého jména příspěvkové organizace a jejího zřizovatele.

Dále přílohy obsahují i vzor závěrečné zprávy o hodnocení, které obsahuje.

- a) výsledky z hodnocení kvalitativních a výkonových ukazatelů výstupů práce ředitele (průměry známek členů hodnotícího týmu, poznámky z hodnotících archů členů hodnotícího týmu, je-li to k okomentování hodnocení třeba),
- b) hodnocení plnění osobních pracovních cílů ředitele z minulého období,
- c) stanovení osobních pracovních cílů pro další období, které jsou stanoveny na základě dohody členů hodnotícího týmu,
- d) návrh závěru z hodnocení, který je stanoven na základě dohody hodnotícího týmu
- e) stanovisko hodnoceného ředitele příspěvkové organizace k návrhu závěru z hodnocení.

Výše uvedené hodnocení je navázáno na odměňování ředitelů. Odměňování však bude dle nových pravidel hodnocení navázáno na osobní příplatek, nikoliv na přidělení odměn, jak tomu bylo do současné doby.

12.1.2 Prvek 4.2 - Vzdělávání

Plány osobního rozvoje ředitelů nejsou na většině PO Kraje Vysočina vypracovávány (výjimku tvoří odbor sociálních věcí, kde všichni ředitelé dle dosud platných Pravidel Rady Kraje Vysočina upravující hodnocení a řízení výkonu funkce ředitelů zařízení sociálních služeb zřizovaných Krajem Vysočina, předkládají plány osobního rozvoje na kalendářní rok). Je možné, že v některých PO jsou vypracovávány individuálně, ale zřizovatel o nich není informován. Nepodílí se na jejich zpracování ani na případné koordinaci plánů ředitelů v rámci celé skupiny PO. Zřizovatel nevstupuje do schvalování finančně náročných operací, pokud není PO přímo požádán a nežádá o přidělení finančního příspěvku na vzdělávání (např. studia MBA nebo školního vzdělávání). Komplexně nejsou sledovány náklady na vzdělávání a míra jeho dopadu na činnost organizace. Pouze dopad je sledován nepřímo prostřednictvím hodnocení ředitele a jeho manažerského rozvoje v rámci jeho osobního hodnocení. Nicméně ani takovéto nepřímé sledování není komplexní a zřizovatel z něj nevyvozuje žádné závěry (porovnáváním mezi jednotlivými PO).

Nová pravidla hodnocení stanovují, že k výstupu z hodnocení je stanovován plán hlavních osobních úkolů ředitele na další období. Ten samozřejmě zahrnuje i osobní rozvoj ředitelů a případné naplnění plánu je sledováno v následujícím hodnocení. Je však plně v kompetenci ředitelů PO, jestli si na základě výsledku hodnocení jejich činnosti zajistí patřičné vzdělávání (školení) pro zvýšení své odbornosti, nebo si pouze přečtou odbornou publikaci či své vzdělání doplní jinak.

PO z gesce OZ a OSV sledují rozvoj nižších pracovníků PO a to z pozice registrujícího orgánu. Motivace ředitelů ke zlepšování vzdělávání podřízených pracovníků je v rámci hodnocení ředitelů v komponentě personální řízení jako jeden z doporučených bodů.

V současné chvíli neexistuje závazný plán pro vytvoření týmu odborníků v celokrajském měřítku, kteří by fungovali v rámci celé skupiny organizací. Lokálně jsou na jednotlivých odborech zřizovatele vybráni specialisté, kteří poskytnou PO metodickou pomoc v jim určených oblastech.

12.1.3 Prvek 4.3 - Výběrová řízení

Obsazování místa ředitele PO není standardizováno vnitřním předpisem, ale postup vykonávání je obecně znám. U školských PO je postup definován a vyžadován vnější legislativou (školský zákon). Postupy, které by jednotně stanovil zřizovatel, nebyly v rámci Pre-auditů předloženy. Kvalifikační kritéria vycházejí ze zákonem stanovených požadavků, ale nejsou nikde formalizovány. Pro jednotlivá výběrová řízení stanovuje kvalifikační kritéria věcně příslušný odbor a odbor lidských zdrojů. Kritéria jsou pro každé odvětví jiná. V rámci hodnocení jednotlivých nabídek na místo ředitele dochází k ověřování pozvaných kandidátů např. písemnými testy, ústním pohovorem, či psychologickým pohovorem. V některých případech jsou ověřovány i předchozí zkušenosti u jiného zaměstnavatele. Základní povinnosti ředitele jsou obsaženy v Pravidlech Rady Kraje č. 7/12. Kraj nemá vydán obecný dokument, který by konkretizoval jmenování ředitelů PO.

12.1.4 Prvek 4.4 - Odvolávání ředitelů PO

Zřizovatel nemá definovaná kritéria, na základě kterých může docházet k odvolávání ředitelů. Při odvolávání se vychází jen z obecně platných právních předpisů (zákoník práce, školský zákon apod.). V minulosti (posledních pět let) došlo k odvolání ředitelů PO pěti organizací z důvodu pochybení ve finančním hospodaření, vedení účetnictví a porušování zákoníku práce. Výsledky veřejnosprávních kontrol, které prověřují mimo jiné hospodaření PO, mají vliv na setrvání ředitele ve funkci. Po výsledku kontroly došlo k bezprostřednímu odvolání jednoho ředitele PO z gesce OZ a jeden ředitel PO ze školství byl odvolán po šetření stížnosti, která se ve výsledku ukázala jako důvodná.

12.1.5 Prvek 4.5 - Metodická podpora ze strany zřizovatele pro PO

Metodická podpora je poskytována přes Portál PO. Informace o možnosti čerpání metodické pomoci jsou obvykle předávány na poradách s řediteli PO, případně pomocí portálu ve formě aktuality o přidání metodických materiálů. K jednotlivým problematikám jsou na krajském úřadě vymezeny kontaktní osoby, které na dotazy pracovníků z PO odpovídají. Po určité době jsou vystaveny dotazy ve formátu PDF na portál PO ke stažení pro všechny PO. Metodická doporučení k vysvětlení obecných průřezových zákonů (zákoník práce, majetek, účtování) inicializuje sám zřizovatel a vystavuje je na webových stránkách kraje. V případě potřeby nového metodického doporučení iniciovaným organizací je požadavku obvykle vyhověno a zřizovatel vytvoří obecný dokument pro všechny PO.

12.1.6 Prvek 2.6 - Personální controlling a podpora personálních procesů

Personální controlling téměř není zaveden, pouze velmi ojediněle. Pracovněprávní oblast podřízených zaměstnanců je plně v odpovědnosti ředitelů jednotlivých PO. Není prováděn systematický benchmarking mezi jednotlivými PO v této problematice, nejsou hodnoceny ani monitorovány žádné procesy. Záměrem zřizovatele je tuto oblast rozvíjet. Zřizovatel poskytuje individuální konzultace při nastavení personálních procesů na PO, ale probíhají spíše sporadicky. Proces není nikde systémově ukotven. Objeví-li se příklad dobré praxe, zřizovatel s ním seznámí ostatní ředitele PO. Kromě návaznosti na hodnocení ředitelů

PO není zřizovatelem doporučované zavedení dobré praxe nijak systematicky vyhodnocováno.

12.2 Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení

„Cílový stav“ představuje vhodné nastavení komponenty/prvku, ke kterému by se měl zřizovatel přiblížit. Je jen na rozhodnutí zřizovatele, nakolik se s dále definovaným cílovým stavem ztotožní a které kroky k jeho dosažení podnikne.

„Přínos cílového stavu“ představuje pro zřizovatele potenciál, který skýtá implementace kroků vedoucích k popsanému cílovému stavu.

„Rizika nezavedení“ představují obtíže, které mohou nastat při nezavedení (alespoň částečném) cílového stavu komponenty/prvku.

Prvek č. 4.1 - Hodnocení ředitelů PO			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Je nastaven jednotný a srozumitelný systém hodnocení ředitelů PO s jasně danými kritérii, s pravidelným vyhodnocováním a zpětnou vazbou pro hodnoceného ředitele PO.	Systém hodnocení je objektivní a jednotný, lze tedy vzájemně porovnávat výkony jednotlivých ředitelů PO. Pravidelným hodnocením s nastavenými pravidly dosáhneme sjednoceného způsobu hodnocení pracovních výkonů.	Rizikem nezavedení hodnocení je nemožnost koordinovat a ovlivňovat chod jednotlivých PO v rámci jejich činností.
2	V rámci výsledků hodnocení ředitelů jsou přijímány závěry a opatření, výstupy umožňují vyzdvihnout klady a zápory práce a na výstupy je navázána možnost dalšího rozvoje. Všechny výstupy jsou srovnávány v delších časových řadách.	Přínosem dobře nastaveného hodnocení se zpětnou vazbou je stabilizace a postupné zlepšování činnosti, koordinace propojení cílů PO s cíli ředitele PO, zlepšená komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem PO, koordinace směřování PO.	Hodnocení bez výsledku a návrhu opatření do dalších let je hodnocení s velkým rizikem. Přináší práci, nepřináší užitek. Hodnocení není pro ředitele přínosné a je bráno jako další administrativní zátěž.
3.	Hodnocení ředitelů je provázáno se systémem odměňování jasně definovanými kritérii, která jsou stejná a dostupná pro všechny ředitele PO. Kritéria jsou měněna v závislosti na potřebách a vycházejí z vývoje identifikovaných potřeb.	Provázanost na systém odměňování přináší motivační faktor do práce ředitelů PO a je pravděpodobné, že tyto výkony budou vyšší. Plněním nastavených parametrů se splňuje podmínka kvalitní veřejné služby.	Neprovázaností systému odměňování a systému hodnocení se nedosáhne požadovaných výsledků. Riziko nezavedení tohoto stavu je, že v rámci hodnocení nebude nástroj na ředitele PO, jak ho donutit k výkonu námi požadovaných činností.

Prvek č. 4.2 - Vzdělávání

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	<p>Ředitelům PO jsou stanoveny roční rozvojové plány vzdělávání, aktivně se na plánech rozvoje podílejí a jsou v provázání s jinými systémy měření výkonosti. Plán vzdělávání je kontrolován, zda je plněn a naplňován. Jsou vyhodnocovány dopady vzdělávání na činnosti organizace.</p>	<p>Vzdělaný ředitel PO může lépe plnit řídicí a manažerské činnosti v rámci organizace. Činnosti dalšího vzdělávání, aby byly přínosem, je nutné konzultovat a vyhodnocovat tak, aby skutečně byly pro řízení příspěvkové organizace přínosem. Vzdělávání také snižuje riziko špatně provedených některých činností a zvyšuje konkurenceschopnost PO vůči jiným subjektům. Koordinace vzdělávání ze strany PO také přináší možnost sdílení dobré praxe a vyškolení třeba pouze jednoho klíčového pracovníka, který poté služby poskytuje napříč jednotlivými PO zřizovateli.</p>	<p>Nezavedení systému vzdělávání ředitelů PO nedává zřizovateli možnost zkvalitňovat a zefektivňovat práci PO, nekoordinací činností se nedostávají výsledky zřizovateli, které PO řídí a celý systém necentralizovaného nekonceptního vzdělávání není efektivní.</p>
2	<p>V rámci hodnocení ředitele PO je obsaženo zhodnocení přístupu k rozvoji řízených zaměstnanců a proces prohlubování vzdělanosti u řízených zaměstnanců je prohlubován v závislosti na zvýšení kvality poskytovaných služeb. Tato skutečnost je monitorována a ověřována zřizovatelem.</p>	<p>Rozvoj pracovníků přináší možnosti lepších výsledků veřejných služeb, nabízení širšího spektra služeb veřejnosti a celkovou lepší image PO.</p>	<p>Nezavedením vzdělávání podřízených pracovníků na PO nemohu jako zřizovatele dlouhodobě dosahovat kvalitních veřejných služeb, které jsou vedeny novými trendy rozvoje a jsou plně konkurenceschopné. Tento dluh je pak těžko nahrazován po delším časovém období, kdy už je stávající stav neudržitelný.</p>

Prvek č. 4.3 - Výběrová řízení ředitelů PO

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Je stanoven jednoznačný, srozumitelný postup výběru ředitele PO, který je dán interním dokumentem zřizovatele. Jsou nastavena kritéria řízení tak, aby bylo zvládnuto jak manažerské řízení, tak řízení dané odborné oblasti. Jsou jasně stanovena pravidla jmenování ředitele i s metodickým pokynem, co vše je pro ředitele PO vůči PO závazné.	Přínosem je jednoznačnost, srozumitelnost a transparentnost procesu, které přináší snížení rizik ve špatném výběru vedení PO, zvýšení transparentnosti vůči uchazečům a veřejnosti a méně možných procesních pochybení.	Nezavedením jednoznačných podmínek dochází ke snížení efektivity práce, ke zvýšení rizika neúspěšného výběru ředitele PO a větší možnosti odvolávání neúspěšných kandidátů pro nejednoznačnost a netransparentnost celého procesu.

Prvek č. 4.4 - Odvolávání ředitelů PO

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Pro odvolávání ředitelů existují jasně daná a srozumitelná kritéria, která jsou dána interním předpisem zřizovatele. Na základě odvolání jsou přijímána nápravná opatření k preventivní podpoře vyskytnutého problému, aby počty odvolání byly eliminovány.	Přínosem celého systému je jednoznačnost pochybení, které vedou k odvolání ředitele PO. Systém je nastaven jako veřejně dostupný, takže jeho přínosem je transparentnost pro všechny zainteresované strany.	Rizika při odvolávání ředitelů mohou být v případě nesouhlasu ředitele PO, případně nejednoznačnost odvolání či odvolávání na politické požádání. Jednoznačná odpověď neexistuje, ale v očích veřejnosti je vždy lépe, pokud jsou předem stanovené podmínky.

Prvek č. 4.5 - Metodická činnost zřizovatel x PO

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel má nastaven fungující systém metodické pomoci pro jednotlivé PO, jsou jasně definované osoby zajištěné zřizovatelem ke konzultaci konkrétních oblastí a jsou jasná pravidla podávání a vyřizování požadavků, metodická podpora plní svůj účel a jsou realizovaná metodická setkání v případě významných změn, které dopadají i na činnost PO.	Přínosem je zlepšená komunikace a psychologické vnímání, kdy ředitel PO není pouze osoba která plní úkoly zřizovatele, ale zároveň se na zřizovatele může obrátit v záležitostech, jejichž řešení by bylo pro ředitele PO neefektivní a neúčelné. Metodická pomoc také zlepšuje stav těchto činností na PO a předchází riziku možného pochybení ze strany PO.	Nezavedení metodické činnosti se zřizovatel dopouští zvýšení rizik na straně zřizovatele, což může mít dopad i do jeho činnosti. Nejednotnost vykládání určitých legislativních úprav, nejednotnost procesů má také na zřizovatele negativní dopad a je subjektivním kritériem pro hodnocení.
2	V rámci metodické pomoci jsou často diskutovaná témata sepsaná v rámci metodického doporučení pro všechny PO a jsou snadno dohledatelné na jednom místě u zřizovatele. V případě dotazů od PO jsou metodické pokyny zpřesňovány a dopracovávány.	Metodická práce s PO je koordinovaná, tak aby všichni ředitelé našli na jednom odkazu všechny relevantní informace. Je přínosem sdílením dobré praxe, vyvěšování častých odpovědí na dotazy pro všechny PO a zpřesňování nejasných pasáží metodických pokynů.	Zpětná vazba a dobrá komunikace je věc, bez které není možné vést PO. Neochotou, nepomáhání PO nelze očekávat, že PO přijmou jiné navrhované změny a budou plnit vždy vše správně.

Prvek č. 4.6 - Personální controlling a podpora personálních procesů

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel identifikuje a monitoruje data střednědobých plánů v řízení lidských zdrojů na PO, probíhá pravidelné vyhodnocování dat a je poskytnuta zpětná vazba na PO, vzájemně jsou srovnávána data z jednotlivých PO, tak aby byly identifikovány možné problémy v dané oblasti.	Plánování lidských zdrojů na PO je přínosné pro dlouhodobou koncepci řízení PO, školení nových lidí a celkovou identifikaci v rámci PO. Controlling personálních údajů napříč PO přináší možnosti srovnání a narovnání hladiny významných odchylek, které nejsou racionálně zdůvodněny.	Nezavedením controllingu se může snadno stát, že jako zřizovatel budu muset reagovat na situaci, kterou jsem nečekal, a přitom jsem jí mohl předcházet. Snížení rizika má pak dopad na finanční i kvalitativní stránku věci.

12.3 Vyhodnocení komponenty

Hodnocení ředitelů je v rámci řízení PO zřizovatelem řešeno na vysoké úrovni. Způsob nastavení procesu v Pravidlech hodnocení splňuje očekávaná kritéria dobré praxe. Je přínosné, že se hodnocení ředitelů koncepčně převedlo na odbor lidských zdrojů krajského úřadu a není přímo podřízeno žádnému ze zřizovatelských odborů. Toto převedení části pracovní náplně ze zřizovatelských odborů na odbor lidských zdrojů přinese zvýšení kvality hodnocení a sjednotí metodické postupy. Hodnocení ředitelů má potenciál být skutečně objektivní a porovnatelné napříč jednotlivými odvětvími. Protože Pravidla hodnocení nejsou zatím aplikovaná, je těžké nyní odhalit, jak moc bude odpovídat hodnocení skutečné výkonnosti organizace a zda bude adekvátně reflektovat aspekty řízení PO napříč všemi odvětvími. Bude velmi zajímavé počkat na první periody hodnocení a na základě nich pravidla hodnocení analyzovat a případně aktualizovat. Hodnotící kritéria jsou v Pravidlech popsána v příložených vzorech výstupů. Domníváme se, že dané vzory v příloze Pravidel 11/12 obsahují na obou extrémech hodnotící stupnice vhodné definování zkoumaného aspektu hodnocení. Přesto si myslíme, že by měla být stanovena pravidla, která pevněji zafixují obodování v jednotlivých aspektech hodnocení. Domníváme se, že ředitelé si nastavené aspekty hodnocení mohou vykládat různě, a že v návaznosti na různé hodnotitele mohou vznikat neporovnatelná hodnocení. Domníváme se, že u každého aspektu by měli být položeny minimálně tři otázky, které budou hodnoceny na stupnici. Indikátory (tvrdé měřitelné metriky) k hodnocení by měl být upřesněn metodickým pokynem tak, aby bylo vykonáváno jednotně a data jednotlivých ředitelů byla porovnatelná. Zcela konkrétním příkladem je hodnocení doplňkové činnosti z pohledu vedení evidence a hospodaření. Například poměr zisku z doplňkové činnosti k množství nákladů na danou doplňkovou činnost, může být v rámci odvětví velmi zajímavý indikátor. Metodický pokyn by měl být vždy vydán pro konkrétní rok hodnocení. Zcela jasně je popsáno, jak probíhá monitoring a sběr dat pro přípravu hodnocení. Perioda hodnocení jednou za rok, je optimální.

Odměňování ředitele probíhá jednou ročně v přímé návaznosti na hodnocení ředitele PO. Hodnocení však nepřiznává odměny za uplynulé období, ale upravuje výši osobního příspěvku na další období. Stanovování vyplácení odměn není zřizovatelem nijak ošetřeno a je tak řízeno pouze legislativou.

Vzdělávání ředitelů jako prvek řízení není koordinován ze strany zřizovatele. Není systematicky nastaven proces zjišťování přínosu využitých informací, ani jejich sdílení s ostatními PO skupiny. Neexistuje informační povinnost ředitele PO informovat zřizovatele o ekonomicky náročnějších školeních, jejímž účelem by bylo zjišťování efektivity a potřeby školení ve vztahu k vynaloženým prostředkům a dopadu do činnosti PO. Je však nastavena korelace vzdělávání a rozvoje ředitelů PO s cíli organizace a následným promítnutím v odměňování ředitele PO. V rámci hodnocení ředitelů PO je sledována i motivace ke vzdělávání podřízených pracovníků PO (je však zřejmé, že u některých odvětví je tato činnost méně důležitá, než i jiných). Veškerý postup týkající se vzdělávání musí být jednotný na všech PO zřizovatele. Při velkém množství PO zřizovatele je vhodné mít jednoduchý nástroj, který bude sám evidovat a kontrolovat dosažené vzdělání. Ředitelé PO by do tohoto systému zanašeli své absolvované školení a popisovali jejich potenciální přínos pro jiné organizace.

Doporučujeme se soustředit na výběrová řízení na nové ředitele PO a zvýšit transparentnost a objektivitu. Proces probíhá legislativně správně, ale nejsou nastavené jednotné postupy, neexistují jasná pravidla kvalifikačních kritérií a nesdílí se dobrá praxe napříč zřizovatelskými odbory.

Kritéria pro odvolání ředitele PO, vyjma již definovaných v příslušných zákonech, nejsou nikde popsána. Tato kritéria jsou převážně obecné povahy a jsou dobrým počátečním bodem k definování podrobnějších kritérií, na základě kterých se jedná o odvolání ředitele PO. Doporučujeme při odvolávání více zdůraznit konkrétní činnosti, než jen obecná konstatování o pozbytí z funkce na základě legislativy. Domníváme se, že pro správné řízení PO je nutno jít nad rámec legislativních požadavků a mít kritéria odvolávání přímo provázané s danými indikátory výkonnosti PO.

Metodická činnost je vykonávána dobře, je ukotvena pomocí Portálu PO a nevykazuje známky problémů. Dle seznamu metodických pokynů pro PO existuje mnoho metodik, které pomáhají v činnosti PO, a to převážně v ekonomické oblasti řízení. Ještě před zavedením Portálu PO byly vydávány souhrny nejzajímavější otázek a odpovědí na dotazy z PO. Nepodařilo se během Pre-auditů zjistit, jestli je metodická pomoc zřizovatele chápána ze strany PO jako nástroj pomoci. Daný trend však zajisté odpovídá dobré praxi.

Personální controlling slouží zřizovateli jako indikátor problémů, nebo naopak dobrých a nadprůměrných výsledků PO. Tento prvek v současné chvíli není zaveden, což znemožňuje vzájemně srovnávat personální data z PO.

12.4 Doporučení

- U všech prvků komponenty č. 4 doporučujeme **implementaci** popsaných kroků za účelem dosažení cílového stavu.

1) Hodnocení ředitelů PO:

- a. Provést po prvním roce (prvním cyklu hodnocení ředitelů PO dle nových Pravidel) vyhodnocení dat, postupů a úspěšnosti celého procesu provedeného hodnocení a případně aktualizovat Pravidla.
- b. Přijmout metodický pokyn k provádění hodnocení (nastavit jednoznačné metriky pro definované aspekty hodnocení).

2) Vzdělávání ředitelů

- a. Sdílet dobrou praxi kvalitních školení, nabízet dále vzdělávání a nastavit možnosti sdílení zpětné vazby na absolvovaná školení (pro školení zajišťovaná zřizovatelem, ale i externí školení).
- b. Porovnávat přiměřenost vynaložených prostředků na vzdělání se skutečným přínosem pro rozvoj PO.

3) Výběrová řízení a odvolávání ředitele PO

- a. Jasně, srozumitelně a transparentně popsat průběh výběrových řízení na ředitele PO.

-
- b. Definovat kritéria odvolávání ředitele – jednoznačně formalizovat indikátory (nad rámec legislativy), při jejichž naplnění započne proces odvolání ředitele.

4) Metodická pomoc a personální controlling

- a. Zavést monitoring a benchmarking základních ukazatelů personálních dat (mzdy, nemocnost, fluktuace zaměstnanců, čerpání dovolené, školení, přesčasy apod.).

13 Komponenta č. 5 – Kontrola a hodnocení

13.1 Současný stav komponenty

13.1.1 Prvek 5.1 - Veřejnosprávní kontrola

Výkon veřejnosprávní kontroly je v PO prováděn na základě plánu kontrolní činnosti navrženým jednotlivými odbory krajského úřadu, které jsou předány prostřednictvím oddělení vnitřní kontroly řediteli krajského úřadu. Při plánování kontrol je snaha o provedení minimálně jedné kontroly za tři roky u všech PO, což se až na oblast školství daří. Při plánovaných kontrolách je nejčastěji ověřen uplynulý rok a účetní období s tím související (vzniká tedy neověřený prostor ve výkonu následné kontroly v délce přibližně dvou let). Kromě plánovaných kontrol probíhají také kontroly mimořádné. Provádění předběžných a průběžných veřejnosprávních kontrol je v gesci jednotlivých zřizovatelských odborů. Následná veřejnosprávní kontrola je vykonávána odborem kontroly.

Veřejnosprávní kontrola je metodicky ukotvena ve směrnici k zajištění kontrolní činnosti. Směrnice podrobně definuje celý průběh kontroly a uvádí i časové ohraničení definovaných kroků. Všem účastníkům kontroly jsou přes odbor kontroly předávány pověření ke kontrole s podpisem ředitele Krajského úřadu. Zároveň se kontroluje střet zájmu kontrolující osoby a kontrolovaného subjektu. Pro jednotnost a efektivnost kontrol jsou zpracovávány metodické checklisty k jednotlivým oblastem kontroly. Kontrolující musí s protokolem seznámit kontrolovanou organizaci a poučit ji o možnosti podání námitek k protokolu o kontrole. Návrh přijatých opatření k odstranění zjištěných nedostatků musí být kontrolovanou organizací předán písemně vedoucímu kontrolní skupiny. Návrh opatření musí být proveden ke všem zjištěním a zavedení těchto opatření je většinou prověřováno při další kontrole. Návrh přijatých opatření je zakládán do spisu a předán zřizovatelskému odboru, který posoudí závažnost zjištění a případně připraví materiál pro Radu Kraje Vysočina (příp. Zastupitelstvo). Také jsou zpracovávány pololetní zprávy s vyhodnocením výsledků provedené kontrolní činnosti za dané období, které jsou souhrnně přes oddělení vnitřní kontroly předávány Řediteli Krajského úřadu.

V rámci usnesení Rady Kraje Vysočina došlo u 111 ze 118 organizací k nahrazení funkce interního auditu veřejnosprávní kontrolou. Útvar interního auditu je vytvořen v Krajské správě a údržbě silnic Vysočina (KSUSV), Zdravotnické záchranné službě Kraje Vysočina a pěti nemocnicích. I přes zřízení funkce auditora je ve všech organizacích také prováděna veřejnosprávní kontrola. Zřizovatelské odbory nemají přístup k výsledkům interních auditů organizací.

V rámci veřejnosprávních kontrol za posledních pět let nebyly shledány problémy s mařením veřejnosprávní kontroly. Také nedošlo k uložení pokuty za nepřijetí nebo neplnění přijatých opatření.

13.1.2 Prvek 5.2 - Vnitřní řídicí a kontrolní systém

Zřizovatel metodicky pomáhal nastavit VŘKS u svých PO do roku 2005. Poté byla tato Pravidla Rady Kraje zrušena a nahrazena odkazem na Pokyn centrální harmonizační

jednotky

MF – CHJ 10 resp. CHJ - 17. V současné době je v Pravidlech Rady č. 07/12 v článku 5 nastaveno, že ředitel PO je povinen zavést a udržovat efektivní VŘKS. Pravidla rozepisují jeho povinnosti v oblasti řízení rizik, zavedení kritérií 3E a včasné předávání informací příslušným zaměstnancům. Pro zdravotnické organizace s útvarem interního auditu byl vydán metodický dokument pro auditory - manuál pro výkon interního auditu. V rámci veřejnosprávní kontroly se kontroloři snaží odstraňovat nalezené nedostatky, zároveň dochází ke konzultacím a případným radám k nastavení VŘKS. Zřizovatel mimo jiné vydává metodiku k finanční kontrole PO a provádí školení pro PO v oblasti VŘKS.

V rámci veřejnosprávních kontrol jsou kontrolovány interní dokumenty příspěvkové organizace v té oblasti, na kterou je kontrola zaměřena. Případný nesoulad v nastavení interního předpisu je zaznamenán ve výsledku kontroly a je vydáno doporučení. V rámci zachování souladu interních předpisů jsou s příchodem větších legislativních změn pořádány pro PO školení v dané oblasti. Veřejnosprávní kontrola monitoruje nastavení řídicí kontroly v organizacích a jejich přiměřenost, která je v každé organizaci jiná. Při nedostacích v přiměřenosti účinnosti FK stanovuje nápravná opatření ředitel PO, jakožto odpovědná osoba za VŘKS organizace.

Etický kodex je zaveden u zřizovatele, ve všech PO v gesci OSV a 4 organizace z oblasti zdravotnictví. Všem PO schvaluje zřizovatel jejich organizační řád, ve kterém jsou postíženy základní principy odpovědnosti za prováděné operace a hierarchie jednotlivých výkonných struktur. Všechny PO také mají přijatou směrnici o výkonu finanční kontroly. Kontrolní mechanismy v jednotlivých příspěvkových organizacích jsou zavedeny, zejména oddělení pravomocí a odpovědností mezi více zaměstnanců a kontrola čtyř očí. Kontrolory je prověřován soulad kontrolních mechanismů se zákonem. Efektivnost zavedení kontrolních mechanismů je problematické dle vyjádření odborného garanta vyhodnotit, neboť nelze jednoznačně kvantifikovat přínos ani náklady, lze případně stanovit odhad potenciální úspory.

Vzhledem k tomu, že není zavedena kategorizace rizik, nelze určit, zda kontrolní mechanismy pokrývají všechny oblasti se zvýšeným rizikem. S riziky pracuje zřizovatel na všech svých odborech a odděleních. Krajský úřad má k oblasti řízení PO zavedenou databázi řízení rizik a portál řízení rizik. Odbor kontroly pololetně informuje vedení Krajského úřadu o rizicích v řízení PO a předává svá doporučení. V jednotlivých PO se dle vyjádření odborného garanta převážně řízením rizik nezabývají a i ty organizace, které ho mají nastaveno, s výjimkou některých nemocnic a záchranky neuvádějí podstatné údaje (míra možného dopadu, ohrožená oblast apod.). Informace, které putují k ředitelům, jsou jednotně vedeny přes portál PO. Další informace jsou předávány na poradách a seminářích pro ředitele PO. V rámci kontrol nebyly zaznamenány případy, kdy ředitel PO by neměl dostatek informací.

13.1.3 Prvek 5.3 - Kontroly dle zákona

Rada Kraje Vysočina neprovádí kontrolu zpráv o činnosti PO, pouze schvaluje výsledek hospodaření PO a finanční plány na další období. Tvorba zprávy o činnosti není nikde v Pravidlech zmiňována. Není zřejmé, jestli je příspěvkovými organizacemi psána zpráva o činnosti, či jen zpráva o výsledku hospodaření za daný rok. Je jasné, že zpráva o činnosti je tvořena v organizacích, u kterých to vyžaduje příslušná odborná legislativa (školaství, kultura).

Z dodaných odpovědí také vyplývá, že není jednotně systémově ukotvena povinnost, do kdy se má zpráva o výsledku hospodaření předávat na příslušné zřizovací odbory (každý odbor si stanovuje individuálně). Rada kraje neukládá opatření k nápravě, které by vycházelo z činnosti PO v závislosti na zprávě o činnosti. Opatření (jsou radou ukládána během roku dle potřeby, např. v souvislosti s úpravou závazných ukazatelů, dle vývoje finanční situace PO, dle závažnosti kontrolních zjištění. Poté je ustanovena odpovědná osoba za přijatá rozhodnutí, která případně zpětně informuje radu o plnění. Samostatně jsou ukládána opatření na základě zjištění porušení rozpočtové kázně.

Finanční výbor zastupitelstva nemá stanoven harmonogram kontrol PO. Finanční výbor nemá stanovené oblasti, které by byly předmětem kontroly PO. Finanční výbor předkládá zprávu o provedené kontrole Zastupitelstvu Kraje a Zastupitelstvo uloží nápravné opatření. Zastupitelstvo zároveň ukládá Radě kontrolu plnění svých usnesení. V minulém období vykonal kontroly s různým zaměřením u PO kontrolní výbor zastupitelstva.

13.1.4 Prvek 5.4 - Reportování a hodnocení

Za posledních pět let nenastala nutnost informovat ministerstvo financí o závažných zjištěních vyplývajících z vykonaných finančních kontrol. V únoru tohoto roku bylo ministerstvo financí informováno o zjištění, na jehož základě zřizovatel oznámil policejním orgánům skutečnosti nasvědčující tomu, že byl spáchán trestný čin.

Proces zpětné kontroly (příjem podnětů od PO na zřizovatele) je řešen na portálu PO, případně na poradách ředitelů PO. Všemi zřizovatelskými odbory je vyhodnocována zpětná vazba od PO. Podněty ředitelů PO jsou většinou zveřejňovány přes Portál PO a v některých případech jsou přístupné i pro PO z jiných oborů (pokud se týká obecných věcí chodu PO napříč odbory).

13.2 Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení

„Cílový stav“ představuje vhodné nastavení komponenty/prvku, ke kterému by se měl zřizovatel přiblížit. Je jen na rozhodnutí zřizovatele, nakolik se s dále definovaným cílovým stavem ztotožní a které kroky k jeho dosažení podnikne.

„Přínos cílového stavu“ představuje pro zřizovatele potenciál, který skýtá implementace kroků vedoucích k popsání cílovému stavu.

„Rizika nezavedení“ představují obtíže, které mohou nastat při nezavedení (alespoň částečném) cílového stavu komponenty/prvku.

Prvek č. 5.1 - Veřejnosprávní kontrola

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Nastavený systém veřejnosprávních kontrol odpovídá požadavkům zákona a je upřesněn vnitřní směrnici s metodickými pokyny pro jednotné vykonávání kontrol napříč všemi PO.	Systém nevykazuje legislativní pochybení, jsou dodrženy všechny náležitosti zákonů, vyhlášek a doporučení, všechny provozované kroky lze legislativně podložit a nehrozí tak případné odvolání proti provádění kontrol ze strany PO a řešení případných soudních sporů.	Systém, který není opřen o legislativu, nelze udržet. Oblast kontroly je riziková oblast, která se dotýká vedení PO a je určité riziko, že při nalezení chyby by bylo možné rozporovat procesní pochybení, pokud nebudou přesně vymezená.
2	Plán veřejnosprávních kontrol je znám a dostupný všem osobám řídící PO a kontroly na PO jsou minimálně 1x za 2 roky a kontrolují vždy dvouleté období.	Systém kontrol, aby byl účinný, musí minimálně dodržet to, že nevzniká "hluché místo" v kontrolách tzn., že kontroly jsou vždy za celé období od poslední kontroly. Tento předpoklad výrazně snižuje možnost pochybení ze strany PO. Dle množství PO je maximální interval opakování dva roky, protože poté už není systém kontrol účinný a některé chyby mohou být promlčeny.	Nepravidelnost kontrol a vznik nezkontrolovaných úseků (tzv. hluchých míst), přináší větší riziko pochybení a nenalezení chyby. To přináší zřizovateli riziko možné ztráty finančních prostředků, sankcí apod. ze strany PO
3	Výstupy kontrol obsahují nápravná opatření, která jsou sledovaná. Navržená opatření jsou dostupná všem osobám, které PO řídí a jsou vstupem pro další plán kontrol.	Výstupy kontroly musí být srozumitelné pro ředitele PO a musí přinášet návod na konkrétní opatření, aby se ředitelé PO poučili do příště. Tato doporučení je třeba také předávat jako dobrou praxi napříč všemi PO a přidat je do kontroly. Kontrola, která přináší více preventivních opatření a neshledává další pochybení je kontrola účinná a přináší zřizovateli důkaz o dobrém řízení PO, případně i jiné zpětné vazbě v návaznosti na činnosti PO.	Pokud u provedené kontroly, její výstupy neobsahují nápravné opatření, nebo není vyžadováno a monitorováno splnění opatření, je kontrola neúčinná. Kontrola splní požadavek zákona, ale neplní proces neustálého ověřování zvyšování úrovně PO.

Prvek č. 5.1 - Veřejnosprávní kontrola

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
4	Zřizovatel rozhodl, ve které PO je zavedeno oddělení interního auditu a má přístup k výsledkům jeho kontrol.	Zřizovatel dostává zprávy o dění PO od interního auditora a monitoruje tak jeho činnost. Projednává výsledky interního auditu s ředitelem PO a předkládá internímu auditorovi podněty pro výkon auditů. Dohlíží na nezávislost interního auditora organizace.	Pokud není práce interního auditora na PO monitorována, není vykonávána veřejnosprávní kontrola, nedochází k přenosu informace k zřizovateli o tom, kde je v rámci PO vše v souladu s nastavenými pravidly a legislativními požadavky. Zřizovatel ztrácí kontinuální přehled o PO.
5	U zřizovatele jsou nastaveny pravomoci provádění předběžných, průběžných a následných veřejnosprávních kontrol a následných veřejnosprávních kontrol na místě.	Veřejnosprávní kontrola není jen záležitostí specializovaného oddělení, ale musí být vzájemně provázaná s odvětvovým odborem, které má PO v rámci své působnosti. Rozložením pravomocí tak dochází k zvýšení účinnosti kontrol, k lepší komunikaci výsledků kontrol a lepšímu monitoringu nápravných opatření	Riziko provádění veřejnosprávních kontrol bez jasného vymezení působností spočívá v tom, že nekoordinovaná a nekonceptně zařazená veřejnosprávní kontrola přináší do chodu a řízení PO zmatek

Prvek č. 5.2 - Vnitřní řídicí a kontrolní systém

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	VŘKS u PO obsahuje všechny náležitosti stanovené legislativou, je zaveden u všech PO a není vykonáván pouze formálně.	Náležitosti VŘKS jsou dány zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a jejich dodržování je vyžadováno. Správné zavedení VŘKS přináší možnosti včas odhalit nekalé praktiky v rámci PO, tj. zvyšuje kontrolní mechanismy, zmenšuje riziko nedodržení 3E, včasně informuje o nepředvídatelných informacích, apod. Správné nastavení VŘKS a dodržování kritérií 3E přináší možnost úspor finančních a materiálních prostředků organizace. Je vhodné nastavit určité kritéria 3E a dodržovat je.	Nezavedení VŘKS je nedodržení zákona. Nevhodné nastavení VŘKS je neúčinné a zbytečné. Formální nastavení VŘKS nepřináší organizaci žádnou přidanou hodnotu a je tak nespolehlivé. VŘKS je jeden ze základních stavebních prvků správného fungování PO a organizace. Pokud není VŘKS nastaven, nemohou být naplněny cíle VŘKS, tj. vytvářet podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon v organizaci, včas zjišťovat, vyhodnocovat provozní, právní a jiná nařízení a minimalizovat rizika vznikající v souvislosti s jejich implementací, podávat včasné informace příslušným úrovním řízení o výskytu závažných nedostatků a dávat informace o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě.
2	VŘKS reaguje na výkon organizace, jeho finanční a majetkové operace a je sledována přiměřenost jeho nastavení.	VŘKS musí být v organizaci nastaven způsobem, který reaguje na rizika, které mohou v organizaci nastat. Předpokladem efektivity procesů a zároveň správné kontroly je dodržování určité přiměřenosti, tj. k jednomu cestovnímu příkazu není třeba, aby se vyjadřovalo deset lidí, ale jen dva, jak definuje zákon, naopak k uzavření smlouvy na dlouhou dobu s plněním ve značném finančním objemu je třeba, aby se k dané smlouvě vyjádřily všechny odpovědné osoby.	Jednotné nastavení VŘKS může přinášet silné mechanismy u malých organizací a naopak slabé mechanismy u velkých organizací. Je také neefektivní, aby o každé finanční operaci musel rozhodovat např. ředitel organizace, protože se poté nevěnuje strategické a řídicí činnosti, ale reaguje na drobné někdy i stále neměnné výdaje. Účinnost VŘKS je závislá na nastavení v organizaci a dodržování zákonných požadavků bez analýzy možných dopadů, může být stejně neefektivní, jako nevykonávání finanční kontroly vůbec.

Prvek č. 5.2 - Vnitřní řídicí a kontrolní systém

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
3	<p>PO a odvětvové odbory mají identifikovaná a klasifikovaná rizika související s výkonem zřizovatelských funkcí a výkonem hlavní a doplňkové činnosti organizace. U obou subjektů jsou přijímaná opatření ke snížení či eliminaci těchto rizik.</p>	<p>Podstatou každého managementu jsou rozhodovací procesy, obvykle založené na objektivně zjištěných informacích a faktech. Při všech těchto rozhodovacích procesech je nezbytné přihlížet k možným rizikům, která provázejí ve větší či menší míře následnou realizaci přijatých opatření. Každá organizace s možnými riziky musí počítat, ať už se jedná o rizika finanční, ekologická, bezpečnostní, rizika v oblasti kvality poskytovaných produktů a služeb atd. Zvláště v případě příspěvkových organizací, kde zřizovatel ručí za jejich fungování. PO ale i odvětvové odbory proto musí mít zavedeny mechanismy pro účinnou identifikaci možných rizik, jejich analýzu, prevenci a možnosti řešení.</p>	<p>Nezavedení řízení rizik má závažné dopady. Řízení rizik je preventivní mechanismus, který předchází možné dopady výskytu rizika v budoucnosti. Pokud riziko není řízeno, je možné, že nebude dostatečně kontrolované a v rámci organizace neudržitelné, což může pro organizaci přinášet značné finanční rizika, která nemusí zřizovatel unést, nebo které mohou mít významný dopad na jeho rozpočet.</p>
4	<p>Je nastaven tok informací od zřizovatele k PO a kontrolou je zjišťována jeho účinnost případně další potřeby rozvoje. Základní informace o činnosti ředitele PO jsou popsány v rukojeti ředitele, která je aktualizovaná na základě dobré praxe z PO zřizovatele.</p>	<p>Vnitřní kontrolní systém není jen systém kontrolních činností a opatření prováděných na PO, ale i systém předávání informací směrem od zřizovatele na ředitele PO a poté na odpovědné pracovníky PO. V manažerském pojetí jsou informace značně důležité a v rámci VŘKS je třeba reagovat na správnou informovanost ředitelů PO a jejich zpětnou reakci ve vnímání informovanosti.</p>	<p>Nezavedení toku informací k řediteli PO se dostává ředitel PO pod určitý tlak zřizovatele a často je to pouze nevhodným nastavením přenosu informací. Takto neinformovaný ředitel PO může vytvářet nesprávné záznamy a jeho činnost z neznalosti může ohrozit pozici PO a může mít silný negativní dopad na zřizovatele.</p>

Prvek č. 5.3 - Kontroly dle zákona			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Je nastaveno transparentní projednávání ročních zpráv činnosti PO (za účasti ředitele PO), jsou předem nastaveny termíny, náležitosti, formát zprávy.	Přínosem je, že celý proces je definován předem, takže nevzniká žádné zaujaté hodnocení. Všechny podmínky jsou jasné dlouhodobě dopředu a je nastavena jednotnost pro vzájemné porovnání kvality.	Nenastavením základních parametrů ročních zpráv se organizace nedostane k transparentnímu srovnání kvality jednotlivých PO, a nebude se moci opřít o písemně dané informace k odevzdání roční zprávy.
2	Zřizovatel ve výročních zprávách vyhodnocuje sledované cíle, rizika hospodaření, přijímá opatření k nápravě a stanovuje cíle pro další období. Proces má jasně nastavená pravidla a kritéria vyhodnocování ročních zpráv.	Přínosem je vazba informací a jejich vyhodnocení. Stanovené cíle jsou měřitelné. Toto hodnocení má vazbu na činnosti PO a na možnosti rozvoje ředitele PO. Přínosem je zkvalitnění poskytovaných služeb na PO a kvality ředitele PO.	Při nesledování cílů PO a nečinnosti kontroly či pouze formální vykonávání kontroly se může lehce stát, že organizace nedosáhne svých cílů a její kvalita bude postupně upadat, co ve výsledku bude mít negativní dopad na zřizovatele.

Prvek č. 5.4 - Reportování a hodnocení			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Proces zpětné vazby od ředitelů PO je nastaven jako zpětné vodítko kvality výkonu zřizovatelských funkcí, omezení provozní slepoty výkonu činností a informace o zájmu ze strany klientů/odběratelů služby.	Přínosem je získání informací o odvětvovém odboru ze strany metodicky řízené organizace. Tato informace přináší možnosti pro zlepšení kvality poskytovaných informací, kvality nastavení funkcí v rámci zřizovatele a je určitým prvkem vedoucí k hodnocení tohoto odvětvového odboru. Je to klasické hodnocení klientů/odběratelů služby.	Riziko je zakotveno v tom, že při "provozní slepotě" si odvětvový odbor nemusí uvědomovat veškeré pochybení vůči PO, a pokud nedostává zpětnou vazbu, je pravděpodobné, že se nebude kvalita zvyšovat.

13.3 Vyhodnocení komponenty

Veřejnosprávní kontrola je v organizaci nastavena dle legislativy, nebyl zjištěn žádný rozpor v legislativních požadavcích. Problematická může být četnost kontrol, která není optimální. Je pochopitelné, že při velkém počtu PO (118) nelze konat kontrolu každý rok či dva v plném rozsahu. Bylo by však vhodné analyzovat sesbíraná data v datovém skladu a na základě nich indikovat potenciální problémy a následně vykonat u problematických PO kontrolu. Dobře jsou vypracovávány detailní zprávy o nedostacích v hospodaření PO nalezené při veřejnosprávní kontrole. Na základě tohoto výčtu je vhodné monitorovat situaci a provádět preventivní opatření, která mohou předcházet problémům PO v příštích letech.

Kontrola je nedílnou součástí řízení v obecném pojetí. Bylo by vhodné, kdyby vedení kraje, krajského úřadu a vedoucí zřizovatelských odborů, dávali kontrolám podněty ke sledování a kontrolování. Vedení by mělo samo vycítit slabá místa řízení PO a upozorňovat na ně kontrolní orgány.

I přes právní subjektivitu PO je vhodné, aby opatření, vyplývající ze závěrů kontrol, byla navrhována s pomocí věcně příslušných odborů zřizovatele, či přímo kontrolními pracovníky, nikoliv pouze ředitelem PO. Ředitel PO často nemusí znát dobře problematiku, již se zjištění kontroly týká. Bylo by vhodné, aby věcně příslušné odbory vyžadovaly následné zavedení opatření v PO.

V současné chvíli kontroluje přijetí opatření k nalezeným zjištěním primárně vedoucí kontrolní skupiny, která vykonala kontrolu v dané PO. Příkladem dobré praxe je zavedení jednotných metodických listů v rámci veřejnosprávních kontrol. Jejich pomocí lze dobře porovnávat rozsah kontrol a jejich výsledky v daných PO. Metodické listy usnadňují práci v terénu, minimalizují počet pochybení (zapomenutí) a zefektivňují proces vyhodnocování. Takto vytvořené výsledky kontroly lze porovnávat i v časových řadách a posloupnostech. Metodické listy jsou podrobné a věcně správné. Tento přístup by mohl být inspirativní i pro jiné kraje či města v rámci veřejné správy České Republiky.

Všechny rizikové činnosti (rizikové z pohledu zřizovatele), které jsou v rámci PO prováděny, musí být zřizovatelem sledovány pomocí kontrolních mechanismů. Je přirozenou vlastností člověka, že se chová odlišně v případě existence následné kontroly jeho práce. Pokud PO ví o možnosti potenciální kontroly, chová se „ukázněněji“ v porovnání s alternativou neexistujících kontrolních mechanismů (typickým příkladem jednoduchého kontrolního mechanismu je například zpřístupnění závazkových vztahů PO, což je v Pravidlech Rady pouze jako doporučené). Pomocí jednotného přístupu sledování ekonomických a výkonnostních ukazatelů PO lze usnadnit práci kontrolorům jak při plánování, tak při samotném provádění kontrolní činnosti. Zavedenou dobrou praxí je sdělování nejčastějších chyb v kontrolách PO. Není však známo, jaké následky má tato zpráva na chod PO.

Vnitřní řídicí a kontrolní systém PO je kontrolován v rámci veřejnosprávní kontroly. Je vhodné, že základní postupy vnitřní kontroly jsou ukotveny v Pravidlech Rady č. 07/12. Zavedenou dobrou praxí v rámci kontroly PO je provádění kontroly interních předpisů vztahujících se k VŘKS. Zářným příkladem zvyšování účinnosti VŘKS by bylo zavedení kontrolních mechanismů při podpisu závazků, které přesahují nastavené ukazatele 3E. Tento

proces je vhodné sledovat elektronickým nástrojem k výkonu řídicí kontroly. Poté bude zřizovatel kdykoliv informován o sjednaných závazcích PO a případných rizicích, které z nich mohou vyplývat. Takový systém umožňuje plně kontrolovat nejen závazky PO, ale také výdaje, nároky a příjmy. Dovoluje sledovat jejich plnění v čase a je cenným nástrojem při plánování a přípravě kontrol. Za významné považujeme skutečnost, že efektivnost zavedení kontrolních mechanismů je problematické kvantifikovat. Náklady kontrolních mechanismů vyčíslit jistě půjde. Problematické, nikoliv však nemožné, může být odhadnutí potenciální úspory, které se podařilo díky kontrolním mechanismům dosáhnout. Zde vidíme prostor pro využití.

Významným prvkem vnitřního řídicího a kontrolního systému jsou rizika, se kterými je v současnosti pracováno správně na všech odborech. V rámci PO není řízení rizik příliš zavedeno. Pokud s riziky PO pracuje, pak většinou nesprávně dle zjištění veřejnosprávních kontrol. Tato situace bude vyžadovat pozornost zřizovatele. Velmi kladně je naopak hodnocena metodická pomoc zřizovatele v zodpovídání otázek týkající se nastavení vnitřního kontrolního systému a účetnictví na PO. Vhodné by bylo v rámci zlepšování řízení PO zjišťovat každoročně, například dotazníkem, účinnost tohoto nastavení v každodenní praxi PO.

Kontrola a hodnocení PO má být prováděna zřizovatelem (radou) dle §59 odst. 1 bod i) zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajských zřízeních) v znění pozdějších předpisů. Tento bod definuje, že Rada kraje by měla jedenkrát ročně projednávat zprávu o činnosti PO. Tato podstata kontroly však není dle našeho mínění zcela naplněna. Rada Kraje projednává a schvaluje pouze zprávu o hospodaření PO (výsledky hospodaření) a finanční plány PO. Zpráva o činnosti PO by měla obsahovat jiné náležitosti než výroční zpráva definovaná v zákoně č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím. Dále se domníváme a na základě dobré praxe konstatujeme, že zpráva o činnosti PO není pouze výsledkem hospodaření a plán činností na další rok. Z analýzy zákona se tak domníváme, že v tomto případě není zcela naplňována činnost vyhrazená Radě Kraje Vysočina, vyplývající ze zákona o krajích.

Zákon o krajích také definuje v § 78, odstavci 4, že finanční výbor provádí kontrolu hospodaření právnických osob a zařízení založených nebo zřízených krajem, nebo které na kraj byly převedeny. Finanční výbor dle svých zápisů z roku 2012 vykonával povinnou kontrolu hospodaření PO Kraje Vysočina a stejně tak plánuje dělat i v roce 2013.

Povinnost vypracovat roční zprávu o činnosti PO není zavedená a není stanoven nikde její obsah (pokud nemyslíme příslušné odborné zákony např. vyhlášku č. 15/2005 Sb. ve školství). Kvalita řízení PO se zvýší také tím, že systém prověřování kvality a porovnávání zpráv mezi PO navzájem bude vázáno na hodnocení ředitelů PO. Ve vzorech manuálů hodnocení ředitelů PO je již dnes uvedeno takovéto srovnání jako jeden z možných bodů hodnocení.

Reportování a hodnocení na ministerstvo financí ve zvlášť závažných věcech bylo třeba využít v únoru letošního roku, kdy došlo ke zjištění, na jehož základě zřizovatel oznámil policejním orgánům skutečnosti nasvědčující tomu, že byl spáchán trestný čin. Jedná se však o ojedinělý případ, ze kterého nevyplývá žádná systematická chyba. Dobrou praxí je systematické zlepšování kvality práce zřizovatelských odborů směrem k PO, což by mohlo probíhat přes Portál PO. Bylo by vhodné získávat od ředitelů PO více zpětné vazby na

funkčnost zřizovatelských odborů a reagovat následně na poptávku vzniklou v organizacích (pokud je relevantní a realizovatelná). Pokud poptávka není realizovatelná, je nutné tuto skutečnost řediteli PO vysvětlit. V rámci dobré praxe se osvědčilo navázání procesu hodnocení zřizovatele na hodnocení ředitele PO. Ze strany PO vzešly skutečně podnětné nápady, které při zavedení do praxe prospěly oběma stranám (zřizovatel x PO).

13.4 Doporučení

- U prvku Vnitřní řídicí a kontrolní systém komponenty č. 5 doporučujeme **audit**, který prověří nastavení a dodržování VŘKS v jednotlivých PO.
- U ostatních prvků komponenty č. 5 doporučujeme **implementaci** popsaných kroků za účelem dosažení cílového stavu.

1) Veřejnosprávní kontrola

- a. Stanovit vedením krajského úřadu a samosprávy kraje podněty k oblastem kontroly PO s cílem zaměřit se na konkrétní problematiky v řízení PO (příkladem z minula je kupříkladu tip na kontrolu lyžařských výcviků u škol).
- b. Nastavit proces zvyšování kvality a výkonu veřejnosprávní kontroly v návaznosti na výsledky kontrol a problematiku praxe – rozvíjet kontrolní listy na další činnosti kontrol a být leader v této oblasti mezi kraji ČR.
- c. Dále rozvíjet systém metodické pomoci k zavádění opatření k nalezeným zjištěním z kontrol, neboť sami ředitelé nemusí všem specializovaným problematikám zcela rozumět.
- d. Převést primární kontrolu stavu zavedení nápravných opatření na zřizovatelský odbor.
- e. Dále rozvíjet zaběhlý systém sbírání podnětů z kontroly PO a jejich předávání zřizovateli tak, aby vznikl kompaktní celek, který slouží k systematickému zvyšování výkonu PO a ne pouze k nalezení chyb na PO.

2) Vnitřní řídicí a kontrolní systém

- a. Provést audit nastavení vnitřního kontrolního systému u zřizovatele a jeho PO.
- b. Ověřit nastavení a účinnost systém řízení rizik na PO, kterým se bude PO snažit předcházet potenciálním problémům.
- c. Pravidelně (ročně) hodnotit účinnost VŘKS u PO a hodnotit jejich vývoj v čase a v závislosti na ošetřování identifikovaných rizik.
- d. Zavést jednotný SW pro výkon ŘK napříč PO pro informování o budoucích závazcích.

3) Kontroly dle zákona, reportování a hodnocení

- a. Zavést jednotnou šablonu ročních zpráv o činnosti PO a na základě vyplněné šablony vyhodnocovat a porovnávat získaná data od PO.
- b. Navázat kvalitu zpracování ročních zpráv PO na hodnocení ředitelů.
- c. Projednávat roční zprávy o činnosti PO na Radě Kraje Vysočina tak, jak je vyhrazeno radě v zákoně o krajích.

-
- d. Zajistit proces získání zpětné vazby ředitelů PO vůči zřizovateli tak, aby docházelo ke zkvalitnění poskytovaných služeb zřizovatelských odborů a tyto služby reagovaly na (oprávněnou) poptávku PO. Proces podnětů je vhodné navázat na hodnocení ředitelů PO.

14 Komponenta č. 6 – Veřejné služby

14.1 Současný stav komponenty

14.1.1 Prvek 6.1 - kvalita (standardy) a řízení výkonnosti

Zřizovatel v roce 2011 vytvořil katalog služeb poskytovaných PO a to na základě analýzy hlavních a doplňkových činností (20 služeb v 5 oblastech.) V současné době probíhá jeho implementace. Katalog není využíván pro hodnocení kvality a výkonnosti poskytovaných veřejných služeb.

Zřizovatel nestanovil standardy kvality na výkonnosti poskytovaných veřejných služeb nad rámec legislativy. Při zavádění standardů vyplývajících z platných právních předpisů zřizovatel svým PO metodicky pomáhá. Správné nastavení zákonných standardů zřizovatel kontroluje a audituje.

Provozní ani investiční příspěvky poskytované PO nejsou navázány na kvalitu a výkonnost poskytovaných služeb.

Zřizovatel zavedl systém řízení výkonnosti svých PO. Tento systém je vyhodnocován prostřednictvím analýz a sestav v datovém skladu. Zřizovatel provádí srovnávací analýzy výkonnosti (benchmarking), zejména v ekonomické oblasti a v oblasti hospodaření. Výsledky ze srovnávacích analýz jsou jedním z kritérií pro hodnocení ředitelů PO. Při zjištění slabé výkonnosti PO jsou zřizovatelem přijímána nápravná opatření.

O výkonu PO informuje její ředitel zřizovatele a to prostřednictvím zřizovatelských odborů, v termínech stanovených Pravidly a metodickými pokyny. Hodnocení výkonu PO je dalším kritériem hodnocení ředitelů PO. Pro zvyšování výkonnosti PO slouží mechanismy zařazené v rámci vymezení manažerské odpovědnosti ředitele a jeho hodnocení.

14.1.2 Prvek 6.2 - socioekonomický vliv vnějšího prostředí

Proces přijímání a vyhodnocování stížností na PO je nastaven. Měsíčně přichází na PO souhrnně 1 až 2 stížnosti. Lhůty pro vyřizování stížnosti nejsou jednotné. Obecnou lhůtu stanovují Pravidla Rady Kraje Vysočina pro přijímání a vyřizování stížnosti (60 dnů), u odboru zdravotnictví je to zpravidla 30 dnů, u odboru školství lhůtu regulují další vnitřní předpisy. Stížnosti na PO vyhodnocuje u zřizovatele Oddělení vnitřní kontroly a zřizovatelské odbory. Negativní hodnocení občanů se promítá do hodnocení ředitelů. O doručení a vyřízení stížnosti jsou PO povinny informovat svého zřizovatele prostřednictvím Portálu PO. Zřizovatel zřídil protikorupční linku.

Není nastaven systém zjišťování spokojenosti občanů. Spokojenost občanů zjišťují PO ve zdravotnictví, u školských PO je zřizovatelem zjišťování pouze nezávazně doporučeno.

14.2 Cílový stav, přínosy jeho zavedení a rizika vyplývající z nezavedení

„Cílový stav“ představuje vhodné nastavení komponenty/prvku, ke kterému by se měl zřizovatel přiblížit. Je jen na rozhodnutí zřizovatele, nakolik se s dále definovaným cílovým stavem ztotožní a které kroky k jeho dosažení podnikne.

„Přínos cílového stavu“ představuje pro zřizovatele potenciál, který skýtá implementace kroků vedoucích k popsanému cílovému stavu.

„Rizika nezavedení“ představují obtíže, které mohou nastat při nezavedení (alespoň částečném) cílového stavu komponenty/prvku.

Prvek 6.1 Kvalita + 6.2 Řízení výkonnosti			
č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	Zřizovatel má nastavené standardy poskytovaných služeb pro jednotlivá PO dle strategie zřizovatele napříč celým spektrem veřejných služeb. Při kontrolách svých PO dohlíží zřizovatel na míru dosažení nastavených standardů.	Předem nastavený standard umožňuje posoudit kvalitu poskytovaných služeb. Pro posouzení kvality se používá srovnávání s předem stanovenými kritérii, které identifikují oblasti veřejné služby, která není v souladu s nastavenými standardy.	Poskytování nestandardních služeb veřejnosti a její následná nevraživá reakce na dodávané služby. Nespokojenost veřejnosti s poskytovanými službami má vliv na vnímání zřizovatele jako celku skrz své PO.
2	Vyhodnocování veřejných služeb v závislosti na souladu s kritérii kvality. Součástí vyhodnocování je i přehodnocování kritérií v závislosti na reálnosti dosažitelnosti.	Vyhodnocování dává zřizovateli do rukou mocný nástroj pro řízení PO. Může navzájem benchmarkovat, upravovat rozpočty dle kvality poskytovaných služeb, motivovat ředitele při jejich hodnocení (viz komponenta 4) apod.	Bez vyhodnocování nemá smysl zavádět kritéria kvality a celý proces nastavení kvality bude zbytečný
3	Zřizovatel má nastaveny mechanismy pro zvýšení výkonnosti PO, které použije v případě nevýkonné PO.	Zřizovatel není zaskočen špatnou výkonností, je na ní připraven a má v záloze mechanismus, kterým přiměje PO, respektive jejího ředitele, k vyššímu výkonu. Jeho odezva je tak rychlá, zároveň však promyšlená a neunáhlená	Bez připraveného řešení může zřizovatel udělat špatné rozhodnutí, které místo zvýšení výkonnosti bude kontraproduktivní, bude finančně náročnější a výsledná výkonnost nebude dostačující.

Prvek 6.3 Socioekonomický vliv, vnější prostředí

č.	Cílový stav	Přínosy cílového stavu	Rizika nezavedení
1	<p>Zřizovatel nastavil způsoby zjišťování spokojenost občanů s poskytovanou veřejnou službou (internet, off-line průzkumy, ankety, schránky na podněty), které jsou dostupné všem. Nastavené způsoby musí poskytovat možnost každému občanovi se vyjádřit.</p>	<p>Nastavením širokého spektra možností příjmu případné stížnosti se vyloučí situace, ve které se část veřejnosti nemůže vyjádřit svou nespokojenost (např. díky přístupu k internetu, omezeným možnostem pohybu apod.).</p>	<p>Opomenutím zajištění způsobu vyjádření pro jistou skupinu veřejnosti se zřizovatel okrádá o cenné názory veřejnosti. Dojem ignorování veřejného názoru zřizovatelem se následně odrazí v nespokojenosti veřejnosti nejen s veřejnou službou, ale se zřizovatelem v globálním pohledu.</p>
2	<p>Zřizovatel má nastavené procesy přijímání a vyhodnocování stížností na PO. Jsou určeni zaměstnanci zřizovatele, kteří jsou za přijímání a vyhodnocování stížností odpovědní.</p>	<p>Určením procesu přijímání a vyhodnocování stížností zřizovatel zajišťuje, že stížnosti veřejnosti nebudou opomenuty. Snahou o správné nastavení přijímání a vyhodnocování stížností zřizovatel demonstruje svoji vůli zlepšovat kvalitu a výkonnost veřejných služeb dle odezvy veřejnosti, pro kterou jsou služby primárně určeny.</p>	<p>Bez správně nastaveného procesu hrozí nedoručení stížnosti kompetentním osobám. Nespokojenost veřejnosti, vyjádřená stížností, nebude vyslyšena a vyřešena. To povede k dojmu ignorování veřejného názoru zřizovatelem a následně se odrazí v nespokojenosti veřejnosti nejen s veřejnou službou, ale se zřizovatelem v globálním pohledu.</p>

14.3 Vyhodnocení komponenty

V současné době probíhá implementace katalogu poskytovaných veřejných služeb, nicméně katalog služeb není využíván pro hodnocení kvality a výkonnosti poskytovaných veřejných služeb. Zřizovatel nestanovil standardy kvality a výkonnosti poskytovaných veřejných služeb. Zřizovatel pouze kontroluje a audituje zavádění standardů, které vycházejí z legislativy. Doporučujeme nastavit standardy pro všechny veřejné služby, které se budou následně vyhodnocovat s návazností na hodnocení ředitelů. Součástí vyhodnocování standardů by mělo být přehodnocování jejich dosažitelnosti.

Provozní ani investiční příspěvky poskytované PO nejsou navázány na kvalitu a výkonnost poskytovaných služeb. Doporučujeme sestavit kvalitativní a výkonnostní kritéria, na jejichž základě bude možné PO přidělovat provozní a investiční příspěvek. Tento krok by měl společně s nastavením kritérií 3E (viz komponenta č. 2) efektivně zabránit tzv. "prosincovým" nákupům, neboli efektu, kdy PO poslední měsíc účetního období utrácí finance, které by při neproinvestování museli vrátit zpět zřizovateli. Kritéria však nesmějí být pro PO devastační, naopak je mají motivovat pro neustálé zlepšování kvality veřejných služeb a aktivní přístup k obyvatelstvu. Nastavená kritéria je vhodné v pravidelných intervalech kontrolovat a přehodnocovat jejich reálnost a důležitost. Dále je vhodné stanovit pravidelnou informační povinnost ředitelů o podávání zpráv zřizovateli s předem stanoveným formátem. Doporučujeme definovat kritéria na základě strategických dokumentů tak, aby motivovaly PO k dodržování strategie.

Zřizovatel zavedl systém řízení výkonnosti svých PO (ekonomie, hospodaření), jeho výsledky se promítají do hodnocení ředitelů PO. O výkonu PO informuje její ředitel zřizovatele a to prostřednictvím zřizovatelských odborů. Pro zvyšování výkonnosti PO slouží mechanismy zařazené v rámci vymezení manažerské odpovědnosti ředitele a jeho hodnocení.

Občané mají několik cest, kterými mohou vznášet připomínky a stížnosti na kvalitu veřejných služeb, případně nespokojenost s organizací zřizovatele (včetně protikorupční linky). Způsoby zaručují, že každý občan se má možnost vyjádřit a není diskriminován např. přístupem k internetu apod. Zpracování připomínek probíhá dle jednotných Pravidel vydaných zřizovatelem, což je příkladem dobré praxe. Stejně tak promítnutí oprávněných stížností do odměňování ředitelů je vhodný postup.

Doporučujeme nastavit pravidelné zjišťování spokojenosti občanů s širším informačním záběrem zahrnujícím především kvalitu veřejných služeb.

14.4 Doporučení

- U všech prvků komponenty č. 6 doporučujeme **implementaci** popsaných kroků za účelem dosažení cílového stavu.

1) Kvalita + Řízení výkonnosti

- a. Postupně v souladu s přijatým harmonogramem nastavit standardy poskytovaných služeb pro jednotlivá PO dle strategie zřizovatele napříč

celým spektrem veřejných služeb. Při kontrolách svých PO dohlíží zřizovatel na míru dosažení nastavených standardů.

- b. Zavést kvalitativní a výkonnostní kritéria dle § 28 odst. 4 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, na jejichž základě bude možné PO přidělovat provozní a investiční příspěvek. Tento krok by měl efektivně zabránit tzv. "prosincovým" nákupům. Kritéria je vhodné v pravidelných intervalech kontrolovat a přehodnocovat jejich reálnost a důležitost
- c. Vyhodnocovat veřejné služby v závislosti na souladu s kritérii kvality.
- d. Zakomponovat vyhodnocování veřejných služeb dle standardů zřizovatele do hodnocení ředitelů a do procesu rozhodování o poskytnutí provozního a investičního příspěvku.
- e. Nastavit další mechanismy pro zvýšení výkonnosti PO, které použije v případě nevýkonné PO.
- f. Rozšířit benchmarking na další vybrané činnosti PO, které jsou navzájem porovnatelné napříč všemi PO celého kraje.
- g. Provéřít přiměřenost celého objemu zdrojů vynakládaných na veřejné služby (nejen prostředků z rozpočtu zřizovatele) vzhledem k objemu poskytovaných veřejných služeb.

2) Socioekonomický vliv, vnější prostředí

- a. Nastavit pravidelné zjišťování spokojenosti občanů s širším informačním záběrem zahrnujícím především kvalitu veřejných služeb.