



High performance. Delivered.

Řízení výkonnosti organizace ve veřejném sektoru

Konference ISSS, 4.4.2010

Vladislav Kalous, Senior Manager, Finance & Performance Management



Agenda

Kontext řízení výkonnosti

Metodika a přístup

Případová studie

Summary

Organizace ve veřejné správě jsou pod tlakem

Současná situace

- Obecně-

- **Rozpočty se snižují**, požadavky na veřejné výdaje rostou
- Roste poptávka po veřejných službách
- Zintenzivňuje se kontrola, jak jsou daňové prostředky utráceny
- Stále hlasitěji prezentované očekávání zvýšené výkonnosti organizací ve veřejné správě

- Česká republika-

- **Nová vláda** s cíli snižování rozpočtového schodku a zvýšení transparentnosti veřejné správy

Cíle organizace ve veřejné správě

- Dosáhnout cílů stanovených vládou
- Naplnit očekávání občanů
- Zvýšit produktivitu a efektivitu
- Zvýšit transparentnost

Řízení výkonnosti ve veřejné správě je celosvětovým tématem

- Evropská unie zvyšuje tlak na zvýšení výkonů ve veřejném sektoru
- Program „Operational Efficiency Programme“ ve Spojeném království směřuje k dosažení vyšší efektivity veřejných výdajů
- Britská vláda nastavila řadu smluv o veřejných službách mezi jednotlivými resorty
- Ve Francii byla schválena legislativa, která vyžaduje alokaci rozpočtů založenou na výkonnosti příslušné agentury
- Kanada a Austrálie ustavily formální standardy pro měření a vykazování výkonnosti
- Ve Spojených státech jsou reformy v oblasti řízení výkonnosti nedílnou součástí snah o dosažení významných změn ve federální vládě

Co je efektivní řízení výkonnosti?

- Zaměření zdrojů a chování zaměstnanců na dosahování reálných a prospěšných výsledků pro společnost
- Proces řízení a vyhodnocování pokroku směrem k dosažení těchto cílů za použití integrovaného přístupu a nástrojů
- Řízení výkonnosti propojí strategické cíle s operativou prostřednictvím rozpadu cílů na nižší úrovně organizace, monitoruje a vyhodnocuje plnění těchto cílů a tím i naplňování strategie



Řízení výkonnosti ve veřejné správě umožňuje soustředit se na klíčové aktivity směrem k dosažení stanovených cílů

Přínosy řízení výkonnosti

- Vyšší přidaná hodnota díky zaměření zdrojů na společenské přínosy, které jsou důležité pro občany
- Řízení nákladů prostřednictvím jasného přiřazení rozpočtů k aktivitám a výstupům
- Konzistence mezi strategickými cíli a provozními plány prostřednictvím kaskádové struktury cílů a opatření
- Zvýšení transparentnosti organizace
- Jasná zodpovědnost za provádění změn v souladu s celkovou strategií
- Soulad mezi strategickými prioritami a rolemi jednotlivých funkcí, které je mají naplňovat
- Lepší a rychlejší rozhodování na základě přesných a konzistentních dat
- Vyšší efektivita díky zvýšení výkonnosti služeb, omezení nepotřebných aktivit a snížení rizika nedodání služby



Zavedení řízení výkonnosti je pro veřejný sektor náročnější než pro podnikatelské subjekty

- Typické problémy, které je třeba překonat při zavádění řízení výkonnosti
 - Organizace se zdráhá udělat první krok
 - Nízká úroveň informatizace organizace
 - Diskutabilní vazba na motivaci zaměstnanců / Možnosti nastavení vazby na motivaci
 - Důraz na jednoleté rozpočtové období
 - Nejasné zaměření na společenské přínosy (co je výstup pro občana)
 - Řízení výkonnosti je implementováno a používáno ve vzájemně nesouvisejících oblastech v rámci organizace
 - Zaměření se na retrospektivní reporting
 - Důraz na finanční pohled (opomíjení nefinančních metrik)



Implementace řízení výkonnosti vyžaduje integrovaný přístup

Agenda

Kontext řízení výkonnosti

Metodika a přístup

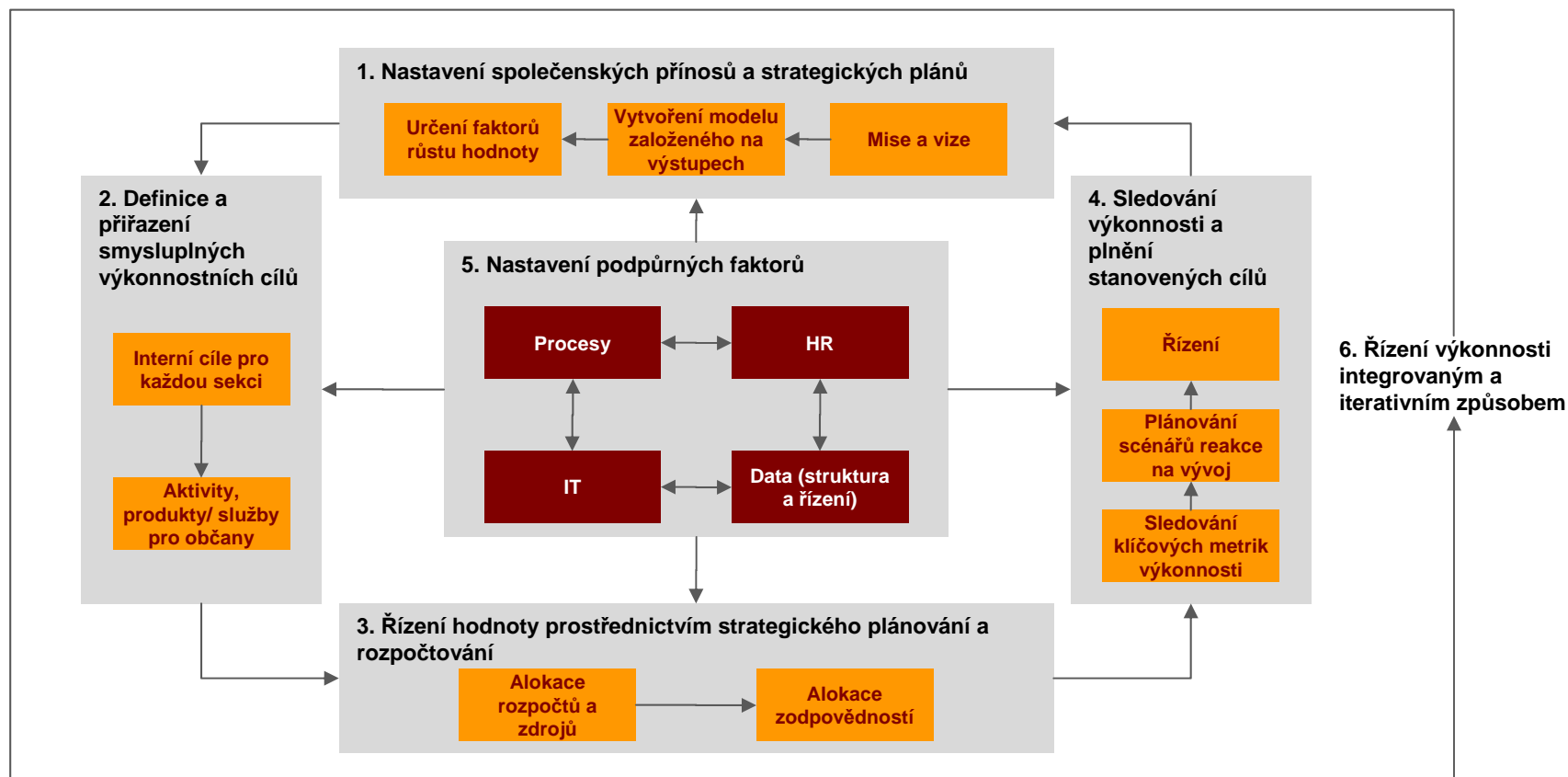
Případová studie

Summary

Efektivní řízení výkonnosti vyžaduje integrovaný přístup

Strukturovaný přístup k řízení výkonnosti organizace pro veřejný sektor

- Pevný základ měřitelnosti, šetrného plánování a rozpočtové disciplíny
- Funkce a aktivity jsou řízeny v rámci cyklického integrovaného procesu



Integrace/ sdílení informací a procesy řízení

Podpora řízení (lidé, procesy, technologie)

Příklad – přístup k projektu – Nastavení cílů a jejich měření a sledování

– Příklad – Přístup – Nastavení cílů a jejich reporting –

PŘÍKLAD

Krok	0. Mobilizace projektu	1. Analýza strategických cílů	2. Nastavení cílů a aktivit na nižších úrovních a jejich měření	3. Definice systému sledování	4. Příprava implementačního plánu
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definice a potvrzení přístupu, úkolů a výstupů projektu ▪ Nastavení projektové organizace, nominace členů týmů ▪ Nastavení plánu projektu ▪ Nastavení řízení projektu (pravidelné schůzky, sledování rizik atd.) ▪ Definice komunikace projektu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza strategických záměrů ▪ Definice požadovaných společenských přínosů/ identifikace kritických faktorů úspěchu ▪ Validace s vedením organizace ▪ Mapování základních aktivit organizace na strategické cíle nadřazených organizací ▪ Definice klíčových indikátorů výkonnosti (KPI) pro měření základních cílů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshop pro jednotlivé sledované oblasti ▪ Identifikace kritických faktorů úspěchu ve vazbě na strategii ▪ Rozpad aktivity a přiřazení cílů k nižším organizačním jednotkám ▪ Přiřazení zodpovědnosti ▪ Prioritizace aktivit podle kritičnosti a ovlivnitelnosti ▪ Rozpad KPI na nižší úroveň řízení ▪ Definice požadavků na reporting 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza současného reportingu ▪ Konsolidace požadavků na sledování ▪ Potvrzení a prioritizace seznamu pro sledování ▪ Reportingový kalendář ▪ Potvrzení základních funkčních a technických požadavků ▪ Definice seznamu možných aplikací ▪ Přístup k výběru aplikace ▪ Definice požadavků dočasného řešení (do doby implementace aplikace) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definice přístupu k implementaci, způsob zajištění implementace ▪ Příprava implementačního plánu <ul style="list-style-type: none"> – IT, procesy, organizace – Školení, komunikace ▪ Schválení přístupu ▪ Příprava kick-off implementační fáze
Výstupy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentace k zahájení projektu (Kick-off) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategické cíle a požadované společenské přínosy organizace ▪ Mapování aktivit ke strategickým cílům ▪ KPI pro top úroveň 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ KPI a aktivity pro nižší úroveň řízení ▪ Vazba na strategii organizace ▪ Přiřazení zodpovědnosti a prioritizace ▪ Požadavky na reporting 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsolidovaný a prioritizovaný seznam požadavků na reporting ▪ Funkční požadavky na (dočasné) řešení 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odsouhlasené výstupy projektu ▪ Plán implementace

Pozn: KPI = klíčové indikátory výkonnosti

Agenda

Kontext řízení výkonnosti

Metodika a přístup

Případová studie

Summary

Balanced Scorecard pro regionální vládu v západní Evropě (1/2)

– Situace, implikace a výzvy –

- **Omezování zdrojů** veřejných financí úřadu v regionální vládě v západní Evropě
- Úřad zavedl program na **zvýšení efektivity a účinnosti** ve veřejné správě
- Moudrá, flexibilní a efektivní veřejná správa se zaměřením na odběratele je hlavním bodem pro rozhodování, kam budou přicházet noví investoři, a také lépe slouží podnikatelům a občanům
- Investice podnikatelských subjektů vytvářejí pracovní místa a jsou důležitým zdrojem příjmů státu
- Potřeba změny starého účetního systému zaměřeného na hotovost (kameralistický přístup) za moderní systém manažerského účetnictví, controllingu a rozpočtování, a také moderní manažerské metody

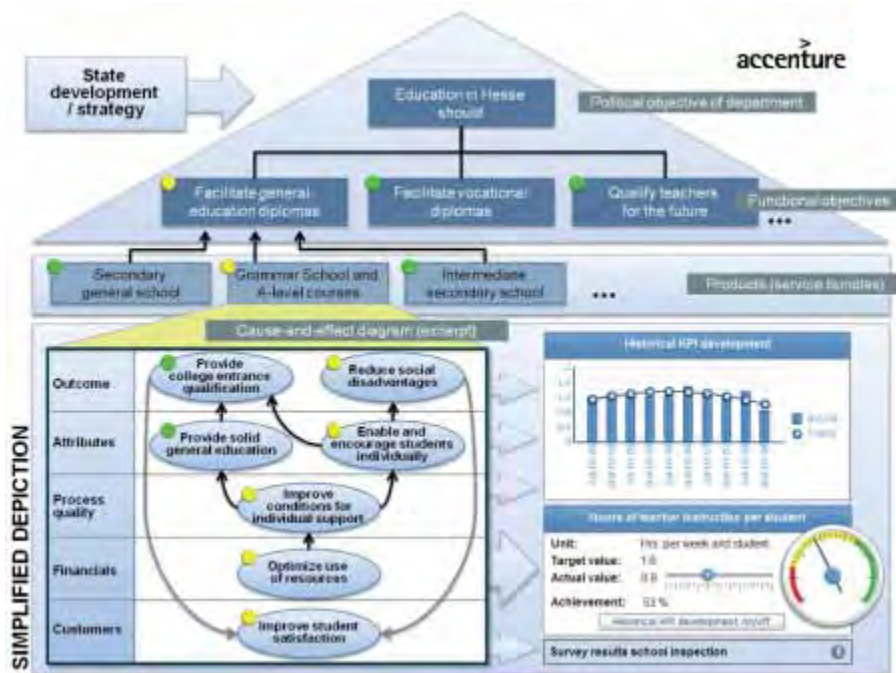
– Přístup a řešení –

- Vláda implementovala **celostátní systém plánování**, který transformuje politické cíle vlády a parlamentu do strategických cílů pro veřejnou správu v každém ministerstvu
- Pomocí přístupu **shora dolů** byly tyto cíle rozpadnuty na úroveň **portfolia veřejných přínosů a výstupů (tzv. „produktů“)** každého oddělení. Počet „produktů“ veřejných služeb je přibližně 600 (např. „vzdělání na základních školách“ nebo „údržba silnic“)
- Pro každé portfolio veřejných výstupů byl navržen a implementován **systém ukazatelů výkonnosti organizace, tzv. Balanced Scorecard (BSC)**.

– Výsledky a přínosy –

- **Transparentnost nákladů a služeb** přesunem od rozpočtování a plánování zaměřeného na vstupy k zaměření na výstupy
- **Vyobrazení vztahů příčin a následků** mezi cíly pomocí pěti dimenzí (BSC) vyjasňuje závislosti a pomáhá při analýze a pochopení produktu
- Řešení pomáhá zlepšovat operativnost realizace politické strategie pomocí **rozpadu strategie na konkrétní cíle**, schopnosti identifikovat a uzavírat mezery mezi nimi a **měřit jejich dosažení pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti**
- Schopnost **alokovat zdroje s přihlédnutím na výsledek** s jasným zaměřením na potřeby občanů
- **Společný reportingový a účetní systém, štíhlá organizace** a procesy

Balanced Scorecard pro regionální vládu v západní Evropě (2/2)



Balanced Scorecard

Ministerstvo školství evidovalo vysoké množství studentů kteří neukončili své vzdělání a nezískali tím potřebnou kvalifikaci na uplatnění se na trhu práce. Ministerstvo na základě toho učinilo nápravná opatření a sledovalo jejich efekty.

Výsledkem je, jak ukazuje dnešní scorecard, že poměr studentů, kteří neukončili školu se výrazně snížil (ze 24% na 14,5%).

Balanced Scorecard umožňuje:

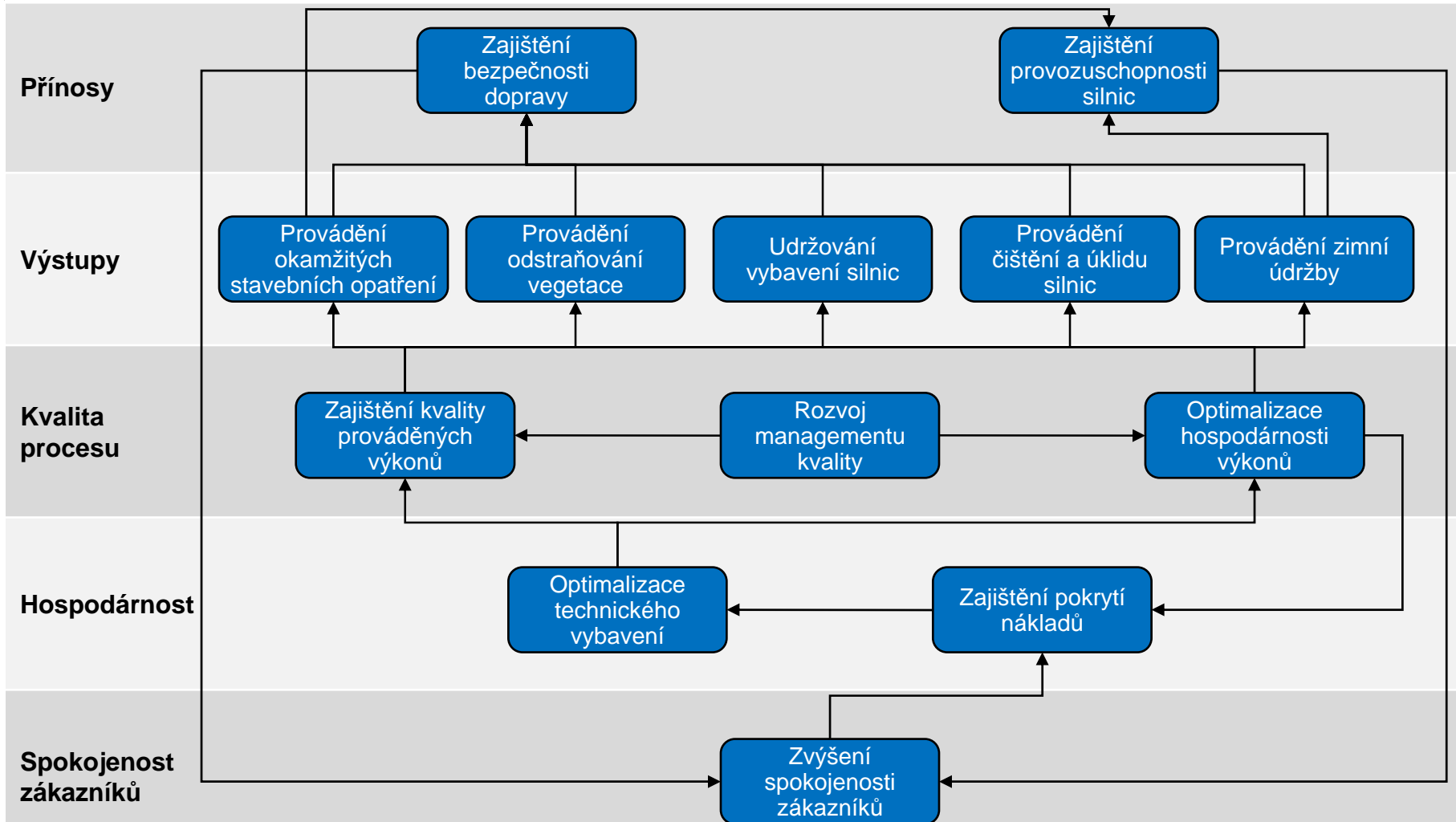
- Jasně zaměřením na potřeby občanů
- Přesun od rozpočtování a plánování zaměřeného na vstupy k zaměřením na výstupy
- Efektivnější orientace na služby, které podporují dosažení cílů

Pozn. Balanced scorecard je systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace

Definice cílů produktu

PŘÍKLAD

Produkt: Bezporuchový provoz silnic, staveb a cyklostezek



Definice KPI pro cíle

PŘÍKLAD

Dimenze balanced scorecard	Cíl	Hodnotící kritérium	Definice klíčového ukazatele (výpočet / vzorec)	Jednotka	Vztažené časové období	Zodpovědnost	Zdroj dat	Cílová hodnota	Koeficient váhy	Logika semaforů (cílový koridor)
Přínosy (účinnost služeb)	Zajištění bezpečnosti dopravy	Počet oprávněných žádostí o odškodnění z důvodu nedodržení povinnosti zajistit bezpečnost dopravy	Počet žádostí vznesených v účetním období o kterých bylo v řízení pozitivně rozhodnuto	kus	rok	Vedoucí příslušného odboru	Manuální vstup	500	50%	Zelená: <=105% Žlutá: >105% <=120% Červená: >120%
		Výše plateb odškodného	Výše plateb odškodného poskytnutých v účetním období	€	rok	Vedoucí příslušného odboru	Manuální vstup	200 000	50%	Zelená: <=105% Žlutá: >105% <=120% Červená: >120%
	Zajištění provozuschopnosti silnic	Počet uzavřených úseků silnic	Počet uzavření vztažených k jednotlivým úsekům silnic s maximálním tváním jednoho dne	kus	rok	Mistr okrsku silniční správy	Manuální vstup (Silniční správa; denní data)	114	100%	Zelená: <=105% Žlutá: >105% <=120% Červená: >120%
Výstupy (charakteristika služeb)	Provádění okamžitých stavebních opatření	Počet odstraněných škod na vozovkách silnic	Počet škod odstraněných na silnicích, zesílených cyklostezkách a chodnicích a na neježděných zesílených plochách	kus	měsíc (kumulativně)	Mistr okrsku silniční správy	Zdrojový systém KLÍČOVÉ AKTIVITY (-> CSV-Upload)	6 827	50%	Zelená: 95 až 105% Žlutá: 80% až < 95 % nebo >105% <=120% Červená: <80% nebo >120%
		Počet odstraněných škod na odvodňovacích zařízeních	Počet škod odstraněných na odvodňovacích výpustech, šachtách a propustech	kus	měsíc (kumulativně)	Mistr okrsku silniční správy	Zdrojový systém KLÍČOVÉ AKTIVITY (-> CSV-Upload)	820	50%	Zelená: 95 až 105% Žlutá: 80% až < 95 % nebo >105% <=120% Červená: <80% nebo >120%
	Provádění odstraňování vegetace	Počet pokosených km pruhů zeleně	Délka pokosených nezesílených postranních pruhů, rozdělovacích pruhů, středových pruhů a viditelných ploch, jako příkopy a koryta navazující na krajnici.	km	měsíc (kumulativně)	Mistr okrsku silniční správy	Zdrojový systém KLÍČOVÉ AKTIVITY (-> CSV-Upload)	42 000	35%	Zelená: 95 až 105% Žlutá: 80% až < 95 % nebo >105% <=120% Červená: <80% nebo >120%
		Počet km uvolňovacího řezu dřevin	Délka přeřezaných ploch dřevin v oblasti silnic (okraj vozovky, rozdělovací pruhy, viditelné plochy, středové pruhy)	km	měsíc (kumulativně)	Mistr okrsku silniční správy	Zdrojový systém KLÍČOVÉ AKTIVITY (-> CSV-Upload)	2 500	50%	Zelená: 95 až 105% Žlutá: 80% až < 95 % nebo >105% <=120% Červená: <80% nebo >120%
		Počet upravených stromů	Počet upravených volně stojících samostatných stromů v oblasti silnic (okraj vozovky, rozdělovací pruhy), na dopravních ostrůvcích, parkovištích, odpočívadlech, stromových alejích	kus	měsíc (kumulativně)	Mistr okrsku silniční správy	Zdrojový systém KLÍČOVÉ AKTIVITY (-> CSV-Upload)	95 000	15%	Zelená: 95 až 105% Žlutá: 80% až < 95 % nebo >105% <=120% Červená: <80% nebo >120%

Summary

- Systém řízení výkonnosti je nástrojem pro implementaci strategie
 - Není to technologie
 - Potřebuje technologii jako jeden z podpůrných faktorů
- Vytváří tlak na tvorbu hodnoty
- Mobilizuje organizaci k dosahování stanovených cílů
- Podporuje správnou alokaci zdrojů a zvyšuje její transparentnost

Díky za pozornost!

vladislav.kalous@accenture.com / +420 607828776