

**Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě
ročník 2011**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ

- bronzového stupně ceny**
- stříbrného stupně ceny**
- inovace**

1. Název řešení: Controlling příspěvkových organizací

2. Autor zprávy:

Jméno: Ing. Šárka Kavková
Funkce: vedoucí Útvaru interního auditu a kontroly
Organizace: Úřad městské části Praha 11
Telefon: +420 267 902 329
E-mail: babincovah@praha11.cz

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Městská část Praha 11 – Úřad městské části, Ocelíkova 672/1, 149 41 Praha 415 a všechny její příspěvkové organizace:

Mateřská škola Madolinka, Praha 4, Modletická 1402
Mateřská škola, Praha 4, Anny Drabíkové 536
Mateřská škola, Praha 4, Blatenská 2145
Mateřská škola, Praha 4, Hrabáková 2000
Mateřská škola, Praha 4, Hroncova 1882
Mateřská škola, Praha 4, Janouchova 671
Mateřská škola, Praha 4, Jažlovická 2119
Mateřská škola, Praha 4, Konstantinova 1480
Mateřská škola, Praha 4, Křejského 1503
Mateřská škola, Praha 4, Markušova 1556
Mateřská škola, Praha 4, Mírového hnutí 1680
Mateřská škola, Praha 4, Stachova 518 s internátním provozem
Mateřská škola, Praha 4, Sulanského 693
Mateřská škola, Praha 4, V Benátkách 1751
Mateřská škola, Praha 4, Vejvanovského 1610
Základní škola a mateřská škola Chodov, Praha 4, Květnového vítězství 57
Základní škola Campanus, Praha 4, Jírovcovo nám. 1782
Základní škola, Praha 4, Donovalská 1684
Základní škola, Praha 4, K Milíčovu 674
Základní škola, Praha 4, Ke Kateřinkám 1400
Základní škola, Praha 4, Květnového vítězství 1554
Základní škola, Praha 4, Mendelova 550
Základní škola, Praha 4, Mikulova 1594
Základní škola, Praha 4, Pošepného nám. 2022

4. Popis řešení

Spolehlivý kontrolní systém příspěvkových organizací, poskytující jim i jejich zřizovateli včasné informace o nakládání s veřejnými prostředky, prováděných operacích a jejich průkazném účetním zpracování, za účelem jejich účinného řízení v souladu se stanovenými úkoly, a to při minimální časové, organizační a finanční náročnosti, s cílem zajistit hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

4.1 Podstata řešení:

Výchozím stavem bylo provádění zákonem stanovené kontroly účetnictví a nárazově prováděných následných veřejnosprávních kontrol hospodaření, zaměřených na již ukončené účetní období u jednotlivých příspěvkových organizací z pozice jejich zřizovatele. Výsledky hospodaření byly hodnoceny při tzv. „Rozborech hospodaření“, kdy se po ukončeném účetním období sešli zástupci zřizovatele s řediteli příspěvkových organizací a projednali předložené údaje a materiály.

Díky provedené inovaci je v současné době prováděna prakticky nepřetržitá (měsíční a čtvrtletní) kontrola hospodaření příspěvkových organizací, vycházející ze stejných podkladů jako doposud (účetnictví), ale výrazně efektivněji, v reálném čase a s výrazně širším využitím získaných ekonomických údajů.

Nově vytvořený model vnitřního kontrolního systému umožňuje porovnávat hospodaření srovnatelných příspěvkových organizací, odhalovat odchylky v jejich hospodaření s veřejnými prostředky včetně jejich příčin, operativně na ně reagovat a efektivně tak sledovat a zajistit hospodárné nakládání s veřejnými prostředky všech příspěvkových organizací z pozice zřizovatele při zajištění maximální transparentnosti celého procesu.

Zjištění nežádoucích odchylek je pro zřizovatele podnětem ke konkrétním krokům k jejich řešení, případně motivací k provedení mimořádné veřejnosprávní kontroly zaměřené na konkrétní potenciálně problémové oblasti hospodaření u konkrétních příspěvkových organizací. „Rozbory hospodaření“ v původní formě byly zrušeny jako neefektivní a už se neprovádějí.

Proces controllingu je zahájen okamžikem, kdy příspěvkové organizace odevzdají svému zřizovateli účetnictví za ukončený kalendářní měsíc (do 12. v měsíci).

Popis dalších fází procesu:

Role	Popis
Pověřený pracovník zřizovatele, jeho přímý nadřízený a supervizor	Vyplní měsíční (a ve čtvrtletí i čtvrtletní) tabulky ke controllingu a označí v nich odchylky a další údaje, ke kterým je třeba doplnit komentář (do 25. v měsíci).
Pověřený pracovník zřizovatele	Vyvěsí tabulky ke controllingu na webové stránky zřizovatele (v sekci zpřístupněné pouze jemu a příspěvkovým organizacím) a vyzve ředitele příspěvkových organizací k provedení kontroly správnosti údajů, doplnění vyžádaných komentářů, popř. komentářů k údajům podle jejich vlastního uvážení s tím, že za správnost všech údajů v tabulkách ke controllingu odpovídá ředitel organizace (do 27. v měsíci).
Ředitel příspěvkové organizace	Provede kontrolu údajů a doplní komentáře. V případě jeho zájmu využije možnosti porovnat údaje o hospodaření jím řízené organizace s údaji o hospodaření ostatních příspěvkových organizací (srovnatelné organizace jsou v tabulkách řazeny vedle sebe).

Pověřený pracovník zřizovatele, jeho přímý nadřízený, supervizor, věcně příslušný člen vedení, vedení zřizovatele a ředitelé příspěvkových organizací	<p>Vyvěšení finální verze tabulek, zabezpečených proti manipulaci s údaji, na webových stránkách zřizovatele (v sekci zpřístupněné pouze jemu a příspěvkovým organizacím) a na intranetu zřizovatele (do 30. v měsíci).</p> <p>Následuje individuální seznámení všech účastníků procesu s obsahem tabulek a v případě potřeby (nejméně však 4x ročně) projednání výsledků hospodaření příspěvkových organizací s uložení konkrétních opatření k odstranění nežádoucích nedostatků a jejich příčin a projednání výsledků controllingu s vedením zřizovatele (minimálně 2x ročně).</p> <p>Výsledky controllingu jsou také pevným bodem na všech poradách zřizovatele s vedením příspěvkových organizací.</p>
---	--

4. 2 Důvod a cíle řešení (včetně doložení jejich měřitelnosti):

Důvodem k hledání nového řešení byl neefektivní způsob kontroly hospodaření příspěvkových organizací bez možnosti operativně reagovat na nedostatky zjišťované až ex post.

Cílem bylo splnění požadavku managementu, aby byl vytvořen nový a transparentní kontrolní systém, který umožní porovnávat hospodaření srovnatelných příspěvkových organizací, odhalovat odchylky v jejich hospodaření s veřejnými prostředky včetně jejich příčin, s možností pružně a efektivně na ně z pozice zřizovatele reagovat a zajistit tak hospodárné, efektivní a účelné nakládání s veřejnými prostředky.

Přínos této inovace je měřitelný porovnáním objemu, včasnosti a relevantnosti informací managementu před a po jeho zavedení a prokazatelným snižováním počtu a závažnosti zjišťovaných nedostatků v hospodaření příspěvkových organizací s veřejnými prostředky.

4.3 Implementace řešení:

Za zainteresovanými stranami je management městské části Praha 11 a všechny příspěvkové organizace, kterých je zřizovatelem.

Odpovědnost za řešení má management městské části Praha 11 (zřizovatel příspěvkových organizací).

Podpora řešení ze strany vedení byla maximální. Management Městské části byl iniciátorem inovace a plně ji podporoval.

Zaměstnanci se na řešení aktivně podíleli a vzájemně mezi sebou spolupracovali ve snaze o co možná nejlepší výsledek.

Překážkou byly obavy z nárůstu administrativy a časové náročnosti zpracování podkladů na straně zaměstnanců zřizovatele i na straně ředitelů příspěvkových organizací, které však byly brzy překonány.

Úspěchy:

- vytvoření spolehlivého kontrolního systému příspěvkových organizací poskytujícího jim i jejich zřizovateli včasné informace o nakládání s veřejnými prostředky, prováděných operacích a jejich průkazném účetním zpracování za účelem jejich účinného řízení v souladu se stanovenými úkoly, a to při minimální časové, organizační a finanční náročnosti s cílem zajistit hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy,
- vzájemná spolupráce při stanovování relevantních ukazatelů o hospodaření příspěvkových organizací mezi managementem zřizovatele a řediteli příspěvkových organizací,

- minimální časová náročnost řešení,
- nulové náklady (využití údajů z účetnictví příspěvkových organizací a jejich zanesení do programu Microsoft Office Excel),
- nepřetržitý přístup k relevantním a aktuálním informacím o hospodaření příspěvkových organizací (na webových stránkách a intranetu zřizovatele),
- možnost ředitelů příspěvkových organizací využívat získané přehledy o hospodaření jimi řízených organizací jako další podklad pro účelné provádění řídicí finanční kontroly v rámci vnitřního kontrolního systému organizace, porovnávat své hospodaření s hospodařením srovnatelných příspěvkových organizací, provádět efektivní kontrolu správnosti údajů posuzovaných zřizovatelem a připojit k nim svůj komentář.

5. Výsledky řešení

Hlavní výsledky

Byl vytvořen specifický kontrolní systém, který umožňuje nepřetržitě porovnávat hospodaření srovnatelných příspěvkových organizací, odhalovat odchylky v hospodaření s veřejnými prostředky a jejich příčiny, průběžně na ně reagovat, sledovat hospodárné nakládání s veřejnými prostředky a zajistit transparentnost hospodaření příspěvkových organizací.

Zjištění nežádoucích odchylek je pro zřizovatele podnětem k systémovým krokům popř. ke zvážení provedení mimořádných veřejnosprávních kontrol (zařazených nad rámec schváleného ročního plánu) zaměřených na potenciálně problémové oblasti hospodaření konkrétních příspěvkových organizací.

Použité nástroje pro měření výsledků a jejich hodnověrnost

Statistické údaje o počtu nedostatků zjištěných zřizovatelem v hospodaření příspěvkových organizací před a po zavedení controllingu, rozsah systémových opatření, která byla přijata na základě údajů z controllingu, úkoly uložené na základě projednání výsledků controllingu vedením zřizovatele, stupeň informovanosti zřizovatele i ředitelů příspěvkových organizací atd.

Specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení

Personální změny v managementu zřizovatele.

Projevy vedlejších negativních a pozitivních účinků

Vedlejší negativní účinek se neprojevil žádný, pozitivním účinkem je pozitivní přístup ředitelů příspěvkových organizací k novému druhu kontroly ze strany zřizovatele a intenzivnější spolupráce některých ředitelů příspěvkových organizací s vedením městské části.

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

Inovativnost řešení spočívá v zaměření kontrolní činnosti nikoli na následné prověřování vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků, ale na průběžné sledování všech klíčových ekonomických ukazatelů s možností jejich vzájemného porovnávání a vyhodnocování, přičemž hlavním přínosem je možnost operativně reagovat na zjištěné dílčí i systémové nedostatky, vyšší efektivnost vnitřního kontrolního systému a nepřetržitý přehled o hospodaření jednotlivých příspěvkových organizací.

Systém se od podobných aplikací liší zejména v tom, že je efektivní a zároveň časově, organizačně i finančně nenáročný.

Řešení je přenositelné a aplikovatelné téměř v jakémkoli prostředí napříč veřejnou správou, přičemž přidanou hodnotou jsou zejména včasné informace o nakládání s veřejnými prostředky, prováděných operacích a jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti konkrétních subjektů v souladu se stanovenými úkoly.

Mezi nejdůležitější poznatky získané při realizaci řešení patří zjištění, že relevantní a včasné informace o hospodaření sledovaných subjektů zvyšují efektivnost vnitřního kontrolního systému a vedou k významnému snížení výskytu nežádoucích postupů v jejich hospodaření.

Vzhledem k nulovým finančním nákladům a minimální administrativní náročnosti našeho řešení doporučujeme všem zájemcům vyzkoušet si tuto metodu a o její inovativnosti a přínosu se přesvědčit v praxi přímo ve svých podmínkách.

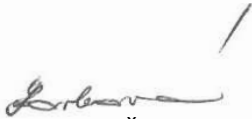
S prezentací našeho řešení na nadcházející Národní konferenci kvality ve veřejné správě a v časopise Veřejná správa souhlasíme, stejně tak jako s prezentací tohoto řešení jako dobré praxe.

7. Přílohy

Příloha A Měsíční přehled o hospodaření příspěvkových organizací

Příloha B Čtvrtletní přehled o hospodaření příspěvkových organizací

Datum: 21. 10. 2011



Podpis: Ing. Šárka Kavková