

AKTÍVA ORGANIZÁCIÍ VEREJNEJ SPRÁVY V SYSTÉME MANAŽÉRSTVA KVALITY

Mária Trojanová, Ing. PhD.

*Katedra technológií a manažmentu stavieb
Stavebná fakulta Žilinskej univerzity v Žiline*

ÚVOD

Používanie modelov a techník kvality na dosiahnutie zlepšenia verejného sektora sa ujalo vo všetkých krajinách členských štátov Európskej únie.

Bežne používaným modelom je model výnimočnosti EFQM, z ktorého vznikol model CAF. Okrem toho, medzinárodné normy kvality ako ISO sú aplikované v mnohých členských štátoch na široký okruh aktivít. Niektoré krajiny majú vlastný model.

1. Model CAF

Žilinská univerzita v Žiline, Stavebná fakulta, Katedra technológie a manažmentu stavieb sa podujala sprostredkovať organizáciám verejnej správy - správam cestného majetku na Slovensku [1], [8] ponuku členských krajín Európskej únie na zavedenie systému manažérstva kvality samohodnotením podľa modelu CAF 2002, ktorý sa v súčasnosti na Slovensku používa, zatiaľ čo v Európskej úrovni sa pripravuje nová verzia metodiky modelu CAF 2005 [2], [8].

CAF - Common Assessment Framework je výsledkom spolupráce pri riadení kvality medzi ústrednými orgánmi štátnej správy v krajinách Európskej únie zodpovednými za verejnú správu.

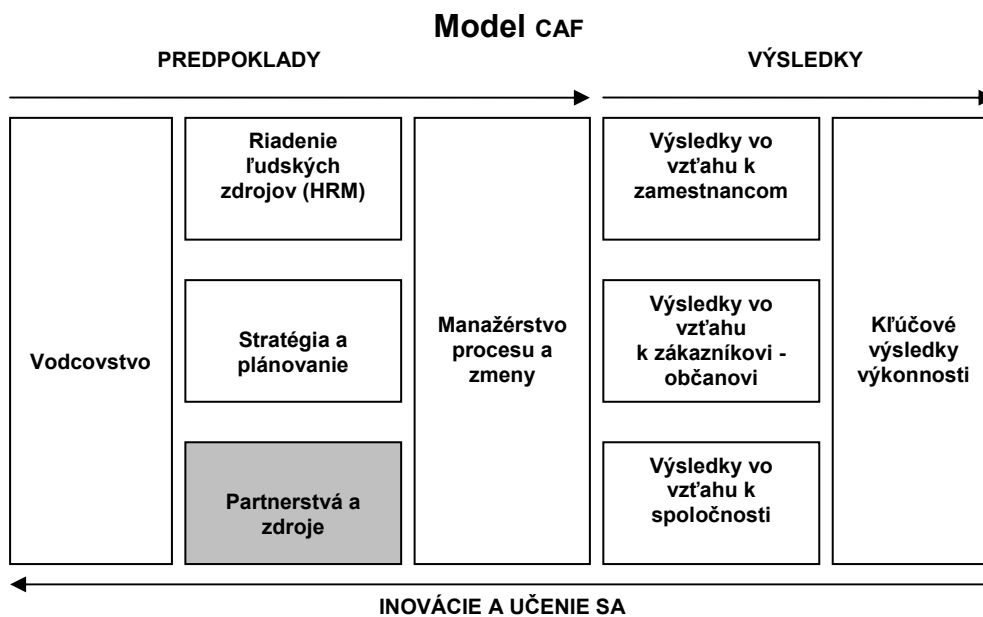
Predstavuje spoločný systém hodnotenia kvality nielen v organizáciách verejnej správy, ale aj v organizáciách územnej samosprávy [3]. Inšpirovaný bol modelom EFQM, je však jednoduchší, vhodný predovšetkým na získanie spoľahlivého obrazu o tom, ako efektívne organizácia verejnej správy funguje.

Štruktúra deviatich oblastí (obr.1) identifikuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie. V rámci každej z týchto oblastí sa identifikuje zoznam kritérií. Kritériá udávajú hlavné výstupy, ktoré treba posúdiť pri hodnotení organizácie.

Použitie modelu CAF poskytuje organizácii efektívny nástroj na spustenie procesu trvalého zlepšovania [8]. Aplikácia modelu CAF sa realizuje spôsobom samohodnotenia vykonaným organizáciou. Za týmto účelom je vytvorená samohodnotiaca skupina, ktorá vykonáva samohodnotenie organizácie za použitia kritérií modelu CAF.

Cieľom príspevku je zdôrazniť potrebu previazanosti systému manažérstva kvality s riadením aktív - ASSET Management. Model CAF [4] prekrýva túto oblasť v predpokladovom kritériu - PARTNERSTVÁ A ZDROJE, kde sa zameriava na to, ako organizácia plánuje a riadi svoje partnerstvá a vnútorné zdroje s cieľom podpory vlastnej politiky, stratégie a efektívneho fungovania vlastných procesov.

Kritérium zahŕňa dva perspektívne pohľady na zdroje - zdroje vedomostí a tradičné zdroje ako sú financie, technológie, fyzický majetok, budovy, t.j. aktíva. Hlavný dôraz je kladený na vybudovanie integrovanej politiky pre riadenie fyzických aktív, napríklad priamym manažérstvom alebo subdodávateľmi, čomu predchádza analýza procesov a činností a odôvodnenia realizácie outsourcingu.



Obr.1 Štruktúra modelu CAF

2. ASSET MANAGEMENT - MANAŽMENT AKTÍV [5]

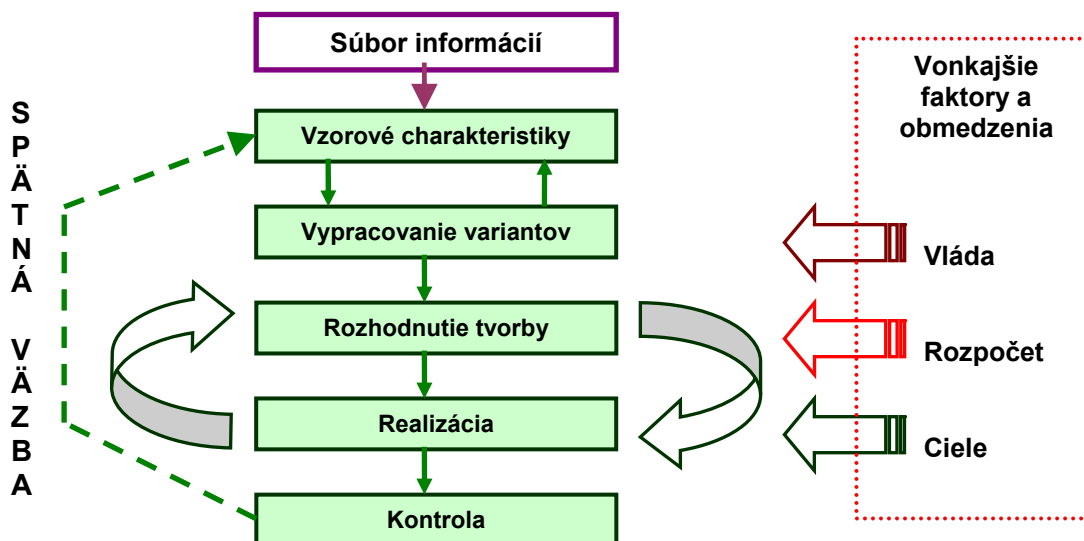
Asset management - manažment aktív je systematický proces:

- udržovania aktív,
- zvyšovania aktív,
- zabezpečovania aktív

za výhodných cien.

Spája inžinierske zásady s rozumnými podnikateľskými praktikami a ekonomickou teóriou. Poskytuje nástroje pre uľahčenie organizovanejšieho, logickejšieho rozhodovacieho procesu. Manažment aktív je rámcom pre krátkodobé a dlhodobé plánovanie.

Základná štruktúra systému riadenia aktív je zrejماً z obr.2



Obr.2 Štruktúra systému riadenia aktív

2.1 Základné definície manažmentu aktív v organizácii verejnej správy [5], [6]

Manažment aktív je v princípe podnikateľským procesom a sústavou rozhodovania. Vychádza z princípov ekonomiky a inžinierstva. Je platný počas dlhého časového obdobia a posudzuje široký okruh aktív. Princíp manažmentu aktív zahŕňa ekonomické hodnotenie porovnávaní medzi alternatívnymi investičnými možnosťami – variantmi, tak na projektovej úrovni konkrétnych úsekov, ako aj na úrovni celej cestnej siete v rámci strategických hodnotení. Využíva informácie pre vykonanie nákladovo výhodných investičných rozhodnutí. Manažment aktív zahrňuje časový faktor, pretože obsahuje zmeny v dopravnom prostredí, v nárokoch verejnosti a rozvoj v technológiach.

Vývoj zmien v dopravnom prostredí a očakávania verejnosti vytvorili silnú motiváciu pre spojenie podnikateľských praktík dopravných inštitúcií so zásadami manažmentu aktív. Kľúčovým rysom manažmentu aktív je požiadavka jasne definovaných cieľov a presných rozhodnutí.

Manažment aktív spája očakávania spotrebiteľov so stavom cestného systému, najmä jeho výkonnosťou, s riadením systému a s investičnými stratégiami.

Systém manažmentu aktív podáva správy o výsledkoch v dosahovaní cieľov a hodnotí procesy vzťahujúce sa na ciele. Určuje vplyv alternatívnych spôsobov riadenia a investičných stratégií pre uskutočňovanie požadovaných cieľov.

Manažment aktív vo svojej podstate poskytuje pevný základ, z ktorého možno monitorovať dopravný systém a optimalizovať zachovávanie, rast a dočasné premiestnenie cestných aktív prostredníctvom nákladovo efektívneho manažmentu, programovania a rozhodovania o umiestnení zdrojov.

V manažmente aktív sa pozornosť zameriava na aktíva (materiálne zdroje, ľudí, peniaze) a na prevádzku systému. Obsahuje návratnosť investícií, optimalizáciu ekonomickej efektívnosti, zodpovednosť za náklady na jednotlivé varianty a na budúce požiadavky.

2.2 Princípy riadenia manažmentu aktív [5]

Princípy riadenia manažmentu aktív popisuje obr. 3

Systém manažmentu aktív má byť:

- zameraný na spotrebiteľa,
- podnecovaný cieľmi,
- systémovo orientovaný,
- s dlhodobým výhľadom,
- prístupný pre používateľov,
- flexibilný.

Systém manažmentu aktív má zahrňovať:

- strategické ciele,
- stav aktív (materiálové a ľudské zdroje),
- ohodnocovanie (oceňovanie) aktív,
- podmienky pre rozsah a meranie výkonov aktív,
- opatrenia pre docielenie strategických cieľov,
- využitie informácií,
- schopnosť predvídať prevádzkové výkony,
- relačné databázy pre integráciu jednotlivých manažérskych systémov,
- posúdenie kvantitatívnych výstupov,
- väzby na rozpočtové procesy,

Obr. 3 Princípy riadenia manažmentu aktív

Riadenie na princípe manažmentu aktív v cestnom hospodárstve vyžaduje [5]:

1. poznať a identifikovať reálnu hodnotu vlastných aktív (obr. 4),
2. vlastniť kvalifikovaný a skúsený tím, ktorý je schopný navrhnuť a prevádzkovať riadenie na princípe manažmentu aktív,
3. starať sa, aby sa inžinieri stali aj ekonómami (hospodármi so zvereným majetkom),
4. brať do úvahy potreby a požiadavky verejnosti aj investorov,
5. oboznamovať verejnosť, ako sa budú správcovia starať o majetok, ktorý im je zverený,
6. optimalizovať rozhodnutia riadiacich pracovníkov, optimalizovať dlhodobé a krátkodobé plány a programy rozvoja dopravnej siete i prepravných nárokov podľa potrieb i hodnotenia spoločnosti.

Rozhodujúce aktíva správ cestného hospodárstva :

• **Dlhodobý nehmotný majetok**

- software
- projektová dokumentácia (dokumentácia skutočného vyhotovenia stavby)
- plán používania stavby (užívateľský manuál)

• **Dlhodobý hmotný majetok**

Dlhodobý hmotný majetok odpisovaný

- budovy, haly
- stavby : - diaľnice
 - cesty
 - mosty
 - tunely
 - bezpečnostné zariadenie a vybavenie
 - zariadenie pre zimnú údržbu
 - pestovateľské celky trvalých porastov
- hnutelné veci : - stroje, prístroje, zariadenia
 - inventár
- dopravné prostriedky

Dlhodobý hmotný majetok – odpisovaný

- pozemky (pod diaľnicami, cestami, mostami, tunelmi)

Obr.4 Rozhodujúce aktíva správ ciest

3. POSTUP ZAVÁDZANIA MANAŽMENTU AKTÍV [5], [6]

Riadenie vo všeobecnosti znamená:

- usmerňovanie prevádzkových,
- finančných,
- pracovných procesov

podľa istých vopred stanovených cieľov a zásad.

Východiská pre zabezpečenie riadiacich postupov podľa metodiky manažmentu aktív:

- zostavenie strategického plánu úloh rozvoja cestnej siete a správy cestného majetku,
- zber údajov o stave cestnej siete, prepravných výkonov dopravcov, kvantitatívne a kvalitatívne údaje o preprave na cestách, využiteľnosti a stave cestnej siete a zariadení a pod.,
- riadenie cestnej siete a jej výkonov (druhy dopravných prostriedkov a ich integrácia, opravy a údržba mostov, vozoviek, zabezpečovacích a informačných zariadení, hustota prepravy, kritické miesta cestnej siete a úseky častých dopravných nehôd, nepriechodnosť, bezpečnosť a iné hľadiská kvality cesty a dopravných služieb, požiadavky verejnosti a pod.),
- zachovávanie prevádzkovo-technických štandardov a noriem, štandardy kvality riadenia atď.,

- finančné, výkonové a investičné analýzy, vývoj prepravných nárokov, nároky na kvalitu dopravných prostriedkov, dopravných zariadení, služieb na cestnej sieti, rozvojových potrieb a predpokladov, aktívnej a pasívnej bezpečnosti a pod.,
- metódy a praktiky rozhodovania, informačné systémy pre riadenie, programovacie prostriedky, automatizácia technickej prevádzky a informačných a zabezpečovacích zariadení, prístup k verejnosti a miera uspokojenia ich prepravných požiadaviek v súčasnosti i v budúcnosti,
- monitorovanie a spravodajstvo o správe a využívaní aktív, o výsledkoch rozvojových programoch, o stave cestnej siete atď.,
- vnútropodnikové aktivity, nové technológie, rozvojové projekty, náklady a výnosy, pohyb kapitálu, legislatíva, záväzky a pod..

Zavedením novej metódy riadenia správy ciest budú musieť vykonávať tieto manažérske metódy:

- manažment aktív pre správu hmotných, nehmotných i ostatných aktív (obr.4),
- finančný manažment pre zabezpečenie finančných prostriedkov na správu, údržbu a obnovu,
- projektový manažment pre projektovú prípravu, vyhotovovanie projektov, ich schvaľovanie a implementáciu,
- zdrojový manažment pre zabezpečovanie logistických činností, energie, palív, materiálov i zariadení pre správu, údržbu a obnovu a investície,
- výkonový manažment pre zabezpečovanie prevádzky na cestnej sieti,
- kontrolný manažment cestnej siete pre kontrolu výkonnosti a efektívnosti správcovských organizácií so zreteľom na programy, plány a rozpočty.

Systém manažment aktív bude vyžadovať od správ ciest vytvorenie odboru, ktorý bude mať tri oddelenia. Bude sa skladať zo zamestnancov viacerých disciplín: ekonómov, inžinierov, metodikov, plánovačov a technológov.

Oddelenia sa predpokladajú nasledovné:

- stavba a ochrana systému,
- manažment a monitoring systému,
- vyhodnocovanie a ekonomika investícií.

Oddelenie stavby a ochrany systému bude zodpovedné za stavbu a ochranu, technickú pomoc, ochranu cestných sústav, manažment kvality.

Oddelenie pre manažment a monitorovanie systémov bude zodpovedné za vývoj a podporu nových prístupov ku hmotným aktívam.

Oddelenie pre vyhodnocovanie a ekonomiku investícií zohrá vedúcu úlohu pri vytváraní návrhov pre rozvoj, odporúčenia a tvorbu analytických nástrojov investičných analýz a organizačných štruktúr. Významné prvky podnikateľského plánu oddelenia obsahujú iniciatívy pre uľahčenie strategických investičných rozhodnutí v súčinnosti s princípmi manažmentu aktív. Vytvorí sa dve základné línie:

1. identifikácia a vývoj postupov pre umožnenie horizontálnej a vertikálnej integrácie,
2. vývoj a podpora zoskupovania postupov pre začlenenie technicko-ekonomických analýz, najmä analýz životných cyklov nákladov a analýzy výnosov voči nákladom.

Oddelenia budú spolupracovať spoločne aj v iných prekrývajúcich sa aktivitách.

4. ZÁVER

Manažment aktív je dynamický proces.

Tak, ako sa aktíva časom opotrebovávajú (starnú), tak rôznou mierou sa prejavuje ich znehodnocovanie.

Pravidelné a kontinuálne vyhodnocovanie stavu aktív umožňuje:

- zabezpečovať ich prevádzkovú výkonnosť,
- zabezpečovať ich kvalitu,
- stanovovať stratégiu ich obnovy i náhrady.

Hlavný zmysel zavedenia manažmentu aktív pre riadenie cestného hospodárstva spočíva:

- nielen v efektívnejšom využití nových obmedzených zdrojov,
- ale najmä v lepšom využití jestvujúcich aktív,
- stanovení zodpovednosti za zabezpečenie účelného a nákladovo efektívneho manažmentu prípravy investičného projektu, manažmentu výstavbového procesu, manažmentu užívania stavebného diela [7] až do jeho rekonštrukcie, prípadne jeho odstránenia, či predaja.

5. POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Mikolaj, J., Schlosser, F., Valuch, M., Zgútová, K.: Zavedenie systému kvality v oblasti výstavby, údržby a opráv ciest. Správa č.6-3/83/SvF/03, ŽU
- [2] www.upss.sk/informacie
- [3] www.eipa.nl/CAF/
- [4] Patrick Staes and Nick Thijs: Quality Management on the European Agenda, 2 International Quality Conference in The Public Administration, ISBN80-85348-64-0
- [5] Aplikácia manažmentu aktív (Asset management) pre riadenie cestného hospodárstva. Správa SvF/03
- [6] Projekt aplikácie Asset managementu pre riadenie cestného hospodárstva. Správa SvF/04
- [7] Balek J.- Valuch M.: Riadenie kvality cestnej komunikácie počas jej životného cyklu, Q-2004 Technológie údržby ciest - str.139-142. ISBN 80-8070-233-0.
- [8] Trojanová, M., Zgútová, K.: Aktíva cestného hospodárstva v ponímaní modelu CAF. Zborník 8. medzinárodnej konferencie Q-2006 CESTNÁ KONFERENCIA, MASM Žilina 2006, ISBN 80-85348-71-3, s. 87-92

Lektoroval:

Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.