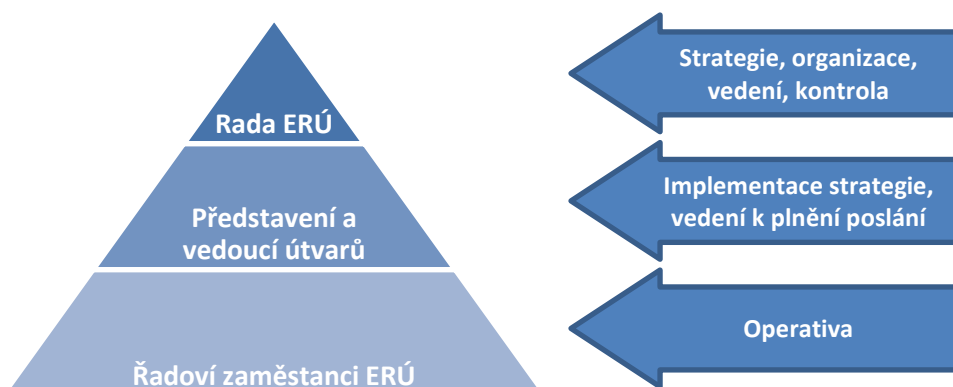




Strategie Energetického regulačního úřadu

Úvod

Se změnou organizace Energetického regulačního úřadu, kdy místo předsedy je v čele úřadu Rada, tj. kolektivní orgán, je nezbytné nastavit i nový způsob řízení, který zabezpečí správné a efektivní fungování úřadu a rovněž jeho další vývoj. Nové řízení bude založeno na strategickém plánování (managementu), které eliminuje riziko nekonceptní činnosti. Úlohou Rady v tomto systému je tvorba strategií, jejich výkon, organizace a kontrola. Implementace strategie do činnosti úřadu je úkolem vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů, respektive jejich podřízených.



Je nezbytné si uvědomit, že řízení ve státní správě se výrazně odlišuje od soukromého sektoru. Strategický management je však nutnou součástí dobře fungující organizace i zde a bez jeho implementace hrozí nekonceptní a neefektivní činnost. Strategické řízení je koncepční činnost zabývající se představou o budoucím stavu, stanovením vizí a strategických cílů, způsobu jejich dosažení a alokací zdrojů (lidských i finančních) potřebných pro uskutečnění těchto cílů. Je ho tedy nutné chápat jako proces, při kterém vzniká záměr o tom, čím se úřad bude prioritně zabývat, co plánuje rozvíjet a čeho docílit. Cílem strategického plánování je stanovení dlouhodobé vize a strategických cílů.

Úkolem strategie je pomáhat organizovat změny, řešit problémy dlouhodobě a komplexně, definovat prioritní oblasti a cíle rozvoje. Zároveň je nezbytné ji chápat jako připravenost úřadu na budoucnost, přičemž je kladen důraz na potřeby a schopnosti úřadu a na změny v okolním prostředí. Toto je velice důležité v současném dynamickém prostředí, ve kterém se energetika nachází. Cílem je přibližovat a propojovat strategické řízení a operativu a získat tak kvalitní a efektivní úřad provádějící kvalitní služby. Operativou je myšlena činnost týkající se konkrétních operací, provozního chodu úřadu a provádějící rozhodnutí vrcholového managementu. Prostřednictvím zavedení strategického managementu by mělo zároveň dojít k odstranění duplicit a k vyšší efektivnosti. Součástí jsou však i změny v existujících organizačních strukturách, které je nezbytné přizpůsobit potřebám nově přijaté strategie.

Pro úspěšnou implementaci strategie nesmí být opomenuto stanovení jasné odpovědnosti, rozpracování postupů a dílčích úkolů, přiřazení zdrojů a stanovení termínů. Základem úspěchu jsou rovněž kvalifikovaní, motivovaní a spokojení zaměstnanci, na kterých lze stavět procesní rovinu, jenž transformuje strategii v konkrétní činnosti. K úspěšnému naplnění strategie je velice důležitá i její přehlednost, jednoduchost a srozumitelnost. Strategie musí reflektovat současný stav a jeho problémy, které odstraňuje v navrženém řešení. Následně je nutné nastavit mechanismy a procesy k dosažení požadovaných cílů. Zároveň musí probíhat kontrola plnění strategie a její případná aktualizace.

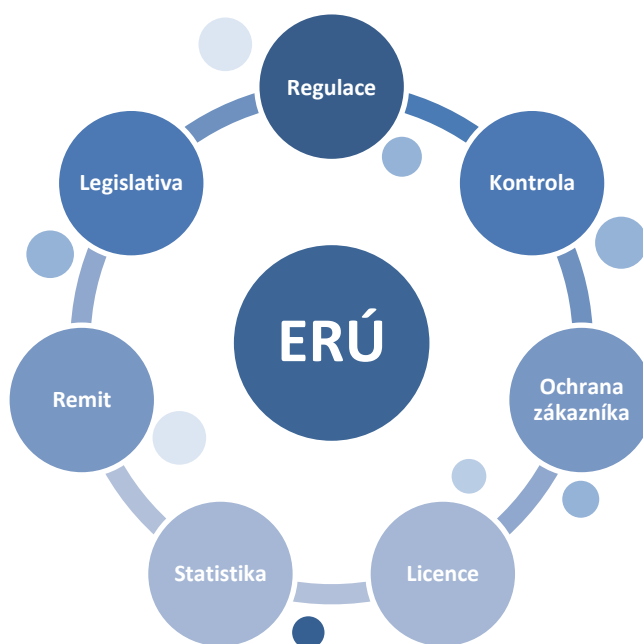
Poslání

U státní správy je toto vymezení jasně určeno legislativou, v případě úřadu zákonem č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). Na základě tohoto zákona je Energetický regulační úřad správním úřadem pro výkon regulace v energetice se samostatnou kapitolou státního rozpočtu. Při výkonu působnosti postupuje úřad nezávisle a řídí se pouze zákony a ostatními právními předpisy. Postupuje tak, aby byla zajištěna transparentnost a předvídatelnost výkonu jeho pravomocí.

Energetický regulační úřad zejména chrání oprávněné zájmy zákazníků a spotřebitelů v energetických odvětvích. V jeho působnosti je regulace cen, podpora hospodářské soutěže v energetických odvětvích, výkon dohledu nad trhy v energetických odvětvích, podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie, podpora kombinované výroby elektřiny a tepla, podpora biometanu, podpora decentrální výroby elektřiny a ochrana zájmů zákazníků a spotřebitelů s cílem uspokojení všech přiměřených požadavků na dodávku energií a ochrana oprávněných zájmů držitelů licencí, jejichž činnost podléhá regulaci. Úřad dále vykonává působnost regulačního úřadu a dotčeného orgánu podle řady nařízení EU a podporuje rozvoj vnitřního trhu s elektřinou a plynem v rámci EU a rozvoj regionálních trhů s energií.

Mezi další významné činnosti a pravomoci úřadu patří zejména:

- rozhodování o udělení, změně, prodloužení nebo zrušení licence,
- regulace cen podle zákona o cenách,
- rozhodování sporů o uzavření smlouvy, o splnění povinností ze smluv, o připojení atd.,
- vykonávání dozoru nad dodržováním energetického zákona, povinností stanovených zákonem o ochraně spotřebitele, zákona o cenách, zákona o podporovaných zdrojích energie a řady nařízení EU,
- schvalování nebo stanovování Pravidel provozování soustav, Řádů a obchodních podmínek operátora trhu,
- provádění šetření týkající se fungování trhů s elektřinou nebo plynem,
- schvalování desetiletých plánů rozvoje,
- monitorování stavu hospodářské soutěže na velkoobchodním a maloobchodním trhu s elektřinou a s plynem,
- monitorování a vyhodnocování dodržování kvality dodávek a služeb v elektroenergetice a plynárenství,
- zveřejňování přehledů o cenách tepelné energie včetně jejich srovnání,
- spolupráce s regulačními orgány dalších členských států, dále s ACER, Komisí, Ministerstvem průmyslu a obchodu a jinými správními úřady,
- zveřejňování roční zprávy o výsledcích monitorovací činnosti v energetických odvětvích a roční a čtvrtletní zprávy o provozu soustav v energetických odvětvích a další činnosti.



Sdílené hodnoty

Mezi základní hodnotová hlediska Energetického regulačního úřadu patří:

- Nezávislost,
- nestrannost,
- profesionalita,
- odbornost,
- transparentnost,
- předvídatelnost,
- důvěryhodnost,
- otevřenost.

Vize

Vnější pohled:

Vytvořit nezávislý, respektovaný orgán, který nestranně, odborně a transparentně zajišťuje výkon regulace v energetice, a který zároveň dynamicky reaguje na technický, ekonomický a legislativní vývoj.

Vnitřní pohled:

Vytvořit efektivní, stabilní a zároveň pružný úřad, jehož činnost bude zaměřena zejména na základní poslání a náplň. Systém řízení musí být jasný a srozumitelný, což zajistí přenesení vizí a strategických cílů k jednotlivým zaměstnancům. Zaměstnanci musí vize a cíle znát, pochopit je a ztotožnit se s nimi. Je důležité klást důraz na profesionalitu a odbornost zaměstnanců a na jejich motivaci odvádět odpovídající výkony a být loajální vizi a poslání úřadu.

Strategické cíle

Strategické cíle jsou zvoleny na základě provedené SWOT analýzy a jejich záměrem je zhodnotit silné stránky a příležitosti a naopak eliminovat současné slabé stránky a vyvarovat se budoucím hrozbám.

Vnitřní cíle:

Zefektivnění úřadu

- Cíl 1.1: Stanovení strategie úřadu, jasného způsobu řízení a popsání jednotlivých klíčových procesů (nová organizační struktura).
- Cíl 1.2: Přenesení části kontrolní činnosti na SEI (ponechat "cenové" kontroly).
- Cíl 1.3: Zavedení zpětné vazby mezi jednotlivými útvary - koordinace činností a sdílení poznatků (vzájemná informovanost).
- Cíl 1.4: Snížení interní administrativní zátěže.
- Cíl 1.5: Vytvoření aktivní personální politiky včetně motivačního programu zaměstnanců a systému jejich vzdělávání (i s využitím vnitřních zdrojů).
- Cíl 1.6: Sjednocování úřadu - redukce budov, častější komunikace.

Zvýšení prestiže úřadu

- Cíl 2.1: Přestěhování dislokovaných pracovišť do budov odpovídající úrovně.
- Cíl 2.2: Vytvoření nových internetových stránek vyhovující požadavkům "moderního" úřadu (přehlednost, sběr dat).
- Cíl 2.3: Jednotná vizuální podoba výstupů (zpráv, prezentací).
- Cíl 2.4: Systematické zvyšování odborné úrovně a profesionálního vystupování všech zaměstnanců (interní a externí školení).
- Cíl 2.5: Častější komunikace s odbornou i laickou veřejností.

Vnější cíle:

Ochrana spotřebitele

- Cíl 3.1: **Zvýšení informovanosti spotřebitelů (médiá, přednášky, stránky úřadu).**
- Cíl 3.2: **Důraz na mimosoudní řešení sporů.**
- Cíl 3.3: **Úprava legislativy ve vazbě na ochranu spotřebitele (vymahatelnost etického kodexu, problematika smluv, podomní prodej, atd.).**
- Cíl 3.4: **Monitoring trhu s důrazem na ochranu spotřebitelů (problematika DPI).**
- Cíl 3.5: **Zavedení automatického vyplácení náhrad v případě porušení standardů kvality dodávek a souvisejících služeb.**

Spravedlivá a funkční regulace

- Cíl 4.1: **Nastavení principů a parametrů pro V. regulační období (vyváženost a stabilita cen pro zákazníky, motivace k optimalizaci a snižování nákladů, redukce nadměrného zadlužování, zajištění rozvoje soustav).**
- Cíl 4.2: **Zavedení hodnocení efektivity investic a jejich posuzování.**
- Cíl 4.3: **Podpora využívání stávající infrastruktury před novými investicemi.**
- Cíl 4.4: **Spolupráce na přípravě nového energetického zákona a zákona o POZE.**
- Cíl 4.5: **Vytvoření metodiky regulace pro oblast teplotenství.**
- Cíl 4.6: **Vytvoření strategie k rozvoji a využívání POZE (dopad na zákazníky).**

Vyvážený a stabilní energetický trh

- Cíl 5.1: **Zajištění vysoké úrovně bezpečnosti a kvality dodávek energií (kvalita dodávek i služeb, bezpečnostní standard dodávky plynu, kapacitní trhy.)**
- Cíl 5.2: **Dosažení vysoce likvidního trhu s elektřinou a plynem.**
- Cíl 5.3: **Změna tarifní struktury v elektroenergetice.**
- Cíl 5.4: **Včasné posuzování a přístup k novým technologiím a trendům (akumulace, decentralizace, Smart Grids, LNG).**
- Cíl 5.5: **Aktivní působení v mezinárodní problematice a hájení zájmů ČR.**
- Cíl 5.6: **Integrace trhů (XBID, market coupling).**
- Cíl 5.7: **Dlouhodobá udržitelnost teplotenství v ČR.**

Závěr

Uvedený materiál je základem pro zavedení strategického plánování v rámci Energetického regulačního úřadu a nastavení nového způsobu řízení. Strategie vychází z analýzy současného stavu se záměrem nejlépe zhodnotit silné stránky a příležitosti a naopak eliminovat současné slabé stránky a vyvarovat se budoucím hrozbám. Cílem je řešit problémy dlouhodobě a komplexně, definovat prioritní oblasti a cíle rozvoje. Zároveň je nezbytné připravit úřad na budoucnost, která bude v oblasti energetiky výrazně odlišná oproti současnému stavu.

Dokument je rovněž nutné chápat jako nástroj pro zefektivnění řízení a jednotlivých činností úřadu. Zároveň by měl pomoci transformovat vize, strategické cíle a nový způsob řízení do konkrétních činností a mezi jednotlivé pracovníky. Zaměstnancům by měl představit vizi, prioritní cíle a budoucí směřování úřadu. Tyto pohledy by měly usnadnit jejich činnost a pomoci ukotvit vnímání úřadu.

Implementace strategie se neobejde bez vytvoření vhodné organizační struktury a dalšího rozpracování do konkrétních plánů a procesů. Dále je nezbytné stanovit jednotlivé odpovědnosti a nastavit kontrolní mechanismus plnění. Realizace strategie musí být následně pravidelně vyhodnocována z pohledu plnění stanovených cílů a v případě potřeby aktualizována.