

Riadenie pomocou kontraktu

Protimonopolný úrad SR

Hlavné témy

- 1) Čo je to kontrakt a prečo ho použiť
- 2) Aké sú s ním skúsenosti v Dánsku
- 3) Ako môže vyzerat' náčrt kontraktu
- 4) Ako pripraviť kontrakt
- 5) Rozvrhnutie úloh a termíny

Prezentáciu pripravili: Jakob Cold a Martina Kubánová

Kontakt: JCO@jm.dk, kubanova@governance.sk (tel. 53 411 020)

Čo je to kontrakt

- **Kontrakt je riadiaci a plánovací nástroj. Môže byť dohodou medzi ministerstvom a organizáciou, alebo medzi vedením a pracovníkmi vnútri organizácie.**
- **Zväčša obsahuje strategické ciele, finančné zdroje a konkrétne ciele pre hlavné aktivity (napr. zlepšenie kvality spracovania prípadov, zvýšenie aktivity v odhaľovaní kartelov, a pod.), ktoré sú viazané na merateľné ukazovatele. Súčasťou býva i plán hlavných krokov, ktoré je potrebné na dosiahnutie cieľov.**
- **Na rozdiel od tradičného plánu úloh umožňuje určovať priority a sledovať mieru, ako sa darí naplňovať jednotlivé ciele.**

Prečo použiť kontrakt?

- **Kontrakty sú alternatívou pre organizácie verejnej správy (ako súdnictvo, polícia, protimonopolné inštitúcie, ...), kde nemožno využiť trhovú konkurenciu súkromných subjektov.**
- **Kontrakty zabezpečujú alebo aspoň podporujú zlepšenia vo “value for money”, teda zvyšujú hodnotu, ktorú organizáciu poskytujú za dané zdroje. V súkromnej sfére tento efekt zabezpečuje tlak konkurencie.**
- **Kontrakty umožňujú určiť priority a štandardy.**
- **Kontrakty jasne ukazujú politikom a verejnosti, prečo je užitočný Protimonopolný úrad a aké výsledky dosahuje za peniaze daňovníkov.**

Čo prináša vedeniu a zamestnancom?

- Nástroj pre manažérov, i keď nie právne záväzný
- Priestor pre rozvoj schopností zamestnancov
- Jasnejšie kritériá pre hodnotenie zamestnancov
- Možnosť prehodnotiť existujúce aktivity, zmeniť priority, narábať s kapacitami organizácie
- Preťažené i málo vyťažené odbory sa zviditeľnia
- Zvyšuje istotu pracovných miest, lebo dlhodobomen efektívne miesta sú bezpečné
- Lepšia pozícia pri jednaní o zdrojoch s MF SR

Aké sú skúsenosti v Dánsku?

- **Kontrakty nie sú príkazom zhora - vyžadujú si, aby boli všetkým vysvetlené, čo je výzvou pre vedenie organizácie.**
- **Teórie a koncepty sú často schématické - v realite je potrebná väčšia dávka improvizácie.**
- **Kontrakty nie sú “milimetrovou demokraciou” - potrebujú určitú voľnosť tvorby a interpretácie.**
- **Lepšie ako nezačať s kontraktami vôbec, je začať s nedokonalým modelom, nie celkom dostatočnými údajmi, ktoré sa postupne zlepšujú a dopĺňajú.**
- **Je dobré kombinovať prístup zhora nadol s prístupom opačným. Proces tvorby a monitorovania kontraktu by mal byť všetkým jasný.**

Ako by mohol vyzerat' náčrt kontraktu

DK Primárne (strategické) ciele

- Služby ministrovi hospodárstva
- Správa o stave konkurencie
- Novela zákona o hosp. súťaži
- Príprava inej legislatívy

DK Sekundárne ciele

- Produktivita
- Kvalita
- Čas spracovania rôznych typov prípadov (kartely, koncentrácie,...)
- Spokojnosť spotrebiteľov
- Benchmarking
- Príprava na predsedníctvo EU
- Strategický rozvoj schopností pracovníkov

SK Primárne ciele

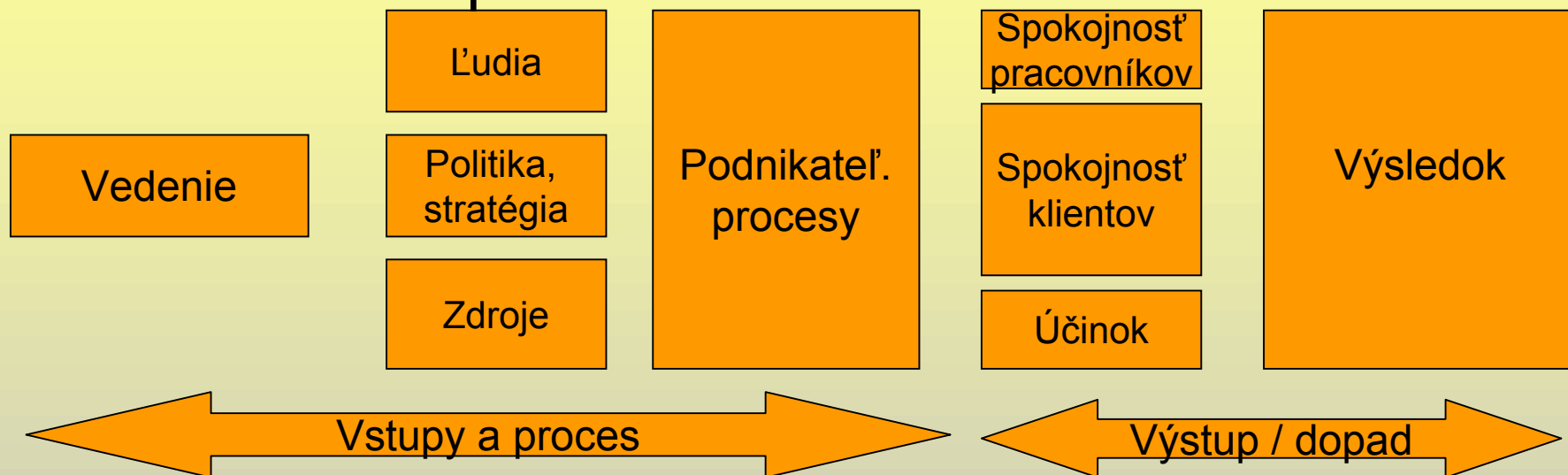
- Služby pre vládu, premiéra
- Výročná správa, informácie o stave konkurencie (aj pre EU)
- Vyšetrovanie (aktívne, pasívne)
- Príprava legislatívy
 - vlastnej
 - príspevok k tvorbe leg. iných org.

SK Sekundárne ciele

- Čas spracovania rôznych prípadov
 - Kartely
 - Zneužitia dominantného post.
 - Koncentrácie
- Kvalita: sťažnosti, úspešné rozklady
- Produktivita
- Informácie a transparentnosť
 - Web-stránka
 - Školenia, info pre médiá
- Strategický rozvoj schopností prac.

Ako možno robiť kontrakt (abstraktnejšia forma)

Určenie cieľov podľa “business excellence model”



...je zložité. Vytvoriť ucelený kontrakt, ak každá oblasť má byť pokrytá jasnými cieľmi, je takmer nemožné.

Je jednoduchšie zamerať ciele na oblasti:

- výsledkov, stratégie a rozvoja a ľudských zdrojov
- alebo na jadrové (odborné) činnosti a podporné činnosti

 **Veľa cieľov je už určených v zákonoch a predpisoch. Potrebne je však vytvoriť konkrétne spôsoby ich merania.**

Ako možno zabezpečiť prípravu kontraktu?

- Príprava musí začať na úrovni vedenia organizácie. Úlohou je definovať poslanie a víziu organizácie: prečo je organizácia pre ľudí, politikov potrebná? ako a kam sa chceme dostať o rok?
- Príprava kontraktu musí byť vhodne rozvrhnutá a načasovaná. Úlohy a účel kontraktu musia byť všetkým vysvetlené.
- Navrhnutie konkrétnych cieľov by malo byť úlohou odborov na individuálnej a/alebo kolektívnej báze.
- Užitočným nástrojom môže byť SWOT-analýza.

SWOT analýza - príklad

S-Silné stránky

- Jasné poslanie
- Motivácia
- Politická podpora

W-Slabé stránky

- Čas spracovania prípadov
- Nedostatok informácií
- Málo údajov o nákladoch prevádzky jedn. činností

O-Príležitosti

- Zlúčenie s ÚŠP
- Zákon o št. službe
- Nové technológie
- Zahraničná spolupráca

T-Hrozby

- Čoraz prepracovanejšie formy porušovania zákona o ochrane hosp. súťaže
- Fluktuácia zamestnancov

Cieľom je zistiť, ako čo najviac vytážiť zo silných stránok, prekonať slabé stránky, čo najlepšie využiť príležitosti a vyhnúť sa hrozbám s cieľom naplniť poslanie a víziu.

Rozvhrnutie úloh a termíny - návrh

KTO

**Vedenie
PMÚ**

ČO

- definovať poslanie a víziu PMÚ, strategické ciele úradu
- prediskutovať návrhy vedenia a odborov, vytvoriť jednotný návrh

KEDY

jún-august

jún-august

Odbory

- určiť hlavné oblasti, ktoré by mal kontrakt pokryť (pozri obr.6)
- navrhnúť ciele a ukazovatele, ktoré by ukazovali mieru ich splnenia (možnosť využiť SWOT analýzu)

jún-august

jún-august

**J. Cold,
M. Kubánová**

- poskytnúť podkladové materiály, podrobnejšiu metodiku tvorby kontraktu a merateľných ukazovateľov
- počas celého priebehu poskytovať konzultácie

jún-júl

V prvej dekáde septembra spoločné stretnutie, finalizácia kontraktu.