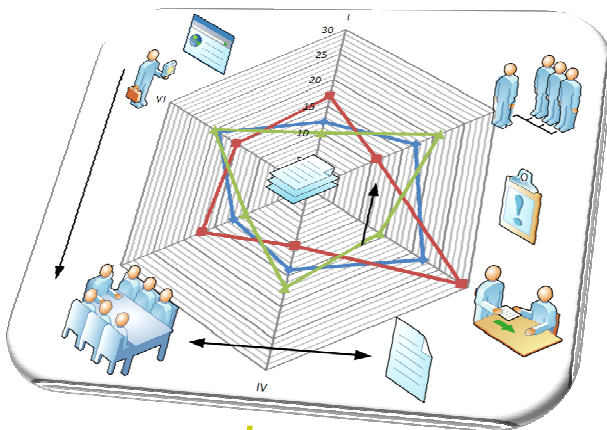


PORADENSTVÍ

*ASOCIACE PRO PORADENSTVÍ
ASSOCIATION FOR CONSULTING*

Odborný časopis zaměřený na problematiku poradenství



feaco

**FÉDÉRATION
EUROPÉENNE DES
ASSOCIATIONS DE
CONSEIL EN
ORGANISATION**

I - VII 2013



Slovo prezidenta

Vážení čtenáři, Vážení členové Asociace,

Asi jste si všimli, že časopis naší Asociace v posledních několika měsících nevycházel. Ono se zdá, že od začátku tohoto roku toho nevyšlo více. Počínaje hokejovým mistrovstvím světa a ... konče druhým pilířem penzijní reformy, je řada věcí, které se nepodařily. Nevím, jestli se Vám za ty ostatní někdo omluvil anebo omluví, ale já tak činím, a zde se omlouvám za náš časopis lépe řečeno za jeho dočasnou absenci.

Naše aktivity stojí a padají na naší osobní iniciativě, silách a času, který máme k dispozici. Zodpovědně musím přiznat, že neznám jediného z kolegů v řídicím výboru, o kterém by bylo možné tvrdit, že v posledních šesti měsících měl na různých ustláno. Proto jsme se na čas odmlčeli.

Situace na trhu je nepříznivá, situace ve společnosti ji ještě zhoršuje, globální vyhlídky nejsou růžové a poradenství je obor, který to pociťuje naplno. Přesto, nebo možná právě proto se snažíme zvednout naši poradenskou komunitu a hledat povzbuzení a nové cesty vpřed. Znít to jako fráze, ale pro naše asociační snažení není lepší doba než právě teď. Dnes, kdy je většině z nás ouvej bychom měli umět využít toho, že nejsme na tom světě sami. V knížce pana Karfiáta, ze které čtu před spaním svému synovi, říká Janinka:

„Víš Broučku, jsou kamínky, které samotný brouček neodvalí, ale dva už si s nimi poradí.“

Proto pojďme se asociovat, pojďme řešit společně ty problémy, které jako jednotlivci nevyřešíme. Chci Vás v tomto čísle nové verze našeho časopisu vyzvat. Oživte svoje členství, pojďte s námi přispět k rozvoji aktivní role Asociace pro poradenství v České republice a zkuste přivést do našich členských řad další kolegy a kolegyně. Více o nových podmínkách členství a současném stavu Asociace se odčtete v rubrice „Zprávy“.

Těším se na Vaše podněty a na naši spolupráci.

Martin Ohlídál

Prezident Asociace pro poradenství

OBSAH ČÍSLA

Slovo prezidenta str. 1

ČLÁNKY A TÉMATA

Poradenství - Metodiky a nástroje

Postavení podnikové architektury vůči naukám o poznání a bytí (část 1) str. 4

Ing. Pavel Hrabě

Klienti – co se řeší?

Jsou veřejnoprávní korporace skutečně strategicky řízené? (část 1) str. 9

Mgr. Ing. Zdeněk Kadlec, dr. h. c.

Poradci a právo

Soudní znalec a znalecký posudek – významná součást při rozhodování orgánů veřejné moci. str. 16

Mgr. Kateřina Pivoňková

PRAVIDELNÉ RUBRIKY

Polemika str. 24

Přečetli jsme za vás str. 25

Mohlo by Vás inspirovat str. 26

ZPRÁVY

Informace o struktuře čelných příspěvků Asociace str. 27

POSTAVENÍ PODNIKOVÉ ARCHITEKTURY VŮČI NAUKÁM O POZNÁNÍ A BYTÍ (ČÁST 1)

Ing. Pavel Hrabě

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta informatiky a statistiky
Katedra informačních technologií
e-mail:pavel.hrabe@sap.com

Recenze

Poradci v řadě případů pracují s nástroji a manažerskými koncepty s povrchním a ryze technologickým přístupem. Často právě takový přístup může vést k neúspěchu poradenství – zvláště není-li „duševní obzor“ uživatele širší a jeho „intelektová optika“ neposkytuje větší hloubku ostrosti – a řešení schované za renomované autority může být na škodu věci. Autor článku „POSTAVENÍ PODNIKOVÉ ARCHITEKTURY VŮČI NAUKÁM O POZNÁNÍ A BYTÍ“ se snaží čtenáři přiblížit pojem Enterprise Architektury jako nástroje poznání, analýzy a syntézy řešení v podnikové praxi. V článku jde autorovi především o sdílení filosofie, která za tímto konkrétním nástrojem a konceptem stojí a jeho pokus objektivizovat a předložit svůj dlouhodobě třibený a rozvíjený náhled na Enterprise Architekturu.

mao

Abstrakt

Podniková architektura, jakožto architektura nachází silné paralely v teorii architektury. Jako světový (podnikový) názor by se měla podniková architektura opřít o řadu filosofických disciplín, odpovídajících na základní světonázorové otázky. Ontologie jako jedna z těchto disciplín může architektuře poskytnout robustnější myšlenkový základ pro modelování struktury podniku a pro její výklad. Metody tzv. podnikové ontologie by zřejmě mohly zlepšit přijetí a využití podnikové architektury zejména u malých a středních podniků a ve státní správě.

Úvod

Řadu let se zabývám poradenstvím v oblasti podnikové architektury, dále často označované jen EA. Zpočátku jsem ji vnímal jako nejlepší dostupný myšlenkový postup, jak udělat pořádek v podnikové informatice a jak sladit návrh informačních technologií se strategií, cíli a potřebami podniku. Od počátku jsem zastáncem přístupu k EA jako k metodě řízení podniku, neboť dobře sladěná informatika je nedílnou součástí podniku.

V posledním období se stále více přikláním k tomu, že EA je jakožto podniková architektura základním prostředkem celostního poznání podniku a podkladem pro informovaná strategická a investiční rozhodnutí.

Nedávno jsem dokončil semestrální práci, která porovnávala znalostní architekturu z pohledu teorie informatiky a podnikovou architekturu. Nad rámec této práce jsem si začal klást otázku, jaký je vztah mezi modelem současné skutečnosti podniku (Ontologie) a modelem znalostí (Epistemologie).

Ptám se sám sebe, do jaké míry je ještě podniková architektura architekturou v původním smyslu podle Vitruvia a do jaké míry je ovlivněna nebo v jakém je vztahu k ontologii v původním filosofickém smyslu nebo přeneseném IT sémantickém smyslu.

Otázka 1: Jaký je vztah mezi ontologií a architekturou ve skutečnosti? Jak je to na úrovni podnikové ontologie a podnikové architektury? Jaký obě disciplíny mohou přinést užitek?

Otázka 2: Existuje nějaká metoda, jak nalézt dostatečně granulórní objekty metamodelu EA postupem TOP-DOWN, aniž by bylo nutné nalézt úplný výčet všech konceptů v dané doméně a jejich postupnou (násobnou) abstrakci (nebo spíše agregaci pojmů) po vrstvách se dostat k odpovídající granularitě metamodelu postupem BOTTOM-UP?

Vzhledem k omezené kapacitě mého myšlení i rozsahu této úvahy se dočasně vzdávám ambice ptát se po smyslu a cíli podnikové architektury. Ten by pravděpodobně, obdobně jako smysl podniku samého, nacházel oporu v ekonomických vědách a jim blízkých filosofích, například praxeologii *Ludwiga von Misesa*.

Přes veškerá doporučení kolegů se v této práci zatím nezabývám renesancí aristotelismu a anglosaskou analytickou filosofií, ani její odnoží analytickou metafyzikou. Přestože pro vysvětlení hledání podstaty podnikových jsoucen je mi blízká práce s esencí, nemohu se z praktických důvodů ponořit do její diskuse z pohledu prostředků moderní logiky, zejména pak v kontextu modalit v metafyzice a sémantiky možných světů.

ARCHITEKTURA A PODNIKOVÁ ARCHITEKTURA

Pokusím-li se vystihnout, čím je pro mě podniková architektura, pak musím zdůraznit ve shodě s (1), (2), (3 str. 9) či (4) a (5) jak její strukturu, umožňující mi poznat podnik v jeho celistvosti a vzájemných souvislostech, tak proces tvorby architektury, umožňující plánovat a řídit transformaci podniku v čase.

Pouze guru podnikové architektury Zachman se pojetí „struktura a proces“ vymyká, svojí definicí architektury (6) se jako jeden z mála vzdává dynamiky, procesu v oblasti architektury, a to jak procesu tvorby objektu, tak proces-

su tvorby a údržby architektury jako souboru popisných vyjádření. Na místo toho prohlašuje, že jeho rámec architektonických artefaktů je vlastně podnikovou ontologií

Pro mě je však podniková architektura především architekturou, tou zvláštní směsicí empatie, rozhledu a technických dovedností, uplatněných na podnik nebo třeba organizaci státní správy. Metod řízení podniku je celá řada, ale v mé praxi nejvíce chyběl právě architektonický způsob myšlení.

Přátelé, studovaní architekti, mě v tomto vnímání utvrzují a obracejí moji pozornost k samým kořenům, k Vitruviuvi. Ten říká, že struktura (architektura) stavby musí vykazovat tři základní vlastnosti - *firmitas, utilitas, venustas*, tzn., že musí být silná nebo trvanlivá, užitečná a krásná (7).

Co to může znamenat pro podnikovou architekturu? Například to, že se musí opírat o co nejsprávnější a reálnému světu nejvěrnější poznání podniku, pak může být silná. A tady by mohly pomoci přísliby moderních ontologií, podaří-li se je do naší práce začlenit.

Dále by měla být užitečná, prokázat své právo na existenci a zastavit polemiky, které se tom vedou. Toho je možno dosáhnout zejména tak, že bude pragmatická a bude svůj jazyk i prostředky přizpůsobovat těm, kteří ji užívají.

Má-li být podniková architektura skutečně oblíbená a přijímaná, pak vedle užitečnosti musí být „krásná“. To pro mě znamená, že musí být srozumitelná, přehledná vyvážená, musí mít jasnou symboliku a musí být vyvážená kolem jakého si svého „zlatého řezu“.

Můžeme se dále ptát, zda architektura sama má nějakou teorii či filosofii, o niž by se i podniková architektura mohla opírat. Nejzajímavější mi připadají Kratochvílovy úvahy (8) o filosofickém zázemí určitých architektonických teorií. Za nejpodněnější považuje impulzy vycházející z fenomenologie, Heideggerovy fundamentální ontologie a hermeneutiky, shodně s tím, co jsem si ze studia filosofie pro „svou“ podnikovou architekturu vybral i já sám.

Na Kratochvíla zejména zapůsobil Christian Norberg-Schulz, který architekturu interpretuje jako konkretizaci existenciálního prostoru. Tady se nabízí paralela s architekturou podniku - nezapomněl strohý systémový přístup postihnout odlišnost konkrétního podniku od ostatních, najít *Genia Loci* podniku? A dále nezapomněla podniková architektura na člověka a jeho místo v podniku? A do třetice nevzdala dosud podniková architektura ambici postihnout pozici podniku v prostoru?

Na to navazuje Havelka, podle nějž je u podnikové architektury vztah architektury k místu transformován do vztahu podnikové architektury k trhu! Trh je chápán jako *topos* (místo) podnikové architektury. „*Bez vymezení podniku vůči trhu je podnik u-topický...*“

Tady jsou ovšem všechny běžně užívané architektonické rámce ještě podnikové architektuře hodně dlužny a právě zde se na základě paralely s architekturou otevírá obrovský prostor ke zlepšení.

Dále se Kratochvíl (8) zamýšlí nad Lampugnaniho základními vztahovými rámci architektury, potřebnými pro její interpretaci. To mě vede k vytvoření obdobného výčtu vztahových rámců, formulovaných z pohledu podnikové architektury (EA):

vztah EA k široce pojatým společenským předpokladům;
právnímu rámci, stavu ekonomiky a vědy, sociální a kulturní situaci, stavu životního prostředí, apod.

vztah architektonických principů EA k historii a budoucím trendům podnikání

vztah EA k poslání podniku (organizace), o jehož naplnění usiluje

vztah k místu, ať již jako k lokalitě, tak k místu na trhu

vztah k individualitě zakladatele, majitele, vlastníků

vztah EA k historii podniku a jeho příběhu

vnitřní zákonitosti podnikové architektury

Je dlužno přiznat, že většinu těchto vztahových rámců současná praxe podnikové architektury ignoruje a zaměřuje se pouze na dekompozici podniku na jednotlivé objekty, inventuru jejich instancí, hledání standardu těchto instancí a plánování co největších standardizace těch, které standardní nejsou.

Koherentní architektura

Jedním z ohlášených směrů dalšího vývoje podnikové architektury je tzv. Koherentní architektura Johna Wu (9) a (10). Návrh koherentní architektury se opírá o historické a filosofické principy převzaté od Wu Xing. Model koherentní architektury spojuje původní model Wu Xing s prvky západní kultury tím, že nahradí atributy kov, voda, dřevo, oheň a zemi otázkami: proč, co, jak, kdo, kde a kdy. Tzv. koherentní architektura je jednou z mála variant disciplíny podnikové architektury, která v definici své metody připouští ovlivnění jakoukoli filosofií.

Zajímavou myšlenkou uváděnou Johnem Wu (9) v dokumentaci tzv. Koherentní podnikové architektury, viz také výše, vysvětlující jednu ze základních motivací pro její koncepci, je bariéra rozvoje podnikání způsobená rozdíly mezi levou a pravou mozkovou hemisférou.



PORADENSTVÍ - METODIKY A NÁSTROJE

Výsledkem přijetí tohoto konceptu Johnem Wu je návrh tzv. Koherentní podnikové architektury, která si klade za cíl překonat tyto rozdíly tím, že podpoří obojí způsob myšlení a podnikovou architekturu postaví na dvou oblastech – prvotní EA a sadě segmentových architektur.

Objevení tohoto názoru v literatuře je pro mne cenným potvrzením mé předchozí práce, v níž jsem také dospěl k názoru, že aby EA mohla být skutečně celostním poznáním podniku, pak její artefakty musí být obecnější, méně granulární než se nyní od ní běžně očekává. Taková EA se vlastně stává úplnou business architekturou podniku, na všechny jeho oblasti nahlíží stejně podrobně, všem věnuje stejnou péči. Z ní nijak nevyčívá ani datová, aplikační nebo technologická doména IT architektury, které v této míře podrobnosti nejsou v EA obsaženy.

Naopak, společně s dalšími dílčími a na detail orientovanými disciplínami jako je BMP, QM nebo CPM představuje EwITA (jako zbytek z původní EA) blok segmentových architektur.

Na rozdíl od Johna Wu se domnívám, že je praktické vytvořit architekturu jako čtyř-vrstvou. Na nejvyšší úrovni pyramidy se nachází architektonická vize, jako nejvíce zjednodušený model cílového stavu business architektury podniku, nejsnazší pro komunikaci a sdílení. Ve druhé vrstvě architektury je EA=BA, tedy ve smyslu úplného, ale nikoli detailního popisu současného a cílového stavu podniku. Třetí vrstvu od vrcholu tvoří zmiňované segmentové architektury jako například úplný detailní procesní model podniku nebo jeho EwITA. Nejnižší vrstvu modelu tvoří tzv. architektury řešení, které jsou konkrétním návrhem řešení pro projekt změny, i napříč doménami EA a segmentovými architekturami. Jejich základním rysem je, že představují konkrétní návrhy řešení konkrétního problému a jím vyvolané změny. Architektury řešení jsou předmětem implementačních projektů.

Někdy diskutujeme ještě pátou nejnižší vrstvu architektury, kdy však už častěji hovoříme o designu či zadání. Lze si ji představit jako návrh (byť obrazový) konkrétního proveditelného (spustitelného) programového kódu). Nástroje CASE používané pro generování spustitelných aplikací z modelu pokrývají čtvrtou a zejména pátou úroveň podrobnosti. Obvykle nemají ambici vytvořit celkový (enterprise-wide) model ani procesů, ani dat.

Pokračování v příštím čísle

JSOU VEŘEJNOPRÁVNÍ KORPORACE SKUTEČNĚ STRATEGICKY ŘÍZENÉ? (část 1)

Mgr. Ing. Zdeněk Kadlec, dr. h. c.,

ředitel Krajského úřadu Kraje Vysočina

Recenze

Článek „Efektivní řízení územních samosprávných celků“ si klade hned v úvodu velmi zásadní otázku: „Jsou veřejnoprávní korporace skutečně strategicky řízené?“ a ve své první části, kterou v tomto čísle předkládáme na ni velmi systematicky, a zevrubně odpovídá. Autor zde využil svoji znalost fungování vyššího územně správního celku a praktickou zkušenost manažera. Argumenty, které autor uvádí ve velmi strukturované a srozumitelné podobě ukazují nakořím může být dosavadní praxe strategického řízení ve veřejné správě povrchní a nepodložená dostatečně pevnými základy. Pro naše čtenáře, kteří konzultují ve veřejném sektoru, toto sdělení nebude překvapením, ale podáno takto v souhrnu mělo by být výstrahou a podnětem k přemýšlení. Není to náhodou právě poradenská komunita, která veřejný sektor „klame tělem“ a místo, aby vyvíjela profesionální tlak na solidní práci se strategií, povrchně plní ne vždy rozumné zadání. Není to právě výsledek práce poradců, kteří za klienta ochotně zpracují a napíšou dokumenty, které nejen že nemají oporu v realitě, ale také důvěru mezi

Úvod:

Mým plánem jako autora tohoto příspěvku je přiblížit problematiku strategického řízení a plánování s aplikací ve veřejném sektoru. Ze své praxe jsem nabyl přesvědčení, že je ve veřejném sektoru často o strategických záměrech rozhodováno bez podrobných informací a tedy s rizikem, že veřejné výdaje a hospodaření s veřejným majetkem a dalšími zdroji nebudou vždy účelné, efektivní a hospodárné. Proto bych chtěl vyvolat diskusi na téma, co často ve stávajících strategických dokumentech chybí a jaké informace by měly každý strategický záměr doprovázet. Snažím se navrhnout konkrétní a prakticky

požitelný způsob práce s takovými informacemi. Pro názornost pracuji s konkrétním příkladem veřejnoprávní korporace – Krajem Vysočina. Blíže si všímám pojmu „veřejné služby“, zavádím pojem „oprávněná společenská poptávka“ a zabývám se cílovými skupinami včetně možností regulace jejich velikosti. V závěru příspěvku si dovoluji naznačit, jaké podmínky a předpoklady musí být naplněny pro dosažení systémové změny v oblasti strategického řízení kraje žádoucím směrem.

Cílem mého příspěvku je tedy především vyvolat širokou diskuzi na uvedené téma, získat další podněty pro práci s tématem a předat své poznatky a zkušenosti k využití dalším zaměstnancům a funkcionářům veřejné správy. Chtěl bych tím přispět ke zlepšení v oblasti vynakládání veřejných prostředků a hospodaření s veřejným majetkem, dále ke zlepšení v oblasti poskytování veřejných služeb a řízení jejich kvality.

Obvyklá nynější situace ve veřejném sektoru

Jaký je současný stav strategického řízení a plánování ve veřejném sektoru?

Ze své zkušenosti si dovoluji soudit, že veřejný sektor není ve strategických věcech v současné době v České republice uspokojivě řízen. Běžné, každodenní, tedy „provozní“ záležitosti jsou spravovány někde lépe, jinde hůře, zpravidla však v systému zajišťujícím alespoň akceptovatelnou úroveň, v systému s průběžnou starostí o účelnost, efektivnost a hospodárnost, se systematickým hodnocením kvality. Strategické věci, tedy zejména investice a hluboké systémové změny, však podle mého mínění většinou dostatečně řízeny nejsou. Nežádá-li se dochází k velmi významným rozhodnutím v situaci, kdy nejsou k dispozici potřebné podklady, neexistuje detailní představa o žádoucím cílovém stavu, není dostatečně definována cílová skupina (tím spíše není popsáno, na základě čeho se může měnit její „velikost“), nejsou např. vyčísleny související provozní přímé a vyvolané náklady (výdaje), někdy nejsou identifikovány nutné vyvolané investice atd..

I ve veřejném sektoru je přitom dnes velmi populárním termínem pojem strategie, často se dokonce operuje i s pojmem strategické řízení a plánování. Tváříme se, že vše je v pořádku, že procesy rozhodování o alokaci veřejných prostředků a o podstatných věcech ovlivňujících sortiment, rozsah, obsah, kvalitu, cenu a další parametry služeb poskytovaných veřejnosti jsou systémově a systematicky řízeny s ohledem na veřejný zájem (obecný prospěch), resp. s ohledem

na oprávněnou veřejnou poptávku. Ve skutečnosti tomu tak ale bývá v našich podmínkách jen málokdy.

Strategické dokumenty a strategické záměry

Řada orgánů veřejné správy a dalších veřejnoprávních organizací (institucí) včetně těch, které mají charakter rozsáhlé skupiny propojených subjektů (veřejnoprávní subjekt jako zřizovatel příp. zakladatel a množství ovládaných, jím zřízených příspěvkových organizací nebo jím založených obchodních společností), vytváří k řízení své činnosti a zejména svého dalšího rozvoje různé strategie, strategické dokumenty. U územních orgánů veřejné správy se všeobecnou působností, tedy u územních samosprávných celků (kraje a obce), můžeme identifikovat časté rozdělení strategického řízení a plánování na resorty. Obvykle vznikají na jedné straně základní, obecné, všeobjímající strategické dokumenty, jejichž účelem je zastřešit jednotlivé odvětvové plány, na druhé straně pak vznikají resortní nebo jinak věcně úžeji zastřešené strategie.

Strategie obecně představuje plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Termín pochází z řeckých slov *stratos* (vojsko, výprava) a *agein* (vést). Původ slova tedy odkazuje na původní využití ve vojenství, ovšem nyní je více znám zejména z prostředí podniků a byznysu prostřednictvím často užívaného pojmu „firemní strategie“. Zde je jedna z mnoha jejích dalších definic: „Definovaná strategie pomáhá k tomu, aby byl daný subjekt dlouhodobě schopen naplňovat svůj účel (smysl své existence, svoji misi). Abychom věděli, kam jdeme, musíme znát cíl. Musíme vědět, čeho chceme dosáhnout. To ale nestačí, protože musíme vědět i to, jak toho chceme dosáhnout, v jakém čase a jaké zdroje jsou k tomu nezbytné. A na to nám odpovídá strategie.“ Strategii nemají samozřejmě jen firmy a podnikatelé, ale také další organizace, i když účelem jejich činnosti není tvorba zisku. Strategii mohou mít třeba neziskové organizace, různé veřejné instituce, kraje a města.

Nyní se budu pro zjednodušení a názornost zabývat více strategickými dokumenty resp. strategiemi krajů, jako příklad budu používat situaci Kraje Vysočina. Krajské strategie v sobě zahrnují (obsahují) množství konkrétních strategických záměrů. Strategickým záměrem kraje si dovoluji označovat nějaký konkrétní cíl, který má ucelenou, srozumitelnou podobu, je vážně míněným, jeho naplnění (uskutečnění) je považováno za žádoucí. Záměr by však neměl být jen snem, zbožným přáním, sdělením, jaký stav by byl považován za ideální nebo ideálu blízký. Záměr, jenž je ve své podstatě v terminologii managementu z hlediska konkrétní (oborové, resortní, věcné strategie) strategickým cílem, by měl být SMART popř. dokonce SMART(ER). Měl by tedy být sice ambici-

ózním (bez velkých, náročných cílů není úspěšného rozvoje), ale přitom také reálným (uskutečnitelným). Z pohledu komplexní, obecné strategie je strategický záměr v mém chápání tohoto pojmu vlastně dílčím opatřením, tím spíše by měl být dostatečně určitým (konkrétním), ambiciózním, termínovaným, ale také uskutečnitelným (reálným).

Co ve strategických dokumentech obvykle chybí?

Ony obecné dokumenty, ale i resortní, tedy konkrétnější vyjádření záměrů, většinou nesou označení „strategické“. Opravdu takovými jsou? Nevím, možná někdy ano, ale ve své praxi jsem se setkal mnohokrát s takovými dokumenty, které jako strategické neobstojí. Přinejmenším bývají nekompletní.

Zmíněná nekompletnost dokumentů nazývaných strategiemi v případě veřejné správy spočívá většinou v tom, že jde pouze o vyjádření přání, co je třeba vybudovat, zorganizovat, rozvíjet, jaké statky a služby je žádoucí veřejnosti nabídnout. Velmi často bychom ve strategickém dokumentu jen marně hledali podrobnější určení cesty k vytyčenému cíli (tedy rozpracování otázky, jak cíle chceme dosáhnout), obvykle (ne vždy) chybí také přesnější časové určení (kdy resp. do kdy má být cíl naplněn). Nejčastějším problémem bývá ale to, že nejsou definovány nezbytné zdroje (finanční, personální, materiální, informační) potřebné k uskutečnění záměru. V případě odvětvových, resortních strategií pak bývá ještě patrná absence vzájemného provázání mezi jednotlivými obory a srovnání se strategiemi obecnými, resp. srovnání s celkovými reálnými možnostmi rozvoje daného veřejnoprávního subjektu.

V současné době obsahují např. strategické dokumenty Kraje Vysočina (použiji konkrétní stav jen jako příklad) velké množství „strategických záměrů“ kraje. Zdá se mi jako evidentní (byť dosud exaktně nepotvrzené), že v konkrétním případě našeho kraje strategické dokumenty obsahují strategické záměry, jejichž případné souhrnné vyjádření z hlediska potřeby zdrojů k jejich uskutečnění mnohonásobně převyšuje reálné možnosti kraje (ze střednědobého i dlouhodobého hlediska). Takové strategické dokumenty jsou podle mého mínění spíše rámcovým seznamem přání, než skutečnými nástroji strategického řízení a plánování, podle kterých by bylo možné v praxi postupovat.

Tím dochází ke zkreslování a znehodnocování strategického řízení (plánování) záměrů kraje, zejména v oblasti rozvojových záměrů. Otevírá se příliš velký prostor pro resortismus, nekonceptnost, nahodilost, neobjektivitu, ale také pro nezvládnutí ekonomické stability kraje v budoucnosti (globální neudržitelnost činností kraje a jím zřizovaných organizací) s důsledky do možné nestability krajem zajišťovaných a poskytovaných veřejných služeb.

Faktory ovlivňující rozhodování o důležitých otázkách činnosti a rozvoje

Tím, že v praxi není obvykle možné postupovat podle strategických dokumentů při řízení veřejnoprávního subjektu (důvody byly zmíněny výše), nabývají na významu takové faktory vlivu, které mohou ve svém důsledku někdy vést dokonce k porušování zásady účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti při využívání veřejných zdrojů (pro nakládání s veřejnými prostředky je tato zásada stanovena přímo zákonem o finanční kontrole ve veřejné správě). Těmito faktory jsou zejména nahodilost v rozhodování (řeší se to, co je v daném okamžiku „více na očích“, nikoliv to, co má největší význam), riziko řízení podle intuice (bez komplexního vyhodnocení racionálních podkladů), riziko emotivního řízení (podporuji, co mám rád, k čemu mám pozitivní vztah, ale objektivní oprávněná veřejná poptávka přitom může směřovat jinam), riziko přílišného podléhání okamžitým náladám veřejnosti (populismus), riziko podléhání skupinovým zájmům a tlakům (např. tlakům skupiny zaměstnanců nějaké organizace poskytující veřejné služby, zájmům úzké skupiny klientů apod.), riziko rozhodování podle osobního vlivu aktérů rozhodovacích a přípravných (návrhových) procesů (rychleji se rozvíjí resort, za nějž je zodpovědný politik nebo úředník s „ostřejšími lokty“).

Možné důsledky rozhodování bez opory ve strategickém plánování

Přestože je praxe i v případě krajů a větších měst, které poskytují nebo zajišťují v rámci svého území široký sortiment a značný rozsah různých veřejných služeb, nedokonalá a dle mého mínění obvykle dosti vzdálená skutečnému strategickému řízení a plánování, jsou výsledky činnosti krajů a měst vcelku pozitivní. Důvod spočívá, jak jsem přesvědčen, v tom, že v samosprávných (politických) orgánech územních samosprávných celků i na jejich úřadech pracují vesměs lidé poctiví, rozumní a pracovití. Ti nahrazují nedostatky v systému strategického řízení a plánování ad hoc rozhodnutími a opatřeními a různými korekcemi, které by jinak byly součástí komplexního systému řízení. Bohužel však při absenci systémových prvků až příliš záleží na tom, do jaké míry jsou tyto aktéři rozhodovacího procesu osvíceními (vědomi si potřeb a rizik) a jak velkou mají zásobu své pracovní (a také životní) energie.

Při takovém stavu věci nelze vyloučit ani „osudové“ chyby při rozhodování, na jehož konci může nastat neúčelné, neefektivní či nehospodárné využití veřejných prostředků. Může také snadno dojít k situaci, kdy by byly nesprávně posouzeny reálné možnosti územního samosprávného celku a jeden projekt, několik projektů či dokonce komplex činností územního samosprávného celku by se mohly dostat mimo stav udržitelnosti. Ještě bych rád zmínil, že také obhajoba

rozvojových projektů a významných systémových změn je bez rozvinutého a komplexního strategického řízení a plánování složitější, někdy dokonce nemožná. Není-li řídicí systém dokonalý, vznikají zbytečné konflikty při samotném rozhodování a také konflikty s veřejností nebo s některými zájmovými skupinami. Otevírá se tím totiž prostor pro spekulace, zkreslování skutečnosti, manipulaci s fakty a jejich zneužívání. A za určitých okolností můžeme bez dobře designovaného systému strategického řízení a plánování nechtěně pracovat i se zvýšeným rizikem korupce.

Neměli bychom společně usilovat tuto nepříznivou situaci změnit?

Základní východiska pro změnu ke skutečně strategicky řízené veřejnoprávní korporaci

Pro rozhodování o strategiích určených k naplnění (uskutečnění) je nutné mít podrobnější data o jednotlivých navrhovaných záměrech, aby rozhodování orgánů kraje bylo podložené, profesionální a odpovědné. Za splnění takových podmínek není zřejmě nezbytně nutné, aby byly pro hodnocení záměrů (investic) používány sofistikované, obecně uznávané standardizované (teoretické) metody hodnocení, které jsou většinou vhodnější spíše pro komerčně využitelné investice (pro soukromý sektor) a jejich kompletní zpracování by bylo pravděpodobně příliš nákladné a administrativně zatěžující (a tedy zřejmě i částečně neúčelné, nefektivní či nehospodárné). Mohlo by se jednat např. o Analýzu minimalizace nákladů – CMA (Cost Minimalisation Analysis), Metodu nákladů životního cyklu budovy – BLCC (Building Life Cycle Cost), Analýzu nákladů a přínosů – CBA (Cost Benefit Analysis), Analýzu efektivnosti nákladů – CEA (Cost Effectiveness Analysis), Analýzu užitečnosti nákladů – CUA (Cost Utility Analysis) příp. jiné druhy analýz a posuzování.

Jak již bylo uvedeno, pro rozhodování o strategických záměrech musí být k dispozici dostatečné podklady. Dostatečné v daném případě znamená dostatečně široké (spektrum, rozsah informací, komplexnost), dostatečně hluboké (podrobnost, kvalita, vypovídací schopnost informací a jejich provázanost) a validní (pravdivé a objektivní). V případě územních samosprávných celků jde o rozhodování samosprávných (politických) orgánů, o jimi uplatňované řízení veřejnoprávní korporace. Úřady územních samosprávných celků jsou „jen“ servisními orgány, mají výkonnou pravomoc a odpovědnost (vykonávají usnesení rady a zastupitelstva), ale i pravomoc (a rovněž odpovědnost) návrhovou (formulují a předkládají k projednání návrhy řešení konkrétních záležitostí týkajících se veřejných služeb nebo se na zpracování návrhů alespoň podílejí). Je však navýsost odůvodněné, potřebné a účelné, aby v rozhodovacím procesu zůstal dostatečný prostor pro uplatnění politických názorů samosprávných orgá-

KLIENTI – CO SE ŘEŠÍ?



nů, které rozhodnutí činí. Je nutné, aby bylo možné při rozhodování o strategických záměrech zohlednit politickou vůli (volební program, programové prohlášení rady, priority samosprávných orgánů, jejich zaměření atd.). Možná je tato nezbytnost jedním z vážných důvodů, proč není vhodné aplikovat některou z výše zmíněných standardních analytických metod...

V každém případě je ale možné doporučit, a o tom jsem bytostně přesvědčen, zavedení takového systému strategického řízení a plánování, který bude obsahovat povinné a standardizované hodnocení strategických záměrů. Není-li takový systém zaveden jako povinný a neopominutelný, je u konkrétního záměru příliš snadné se hodnocení vzdát, vyhnout se mu s odůvodněním líbivými a na prvý pohled oprávněnými argumenty, jako že tím snižujeme nadbytečnou administrativní zátěž, šetříme peníze a čas aparátu, že na uskutečnění tohoto konkrétního záměru veřejnost už dlouho netrpělivě čeká, že to poté bude zcela jistě provozně levnější a organizačně jednodušší, že novou investici bude využívat široká veřejnost, že je to určeno pro sociálně slabé, pro děti a mládež, že to přinese vyrovnávání nežádoucích disparit, že to přinese zlepšení konkrétního parametru atd. atd.. Kdyby byly tyto argumenty s odstupem času podrobeny důslednému a důkladnému ověření, kolik z nich by bylo skutečně pravdivých? Vždy všechny zcela jistě ne.

Pokračování v příštím čísle

**SOUDNÍ ZNALEC A ZNALECKÝ POSUDEK –
VÝZNAMNÁ SOUČÁST PŘI ROZHODOVÁNÍ ORGÁNŮ
VEŘEJNÉ MOCI**

Mgr. Kateřina Pivoňková

soudní tajemnice a vedoucí oddělení znalců a tlumočnicků Krajského soudu v Praze

Recenze

Autor vychází ze svých dlouholetých zkušeností s agendou soudních znalců. Tak jako v jiných oblastech práva v České republice, i zde je pro laika obtížné získat ucelený pohled a přehled nad vším, co se týká výkonu funkce soudního znalce. O cennější je průřezový pohled obohacený o historické informace, týkající se vzniku a vývoje profese, která je dnes nedílnou součástí justičního aparátu, a bez které by soudy v mnoha případech nemohly postupovat vpřed a rozhodovat. Autor shrnuje a přehledně uvádí i podmínky, za kterých se konkrétní osoba může stát soudním znalcem. Pro řadu členů asociace může být tento článek inspirací v případě úvah o tom, kam dál v rozvoji své poradenské praxe. mao

Úvod

V rámci rozhodovacího řízení soudů nebo orgánů činných v trestním řízení je znalecký posudek jedním z listinných důkazů sloužících k zodpovězení odborných otázek, které jsou předmětem soudního sporu nebo policejního vyšetřování. Přestože znalci nepřísluší vyjadřovat se k právním otázkám, jeho odborné znalosti a profesionalita mají výrazný vliv na konečné řešení sporu. S trochou nadsázky lze říci, že znalec je „pomocníkem“ soudce.

Historie znalecké a tlumočnické činnosti

Vládním nařízením č. 100/1933 (odhadní řád) byly poprvé v naší republice založeny seznamy stálých přísežných znalců u soudů různých stupňů pro odhady nemovitostí nebo podniků a bylo podrobně specifikováno, kdo může být jako znalec do tohoto seznamu zapsán. Osoba zapsaná do tohoto seznamu musela splňovat nejen kvalifikační předpoklady (svěprávnost, spolehlivost, odborné vědomosti, zkušenosti), ale i potřebné vzdělání v oboru, jehož se měl odhad týkat (strojní inženýr, autorizovaný stavitel apod.).

Vládní nařízení č. 269/1939 Sb., o seznamech stálých soudních znalců, zavedlo jednotný seznam znalců. Jde o první, byť protektorátní, strukturovaný předpis zavádějící znalecké obory a systém vedení evidence znalců u jednotlivých soudů. Znalci byli ustanovováni na dobu pěti let. Toto vládní nařízení bylo bezpochyby vzorem pro pozdější poválečnou úpravu znalecké a tlumočnické činnosti.

Znalecká činnost byla poprvé v naší republice upravena až zákonem č. 167/1949 Sb. Šlo o zákon o stálých přísežných znalcích a tlumočnících. Jednalo se o regulovaný dohled nad znaleckou a tlumočnickou činností. Tento zákon založil jednotnou evidenci znalců a tlumočnicků, která byla vedena u jednotlivých krajských soudů, které také rozhodovaly o zápisu nebo o vyškrtnutí znalce z tohoto seznamu. Do tohoto seznamu byl znalec zapsán po splnění zákonných podmínek a po složení přísahy. Porušení znaleckých povinností znamenalo vznik kárné odpovědnosti znalce a možnost uložení výstrahy, písemného pokárání, pokuty nebo vyškrtnutí ze seznamu. V tomto zákoně se poprvé setkáváme s povinností vést znalecký deník a používat kulatou úřední pečeť, dále s právem na přiměřenou odměnu za provedení úkonu a právem na náhradu hotových výloh. Z předcházející právní úpravy bylo zachováno pětileté období výkonu funkce, po jehož uplynutí následovalo povinné přezkoumávání trvání důvodů pro zápis znalce do seznamu. Pověřenými orgány, které vykonávaly agendu spojenou se správou činností znalců a tlumočnicků, byly krajské soudy.

Po úpravě právních poměrů pro znalce a tlumočnický, vymezené zákonem č. 47/1959 Sb., došlo ke snížení postavení znalců a tlumočnicků na úroveň postavení pracovníků socialistických organizací, kteří v rámci svého pracovního zaměření prezentovali své poznatky před soudy. Po neúspěchu této právní normy byl přijat zákon č. 36/1967 Sb., o znalcích a tlumočnících (dále jen „zákon o znalcích a tlumočnících“), který je účinný po určitých změnách až do současnosti, včetně prováděcí vyhlášky č. 37/1967 Sb. k tomuto zákonu (dále jen „prováděcí vyhláška“).

Tato právní úprava znamenala koncepční návrat k tradičním principům původního vnímání znalecké činnosti. Tento zákon považuje znalce a tlumočnický za osoby, které vykonávají znaleckou činnost mimo vlastní pracovní činnost jako svoji vedlejší činnost. Znalce a tlumočnický vnímá jako osoby nestranné a nezávislé po vzoru původní zákonné úpravy z roku 1949. Pravomoc při jmenování a odvolávání znalců a tlumočnicků je rozdělena mezi ministra spravedlnosti a pověřené předsedy krajských (městského) soudů. Kritéria podmínek pro jmenování spočívají v potřebných znalostech a zkušenostech v oboru s tím, že přednost mají ti uchazeči, kteří absolvovali speciální výuku v oboru, je-li tato výuka zavedena. Od roku 1989 po změně politicko – ekonomické situace je znalecká i tlumočnická činnost zařazena mezi samostatně výdělečné činnosti. Tato skutečnost vedla k profesionalizaci části znalců a tlumočnicků.

Základní pojmy

Pokud jde o pojem *znalecká činnost* nebo pojem *znalec* nejsou v současné právní úpravě tyto pojmy obecně definovány. Podle současné právní úpravy je za znalce považována fyzická osoba, která vykonává činnosti podle speciálního zákona, tj. zákona o znalcích a tlumočnících. Znalecká činnost je činnost, která slouží pro potřebu řízení před orgány veřejné moci, případně o činnost související s potřebou fyzických a právnických osob. Znalecká činnost je nestranná a těsně souvisí s objasňováním soudních případů. Z tohoto důvodu musí být závěry znaleckého úkonu (posudku) přezkoumatelné a musí být dodržen metodický postup při zpracování takového úkolu. Vzhledem k tomu, že jde o činnost regulovanou zákonem o znalcích a tlumočnících, výkon funkce znalce je stále v režimu výběru, tj. výběru mezi osobami, které nejlépe splňují podmínky pro jmenování.

Pojem *znalec* je v současné době používán pro osobu zúčastněnou na soudním řízení, která pro účely dokazování využívá svých odborných znalostí a zkušeností. Vznik znalecké činnosti souvisel s rozvojem vědy a dalších společenských činností, jejichž poznatky bylo třeba využít pro soudní, správní, daňové a jiná řízení. Původně byl znalec v soudním řízení využíván jako *svědek*, ale jeho procesní postavení se postupně vyvinulo ve specifikovanou pozici osoby zúčastněné na řízení, která má zvláštní práva a povinnosti. Právo znalce odmítnout podat znalecký posudek je upraven v § 11 zákona o znalcích a tlumočnících, a to nejen z důvodu podjatosti, ale i v případě, kdy vystavuje trestnímu stíhání sebe nebo osoby blízké.

Znalecká činnost je tedy činnost formalizovaná, která v sobě zahrnuje určitá práva a povinnosti, je regulovaná zákonem. Znalec je osobou zúčastněnou na řízení, ne účastníkem řízení, s určitými právy a povinnostmi, tedy osobou, která v určité fázi do procesu vstupuje a poté z něj – pokud možno bez následků – vystupuje. Znalec je považován za nepodjatého odborníka, který do procesu vstupuje okamžikem doručení rozhodnutí o ustanovení, za který je považován moment vzniku procesní odpovědnosti.

V současné době upravuje znaleckou činnost více než čtyřicet let starý zákon o znalcích a tlumočnících a stejně tak stará vyhláška k provedení zákona o znalcích a tlumočnících, ve znění pozdějších předpisů. Jelikož uvedené právní předpisy již nevyhovují současným podmínkám a potřebám, vyvstala nutnost jejich novelizace. Přesto, že bylo za dobu platnosti a účinnosti zákona o znalcích a tlumočnících i prováděcí vyhlášky učiněno několik změn, vždy se jednalo o drobné úpravy, které se nedotkly samotné podstaty těchto právních předpisů a s výkonem znalecké činnosti souvisely jen částečně. Změny se týkaly převážně odměňování znalců a tlumočnicků, které bylo třeba přizpůsobit měnícím

se ekonomickým podmínkám ve společnosti. Snahy o zásadní změny tohoto zákona (ať už formou nového zákona nebo výrazné novelizace zákona stávajícího) se objevily v minulosti několikrát, k první zásadní změně došlo ale až od ledna 2012.

Změny a novely

Dne 6. prosince 2011 Parlament ČR schválil návrh novely zákona o znalcích a tlumočnících, která vnesla do platné právní úpravy znalecké a tlumočnické činnosti podstatné změny.

Zákon č. 444/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 36/1967 Sb., o znalcích a tlumočnících, s účinností od 1. ledna 2012, např. částečně mění podmínky pro jmenování znalcem a tlumočnickem, upravuje pozastavení výkonu znalecké a tlumočnické činnosti a zánik práva výkonu funkce znalce a tlumočnicka, zavádí přestupky znalců a tlumočnicků a správní delikty znaleckých ústavů.

Nová právní úprava (zřejmě s platností od ledna roku 2015) by pak měla být nejzásadnější změnou v úpravě znaleckých a tlumočnických předpisů od r. 1967. Nejvýraznější očekávanou změnou bude avizované rozdělení stávajícího zákona o znalcích a tlumočnících na dva samostatné zákony. Znalecká činnost by měla být upravena zákonem o znalcích a tlumočnická a překladatelská činnost zákonem o tlumočnících a překladatelích. Důvodem k takovéto zásadní změně koncepce je zcela odlišný charakter jednotlivých činností znalců a tlumočnicků, který vyžaduje ovládnutí rozdílných dovedností.

Nová právní úprava obou zákonů bude reagovat nejen na novou společensko-politickou situaci od roku 1989, na nové právní vztahy vzniklé v naší společnosti, ale také na právní předpisy Evropské unie.

Znalci „ad hoc“

Výkon znalecké činnosti v současné době zajišťují buď znalci jako fyzické osoby, nebo znalecké ústavy jako právnické osoby, které jsou zapsány v seznamu znalců. Při splnění určitých podmínek ji však mohou vykonávat i znalci nezapsaní do seznamu znalců, tzv. znalci *ad hoc*. Činnosti znalců zapsaných v seznamu mohou využívat jak soudy a jiné orgány veřejné moci, tak i fyzické a právnické osoby. Znalci *ad hoc* mohou svou činnost vykonávat pouze pro soudy a jiné orgány veřejné moci. Tato úprava dle dosavadních návrhů nového zákona o znalcích by měla zůstat zachována.

Pojištění odpovědnosti za škodu

Další z očekávaných novinek nové právní úpravy se týká pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem funkce znalce. Oprávnění k výkonu funkce znalce zapsaného do seznamu vzniká splněním dvou podmínek: první podmínkou je zápis do seznamu a druhou je uzavření pojištění odpovědnosti za škodu, která by mohla vzniknout v souvislosti s výkonem znalecké činnosti. Druhá podmínka pro vznik oprávnění vykonávat znaleckou činnost je novinka, která dosud v právních předpisech chybí.

Právní nárok na jmenování znalcem

Zásadní a velmi významnou změnou při zápisu znalců a znaleckých ústavů do seznamu bude právní nárok na zápis do tohoto seznamu v případě, že žadatel splní určité podmínky (předpoklady) pro zápis. Podle stávající právní úpravy se při jmenování znalců vychází z *potřeby* soudů jmenovat nového znalce v daném oboru a z principu *výběru* mezi uchazeči, kteří lépe splní podmínky pro jmenování. I přes splnění všech podmínek tak fyzická ani právnická osoba dosud nemá právní nárok na jmenování znalcem.

Podle navrhované právní úpravy by tedy bylo možno zapsat do seznamu znalců pouze fyzickou osobu, které je způsobilá k právním úkonům v plném rozsahu, je bezúhonná, získala vzdělání v příslušném oboru, získala tzv. odborné znalecké minimum, vykonává praxi v příslušném oboru po dobu zpravidla 10 let, složila odbornou zkoušku, úspěšně skončila specializované vzdělávání, které je stanoveno pro některé obory znalecké činnosti, má materiální vybavení postačující k výkonu činnosti v příslušném oboru anebo odvětví, nebyla v posledních třech letech pravomocně vyškrtuta ze seznamu za spáchání správního deliktu anebo které nebyl uložen zákaz výkonu činnosti a složila slib do rukou ministra spravedlnosti nebo pověřeného předsedy krajského (městského) soudu.

Podrobnosti o rozsahu a obsahu výše uvedeného odborného minima a odborné zkoušky bude upravovat prováděcí vyhláška. Účelem odborného minima je osvojení si základních znalostí nezbytných pro výkon funkce znalce. Odborná zkouška slouží ke zjištění, zda má žadatel potřebné vědomosti a praktické schopnosti k výkonu funkce znalce. V praxi to znamená např. vypracování zkušeného znaleckého posudku a jeho obhájení před členy poradního sboru znalců předsedy krajského (městského) soudu jako poradního orgánu jmenovaného v souladu s čl. 13 Směrnice MS ČR č. 10/1973 – kontr. Specifické odborné podmínky pro jmenování znalcem v některých znaleckých oborech, odvětvích a specializacích jsou již nyní zveřejněny na webových stránkách ministerstva spravedlnosti www.justice.cz a na stránkách jednotlivých krajských soudů (např. u Krajského soudu v Praze pod záložkou *Užitečné informace/informace pro znalce a tlumočníky*). V současné době probíhají další jednání mezi zástup-

ci Ministerstva spravedlnosti ČR a zástupci všech krajských soudů, jejichž cílem je sjednocení specifických odborných podmínek pro jmenování znalců v dalších oborech, odvětvích, případně specializacích.

Zákon č. 500/2001 Sb., správní řád

Další významnou změnou, která výrazně zasáhla do činnosti krajských soudů a Ministerstva spravedlnosti ČR, je aplikace zákona č. 500/2004 Sb., správní řád (dále jen „správní řád“). Vzhledem k tomu, že zákon o znalcích a tlumočnících neobsahuje speciální procesní úpravu pro řízení o jmenování znalcem, pozastavení funkce znalce, přerušení funkce znalce, odvolání z funkce znalce a další, přestože se svým charakterem jedná o správní řízení, ve kterém se rozhoduje o právech a povinnostech znalců, je třeba aplikovat správní řád ve všech úkonech týkajících se znalců obdobně jako ve správním řízení. To znamená zejména povinnost pro správní orgán, tedy pro předsedu soudu a jím pověřené pracovníky, oznámit znalci zahájení správního řízení, poučit jej o procesních právech a povinnostech a veškerá rozhodnutí vyhotovit ve formě správního rozhodnutí, které je třeba znalci doručit. Takovéto rozhodnutí dává znalci možnost podat opravný prostředek, o němž rozhoduje ministr spravedlnosti. V případě neúspěšného odvolacího řízení není vyloučen soudní přezkum správního rozhodnutí podle zákona č. 150/2002 Sb. (soudní řád správní) formou správní žaloby, k jejímuž projednání by byl místně příslušný krajský soud v místě sídla odvolacího správního orgánu, tedy ministra spravedlnosti.

Nová právní úprava vymezuje i správní trestání znalců. Novela zákona vychází ze skutkové podstaty vymezující jednotlivé správní delikty a sankce, které za ně mohou být uloženy. Tyto správní delikty lze rozdělit do tří kategorií: přestupky, správní delikty právnických osob a správní delikty znalců. Objektívni stránka jednotlivých přestupků a správních deliktů je přesně stanovena v § 25a zákona o znalcích a tlumočnících; obecně lze ale říci, že např. neoprávněné vydávání se za znalce, porušení povinností znalce, porušení povinností zachovávat mlčenlivost jsou závažnými pochybeními, kterými se ministerstvo spravedlnosti a krajské soudy nově zabývají. V případě spáchání přestupku podle zákona o znalcích a tlumočnících soud rozhoduje o druhu sankce (výši pokuty). Za nejpřísnější druh sankce je považováno vyškrtnutí ze seznamu znalců nebo ze seznamu tlumočníků.

Nová právní úprava zákona o znalcích zavádí také možnost dočasného pozastavení výkonu znalecké činnosti, přerušení výkonu funkce znalce na dobu určitou za konkrétně stanovených podmínek. Současná praxe ukázala, že za dobu výkonu funkce znalce mohou nastat situace, kdy znalce nelze z funkce odvolat. Po dobu, kdy svoji činnost fakticky nevykonává (např. dlouhodobá nemoc, pobyt v zahraničí apod.) je možno znaleckou činnost přerušit

(pozastavit). Po dobu trvání pozastavení výkonu činnosti zůstane znalec zapsán v seznamu, avšak není oprávněn tuto činnost vykonávat.

Nová úprava znalecké činnosti z velké části řeší nedostatky stávajícího zákona o znalcích a tlumočnících. Řeší zejména otázku okruhu podmínek pro jmenování znalcem, vymezuje podmínky pro zápis do seznamu znalců, zavádí přestupky a správní delikty, upravuje pozastavení práva vykonávat znaleckou činnost apod. Přestože citovaná novela zákona představuje nejzásadnější změnu v úpravě znalecké a tlumočnické činnosti od roku 1967, až praxe ukáže, jaké důležité otázky bude třeba ještě dořešit.

Závěr

Přestože stávající právní úprava znalecké (a tlumočnické) činnosti v současné době již neodpovídá aktuálním potřebám a společensko – ekonomickým podmínkám naší společnosti, jsou z obsahu shora naznačeného jasně patrné snahy o změny v této oblasti tak, aby postavení znalců a tlumočnicků odpovídalo vážnosti a náročnosti jejich „profese“, aby odborná profesní úroveň odpovídala současným trendům v jednotlivých znaleckých oborech.

LITERATURA, SOUVISEJÍCÍ ZÁKONY, VYHLÁŠKY, SMĚRNICE

ALEXANDR, Pavel a kol.: *Forenzní ekotechnika: les a dřeviny*. Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., Brno, 2010 Brno, 626 s. ISBN: 978-80-7204-681-2.

BRADÁČ, Albert a kol.: *Soudní inženýrství*. Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., Brno, Červen 1997 Brno, 140 s. ISBN: 80-7204-057-X.

BRADÁČ, Albert a kol.: *Úvod do soudního znalectví*. Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., Brno, Listopad 2004 Olomučany, 220 s. ISBN: 80-7204-365-X.

BROŽ, Ivan a kol.: *Soudní znalectví*. ČVUT v Praze, 2011 Praha, 71 s. ISBN: 978-80-01-04854-2.

DÖRFL, Luboš a kol.: *Soudní znalectví*. ČVUT v Praze, Březen 2009 Praha, 147 s. ISBN: 978-80-01-04307-3.

Zákon č. 36/1967 Sb., o znalcích a tlumočnících

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

Zákon č. 141/61 Sb., trestní řád

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád

Zákon č. 444/2011, kterým se mění zákon č. 36/1967 Sb., o znalcích a tlumočnících

Vyhláška č. 37/1967 Sb., k provedení zákona o znalcích a tlumočnících

Směrnice č. j. 10/73 – kontr. MS ČR



Polemika

KRIZE SYSTÉMŮ ANEB DOBŘE ÚMYSLY SE ŠPATNÝMI KONCI.

Každý z nás je zná. Takzvané nejlepší postupy (Best practices) zhmotněné do sofistikovaných systémů jsou v řadě korporací populární, jako pověstná osina v...

Dnes o CRM (Customer relationship management) systémech

Na začátku byl osvědčený postup, úspěšný příklad, jak vytvářet vztah se zákazníkem a logická úvaha o tom, jak dobrou metodu přenést do masového měřítka. Na konci je systém CRM, který přes veškeré dobré úmysly tvůrců slouží především a často také jen a pouze k reportování obchodních případů. Dobré pro toho, kdo sleduje, měří a reportuje obchodní aktivity. Ne příliš vítaná povinnost pro všechny, kteří běhají po trhu a hledají nové či pečují o stávající zákazníky.

Na jedné straně lze nalézt doslova „stohy“ dobře míněných argumentů o tom, jaké benefity skýtá využití CRM systémů pro obchodní činnost korpo-



rací, na straně druhé můžeme slyšet skutečné pocity a názory obchodníků, jejichž práce by měla být oním systémem zefektivněna. Ten rozpor je nepřehlédnutelný. Ukazuje na to, jak se původní dobrý úmysl dokáže v průběhu realizace vytratit.

Kde se v procesu implementace či používání ztrácí benefity CRM systémů?

Proč se tak děje?

Je to problém pouze velkých korporací?

Máte jinou zkušenost? Jakou?

Napište mi.

Martin Ohlídál

ohlidal@imccr.org

Přečetli jsme za Vás

The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking

Mikael Krogerus a Roman Tschäppeler

V anglickém originále vydalo

Profile Books 2011

V elektronické podobě už od 6,36 £

na <http://www.amazon.co.uk/>

- Které rozhodovací modely jsou nejúčinnější a pomohou Vám porozumět sobě samým?
- Které modely a nástroje rozhodování vám pomohou pochopit druhé?

Na tyto otázky odpovídá přehledná kniha, do které autoři naměstnali padesát různých myšlenkových nástrojů a konceptů. Autoři ukazují jakou zvolit strategii, jak vybírat mezi více volbami a jak dělat moudrá rozhodnutí. Čtenář se o žádném z modelů nedozví vyčerpávající a do hloubky zacílenou informací, ale získá přehled a možnost řešení, které ho zaujalo vyhledat případně dále sám prostudovat. Kniha v částech:

- Jak zlepšit a sám sebe
- Jak lépe sám sobě rozumět
- Jak pochopit lépe ostatní
- Jak pomáhat zlepšovat se druhým

Předkládá různé techniky a postupy, někdy jen myšlenky pro inspiraci.

Zajímavé čtení pro někoho kdo hledá inspiraci pro sebe nebo svoje klienty.

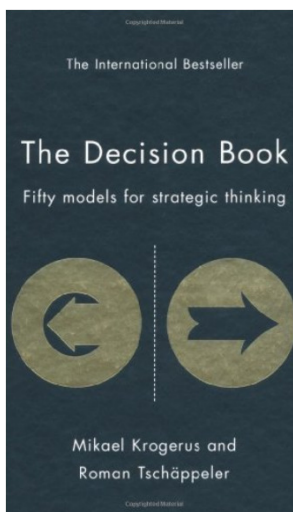
Někoho zaujmou i citáty jako:

„Nerozhodnout se je samo o sobě rozhodnutím.“

nebo

„Silně motivovaní jedinci často volí problémy, které jsou přiměřeně složité, slabě motivovaní si vybírají problémy, které jsou pro ně nakonec příliš snadné nebo příliš obtížné.“

Doporučujeme Vaší pozornosti



Mohlo by Vás inspirovat

Budeme rádi, když v této rubrice budete sdílet s kolegy zajímavé odkazy na články a blogy na internetu.

V dnešní informační džungli je občas nedocenitelné dostat tip.

od kolegy na zajímavé a poučné čtení.



Motivating people: Getting beyond money

Autoři **Martin Dewhurst**, director McKinsey's London office, **Matthew Guthridge**, associate principal a **Elizabeth Mohr**, consultant uveřejnili na adrese:

http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money?cid=other-eml-clis-mip-mck-oth-1305

již v listopadu 2009 zajímavý průzkum, který ukazuje, jaké nefinanční motivátory lze úspěšně použít v době krize, kdy finance na extenzivní stimulaci výkonů nejsou k dispozici. Kromě jiného ukázali i srovnání konkrétních finančních a nefinančních motivátorů.



Ten IT-enabled business trends for the decade ahead

Jacques Bughin, director McKinsey's Brussels office; **Michael Chui** principal na Kinsey Global Institute (MGI) a **James Manyika**, director of MGI uveřejnili v květnovém čísle **McKinsey Quarterly** velmi zajímavá článek popisující neodvratitelný vliv digitálních technologií na změny v našem překotně se měnícím světě. Pro registrované je článek dostupný na adrese:

http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/ten_it-enabled_business_trends_for_the_decade_ahead?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1305

Registrace je bezplatná, ale inspirace pro ty, kteří uvažují o tom, co dělají digitální technologie s naším světem je nedocenitelná.



Zprávy

Dne 24.4. proběhla mimořádná valná hromada.

Na pořadu jednání bylo i schválení členských příspěvků na rok 2013.

Valná hromada schválila následující strukturu členských příspěvků na rok 2013

Fyzické osoby - Individuální členové	(800,- CZK)
Právnícké osoby do 5 zaměstnanců	(1500,- CZK)
Právnícké osoby od 5 do 20 zaměstnanců	(3500,- CZK)
Právnícké osoby nad 20 zaměstnanců	(7000 - CZK)

Prosíme všechny členy, aby v průběhu měsíce září uhradili své členské příspěvky na účet Asociace pro poradenství číslo

235255008/0300

Do zprávy pro příjemce uveďte název firmy nebo své jméno, případně můžete jako variabilní symbol použít své členské číslo.

Pokud potřebujete k zaplacení vystavit fakturu, obraťte se prosím na kolegyni Ing. Jaroslavu Hockou, kontaktní email: hocka@imccr.org.



Asociace pro poradenství

Vydává Asociace pro poradenství

Registrace: MK ČR 6917

ISSN 1210-9800

Pro členy Asociace pro poradenství zdarma