

DYNATECH – komplexní řešení pro efektivní řízení[®]

© foto: Ryan Tamayo | Singapore





Obsah

© foto: Flaviu Lupoiu | RO

Představení společnosti	3
Vybrané reference.	4
Napsali o nás	5
System řízení příspěvkových organizací z pohledu Kraje Vysočina	6
Jednotné finanční řízení zřízených a založených organizací	8
Pre-audit systému řízení zřízených a založených organizací	9
Finanční řízení a kontrola municipálních obchodních společností.	10
Portál příspěvkových organizací	12
Metodická podpora zřízených a založených organizací	13
IS CROSEUS.	14
Pravidelný a průběžný monitoring, auditing a informování	16
Řešení CROSEUS.	18
Kontakty.	19



Představení společnosti

Společnost DYNATECH se více než 18 let zaměřuje na poskytování komplexních řešení pro efektivní řízení organizací veřejné správy. Pomáháme jednotlivým veřejnoprávním organizacím a jejich skupinám (veřejnoprávním korporacím) zlepšit systém finančního řízení a kontroly, dosáhnout úspor, eliminovat rizika a zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Cílem naší společnosti je podporovat **dlouhodobé a udržitelné** dosahování reálných cílů veřejné správy prostřednictvím zavedení účinného a efektivního systému řízení a kontroly financí územně samosprávných celků (ÚSC) a jejich zřízených a zakládaných organizací (ZZO). Klademe důraz na **zákonnost, odbornost, transparentnost, hospodárnost, efektivnost, účelnost**, omezení rizik a zohledňujeme akceptovatelnost a socioekonomické přínosy opatření a nástrojů na podporu rozhodování politiků, řízení manažerů a činnost výkonných pracovníků.

**Pevně věříme,
že Vám budeme
spolehlivým
partnerem
pro dlouhodobou
spolupráci.**

Efektivní řízení skupin organizací (veřejnoprávních korporací)

Efektivní řízení veřejnoprávních korporací přináší zastřešující koncept pro sjednocení a propojení individuálních řešení a nástrojů pro řízení skupiny organizací jako celku. Veřejnoprávní korporace jsou územní samosprávné celky a jimi zřizované a zakládané organizace. Řešení zahrnuje nezávislé ověření úrovně a efektivity stávajícího systému řízení příspěvkových a obchodních organizací územně samosprávným celkem., identifikace rizik a odhalení potenciálu potenciálu pro zlepšení, návrh a implementaci opatření ve vazbě na legislativní úpravu a dobrou praxi.

Efektivní řízení jednotlivých organizací

Tato úroveň se zaměřuje na jednotlivé veřejnoprávní organizace a jejich vnitřní řídicí a kontrolní systém. Řešení zahrnuje nezávislé ověření úrovně a efektivity stávajícího systému, identifikaci rizik a odhalení potenciálu pro zlepšení, návrh a implementaci opatření ve vazbě na legislativní úpravu a dobrou praxi.

Proč právě DYNATECH?

Vzhledem k úspěšně realizovaným projektům, významným referencím, získaným praktickým zkušenostem a bohaté síti spolupracujících odborníků z praxe patří naše společnost v oblasti řízení a kontroly veřejných financí k lídrům českého trhu..

Díky našemu komplexnímu přístupu v této oblasti budete moci efektivně řídit jak samostatnou organizaci, tak i celou veřejnoprávní korporaci.

Chcete se dozvědět více? Kontaktujte nás! Rádi se Vám představíme osobně!

Vybrané reference

© foto: Andi Braun | D

U našich zákazníků se vždy snažíme o úspěšnou, **dlouhodobou** a stabilní spolupráci. Jsme rádi, že mezi ně již mnoho let patří řada významných institucí státní správy i samosprávy a jejich zřízené i založené organizace. (ministerstva a další orgány státní správy, většina krajů a řada měst), například:

Státní správa:



Ministerstvo financí
ČESKÉ REPUBLIKY



úřad pro ochranu
osobních údajů
the office for personal
data protection

Kraje:


Kraj **Vysočina**


Středočeský kraj



Statutární města:




Jihlava

Města a obce:

Město
Břeclav



Město
Příbor



Město
Žďár nad Sázavou



Město
Blovice



Město
Hořovice



Obec
Velká Bystřice



Město
Hustopeče



Město
Uherský brod



Zřízené a zakládané organizace


SAKO


DOPRAVNÍ PODNIK
DP
a.s.
CHOMUTOV - JIRKOV



Napsali o nás

„Dynatech? Řešení, efektivita, profesionalita a rychlost – to jsou slova, která mne napadla v souvislosti se jménem firmy a se zkušenostmi z realizovaného projektu Finanční řízení a kontrola příspěvkových organizací města.“

Ing. Jan Havlík, MPA
tajemník města Žďár nad Sázavou

„S programem Croseus jsme začali pracovat 1. ledna 2016, a protože značná část naší každodenní práce je v tomto programu, velmi jsme uvítali, že nám přípravný tým pracovníků Dynatechu vše nastavil tak, aby nám práci usnadňoval. Finanční kontrolu jsme do loňského roku prováděli poměrně složitě papírovou formou, a tak když jsme zjistili, že Croseus nabízí nejen finanční kontrolu, ale i kontrolu plnění finančního plánu, byli jsme rozhodnuti pro změnu. Při přechodu na nový program, tak jako při každé další změně, přišly problémy, zpočátku neochota našich spolupracovníků učit se něco nového, to se nám pomocí týmu pracovníků Dynatechu povedlo velmi brzy nejen odstranit, ale pomohli nám také pochopit, že je to cesta správným směrem. Pracovníci Dynatechu nám maximálně vycházeli vstříc, pomohli nám s nastavením programu a poskytovali nám podporu i po jeho instalaci. Příznáváme, že jsme nečekali, že přechod na tento způsob finanční kontroly bude znamenat tak velkou změnu, a chvíli jsme si zvykali na odlišný systém práce. Teď musíme s odstupem času přiznat, že bychom už neměnili a nedokážeme si představit, že bychom se měli vrátit zpět k papírové formě finanční kontroly.“

Ing. Marcela Pardořská
*zástupce ředitele, finanční referent a rozpočtář
Domova seniorů Břeclav*

„Se společností DYNATECH s. r. o. spolupracuji od roku 2013. Pracovníci společnosti se vždy projeví jako opravdoví odborníci v dané problematice a jsou schopni řešit i neočekávaně nastalé situace. Softwarový nástroj CROSEUS, který jsme pořídili pro optimalizaci procesů řídicí kontroly a možnost finančního plánování, je naprosto bezproblémový. CROSEUS byl při implementaci nakonfigurován přesně podle potřeb jednotlivých příspěvkových organizací a odpovídá všem potřebám, pro které byl software pořízen. Při výskytu nového problému se můžeme vždy obrátit na pracovníky společnosti DYNATECH s. r. o. a ti nám vždy operativně poradí, jak nastalý problém řešit.“

Ing. Zbyněk Vavřina
vedoucí odboru informatiky a řízení procesů ve městě Liberci

„Společnost Dynatech pro nás provedla hloubkový a komplexní audit v naší společnosti. Byly zkoumány tyto okruhy: strategické řízení společnosti, veřejné zakázky a nákupní vztahy, dodavatelsko-odběratelské vztahy, odměňování, nastavení vnitřního řídicího a kontrolního prostředí společnosti dle standardu COSO 2013. Pracovníci společnosti Dynatech po celou dobu projektu jednali a pracovali jako praví profesionálové. Závěrem celého projektu byla řízená prezentace výsledku auditu pro vedení a akcionáře.“

Ing. Jiří Kratochvíl
ředitel SAKO Brno a. s.

„Myslím si, že rámcové zaměření služeb a produktů, které společnost nabízí, jsou bezpochyby nezbytné, pokud se chceme bavit o efektivním finančním řízení, hospodárném, účelném a transparentním vynakládání veřejných prostředků pro uspokojování veřejných služeb.“

Dr. Ing. Jiří Peřina
náměstek hejtmána pro oblast financí Středočeského kraje

„Prvotní nasazení produktu CROSEUS mělo nadstandardní zavedení. Pracovníci byli zaškoleni formou školení i osobních konzultací.“

Z mé osobní zkušenosti plyne, že již při zavádění softwarových nástrojů není dobré mít nastavený tzv. „měkký systém“ (systém bez povinností), protože změny v postupech se pak velmi těžko prosazují. Doporučuji hned při zavedení nasadit „tvrdý systém“ s příslušnými povinnostmi, aby se jimi pověřeni pracovníci museli řídit.

Při vzniku nějakého nového problému se v první řadě obracím na Help Desk CROSEUS. Již při popisování problému se okamžitě nabízí témata nápovědy. Po zapsání je vidět okamžitá odezva systému na přijetí požadavku ke zpracování prostřednictvím mailu. Po přiřazení řešiteli dostávám zprávu, kdo můj požadavek vyřeší. Při řešení složitějšího problému dochází ke vzájemným telefonickým konzultacím a hledá se vhodný postup a následně řešení. Veškeré vzniklé připomínky lze zapsat i v průběhu řešení problému.

Nastavení elektronického systému schvalování a evidence finančního plánu nám především pomáhá hlídat disponibilní finanční prostředky a obecně v informovanosti vedoucích pracovníků.“

Ing. Lada Benešová
ekonomka galerie Středočeského kraje

System řízení příspěvkových organizací z pohledu Kraje Vysočina

© foto: Harry Fodor | D

Kraj Vysočina se zabývá podrobnějším, **systematickým řízením skupiny příspěvkových organizací**, které zřizuje především pro poskytování specializovaných veřejných služeb (zdravotních, vzdělávacích, sociálních, pro výkon správy a údržby silnic kraje a pro uspokojování vybraných potřeb obyvatelstva v oblasti kultury) a pro výkon některých dalších služeb (podpora cestovního ruchu) a interních servisních činností (vzdělávání školských zaměstnanců, podpora projektového řízení) již přibližně osm let. Stejně dlouho trvá intenzivní **spolupráce Kraje Vysočina se společnostmi DYNATECH s. r. o.**

Vytvoření a zdokonalování systému věnujeme velkou pozornost, nešetříme pracovním časem a vynakládáme pro tuto agendu značné úsilí. Skupinu organizací se snažíme z titulu zřizovatele řídit v takových věcech strategické a koncepční povahy, které jsou podstatné pro zajištění souladu činností vykonávaných příspěvkovými organizacemi s tzv. oprávněnou veřejnou poptávkou (co do jejich spektra, resp. obsahu, kvality i základních podmínek poskytování veřejných služeb klientům), dále s tzv. celokrajským zájmem, se strategickými dokumenty a záměry kraje. Naopak provozní řízení, ale i rozhodování o záležitostech strategické povahy, která není nutné zřizovatelem regulovat či ovlivňovat, se snažíme ponechat v kompetenci ředitelů a ředitelů jednotlivých příspěvkových organizací či nižších úrovní jejich managementu.

Proč pokládáme systematické řízení příspěvkových organizací zřizovatelem za tolik důležité?

Důvodů je hned několik, zmíním jen ty nejdůležitější:

1. Tím hlavním důvodem je skutečnost, **že zřizovatel je za každou příspěvkovou organizaci**, za její řádné fungování a za výstupy její činnosti **do značné míry odpovědný**. Zřizovatel – kraj je totiž v roli vlastníka (jakoby jediného společníka), investora, který si za přesně definovaným cílem vytvořil provozně samostatnou, avšak strategicky závislou, tedy ovládanou právní osobou. Jde o odpovědnost vůči veřejnosti, vůči klientům – spotřebitelům poskytovaných veřejných služeb (i potenciálním), odpovědnost vůči zaměstnankyním a zaměstnancům příspěvkových organizací, odpovědnost vůči finančním zdrojům a veřejnému majetku, ale také odpovědnost za dosažený stupeň hospodářské, sociální a kulturní vyspělosti společnosti. Některé odpovědnostní vazby patří do roviny tzv. politické odpovědnosti (ta je spojována s jednotlivými členy volených orgánů kraje a s volebními stranami a jejich koalicemi), jiné patří do roviny ochrany a rozvoje dobrého jména kraje a jeho orgánů, jakož i jednotlivých příspěvkových organizací, některé odpovědnostní vazby vyplývají z právního řádu (např. plná odpovědnost zřizovatele za všechny závazky příspěvkové organizace, pokud by došlo k jejímu zrušení či likvidaci).
2. Dalším důvodem je velký **objem peněz**, který každoročně skupinou příspěvkových organizací „proteče“, a značný **rozsah veřejného majetku**, který tyto organizace vlastní, přímo

s ním hospodaří, nebo který ke své činnosti využívají. Každé správné řešení tak může vést ke značným úsporám, naopak každý chybný krok nebo jen pouhá nečinnost mohou přinášet velké přímé či nepřímé škody.

3. Kvalita řízení příspěvkových organizací zřizovatelem má **přímý vliv na konkrétní výkon veřejných služeb poskytovaných obyvatelstvu**, tedy i na spokojenost významného množství klientů, a zejména na to, zda jsou či nejsou adekvátně naplněny jejich právní i neprávní nároky. Zřizovatel – kraj je zde v roli veřejného objednatele poskytovaných služeb, zastupuje klienty (i potenciální) a vystupuje jako jejich zástupce při definování tzv. oprávněné veřejné poptávky.
4. Dlouhodobé **zlepšování a rozvoj** jsou možné jen za předpokladu, že existuje účinný efektivní systém řízení, že jsou definovány pravomoci a že jsou vždy spojeny s adekvátní odpovědnostní vazbou. Každý potřebuje mít definovány cíle a úkoly, zadání, co má dělat, každý potřebuje být kontrolován, hodnocen, každý potřebuje zpětnou vazbu. To platí jak o ředitelkách a ředitelích, tak i o příspěvkových organizacích jako právnických osobách (organizačních jednotkách).

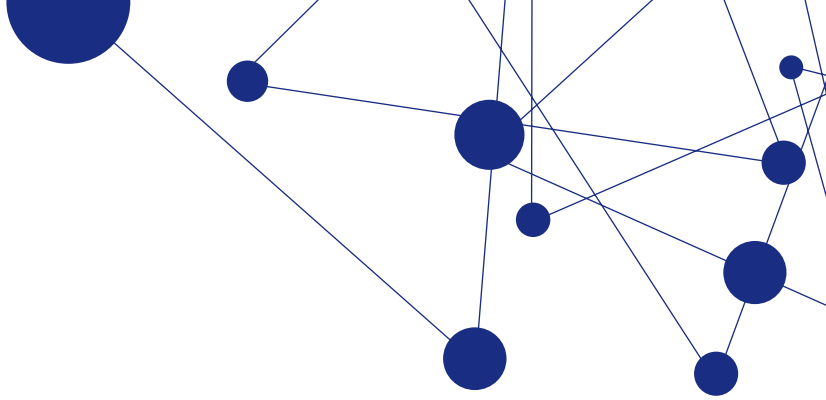
A co jsme pro zlepšení řízení příspěvkových organizací udělali?

Pro systém tzv. korporátního řízení skupiny příspěvkových organizací jsme vytvořili **právní rámec**. Jde o interní právní předpisy kraje – **pravidla rady kraje pro konkretizaci vztahů mezi organizacemi a zřizovatelem a pravidla rady kraje pro komunikaci mezi příspěvkovými organizacemi a zřizovatelem**. První z uvedených předpisů řeší **práva a povinnosti**, a to alespoň do určité míry oboustranně.

Část nazvaná **Odpovědnost za řádný výkon činnosti příspěvkové organizace a její fungování** řeší pojem poslání (mise) příspěvkové organizace, stanoví základní podmínky pro dlouhodobé řízení příspěvkové organizace, odpovědnost za udržitelnost, pro možnost provozovat doplňkovou činnost příspěvkové organizace. Především ale řeší plánování, vymezuje krátkodobý (roční) a střednědobý (minimálně tříletý) plán činnosti příspěvkové organizace.

Část nazvaná **Odpovědnost za ekonomické a personální řízení příspěvkové organizace** se zabývá vnitřním kontrolním systémem, řízením rizik a řízením kvality. Zavádí základní opatření protikorupčního charakteru. Zabývá se podmínkami pro uzavírání a správu závazkových vztahů, ale také případnými spory (před soudem, rozhodčím soudem, trestními a přestupkovými řízeními). Definuje základní podmínky také pro pracovní právní vztahy a tvorbu vnitřních předpisů.

V oddíle Konkretizace vybraných povinností příspěvkových organizací jsou zmiňovány obecná odpovědnost, podmínky pro nakládání s majetkem, výkaznictví, reporty, schvalování účetních závěrek příspěvkových organizací. Předpis také řeší



oblast zadávání veřejných zakázek, komunikaci se zřizovatelem a odkazem na speciální právní předpis kraje též oblast projektového řízení. Zavádí Rejstřík příspěvkových organizací (základem byla původně struktura dokumentace osoby v obchodním rejstříku). Důležitá je i úprava agendy stížností. Předpis se dotýká principů a omezení veřejné prezentace příspěvkové organizace, její komunikace externí a interní. Nechybí ani úprava práv a povinností při kontrolách činnosti organizací a pro standardizaci jejich činností.

V oddíle **Konkretizace vybraných oprávnění příspěvkových organizací** je řešeno hodnocení ředitele příspěvkové organizace i metodická pomoc poskytovaná organizacím ze strany zřizovatele. Odkazem na speciální právní předpis kraje je zaveden tzv. portál příspěvkových organizací – hlavní komunikační kanál se zajištěním archivace (auditní stopy). Upraven je i způsob projednávání požadavků příspěvkových organizací zřizovatelem. Pravidla určují i základní podmínky pro poskytování zaměstnaneckých benefitů hrazených příspěvkovou organizací jako zaměstnavatelem mimo fond kulturních a sociálních potřeb. Na základě takto vytvořeného rámce jsme za **velmi významné a účinné spolupráce se společností DYNATECH** začali vytvářet nástroj komplexní softwarové podpory takového řízení celé skupiny organizací. Tento nástroj byl nazván „**Portál příspěvkových organizací Kraje Vysočina**“. Jeho základní funkce jsou kodifikovány již zmíněným druhým interním právním předpisem kraje – pravidly pro komunikaci mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi.

Portál příspěvkových organizací se postupně stal prostředkem každodenní potřeby. Jeho prostřednictvím je uskutečňována veškerá podstatná výměna informací mezi zřizovatelem a organizacemi (skupinami i jednotlivou příspěvkovou organizací) a o této komunikaci je zachována **auditní stopa**. Portál slouží oběma stranám. Je využíván k zasílání sdělení, zadávání konkrétních úkolů s evidencí a ověřováním jejich plnění, k plnění zveřejňovacích povinností jednotlivých organizací, k plnění řady jejich evidenčních povinností, jednou z hlavních jeho funkcí je vytvoření prostředí pro krátkodobé (roční) i střednědobé plánování i pro řešení úkolů spojených s výkaznictvím. Jeho jednotlivé moduly a funkcionality důsledně navazují na vymezení vzájemných vztahů pravidly rady kraje. Vše potřebné tak organizace i zřizovatel naleznou na jednom místě, v jednom srozumitelném, uživatelsky přátelském prostředí. Kromě toho je jeho důležitým a velmi oceňovaným přínosem skutečnost, že se portál stal také prostředkem pro poskytování rozsáhlé metodické pomoci, např. pro oblast finančního řízení, vedení účetnictví, evidence majetku, personalistiky, uzavírání závazkových vztahů a pro mnoho dalších agend včetně těch odborných, resortně specializovaných.

Portál příspěvkových organizací se nadále intenzivně rozvíjí. Snažíme se jej zlepšovat, vyvíjet a zavádět další potřebné součásti a moduly. V poslední době jsme se domluvili na jeho

plném či částečném externím využití (pro některé další kraje a také pro některá města).

Ve zdokonalování korporátního řízení skupiny organizací nám velmi pomáhá neformální partnerství a spolupráce se **společností DYNATECH** i výměna názorů a zkušeností s dalšími subjekty veřejné správy. Společně již po řadu let pravidelně organizujeme **odbornou konferenci** k tématům, která považujeme za aktuální a významná. Postupně nám vzniká přirozenou, neformální cestou skupina disponující nejen skvělým ideovým a intelektuálním potenciálem svých členů, ale také cennými zkušenostmi a především pak energií, vůlí problémy řešit a stav veřejného sektoru dále zlepšovat. A to je tím nejdůležitějším přínosem, společně dokážeme **zvyšovat kvalitu, stabilitu i efektivnost služeb poskytovaných veřejnosti**.

A jaké úkoly stojí před Krajem Vysočina ve vztahu k řízení skupiny příspěvkových organizací do blízké budoucnosti?

Kraj Vysočina si je vědom potřeby udržovat a dle potřeby a možností i zlepšovat služby poskytované veřejnosti celou skupinou organizací a zlepšovat výstupy své činnosti. Cílem našeho úsilí je **optimální obsah, rozsah a sortiment produkovaných veřejných statků a organizovaných a zajišťovaných veřejných služeb i jejich vysoká kvalita**, zajištění **dlouhodobé stability a udržitelnosti všech činností** a jejich financování, to vše při **naplňování zásady účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti** využívání dostupných materiálních i nehmotných veřejných zdrojů. Cílem je také vyloučení nebo omezení všech podstatných rizik, u nichž je to možné. Proto se chceme hlouběji zabývat **stanovením ukazatelů výkonnosti**, ale také **indikátorů efektivity a ukazatelů kvality** pro jednotlivé organizace a jejich činnosti, stejně tak jako pro činnosti nakupované na trhu nebo jinak organizované krajem nebo jednotlivými příspěvkovými organizacemi.

Další výzvou je prohloubení **finančního řízení** i zdokonalení krátkodobého a zejména **střednědobého plánování** s těsnou vazbou na strategické rozhodování a **strategické řízení** kraje. Důležitými předpoklady pro naplňování takových cílů jsou také generování a předávání validních, přehledných a srozumitelných a také snadno využitelných **informací pro manažerské rozhodování** orgánů kraje a jejich jednotlivých členů (výstupy z datového skladu a speciálních evidencí, výstupy z komplexního hodnocení finančního zdraví jednotlivých organizací, ...) a dostatečná, dobře fungující **softwarová podpora** (zejména Portál příspěvkových organizací a do něj včleněné specializované moduly).

Věřím, že se celému našemu týmu bude naplňování těchto cílů dařit.

Jednotné finanční řízení zřízených a založených organizací

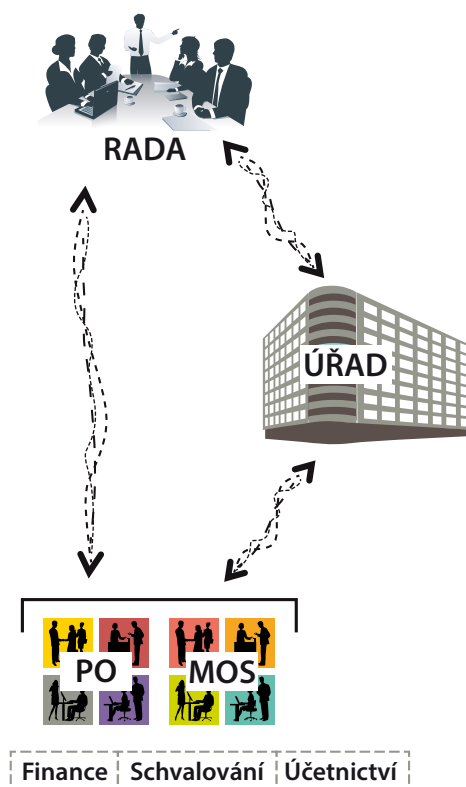
© foto: gerard79 | CH

Rada ÚSC dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích a zákon č. 129/2000 Sb. o krajích, v platném znění, je orgánem odpovědným za výkon zřizovatelských funkcí vůči příspěvkovým organizacím. Proto je jediným orgánem, který může přijmout rozhodnutí provést změnu v systému řízení příspěvkových organizací prostřednictvím nastavení závazných pravidel. Dále dle § 15 bod 2. zákona 250/2000 Sb. zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů má územní samosprávný celek povinnost vykonávat kontrolu hospodaření jím zřízených nebo založených právnických osob (ZZO).

Aby Rada ÚSC mohla od svých ZZO dostávat **průběžné a pravidelné** informace o jejich aktuální finanční situaci, hospodaření a výkonu jednotlivých procesů, je v dnešní době zapotřebí mnoho času a úsilí a to, jak ze strany ÚSC, tak zejména ze strany ZZO. Správné, komplexní a **včasné informování** Rady ÚSC považujeme za **hlavní a zásadní proces**, který je zapotřebí pro možnost správného řízení všech ZZO. Aby bylo možné optimalizovat tyto významné procesy, je nutné uskutečnit mnoho dílčích kroků a opatření. Těmi jsou například:

- správné nastavení vnitřního a řídicího kontrolního systému (VŘKS) v ZZO;
- jednotná komunikace mezi ÚSC a ZZO;
- opora ve směrnících a vnitřních předpisech vydávaných radou a úřadem;
- kvalitní metodická podpora a pomoc.

Aby byly výše vyjmenované procesy prováděny efektivně a vždy v souladu s legislativou a dobrou praxí, je nutné jejich výkon podpořit účinnými a správnými **softwarovými nástroji**. Společnost DYNATECH nabízí komplexní řešení pro efektivní finanční řízení ZZO.



Pre-audit systému řízení zřízených a založených organizací

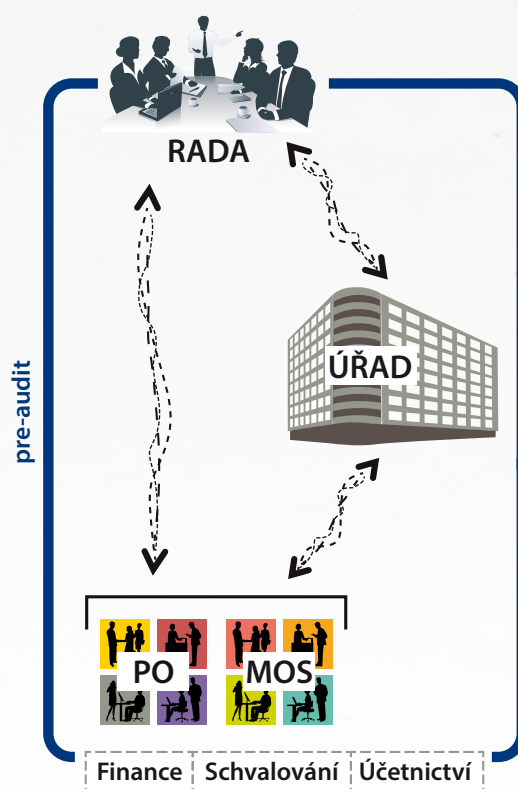
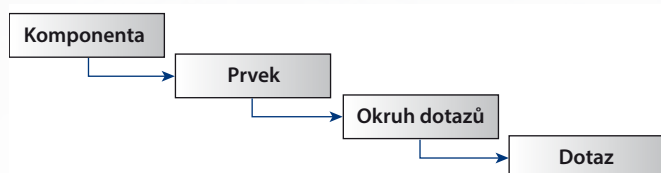
Na problematiku řízení zřízených a založených organizací (ZZO) se díváme jako na komplexní systém, který je tvořen souborem komponent a prvků a jejich vzájemnými vztahy. Cílem Pre-auditů je rámcové ověření úrovně a efektivity systému řízení ve vazbě na legislativní úpravu, mezinárodní standardy a dobrou praxi. Pre-audit je rozdělen na 3 základní části:

1. Analýza nastavení systému řízení ZZO
2. Analýza nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému v jednotlivých ZZO
3. Rozbor finanční situace jednotlivých organizací

Výstupem je zpráva, která obsahuje zmapování aktuálního stavu systému řízení, stavu VŘKS jednotlivých PO, rozbor finanční situace a identifikaci prvků a komponent Systému řízení doporučených k optimalizaci. Výstupem je také manažerské zhodnocení případného navazujícího projektu hloubkového auditu a implementace navrhovaných opatření. Výsledná zpráva bude předána a projednána na vzájemném jednání (workshopu), kterého se budou účastnit vybraní zástupci zřizovatele.

Pre-audit se řídí následujícími kroky:

1. Předání metodiky „Metodika postupu Pre-auditů Systému řízení zřizovaných a zakládaných organizací“ společností DYNATECH zřizovateli/zakladateli ZZO.
2. Předání Pre-auditního dotazníku zřizovateli/zakladateli ZZO.
3. Předání interní dokumentace zřizovatele/zakladatele k řízení ZZO společnosti DYNATECH s.r.o.
4. Identifikace odborných garantů zřizovatele.
5. Předání Pre-auditního dotazníku odborným garantům.
6. Odeslání vyplněného dotazníku společnosti DYNATECH s.r.o.
7. Řízené rozhovory u zřizovatele/zakladatele ZZO, při nichž se budou upřesňovat odpovědi na dotazy Pre-auditního dotazníku.
8. Vyhodnocení odpovědí společností DYNATECH s.r.o.
9. Zpracování a představení závěrečné Pre-auditní zprávy.



Finanční řízení a kontrola municipálních obchodních společností

© foto: Ante Vekic | HR

Obchodní společnosti představují významný prvek poskytování veřejných služeb pro občany měst a krajů. Jelikož koncepce jejich řízení je vystavěna na smluvní volnosti a principech soukromého práva, představují pro ÚSC největší potenciál pro vlastní nastavení oblastí, nástrojů a mechanismů jejich řízení, které v maximální možné míře bude odpovídat potřebám a nárokům ÚSC. Proto, aby prostřednictvím obchodních společností, které mají specifické postavení dané tím, že zabezpečují veřejné služby, mohl být naplněn cíl ochrany svěřených veřejných prostředků, musí být zajištěno jejich správné řízení, a to včetně uplatnění zásad řádného finančního řízení a transparentnosti.

Řízení obchodních společností je složitá oblast, která zahrnuje nástroje z různých disciplín, které je potřeba promítnout do celkové vize finančního řízení ÚSC. Finanční řízení je z toho důvodu složitě, není vymezeno v žádném speciálním zákoně, naopak je roztrženo do několika zákonů a při jeho realizaci je nutné kombinovat prvky z komerční sféry spolu s veřejnoprávní oblastí.

Pro politickou reprezentaci ÚSC je správné porozumění a možnost přímého řízení a kontroly obchodních společností často klíčovým nástrojem úspěchu při řádném zajištění veřejných služeb a hospodaření posuzovaném zejména voliči. Obchodní společnosti jsou často velké organizace se složitou strukturou, které poskytují mnoho specifických veřejných služeb a kladou značné finanční nároky na rozpočet zakladatele. Obchodní společnosti by měly být schopny samostatně financovat běžný provoz.

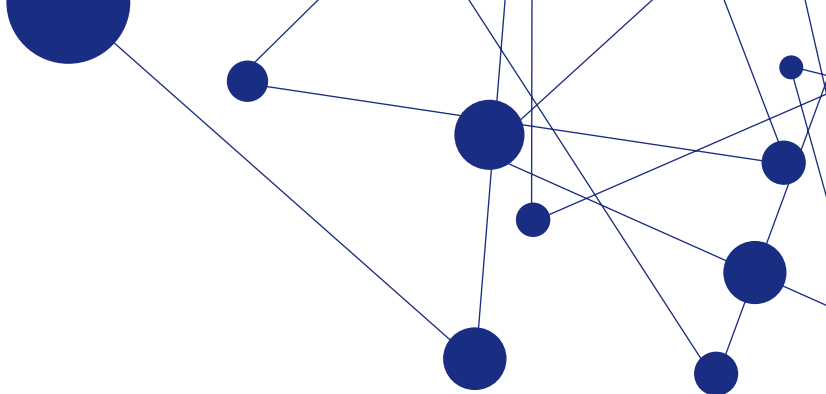
a přitom poskytovat konkurenceschopné a samostatné služby. Pokud mají jednoho zakladatele a jsou součástí skupiny organizací ÚSC, neměly by si vzájemně konkurovat, ale naopak měly by toho využít a zajišťovat služby ve vzájemné koordinaci.

Pro zabezpečování veřejných služeb si můžou územní samosprávní celky zvolit z několika forem organizací:

1. organizační složky (§ 24 a násl. zákona č. 250/2000 Sb.)
2. příspěvkové organizace (§ 27 a násl. zákona č. 250/2000 Sb.)
3. obchodní společnosti (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)



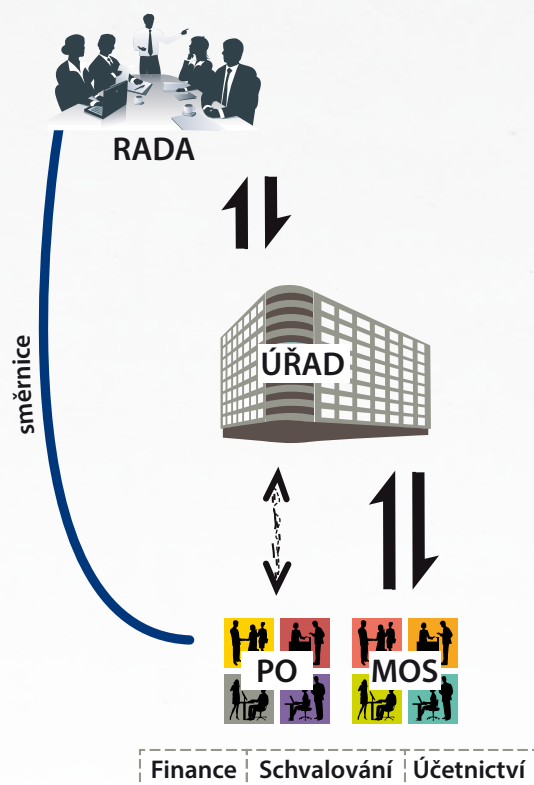
Prvním předpokladem pro úspěšné zavedení finančního řízení a kontroly zakládaných organizací je mít možnost je řídit a kontrolovat obdobně jako příspěvkové organizace. Právním základem je **uzavření smlouvy o kontrole**, která musí přesně specifikovat náplň, obsah a rozsah předávaných informací. Dalším předpokladem je **nastavení pravidel Rady** o vyhodnocování předávání informací. Jde o nastavení informační povinnosti ředitelů společností vůči městu tak, aby město bylo **informováno o hlavních cílech organizací, jejich plánech a závažných skutečnostech a rizicích**, která mohou při jejich realizaci nastat.



Zásadním předpokladem je také **nastavení vnitřních řídicích a kontrolních systémů** obchodních organizací, tzn. jednotné závazné principy řízení obchodních společností v následujících oblastech: kontrolní prostředí, řízení rizik, kontrolní mechanismy, informace a komunikace, monitoring. Toto nastavení musí udělat organizace v rámci svých struktur, ale z pozice města lze nařídit organizaci toto zavedení a nastavit minimální předpoklady, které musí být splněny. Tento kontrolní mechanismus nastaví především vnitřní prostředí organizace, zajistí základní kontrolní mechanismy uvnitř organizace a nastaví tok informací a monitoring celého prostředí.

Samotnými nástroji pro koordinaci řízení je pak **zavedení procesů výkonově orientovaného finančního plánování a controllingu**. Základním předpokladem zavedení tohoto moderního typu finančního plánování je stanovení cílů, které jsou specifické a konkrétní, dosažitelné, realizovatelné, časově ohraničené a měřitelné. Bez stanovení těchto cílů a následně výkonnostních ukazatelů pro hodnocení míry jejich naplnění nelze vyhodnocovat ani naplnění zásad 3E (hospodárnosti, účelnosti a efektivity), které jsou nezbytným předpokladem pro správné nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému obchodních společností a také pro zadávání veřejných zakázek v souladu se zákonem. K tomu lze také využít metodiku Balanced Scorecard (BSC), jejímž cílem je propojit definované strategické cíle s operativním řízením tak, aby bylo v reálném čase těchto cílů dosaženo.

Společnost DYNATECH s.r.o. v rámci svých služeb nabízí licenci na smlouvu o kontrole obchodních společností včetně jejího přizpůsobení konkrétnímu zakladateli a včetně konzultací při její implementaci do jednotlivých obchodních společností.



Portál příspěvkových organizací

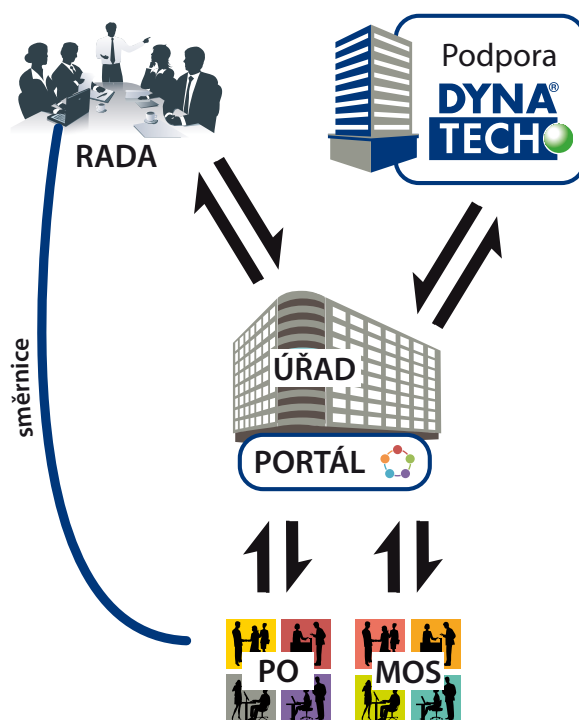
© foto: Anita Berghoef | NL

Komunikace mezi většinou ÚSC a ZZO **není** v současné době realizována **jednotným a koordinovaným** způsobem. Přitom je komunikace mezi ÚSC a ZZO základním pilířem úspěšného nastavení vztahu mezi ÚSC a ZZO. Pro zadávání úkolů a požadavků ze strany ÚSC se používají emaily osobní nebo telefonické rozhovory. V takovém případě je prakticky nemožné spolehlivě dohledat zadání úkolů a uhlídat termíny jejich splnění. Dalším problémem je, že ZZO nemají možnost si na jednom místě vyhledat potřebné informace, nově vydané dokumenty od ÚSC či požadovat metodickou pomoc a podporu od svého zřizovatele/zakladatele. Na ÚSC se tedy množí stejné dotazy z řad různých ZZO, na které ÚSC musí odpovídat.

S ohledem na rozšířenou dobrou praxi doporučujeme zavést **Portál příspěvkových organizací (Portál PO)**, který se stane primárním jednotným komunikačním kanálem. Umožní uchovávat jednotlivé verze dokumentů, a to ať vydané ÚSC (např. směrnice), tak ZZO (např. zřizovací listina). Komunikační portál dále umožňuje zadávání úkolů ze strany ÚSC konkrétní organizaci nebo skupině organizací. ZZO mají prostřednictvím portálu možnost předávat informace, klást dotazy a požadavky na ÚSC. Portál PO je tudíž oboustranný a díky tomu je účinným nástrojem zefektivňujícím komunikaci. Portál PO zaručeně sníží administrativní zatížení na obou stranách, a umožní tak zefektivnit systém řízení. Velkou výhodou portálu je také možnost metodické podpory ZZO od jeho zřizovatele/zakladatele. Pokud by vznikly dotazy, na které nebude ÚSC znát korektní odpověď, může se zřizovatel/zakladatel obrátit se svým dotazem na odborníky ze společnosti DYNATECH s.r.o.

Podmínkou pro úspěšné zavedení a správné používání Portálu PO je úprava směrnic rady týkajících se komunikace a řízení ZZO, která bude zohledňovat povinnosti používání portálu a důkladné školení pracovníků ÚSC i ZZO.

Portál PO byl vyvinut na základě dlouholetých zkušeností Krajským úřadem Kraje Vysočina, který jej do dnes používá a rozvíjí. Společnost DYNATECH s.r.o. v rámci svých služeb nabízí jeho implementaci, provoz a podporu metodickou, zákaznickou a technickou.



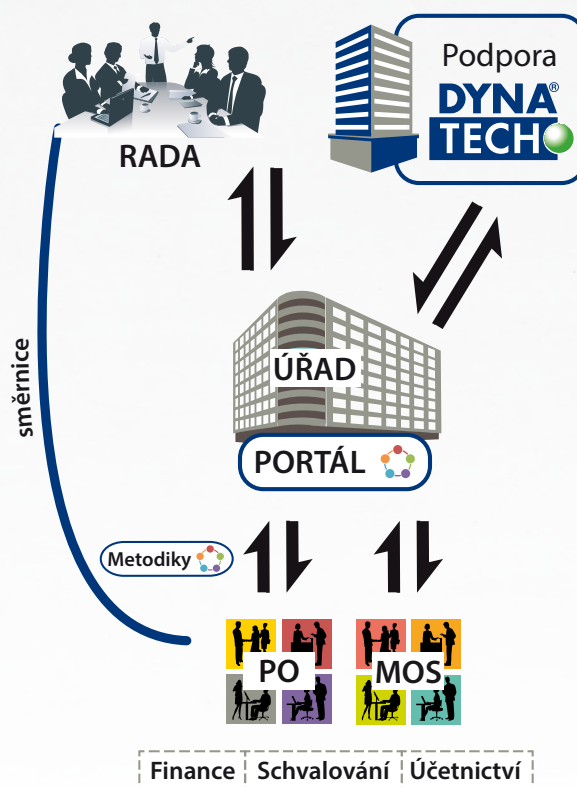
Metodická podpora zřízených a založených organizací

K úspěšnému zavedení všech uvedených změn v oblasti řízení ZZO je nezbytné nejen definovat odpovědný pracovní tým, který bude za změnu a potažmo celý systém řízení organizací odpovědný, ale také nezbytné změny nastavit prostřednictvím závazných pravidel a zafixovat je podporou vhodných IT nástrojů. Nastavení pravidel by mělo vycházet z potřeb zřizovatele/zakladatele, ale nemělo by opomíjet ani zkušenosti nebo požadavky ZZO. Jen za tohoto předpokladu budou pravidla, a potažmo všechny změny v řízení, účinné a dlouhotrvající. K tomu je zapotřebí nastavená pravidla prověřovat a aktualizovat, aby odpovídala aktuálně platné zákonné úpravě a praxi řízení ZZO. Dobrou praxí je zavedení jednotného metodického systému řízení ZZO především v těchto oblastech:

1. Metodika nastavení VŘKS
2. Metodika jednotného finančního plánování
3. Metodika jednotného účetnictví
4. Metodika hodnocení organizací

Správné nastavení finančního plánování představuje základní stavební kámen v systému jejich řízení. Finanční řízení v sobě zahrnuje celý proces řízení příjmů a výdajů veřejného sektoru. Jde jednak o plánování jako pohled na plán očekávaných příjmů a rozhodování o tom, jakým způsobem bude s příjmy naloženo.

Zavedení jednotné finanční a účetní analytiky nutně souvisí se záměrem implementovat průběžný a pravidelný monitoring, který je založen na sběru dat z oblastí finálního plánování, schvalování a účetnictví. Hlavní výhodou jednotné účetní analytiky je, že zvýší vypovídací schopnost výstupů a také srovnatelnost těchto informací, a to nejen v rámci jednotlivých odvětví poskytovaných veřejných služeb, ale i napříč všemi odbory a oblastmi řízení.





Informační systém CROSEUS je komplexním nástrojem pro podporu výkonu finančního řízení a kontroly ve veřejnoprávní organizaci či skupině veřejnoprávních organizací. CROSEUS umožňuje nastavení finančního plánu organizace a jeho následnou realizaci prostřednictvím schvalování jednotlivých účetních dokladů v rámci finanční kontroly. Díky propojení procesů finančního plánování a finanční kontroly poskytuje CROSEUS aktuální informace o stavu finančních prostředků organizace a stavu výkonu finanční kontroly veřejných prostředků. CROSEUS je také ve verzi CLOUD, kdy jeho veškerá funkčnost je jako služba dostupná odkudkoliv prostřednictvím internetu.

Aplikace CROSEUS se skládá z těchto modulů

CROSEUS Finance

Modul umožňuje nastavení a sledování finančního plánu pro příspěvkové organizace i jejich zřizovatele. Finanční plán je možné sestavit dle 30 uživatelsky nastavitelných dimenzí, pro které je možné plánovat a sledovat tok finančních prostředků.

CROSEUS Finanční kontrola

Modul slouží ke schvalování průvodních dokladů k objednávkám, smlouvám, fakturám, platebním poukazům atp. dle zákona 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Modul umožňuje zaznamenání provedení nejen předběžné finanční kontroly před a po vzniku závazku, ale i vykonání průběžné a následné finanční kontroly k jednotlivým operacím. Výsledkem schvalování je doklad o provedení finanční kontroly a detailní auditní stopa, která obsahuje úplnou časovou posloupnost provedených kroků a všechny příslušné dokumenty formou přílohy.

CROSEUS Evidence dokladů

Modul slouží k evidenci účetních záznamů a dokladů, které podléhají schvalování dle zákona 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Tyto doklady je možné v modulu evidovat včetně jejich elektronického obrazu (sken faktury). Je možné také vygenerovat objednávky po schválení závazku v modulu Finanční kontrola.

Úkoly

Modul zobrazuje úkoly, které má uživatel řešit v rámci aplikace CROSEUS.

CROSEUS Archiv

Modul slouží k archivaci dokladů o provedení finanční kontroly a auditní stopy, které vzniknou při schvalování v rámci modulu Finanční kontrola. Modul eviduje jednotlivé revize dokladů a auditních stop a stará se o aktualizaci časových razítek.

CROSEUS Monitoring

Modul slouží k zobrazení aktuálního stavu disponibility finančních prostředků, včetně provedených rezervací, dále k přehledu porušení finanční kontroly a rizikových majetkových a finančních operací, nebo přehledu o stavu plnění úkolů v systému. Všechny reporty lze jejich uživatelům rozesílat automaticky na e-mail či ukládat do jimi zvolených úložišť.

CROSEUS Analytics Online

CAO je webová aplikace, která slouží především pro hodnocení finančního zdraví organizace či skupiny organizací na základě dat z finančního plánu, schvalování, účetnictví a výkazů organizace. CAO také zobrazuje a vyhodnocuje komplexní ukazatel finančního zdraví ÚSC nebo PO.

CROSEUS API

K aplikaci je možné se připojit prostřednictvím webových služeb. Aplikace tak může být integrována s okolními systémy, například s ekonomickým systémem či personálním systémem.

CROSEUS Identity manager

Aplikace, která vám umožní přihlásit se pomocí jednoho přihlašovacího jména do všech aplikací IS CROSEUS. Správa přístupových údajů do všech aplikací je tak centralizována na jedno místo.

CROSEUS Continuous Monitoring

Monitorovací a analytický nástroj, pomocí kterého můžete sledovat všechny důležité momenty procesů Finančního plánování, Schvalování, Účetnictví. Aplikace Vás upozorní na vzniklá rizika a nesrovnalosti která v rámci procesu finančního řízení vzniknou a pomůže vám s finanční analýzou a hodnocením ZZO.

Legislativa

- ✓ Plná podpora zákona 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
- ✓ Plná podpora zákona 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

- ✓ Prováděcí vyhláška 416/2004 Sb., k zákonu č. 320/2001 Sb.
- ✓ Metodika výkonu řídicí kontroly Ministerstva financí ČR
- ✓ Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu
- ✓ Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě
- ✓ Interní směrnice veřejnoprávní organizace

Kontrolní mechanismy

☑ Soulad časového období

- *Limitovaný příslib* – Ověřuje se, jestli je datum schválení dokladu finanční fáze z intervalu <datum od, datum do>.
- *Nárok* – Ověřuje se, jestli je datum splatnosti dokladu právní fáze větší nebo rovno datu obdržení platby u souvisejícího dokladu finanční fáze.

☑ Soulad chronologie řídicích kontrol

Ověřuje, jestli je datum schválení (datum rozhodnutí poslední role s právem rozhodnutí) individuálního příslibu menší nebo rovno datu vystavení souvisejícího dokladu finanční fáze.

☑ Soulad finanční výše

Ověřuje, jestli je součet částek u dokladů právní fáze větší nebo rovný součtu částek u dokladů finanční fáze.

☑ Soulad subjektů

Ověřuje, jestli se shodují subjekty (dodavatelé nebo plátcí) u dokladů právní a finanční fáze.

☑ Soulad finančního krytí

Ověřuje, jestli pro jednotlivé položky rozpisu finančního plánu na souhrnu platí:
Rezervováno (Finanční fáze) + Schváleno (Finanční fáze) je větší než Schváleno (Právní fáze) - Uvolněný zůstatek schválené výše.

☑ Shoda položek věcného plnění, finančního krytí a předkontace s celkovou částkou

Ověřuje se shoda částky uvedené na průvodním dokladu (celková částka dokladu) s provedeným rozpadem na položkách věcného plnění, finančního krytí a předkontace.

☑ Kontrola obsazení rolí s právem rozhodnutí

Při výkonu řídicí kontroly se ověřuje, zda osoba, která provede schválení dokladu či převzetí úkolu ke schválení dokladu, není uvedena zároveň v roli příkazce operace a hlavního účetního nebo správce rozpočtu.

☑ Kontrola připojení dokladu po vzniku závazku/nároku k dokladu před vznikem závazku/nároku

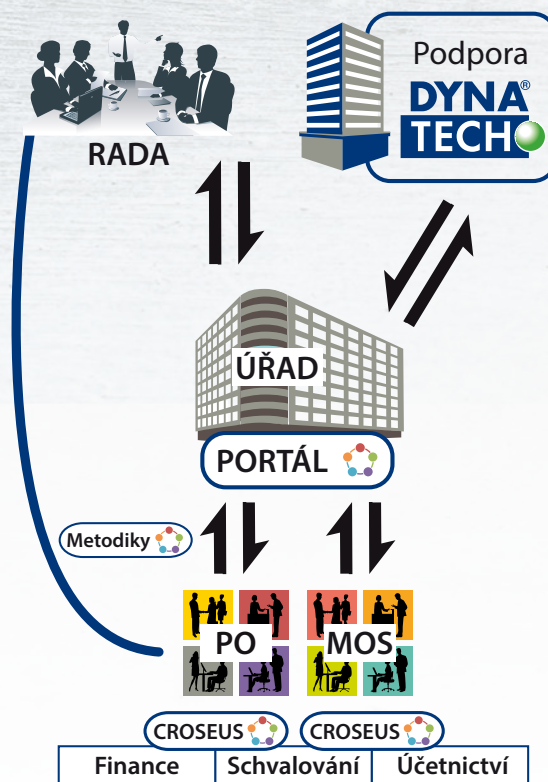
Aplikace sama kontroluje, zda jsou propojeny odpovídající doklady právní a finanční fáze dané operace.

☑ Kontrola spolehlivost plátce DPH a zveřejnění účtů

Aplikace ověřuje, jestli je vybraný subjekt na daném dokladu spolehlivým plátcem DPH či nikoliv. Ověření se provádí před každým schválením dokladu a také automaticky v rámci seznamu subjektů.

Součástí dodávky SW CROSEUS Online jsou následující služby:

1. Optimalizace procesu řídicí kontroly dle platné legislativy, vydaných metodik a dobré praxe
2. Konfigurace systému
3. Školení uživatelů
4. Ověřovací provoz
5. Poskytování podpory metodické, zákaznické, technické



Pravidelný a průběžný monitoring, auditing a informování

© foto: Paweł Windys | PL

Rada je odpovědným orgánem za vykonávání zřizovatelských funkcí. Aby členové rady mohli vykonávat své povinnosti s péčí **řádného hospodáře dle § 159 NOZ**, musí mít dostatek kvalifikovaných informací o fungování celého systému finančního řízení a kontroly ZZO.

Výše popsané fáze tvoří základní předpoklady pro zavedení procesu průběžného a pravidelného monitorování a auditování, který na základě získaných dat z implementovaných SW nástrojů vyhodnocuje fungování celého procesu a identifikuje možná rizika. V případě vzniku rizik je zajištěno jejich včasné odhalení. Pracovní tým pověřený řízením ZZO a hodnocením (analýzou) procesu finančního řízení může včas, ale především pravidelně podávat kvalifikované informace radě města o aktuálním stavu včetně návrhů možných opatření. Konkrétní nastavení pravidelnosti a obsahu předávaných zpráv musí být definováno na základě dobré praxe a především potřeb ze strany zřizovatele.

CROSEUS Online Monitoring

Softwarový nástroj, který zobrazuje údaje z procesů finančního plánování a schvalování za celou veřejnoprávní skupinu či jednotlivé nástroje. Pomocí tohoto nástroje můžete v čase prohlížet:

1. Poručení řídicí kontroly
2. Rizika a nesrovnalosti na schvalovaných dokladech
3. Průměrné délky schvalování jednotlivých dokladů
4. Počty založených a schválených dokladů

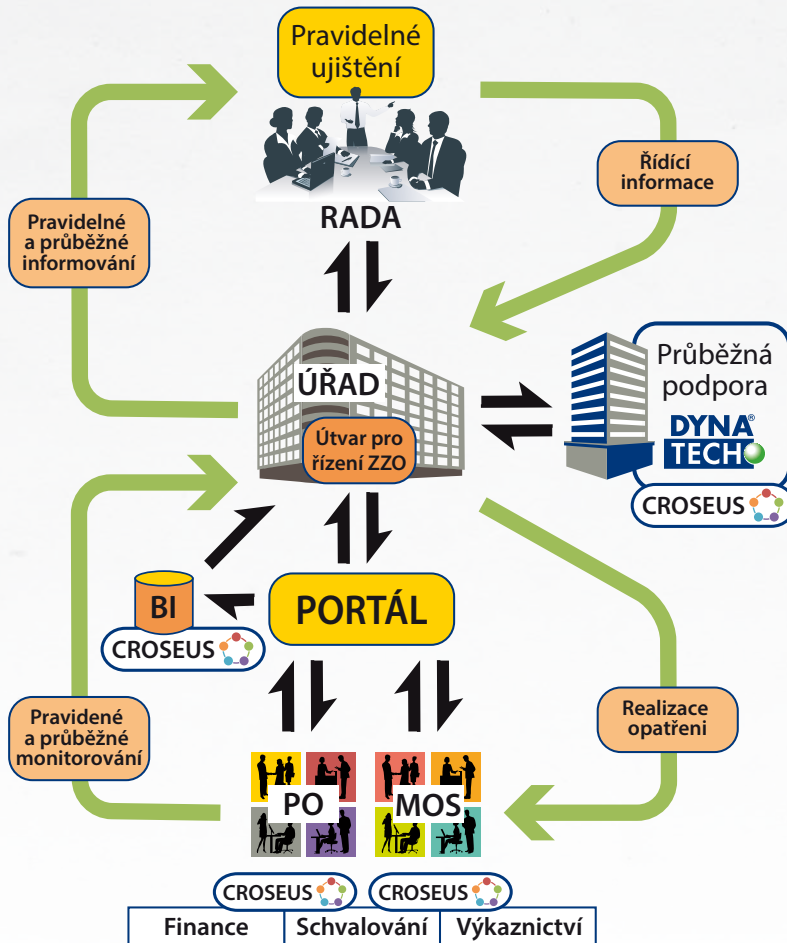
CROSEUS Analytics Online

CAO je nástroj typu business intelligence pro podporu efektivního výkonu finančního řízení a kontroly jak územně samosprávného celku (dále jen ÚSC), tak i všech jeho zřízených a zakládaných organizací spadajících do veřejnoprávní korporace. Manažerům a výkonným pracovníkům poskytuje prostřednictvím finančních indikátorů komplexní přehled o finanční situaci každé jednotlivé organizace nebo celé skupiny organizací. CAO pracuje se standardními výstupy veřejnoprávních organizací. Data jsou získávána z veřejně dostupných dat ministerstva financí. Tyto výstupy je možné prostřednictvím automatického sběru dat doplnit o aktuální data z rozpočtů a účetnictví přímo z vlastních organizací veřejnoprávní korporace.

Komplexní ukazatel finančního zdraví (KUFZ)

KUFZ je skupina ekonomických ukazatelů vyvinutých speciálně pro podmínky veřejné správy České republiky. KUFZ by vyvinut našimi odborníky ve spolupráci s **Vysokou školou ekonomickou v Praze**. Ukazatel je multidimenzionální a umožňuje vyhodnotit aktuální finanční pozici, trendy vývoje ekonomické situace i ekonomické dopady přijímaných rozhodnutí.

Pro každou dimenzi je definována váha, která určuje/ukazuje její důležitost pro celkový výpočet finančního zdraví. Jednotlivé dimenze se skládají z několika samostatných ukazatelů, které mají také své váhy důležitosti. Prostřednictvím KUFZ lze identifikovat rizika a slabé stránky finanční pozice organizace a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšování jejího finančního zdraví.



Řešení CROSEUS

© foto: Luca Baroncini | IT

Průběžné informování

Průběžné poradenství (CC)

Průběžný auditing (CA)

Pravidelné a průběžné monitorování (CM)

Informační Systém CROSEUS

CROSEUS Komunikační Portál (CCP)

CROSEUS Analytics Online (CAO)

CROSEUS monitoring (CCM)

CROSEUS Online (COL)

CROSEUS Identity Management (CIM)

Podpora a provozování

Kontakty

Ředitel společnosti	mobil: +420 608 828 800
Mgr. Miloslav Kvapil	e-mail: kvapil@dynatech.cz
Kancelář	mobil: +420 774 115 230
Bc. Jitka Fröhlichová	e-mail: frohlichova@dynatech.cz
Manažer pro významné zákazníky	mobil: +420 608 828 918
Ing. Ondřej Jaroš	e-mail: jaros@dynatech.cz
Audit a služby	mobil: +420 728 682 250
Mgr. Michal Hájek	e-mail: hajek@dynatech.cz
Vývoj a provozování software	mobil: +420 602 572 738
Mgr. Petr Štěpán	e-mail: stepan@dynatech.cz
Metodická, uživatelská a technická podpora	mobil: +420 775 567 739
	mobil: +420 775 567 739
	e-mail: podpora@dynatech.cz

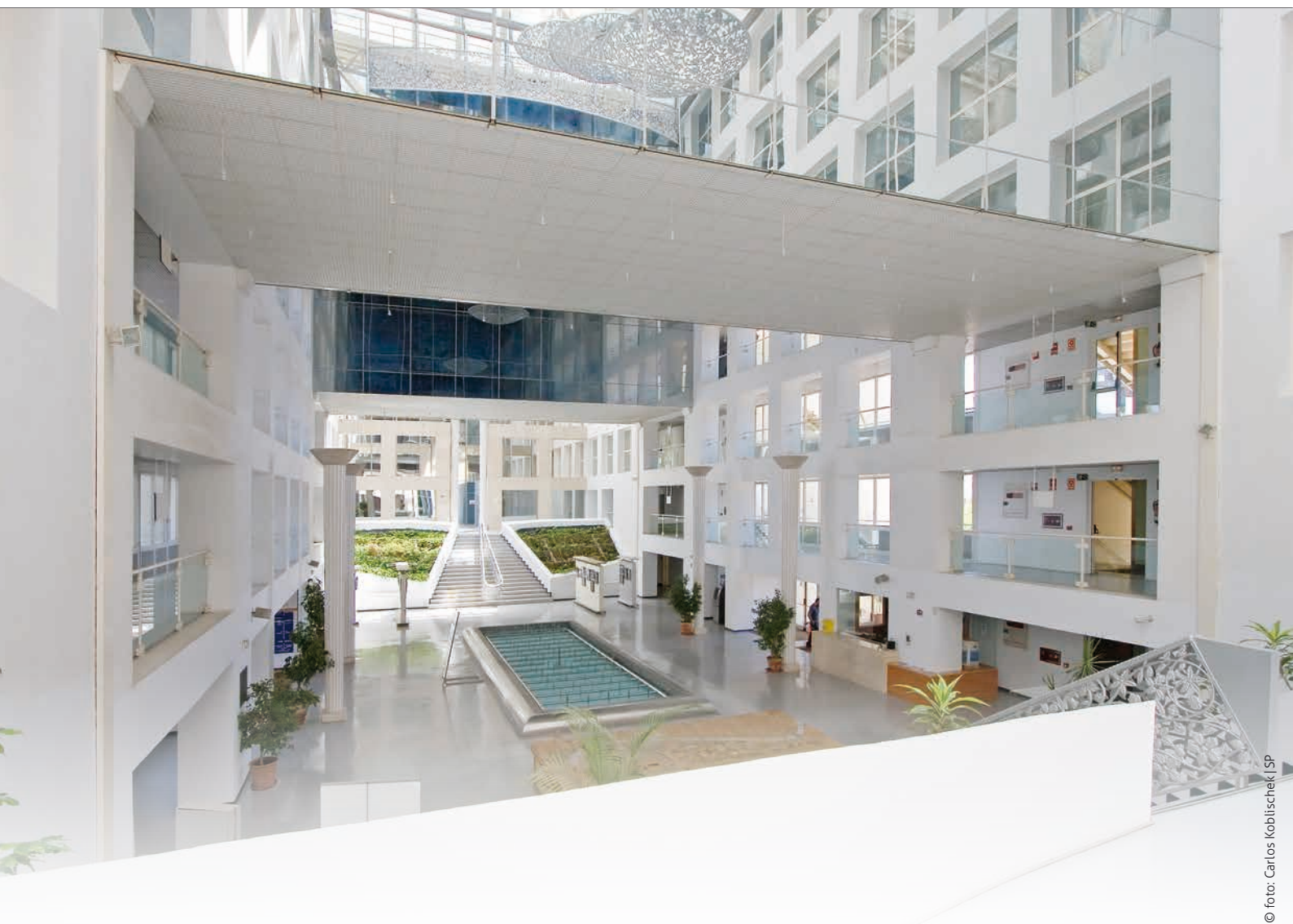
Kontaktní údaje:

Londýnské náměstí 853/1, 63900 Brno-Štýřice
E-mail: dynatech@dynatech.cz
Číslo datové schránky: wfu2n8y
www.dynatech.cz
www.croseus.cz

Fakturační údaje:

IČO: 25501003
DIČ: CZ25501003





© foto: Carlos Koblischek | SP